

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM PSICOLOGIA

IMAGEM SOCIAL DO GESTOR:
UM ESTUDO DE REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E COMPETÊNCIAS

DENISE CRISTINA MARTINS DOS SANTOS NERY

Goiânia

2015

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM PSICOLOGIA

IMAGEM SOCIAL DO GESTOR:
UM ESTUDO DE REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E COMPETÊNCIAS

Doutoranda: Denise Cristina Martins dos Santos Nery
Orientador: Prof. Dr. Pedro Humberto Faria Campos

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia, na linha de pesquisa Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Psicologia.

Goiânia
2015

Dados Internacionais de Catalogação de Publicação (CIP)
(Sistema de Bibliotecas PUC Goiás)

N456i Nery, Denise Cristina Martins dos Santos
Imagem social do gestor : um estudo de representações
sociais e competências / Denise Cristina Martins dos
Santos Nery.-- 2019.
150 f.: il.

Texto em português, com resumo em inglês
Tese (doutorado) -- Pontifícia Universidade Católica
de Goiás, Escola de Ciências Sociais e da Saúde, Goiânia,
2019
Inclui referências: f. 117-132

1. Representações sociais. 2. Gerentes - Avaliação.
3. Gerentes - Psicologia. 4. Habilidades sociais.
5. Competências essenciais. I. Campos, Pedro Humberto
Faria. II. Pontifícia Universidade Católica de Goiás
- Programa de Pós-Graduação em Psicologia - 2019.
III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 005.32(043)

Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Programa de Pós-Graduação e Pesquisa
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia

Folha de Avaliação

Autor(a): Denise Cristina Martins dos Santos Nery
Título: Imagem Social do Gestor: Um estudo de Representações Sociais e Competências

Banca Examinadora	Avaliação
Prof. Dr. Pedro Humberto Faria Campos Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) (Presidente)	Nota/Grau
Prof. ^a Dr. ^a Flávia Regina Czarneski Universidade Federal do Rio Grande, Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis – ICEAC (Membro convidado externo)	Nota/Grau
Prof. Dr. Claudomilson Fernandes Braga Universidade Federal de Goiás (UFG) (Membro convidado externo)	Nota/Grau
Prof. Dr. Cristiano Coelho Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) (Membro interno)	Nota/Grau
Prof. Dr. Lauro Eugênio Guimarães Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) (Membro interno)	Nota/Grau

Dedico este trabalho:

Aos meus pais, Marlene e Edgar (*in memoriam*)

Aos meus filhos, Deborah e Victor Hugo

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao Prof. Dr. Pedro Humberto Faria Campos, exemplo de competência, seriedade, dedicação e responsabilidade, que me aceitou como sua aluna. Meu eterno agradecimento pelo respeito, confiança e paciência que sempre teve comigo.

À Prof.^a. Dr.^a. Flávia Vieira e ao Prof. Dr. Lauro Eugênio Guimarães, pela consideração ao aceitarem fazer parte da minha banca avaliadora.

À Prof.^a. Dr. Claudomilson Fernandes Braga por sua consideração ao fazer parte da minha banca e colaboração com suas sugestões ao meu estudo.

Aos professores Dra. Lenise Santana Borges, Dra. Katia Barbosa Macedo, Dr. Lauro Eugênio Guimarães e Dr. Weber Martins por ampliarem meu horizonte.

Aos amigos que convivi durante as disciplinas cursadas ao longo do mestrado: Alessandra e Milson, todo meu respeito, admiração, companheirismo e risadas a mais.

A sra. Rosana Gedda pelo apoio durante a realização da pesquisa.

Aos meus amigos e familiares que direta ou indiretamente participaram deste trabalho.

RESUMO

A constante busca pelo aperfeiçoamento na qualidade dos profissionais nas organizações traz uma crescente preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores, transformando-se em uma vertente estratégica para as organizações que desejam garantir espaço em um universo globalizado e em constante processo de mudanças. Nesse sentido, esse trabalho visa desenvolver e validar uma metodologia diferenciada, entretanto, adequada às necessidades empresariais, naquilo que se deseja no âmbito da avaliação de gerentes, cujo intuito é a melhoria dos processos organizacionais, mas, sobretudo, dos gestores envolvidos. As dimensões exploradas nesta pesquisa propiciam aos dirigentes das organizações uma análise mais estruturada sobre as contribuições de seus gerentes, para que, dessa forma, possa sustentar as decisões de organizações interessadas no desenvolvimento de competências e valorização dos talentos da empresa. O caráter da pesquisa foi exploratório procurando preenchimento da lacuna existente nos instrumentos de gestão utilizados pelas empresas, através da produção de uma ferramenta baseada na imagem social do gerente, que pode ser aplicada no contexto organizacional, acrescentando algo realmente inovador no universo das avaliações e propiciando aos gestores uma análise mais estruturada sobre as suas contribuições para desta forma sustentar as decisões da organização relacionadas a treinamento e desenvolvimento de competências.

Palavras-chave: Representações sociais; Avaliação de desempenho; Competências gerenciais; Imagem Social.

ABSTRACT

The constant search for improving the quality of professionals in organizations brings a growing concern with the employees' development, becoming a strategic component for organizations that want to ensure space in a globalized world that is in process of constant change. Thus, this work aims to develop and validate a different methodology, however, appropriate to business needs, regarding what is aimed in the field of evaluation of the managers, whose aim is to improve the organizational processes, but above all of the involved managers. The dimensions explored in this research will provide the leaders of the organizations a more structured analysis of the contributions of their managers, so that in this way they are able to support the decisions of organizations, which are interested in skills development and enhancement of the company's talents. The nature of the research is exploratory, looking for filling the existing gap in the management tools used by companies, through the production of a tool based on the social image of the manager. Such tool can be applied in the organizational context, adding something innovative in the world of reviews, and providing managers a more structured analysis of their contributions in order to support its decisions related to training and skills development.

Palavras-chave: Social Representation; Performance assessments; Management competencies; Social Image.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Conjunto de gráficos relativos à dimensão Autodesenvolvimento.....	101
Gráfico 2 - Conjunto de gráficos relativos à dimensão Intelectual	103
Gráfico 3 - Conjunto de gráficos relativos à dimensão Comunicacional	105
Gráfico 4 - Conjunto de gráficos relativos à dimensão Conceitual.....	109
Gráfico 5 - Conjunto de gráficos relativos à dimensão Organizacional.....	110
Gráfico 6 - Conjunto de gráficos relativos à dimensão Psicossocial.....	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições da noção de Competência	41
Quadro 2 - Competências Gerenciais no Brasil.....	49
Quadro 3 - Dimensões x Competências	53
Quadro 4 - Dimensões identificadas na entrevista – Diretor 1	75
Quadro 5 - Dimensões identificadas na entrevista – Diretor 2.....	76
Quadro 6 - Dimensões identificadas na entrevista – Diretor 3.....	77
Quadro 7 - Dimensões identificadas na entrevista – Gerente 1.....	79
Quadro 8 - Dimensões identificadas na entrevista – Gerente 2.....	80
Quadro 9 - Síntese das entrevistas	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise das Evocações da Representação do “Bom Gestor”	88
Tabela 2 - Análise das palavras mais evocadas em relação às palavras ou expressões consideradas como mais importantes	89
Tabela 3 - Cargas Fatoriais, <i>Eigenvalue</i> , Variância Explicada e Fidedignidade da Escala de Imagem Social do Gestor na entrevista.....	97

LISTA DE ANEXOS

Anexo I – Questionário de evocação	134
Anexo II – Questionário respondido pela diretoria	135
Anexo III – Questionário respondido pelos gerentes	140
Anexo IV – Questionário respondido pelas equipes	145
Anexo V – Questionário da entrevista realizada com a diretoria	150

SUMÁRIO

Sumário.....	xiii
Resumo	vii
Abstract.....	viii
Lista de Gráficos.....	ix
Lista de Quadros.....	x
Lista de Tabelas	xi
Lista de Anexos	xii
INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO I: EVOLUÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	16
1.1. Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho	25
1.2. Avaliação de Desempenho: tendências contemporâneas	30
1.3. Avaliação de Desempenho: Desafios.....	34
CAPÍTULO II: COMPETÊNCIAS, UM CONCEITO EM DESENVOLVIMENTO	37
2.1. Noção de Competências: algumas reflexões.....	43
2.2. Competências Gerenciais no contexto brasileiro.....	45
CAPÍTULO III: REPRESENTAÇÕES SOCIAIS.....	55
3.1. Processos de formação das Representações Sociais	60
3.2. Abordagem das Representações Sociais	62
3.3. Imagem Social.....	64
CAPÍTULO IV: ESTUDO EMPÍRICO	71
4.1. Etapa I	72
4.2. Amostra, métodos e procedimentos	72
<i>4.2.1. Amostra</i>	<i>72</i>
<i>4.2.2. Método de coleta</i>	<i>73</i>
<i>4.2.3. Procedimentos de análise</i>	<i>73</i>
<i>4.2.4. Análise e discussão</i>	<i>75</i>

4.3. Etapa II.....	82
4.4. Amostra, Métodos e Procedimentos	82
4.4.1. <i>Amostra</i>	82
4.4.2. <i>Método de coleta</i>	83
4.4.3. <i>Procedimentos de análise</i>	85
4.4.4. <i>Análise e discussão</i>	86
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
BIBLIOGRAFIA	117
ANEXOS	133

INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo dos negócios trouxe consigo mudanças constantes e incontestáveis para a gestão organizacional. Para se adaptar a essas novas demandas e garantir o sucesso empresarial, as organizações deram início a profundos processos de transformação no que tange a forma de gerenciar pessoas.

A forma de gerir as pessoas nas organizações vem passando por profundas transformações, mais precisamente, a avaliação de desempenho dos seus funcionários passa por mudanças em todo o mundo. A avaliação de desempenho dentro das empresas tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho dos funcionários com o objetivo de melhorar a qualidade do desempenho.

Neste contexto, somos todos protagonistas e testemunhas de uma evolução sem precedentes na maneira de avaliar as pessoas a fim de conduzi-las com sucesso ao futuro das organizações, movidos por modelos inadequados de gestão de pessoas para que às necessidades e as expectativas das empresas e pessoas sejam atendidas. (Fischer et. al., 2010).

A constante busca pelo aperfeiçoamento na qualidade dos profissionais nas organizações traz uma crescente preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores, transformando-se em uma vertente estratégica para as organizações que desejam garantir espaço em um universo globalizado e em constante processo de mudanças.

A avaliação de desempenho, dentro das empresas, pode ser considerada um instrumento extremamente valioso que tem como função diagnosticar e analisar os resultados obtidos através da atuação de seus trabalhadores, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como a melhoria de desempenho.

Para Robbins, Judge & Sobral (2010) a avaliação de desempenho auxilia as organizações a identificarem necessidades de treinamento e desenvolvimento, identificando as competências dos funcionários para quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria e ressaltam que os critérios utilizados para avaliar o desempenho dos funcionários terão grande influência sobre a atuação e a satisfação deles em relação ao trabalho.

Nesse sentido, essa pesquisa, considerando o cenário competitivo, objetiva o desenvolvimento de metodologia de avaliação, aqui compreendida como instrumento e modelos metodológicos a serem utilizados, que poderá ser empregada na avaliação de gestores na grande maioria das organizações, propondo uma revisão na sua forma de atuação, de modo

que possa melhor atender as necessidades ditadas pela competitividade, auxiliando no preenchimento da lacuna existente nos instrumentos de avaliação utilizados pelas empresas.

Dito de outra forma, a tese visa desenvolver e validar uma metodologia diferenciada e inovadora, entretanto, adequada as necessidades empresariais, naquilo que se deseja no âmbito da avaliação de gestores, cujo intuito é a melhoria dos processos organizacionais, mas, sobretudo, dos gestores envolvidos.

As dimensões exploradas nesta pesquisa propiciam aos gestores uma análise mais estruturada sobre suas contribuições, para que dessa forma possa sustentar as decisões de organizações interessadas no desenvolvimento de competências e valorização dos talentos da empresa.

Essa tese estuda a imagem social do gestor e para responder os objetivos propostos o trabalho está organizado na seguinte maneira:

O capítulo I, denominado Evolução da Avaliação de Desempenho, apresenta a evolução das ferramentas de avaliação utilizadas no trabalho, suas tendências e principais desafios.

O capítulo II conceitua a noção de competências e apresenta estudos referentes a competências gerenciais em empresas brasileiras, proporcionando uma visão estruturada de quais competências dos gestores são mais valorizadas no mercado de trabalho.

O capítulo III está dividido em três partes: Processos de formação das Representações Sociais, Abordagens das Representações Sociais e Imagem Social. A Teoria das Representações Sociais é apresentada como perspectiva de análise necessária para a elaboração do instrumento.

O capítulo IV apresenta o estudo dividido em duas etapas: Etapa I, onde foi desenvolvida com o objetivo de identificar as dimensões de competências mais valorizadas no contexto da organização estudada, e Etapa II, desenvolvida com o objetivo as representações sociais do bom gestor, bem como detectar através da análise dos gráficos as imagens sociais dos gestores.

Por fim, no capítulo V são traçadas as discussões, no que diz respeito aos resultados obtidos no estudo empírico em suas duas etapas.

CAPÍTULO I: EVOLUÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O advento da globalização impôs às organizações a necessidade de adaptar-se a novas demandas do mercado sob pena de não sobreviverem. Estamos em meio a um cenário altamente competitivo, onde se torna fundamental o desenvolvimento de mecanismos que auxiliem as empresas na sua tomada de decisões, para que estas tragam maiores benefícios de produtividade e competitividade.

Podemos dizer que as metodologias de avaliação de desempenho sempre estiveram presentes na evolução da humanidade. As pessoas estão sempre sendo avaliadas pelos membros da sociedade em que estão inseridas. Logicamente, este processo toma diversas formas dependendo da finalidade e dos objetivos dos avaliadores (Almeida; Marçal & Kovaleski, 2004).

Conforme enfatiza Chowdhury (2003), a arte de gerenciar está sofrendo uma série de mudanças em um ritmo rápido. No mundo corporativo, os gerentes estão discutindo continuamente as transformações dos negócios e os efeitos que elas causam sobre eles, mas pouco focalizam a importância do gerenciamento em si. Dainty & Anderson (2003) pontuam que o trabalho gerencial está se tornando mais complexo, abstrato e sujeito a mudança contínua.

A avaliação de desempenho humano não constitui uma novidade, no século XIX, dois momentos marcaram sua utilização, o primeiro em 1842, onde o serviço público federal dos Estados Unidos criou um sistema de relatórios anuais que avaliava as atividades de seus funcionários, fundamentado em uma lei do congresso que instituiu revisões anuais de desempenho. Em 1880, o exército dos Estados Unidos implantou um sistema para avaliar o desempenho de seus soldados (Marras & Tose, 2012).

Com a transformação provocada pela revolução industrial, o aço substituiu o ferro como matéria prima básica, o petróleo e a energia elétrica substituem o vapor e a máquina automatizada entra em cena.

...Mas, em especial o *conhecimento* começava a ser introduzido na vida industrial: novas técnicas de produção e trabalho eram exigidas, pois havia um mercado crescente e demandante por produtos e serem consumidos (Caravantes et. al., 2005, p. 56).

O aparecimento das grandes unidades de produção e, conseqüentemente, o surgimento de desafios que as organizações nunca haviam encontrado anteriormente, implicaram em limitações ao alcançar melhorias na produtividade da mão-de-obra. Tais limitações levaram Frederick Winslow Taylor (1856-1915) a desenvolver métodos padronizados para o exercício de cada atividade, onde os trabalhadores com habilidades específicas eram selecionados e treinados para o desenvolvimento das tarefas em uma metodologia padrão.

Taylor (1911) ressalta:

No passado, o homem estava em primeiro lugar; no futuro, o sistema terá a primazia. Isso, não significa, absolutamente, que os homens competentes não sejam necessários. Pelo contrário, o maior objetivo de uma organização é o aperfeiçoamento de seus homens de primeira ordem; e, sob direção racional, o melhor homem atingirá o mais alto posto, de modo mais seguro e rápido que em qualquer outra distinção (p. 23).

Daft (2005) cita que com a administração científica iniciou-se o estudo metuculoso das tarefas e dos serviços; ficou demonstrada a importância da seleção de pessoal e do treinamento; e, por fim, a importância da tarefa e gratificação que são elementos de suma importância para o funcionamento do modelo taylorista.

Apesar de Taylor ser, com certa frequência, visto como o vilão que criou a administração científica, é importante saber que na verdade, era parte de uma tendência social mais ampla, conforme ressalta Morgan (2007):

A feição realmente distinta do taylorismo não é o fato de que Taylor tentou mecanizar a organização das pessoas e do trabalho, mas o grau em que ele conseguiu fazê-lo. Os trabalhadores de Taylor deviam ser tão confiáveis, previsíveis e eficientes quanto os robôs que hoje em dia os substituem (p. 48).

Conforme destacam Brandão & Guimarães (2001), com base no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, eram focalizadas somente nas habilidades necessárias para o exercício de uma atividade específica, restringindo-se as questões técnicas do cargo. Posteriormente, em função de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar outros aspectos sociais e comportamentais, além das questões técnicas relacionadas ao trabalho. As pesquisas de Taylor para a

racionalização do trabalho deram origem às primeiras escalas de avaliação de mérito, aplicadas na época para disciplinar e inferir no modo de realizar o trabalho.

Apesar de retrógrada, ainda podemos verificar uma série de organizações utilizando ferramentas que refletem práticas centradas na análise mecânica do trabalho, enfatizando o controle dos resultados e centradas em uma análise quantitativa, em detrimento a qualitativa demonstrando uma lógica reducionista e tradicional focada somente na avaliação de resultados.

Segundo Geleira & Hudson (1988), poucos combateriam a noção de vincular o salário ao desempenho, recompensando o bom trabalho e dando ao funcionário medíocre um estímulo para melhorar no próximo ano.

Precisamos reconhecer a importância da contribuição dos métodos tradicionais, afinal, a partir deles, a avaliação de desempenho passou a ser utilizada em maior escala e, segundo Adler (2002, p. 10), “com maior credibilidade, pois se tem a visão de que o real é quantificável e passível de formalização”.

Contemporâneos de Taylor, também podemos citar Frank e Lilian Gilberth, ele com um lado mais tecnicista, da produção e ela com o lado mais humanista – ele engenheiro e ela psicóloga. O trabalho dos Gilberth, em especial o estudo dos tempos e movimentos (que tinha como essência a perspectiva taylorista) tinha como propósito maximizar a eficiência do desempenho no trabalho que levasse em consideração as características humanas.

Como podemos perceber, em grande parte da teoria organizacional desde o final da década de 1920, o planejamento das organizações para se tornarem mais lucrativas era visto como um problema técnico e a tarefa de estimular as pessoas ficava reduzida ao pagamento adequado para a execução do trabalho. Segundo Maximiano (2006), as necessidades, sentimentos ou interesses das pessoas que trabalhavam nas organizações ficavam em um plano secundário ou sequer estavam entre as ponderações de quem adotava um enfoque predominantemente técnico.

A partir da década de 1920, com o surgimento da Escola Humanística com o propósito de democratizar e humanizar a administração das organizações, verifica-se o começo das mudanças nas formas de avaliar. Barbosa (1996) enfatiza:

... A visão do *homo economicus*, respondendo apenas aos planos e incentivos salariais foi substituída pelo *homo socialis*, que responde melhor a incentivos sociais e simbólicos. Entretanto é um período bem mais recente que a avaliação de desempenho perde o caráter punitivo, de identificar quem trabalha e quem não trabalha, e adquire o status de termômetro das necessidades e das realizações das organizações e indivíduos (p. 61).

Contrária à teoria clássica da administração surge nos Estados Unidos uma nova abordagem humanística das relações entre organizações e trabalhadores. Os estudos realizados por Elton Mayo, nas décadas de 1920 e 1930, no distrito de *Hawthorne*, na fábrica da *Western Electric Company* tinham, a princípio, o objetivo de investigar a relação das condições de trabalho e a incidência de fadiga e tédio entre os trabalhadores, tendo sido considerados pioneiros no campo do comportamento humano.

Segundo Morgan (2007) e Robbins (2010), os estudos de Mayo ficaram famosos por identificar a importância das necessidades sociais no ambiente de trabalho e o fato de que os grupos de trabalho podem satisfazer essas necessidades restringindo a produção e se envolvendo em outras atividades não planejadas.

A escola das relações humanas fez com que o foco fosse alterado da máquina para o homem. Essa mudança aconteceu em função das grandes transformações através das quais foi possível perceber que o fator humano é responsável em grande parte pela obtenção de vantagem competitiva para as organizações (Brandão & Guimarães, 2001).

Podemos dizer que a teoria das relações humanas reconhece que as pessoas não são influenciadas apenas por estímulos econômicos, mas que respondem a outros fatores de ordem social e psicológica, fazendo surgir em oposição ao movimento da administração científica que era voltada para estruturas e processos de trabalho, negligenciando o fator humano ou considerando-o totalmente controlável e previsível. (Sobral & Peci, 2013)

Constata-se que foi a teoria das relações humanas que impulsionou o aparecimento da Psicologia Social e do Trabalho como campo geral de estudos e aplicação na busca de critérios e procedimentos para avaliação e seleção de empregados para as indústrias. Conforme destacam Zaneli e Bastos (2004, p. 467), “o desempenho no trabalho e a eficiência organizacional constituíram desde o princípio preocupações que orientam as atividades dos psicólogos organizacionais”.

A partir dos trabalhos desenvolvidos por Kurt Lewin, Rensis Likert, Harold J. Leavitt e outros pesquisadores sobre o comportamento administrativo, uma nova configuração passa a dominar a teoria administrativa, sendo possível ampliar os horizontes explicativos da organização como um fenômeno psicossocial.

Podemos dizer que, apesar de diversas metodologias de avaliação de desempenho terem sido utilizadas para o controle dos trabalhadores, todavia foi somente com o surgimento do

capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação do desempenho humano tomou outros contornos.

No Brasil, a partir da década de 1970, onde os avanços tecnológicos, aliados a profundas mudanças que ocorriam no mundo do trabalho, impuseram desafios que não deixam dúvidas quanto à importância da força humana no processo produtivo. Entre as implicações das mudanças organizacionais decorrentes das pressões externas, a avaliação do desempenho teve grande relevância para a evolução das práticas gerenciais existentes até então (Souza et al, 2005).

No mesmo período, a avaliação de desempenho conquistou espaço como instrumento para otimização de planos de carreira em grande número de estatais, autarquias ou sociedades de economia mista. As progressões salariais dos servidores estavam atreladas aos resultados em suas avaliações de desempenho. Kohn (1998) destaca que surgiu um movimento renovador baseado em pesquisas originadas nos Estados Unidos demonstrando que dinheiro não é motivador para o ser humano, que no trabalho, o homem busca satisfazer suas necessidades que são superiores ao dinheiro.

Segundo Hipólito e Reis (2002, p.75), o emprego da avaliação de desempenho nas organizações se “intensificou nos anos de 1960 a 1970 e perdeu sua credibilidade no meio organizacional no final dos anos 80”.

Considerando os dados expostos por Paz (1995), os estudos sobre avaliação de desempenho no Brasil exploraram temas comuns em tempos sucessivos: no início dos anos 1980 estavam mais voltados para a avaliação de desempenho com base em comportamentos, passando em seguida para avaliação de desempenho com base em resultados. No início dos anos 1990, evidencia-se a avaliação de desempenho focada em resultados, dando início também o levantamento de questões psicossociais da avaliação.

Ainda anos 1990, devido a transformações políticas e econômicas do capitalismo surgiu, segundo Harvey (1989), a necessidade do comprometimento das pessoas na luta pela sobrevivência da organização.

Diante de um cenário de competição econômica global, onde estamos inseridos nos tempos atuais, a avaliação de desempenho reaparece como um importante instrumento não só para conhecer como está o desempenho do trabalhadores, mas principalmente, planejar uma sequência de ações destinadas ao seu crescimento intelectual e profissional (Dewes et al., 2008).

Segundo Souza (2006), controlar como as pessoas trabalhavam era o objetivo principal da avaliação de desempenho tradicional. O alicerce das práticas mecanicistas pressupõe que o

indivíduo seja a unidade de desempenho da organização. A avaliação de *desempenho* constitui-se em um elemento do controle do trabalho individual, acima de qualquer outro propósito.

Grote (2002) afirma que, quando bem desenvolvida, a avaliação é um poderoso instrumento que a organização pode utilizar para que cada profissional da equipe tenha mais dedicação no cumprimento das metas estratégicas e, como consequência, poderão rever suas metas pessoais focando na sua atuação no caminho da excelência.

Sobral & Peci (2013) enfatizam que o sucesso das organizações depende cada vez mais do fator humano. Se, no passado, os colaboradores eram vistos como ferramentas de produção, hoje eles representam uma importante força para obtenção da vantagem competitiva.

Conforme exposto, podemos perceber que se torna fundamental para que as empresas contemporâneas possam se perpetuar no mercado, saber gerir os recursos do seu capital humano representa um grande desafio para as empresas nos tempos atuais.

Implantar sistemas de avaliação de desempenho em ambientes organizacionais tem se mostrado um grande desafio para os profissionais da área de recursos humanos. Grillo (1982) observa que as décadas de 1960 e 1970 por ele estudadas fracassaram, devido à associação direta entre avaliação e promoção funcional, a padronização e a centralização dos procedimentos, bem como a falta de participação do avaliado no processo avaliativo.

A avaliação de desempenho geralmente é realizada de forma objetiva, comparando-se resultados obtidos com metas quantitativas previamente estipuladas. A avaliação dos comportamentos ou competências manifestadas pela pessoa, ao contrário, envolve certa subjetividade, à medida que se baseia na observação do avaliador a respeito do avaliado (Brandão et al., 2008).

A avaliação de desempenho, dentro das empresas, pode ser considerada um instrumento extremamente valioso que tem como função diagnosticar e analisar os resultados obtidos através da atuação de seus trabalhadores, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como a melhoria de desempenho.

Para Fontenele (2010) as avaliações de desempenho são instrumentos de tomada de decisões e políticas no que diz respeito à gestão de pessoas. O processo de avaliação é tão importante quanto os resultados por ele gerados. As avaliações são instrumentos de mudanças desde que os mesmos tenham credibilidade das pessoas neles envolvidas.

A avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos seus trabalhadores durante sua permanência na organização e especificamente para medir o seu nível de conhecimentos, habilidades e atitudes (Marras, 2011).

Quatro eventos tornaram a avaliação indispensável nas organizações. Primeiro, a globalização, que conferiu às empresas uma preocupação contínua com a manutenção da competitividade no mercado, havendo assim a necessidade de uma metodologia que avaliasse a contribuição das pessoas para o resultado. Segundo a necessidade eminente das organizações por pessoas talentosas, tornando-se necessário um instrumento para identifica-las. Terceiro, porque a nova riqueza das organizações são seus ativos intangíveis constituída principalmente das competências de seus funcionários e, por fim, a popularização da remuneração variável havendo assim uma necessidade latente de um método de avaliação para servir de embasamento para distribuição dessa participação (Pontes, 2010).

Para Robbins, Judge & Sobral (2010), a avaliação de desempenho auxilia as organizações a identificarem necessidades de treinamento e desenvolvimento, identificando as competências dos funcionários para quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria e ressaltam que os critérios utilizados para avaliar o desempenho dos funcionários terão grande influência sobre a atuação e a satisfação deles em relação ao trabalho.

A aplicação de instrumentos de avaliação como recurso para dar subsídio a decisões nos diversos processos de gestão de pessoas vem se tornando um dos principais dilemas que permeiam a gestão de pessoas: ao mesmo tempo em que se admite a importância de processos estruturados, percebe-se, na prática, a dificuldade desses instrumentos de cumprirem seus objetivos (Fernandes & Hipólito, 2010).

Segundo França (2009, p. 117-118) o desempenho pode ser medido basicamente através de quatro tipos de dados recolhidos.

- Produção: são informações objetivas como volume de vendas, unidades produzidas, lucros;
- Pessoais: abrangem dados relativos ao próprio funcionário como taxa de rotatividade, taxa de absenteísmo, número de queixas registradas;
- Administração por objetivos: mede se o funcionário atingiu ou não suas metas e objetivos traçados previamente com seu supervisor, dentro do cronograma;
- Medições subjetivas: por intermédio de perguntas referentes ao comportamento do funcionário, avaliam dimensões como: iniciativa, a liderança e a atitude.

Podemos afirmar que o investimento em treinamento dos gestores com o intuito de desenvolver profissionais especializados e valorizados é uma solução plausível nesse processo de transformações.

Milkovich e Bourdreau (2000), consideram o treinamento como um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultam em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Para compreender a avaliação de desempenho torna-se necessário destacar que sua utilização é ampla, abrange a grande maioria das organizações e possui metodologias diversas. Segundo Araújo & Garcia (2009), avaliar desempenhos é uma atividade que existe no Brasil há mais de 50 anos e, é a maneira como as pessoas dão andamento às suas atribuições em consonância com as exigências das chefias imediatas e da administração superior, até chegar à alta direção.

Corso et al. (2006), enfatizam que o fato mais relevante dentro de todo instrumento avaliativo é a subjetividade inserida no processo de julgamento praticado pelo ser humano. Principalmente quanto esse julgamento diz respeito à outra pessoa.

Todo processo de avaliação de desempenho que tem pretensão de ser utilizado para desenvolver os membros de uma organização, precisa ser advindo de um planejamento bem estruturado no que tange a sua aplicação, para que não aconteçam distorções e possíveis modificações no resultado que prejudiquem toda a avaliação e os processos que a sucedem (Dessler, 2003).

Corso et al. (2006), em sua pesquisa com objetivo de validação de um modelo adaptado para organizações do terceiro setor, concluem que:

... aplicação da avaliação de desempenho precisa estar bem condizente com a realidade da instituição e com características que permitam o desenvolvimento pessoal e profissional desses membros, a fim de que possam literalmente apropriar-se de suas funções e passem a agregar valor técnico e teórico às atividades que desempenham, além dos valores sociais que apresentam com tanto empenho, tornando também, multiplicadores do conhecimento.

Vieira e Fonseca (2011), em seu estudo que apresenta considerações críticas sobre o processo de avaliação de desempenho individual que são submetidos os trabalhadores do setor de saúde pública no estado de Minas Gerais, ressaltam que:

Processos institucionais marcados historicamente por um enorme potencial de conflito, vinculados direta ou indiretamente à avaliação de desempenho, poderiam se beneficiar significativamente a partir da inclusão de falas, dos anseios, dos discursos de trabalhadores e

gestores, até então reiteradamente mantidos no nível dos registros formais, efetuados em campos específicos dos formulários e nem sempre relevantes quando da aferição dos instrumentos e programas (p. 296).

Sistemas de avaliação de desempenho só serão realistas quando o comportamento de uma pessoa for identificado como determinante básico da forma como ela executa o trabalho. Um processo de avaliação de desempenho não pode se limitar a um julgamento anual de cima para baixo do tipo recompensa-punição (Levinson, 2003).

As técnicas de avaliação tendem a ser usadas como panaceias para o aprimoramento do desempenho, porém muitas vezes geram resultados insatisfatórios e decepcionantes. Conforme ressaltado por Adler (2002), como todo o processo que envolve pessoas a avaliação de desempenho apresenta dificuldades, sendo necessário evitar que ela seja percebida apenas como um meio de recompensa pelo desempenho passado ou uma forma de punição.

Com a finalidade de avaliar o desempenho humano nas empresas, algumas metodologias foram criadas para esse fim. A seguir será feita uma exposição dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho.

1.1. Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho

Historicamente, a prática de avaliar as pessoas e suas respectivas produções no interior das organizações teve seu início na tentativa de aplicar métodos científicos na resolução de problemas da administração.

Apesar da importância dos métodos de avaliação nas organizações, existe uma grande dificuldade em desenvolver instrumentos que permitam mensurar o desempenho dos trabalhadores de maneira justa, precisa e eficaz (Sobral & Peci, 2013).

Um aspecto negativo encontrado nos métodos tradicionais de avaliação de desempenho está ligado a suas características por vezes negativas, onde as pessoas são julgadas a partir de um formato predeterminado, onde o melhor desempenho é atribuído àquele que soma o maior número de pontos.

Podemos afirmar que os métodos tradicionais de avaliação de desempenho têm o mecanicismo como uma característica marcante, onde as organizações eram planejadas e estruturadas para atingir determinados fins e a “*vida organizacional é rotinizada com a precisão de um relógio*” (Morgan, 2007, p. 35). O lado humano, as emoções e os relacionamentos foram

ignorados. As pessoas eram consideradas preguiçosas e ineficientes e precisavam ser controladas e estimuladas financeiramente para que cumprissem suas obrigações.

Segundo Souza et. al. (2005), Marras (2009), Araújo & Garcia (2009), Bohlander et al. (2003) e Pontes (2010) dentre outros autores, destacam-se os métodos tradicionais de avaliação de desempenho:

Escala gráfica, essa escala foi desenvolvida por Paterson há cerca de 90 anos, sendo possivelmente o método formal mais antigo de avaliação de desempenho. Essa ferramenta tinha como pretensão permitir que o avaliador pudesse julgar os avaliados de maneira tão discriminada quanto fosse possível. Essa escala, segundo Fernandes e Caetano (2000), é baseada na descrição de traços de personalidade onde o avaliador deve assinalar o ponto na escala correspondente ao desempenho do avaliado.

Os indicadores de avaliação são previamente definidos e graduados, os quais são utilizados como uma referência, um padrão de desempenho ideal, objetivando a comparação entre desempenhos podendo variar de ruim a excepcional. Esses fatores podem ser dimensionados para mensurar tanto quantidade quanto a qualidade do trabalho, conhecimentos, cooperação, assiduidade, criatividade, planejamento do trabalho, etc.

O método tem como vantagem o fácil entendimento por todos na organização, pela sua simplicidade de aplicação, porém é criticado por sua superficialidade, não existência de flexibilidade na sua aplicação, subjetividade e rigidez por reduzir a avaliação a valores numéricos (Milkovich & Boudreau, 2000).

A escala gráfica é um instrumento que permite um fácil entendimento e utilização, permitindo uma visão global de todos os fatores da avaliação e comparar resultados de vários funcionários é facilitada.

A preocupação desta metodologia é com o passado, o qual não pode mais ser melhorado, não sendo usado como um instrumento de manutenção, além de não permitir a participação do avaliado, obrigando o líder a desempenhar o papel de juiz, e as pessoas da sua equipe de réus, conforme destacado por Pontes (2010) e Adler (2002).

O método de **incidentes críticos** foi desenvolvido por Jonh C. Flanagan no Programa de Psicologia da Aviação da Força Aérea dos Estados Unidos durante a II Guerra Mundial com o propósito de desenvolver procedimentos de seleção e classificação de pilotos.

Flanagan, em sua publicação feita em 1954 no *Psychological Bulletin*, apresenta a técnica como um conjunto de procedimentos para coletar observações do comportamento humano. Para o autor um incidente refere-se à:

...qualquer atividade humana observável, que seja suficientemente completa em si mesma para permitir inferências e previsões a respeito da pessoa que executa o ato. Para ser crítico, um incidente deve ocorrer em uma situação onde o propósito ou intenção do ato seja claro ao observador, e onde as suas consequências sejam suficientemente definidas de forma deixar pouca dúvida no que se refere a seus efeitos (p.327).

Para o autor o método dos incidentes críticos envolve cinco passos, sendo eles: 1. Determinação do objetivo geral do estudo; 2. Planejamento para a coleta de incidentes; 3. Coleta dos dados; 4. Análise dos dados, que deve refletir em resultados práticos. 5. Interpretação e relatório das necessidades da atividade que está sendo estudada.

Byrne (2001) ressalta que a técnica do incidente crítico pode fornecer insights, quando utilizado com rigor e racionalidade durante a coleta de dados, interpretação e análise.

Uma característica comum do método do incidente crítico, conforme apontam Fischer, Schroeder & Tontini (2009), é que ele traz à tona aspectos das melhores e piores práticas apoiado por observações e registros sistemáticos de pontos fortes e fracos que afetam o desempenho do avaliado.

No Brasil, esse método foi utilizado pela primeira vez por Dela Coleta na década de 1970 em um estudo que tinha como objetivo definir critérios para seleção e avaliação de ajudantes de eletricitista de uma empresa de distribuição de energia. Entre 1972 e 1973, Dela Coleta também desenvolveu uma pesquisa que aplicava a técnica do incidente crítico para determinar as exigências críticas da função de operador de hidrelétrica e subestações. Como resultado obteve-se sugestões que permitiram o aprimoramento dos processos de recrutamento e seleção, e possibilidades de melhor organização de tarefas entre as diferentes ocupações, otimizando o desempenho de seus ocupantes (NOGUEIRA et al., 1993).

Dela Coleta (1974), define o incidente como uma ruptura da normalidade ou padrão de uma atividade ou sistema. Os incidentes críticos, segundo o autor, podem ser definidos como situações importantes que são observadas e posteriormente relatadas pelos entrevistados, podendo ser positivas ou negativas de acordo com as suas consequências.

Ressalta-se que um incidente crítico ocorre quando um comportamento do funcionário resulta em eficiência ou omissão incomum em alguma parte do trabalho. Geralmente, a montagem desse método é extremamente simples e leva em consideração duas séries – uma negativa e outra positiva –, em que o avaliador deve colocar a sua marca. Logo, segundo

Milkovich & Boudreau (2010), existe uma tendência que sejam apenas representados desempenhos altamente positivos ou altamente negativos.

Um ponto negativo para esse método é a utilização de escalas gráficas que incluem na maioria das vezes características muito vagas, como iniciativa, cooperação e por vezes até personalidade, dificultando a discussão de desempenho com o funcionário. Outro ponto negativo está no fato da necessidade de o superior hierárquico ter que manter um controle diário ou no mínimo semanal dos incidentes críticos (Oberg, 1997).

Pesquisa de campo é um método que se apoia em entrevistas efetuadas pela chefia ou especialistas, com o objetivo de captar informações sobre o desempenho do avaliado. Segundo Gil (2011), a pesquisa de campo é considerada como um dos mais completos métodos tradicionais de avaliação de desempenho, sendo desenvolvido em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados.

Para Adler (2002), a pesquisa de campo tem como principal característica a avaliação mais profunda do desempenho com o objetivo de planejar ações futuras, dando ênfase a melhoria de atuação dos funcionários e o alcance dos resultados, o que confere certo avanço em relação aos outros métodos tradicionais de avaliação, porém a falta de participação do avaliado no processo permanece.

Pontes (2010), enfatiza que apesar deste método ser o mais confiável dentro da escola tradicional, apresenta uma grande dificuldade de implantação, que é tornar disponível uma gama de profissionais para acompanhar o processo, o tempo gasto pelas lideranças para avaliar o desempenho dos integrantes das suas equipes em conjunto com o profissional de recursos humanos é grande, impossibilitando sua prática.

Escolha forçada, essa técnica foi desenvolvida com o intuito de minimizar avaliações tendenciosas e estabelecer padrões objetivos entre os indivíduos, avaliando o desempenho por meio de frases descritivas, ou seja, afirmações e padrões previamente estabelecidos, entre os quais o avaliador é forçado a escolher o que mais se adequa para descrever os comportamentos do avaliado no ambiente de trabalho.

Segundo Lucena (1977, p. 27), esse método da escolha forçada consiste em “avaliar o desempenho ou atuação dos indivíduos, por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado em relação às tarefas que lhe forem atribuídas”.

Em seguida, as afirmações são classificadas de modo que os indivíduos que obtiverem maior pontuação serão os melhores funcionários e os indivíduos com menor pontuação por

consequência os piores. Vale ressaltar que nesta metodologia o avaliador desconhece o valor atribuído as pontuações atribuídas a cada afirmação para que, em princípio, diminuísse a possibilidade de avaliações tendenciosas.

De acordo com Marras (2011/2012), esse método foi desenvolvido pelas Forças Armadas Americanas durante a II Guerra Mundial, perante da necessidade de implementar um instrumento de controle que conseguisse neutralizar a subjetividade, a influência de personalidade, protecionismo ou outras interferências dos avaliadores.

Neste método é solicitado aos avaliadores que indiquem, entre grupos de afirmações, as que melhor se adequam ao desempenho do avaliado, como o avaliador desconhece os valores dados a cada frase não poderá manipular ou apresentar suas tendenciosidades no cálculo do resultado final.

No Brasil, experiências focadas no modelo de escolha forçada, realizados por Lucena na década de 1970, demonstraram que embora existam diversas maneiras de construção dos blocos de frases, a utilização de frases de significado positivo ofereceu melhor êxito.

Dentre as limitações que esse método apresenta, segundo Oberg (1972), uma delas é a dificuldade e o custo das formas de desenvolvimento. O método da escolha forçada tende a frustrar os avaliadores, pois os mesmos não conhecem as ponderações atribuídas a cada frase ou bloco de frases. Por fim, como alertam Bohlander et al. (2003), neste método não pode ser utilizado como ferramenta no desenvolvimento dos funcionários.

Os métodos tradicionais de avaliação do desempenho apresentam algumas características negativas. As pessoas são tratadas como homogêneas e padronizadas, além de serem geralmente extremamente burocratizados, repetitivos e rotineiros.

De acordo com Zarifiran (1997), caso os sistemas de avaliação e controle de desempenho econômico não se modificarem, as mudanças organizacionais serão paralisadas e poderão produzir efeitos negativos.

Por muito tempo, a avaliação de desempenho, conforme salienta Böhmerwald (1999), esteve somente vinculada à promoção por mérito, causando frustrações quando isso não acontece. Para Barbosa (1996), a dificuldade de avaliar o desempenho e de reconhecimento de mérito será solucionada através da legitimidade prática que só é possível estabelecer quando há o envolvimento das pessoas, quando compreendem o sentido e visualizam o impacto dos resultados e quando percebem a chance de aprender, crescer e melhorar no que fazem.

As organizações na atualidade têm buscado métodos que sejam mais participativos e existe a preocupação latente em desenvolver metodologias que sejam capazes de conduzir os

indivíduos a concentrarem os seus esforços no alcance dos objetivos da organização, procurando nesse processo reforçar que a avaliação de desempenho tem o intuito de impulsionar as pessoas no alcance de suas metas.

Contudo, o panorama atual é caracterizado por mudanças contínuas provocadas pelo acirramento da competitividade, o que faz com que as organizações tenham a necessidade de desenvolver ferramentas que proporcionem condições para o desenvolvimento de seu capital humano, que é, incontestavelmente, uma das fontes de vantagem competitiva mais significativa no ambiente empresarial.

1.2. Avaliação de Desempenho: tendências contemporâneas

Com frequência, podemos ver que nas organizações as decisões são tomadas mediante critérios de premiação por produtividade, partindo da premissa, conforme salienta Fontenele (2010), quanto mais recompensa o trabalhador recebe, mais e melhor vai realizar o seu trabalho. Porém, Nunberg (1993), destaca que existe uma complexidade muito maior que deve ser levada em consideração, como as características, experiências vivenciadas, natureza do trabalho e suas restrições, e a organização com suas regras, políticas e práticas de recursos humanos.

As organizações necessitam de resultados que só podem ser alcançados através de um ambiente propício para que os indivíduos possam fazer o uso adequado das suas competências em prol de resultados cada vez melhores. Os indivíduos precisam inovar, criar, empreender usando todo o seu potencial para que a organização se torne cada vez mais competitiva no mercado.

Lucena (1992), assegura que os métodos tradicionais mais utilizados são basicamente originários de experiências desenvolvidas por algumas instituições – Corporações Militares e o Estado – que antecederam a organização econômica moderna. Pode-se observar como tais instituições formularam critérios de avaliação, como definiram seus objetivos e como identificaram as variáveis envolvidas no processo.

Na atualidade, as organizações têm se preocupado em desenvolver estratégias capazes de direcionar os esforços das pessoas para objetivos e metas que convenham ao negócio da empresa e aos interesses particulares dos funcionários, dessa forma integrando objetivos pessoais com objetivos organizacionais, reforçando que a avaliação, ao contrário do que

significava no passado, pode significar um importante instrumento para impulsionar a melhoria do desempenho no alcance dos objetivos, sejam eles pessoais ou organizacionais.

Conforme enfatizado por Souza (2006), o alicerce da avaliação de desempenho praticada durante muitas organizações está centrado em conceitos mecanicistas, que estão centrado na busca do padrão e da objetividade, que eram imprescindíveis para os dirigentes no exercício do controle sobre os resultados.

No entanto, o cenário atual é caracterizado por um ambiente de mudanças aceleradas que impõe as organizações permanecerem continuamente atentas no sentido de ajustarem-se sempre às novas demandas para que continuem criativas, produtivas, competitivas, flexíveis, sob pena de não conseguirem atingir seus objetivos estratégicos.

Lucena (2004), enfatiza que a rigidez dos padrões administrativos terá que ser substituída pela flexibilidade na formulação de novas diretrizes, novas estruturas organizacionais e atualização de políticas que possibilitem criar comprometimento com esses novos desafios.

O grande desafio que as organizações apresentam na atualidade não está centrado em manter os que apresentam um bom desempenho e substituir aqueles que não obtêm resultados, e sim qualificar e desenvolver o potencial dos seus colaboradores a fim de obter em contrapartida alto desempenho, ou seja, se o desempenho não receber acompanhamento adequado não será possível o alcance dos objetivos organizacionais.

A questão da avaliação tornou-se presente, na maioria das organizações, sejam elas do setor produtivo ou de prestação de serviços, as tendências atuais demonstram, conforme destaca Enríquez (2000), que a visão do homem como engrenagem de uma máquina dá lugar à visão estratégica, na qual todas as pessoas podem ser estrategistas em potencial.

Segundo Milkovich & Bourdreu (2000), a avaliação de desempenho deve ser um processo que proporcione aos funcionários orientação, autoavaliação, autocontrole oferecendo mais responsabilidades ao trabalhador, pois o processo de avaliação faz parte de um compromisso conjunto que ao mesmo tempo confere condições para o crescimento profissional sem esquecer o alcance das metas organizacionais.

Vroom (1997), esclarece que a principal mudança nos métodos tradicionais para as tendências atuais é a inserção na avaliação do avaliado, que deixa de ser objeto passivo e passa a ser um agente, um elemento ativo.

As práticas tradicionais de avaliação de desempenho, decorrentes de modelos de gestão mecanicistas, não tem resistido ao impacto das macro mudanças, aumentando o número de

iniciativas fracassadas. A partir da década de 1980, os desafios da competitividade obrigaram as organizações a despertarem para a necessidade de implementar novos sistemas de desempenho alinhados com os novos paradigmas de gestão (Souza, 2009).

Um método que vem conquistando grande popularidade nas organizações é **avaliação 360°**, também denominada *feedback* com múltiplas fontes, consiste em avaliar, conforme Sobral e Peci (2013), o desempenho dos membros da organização perante a participação de todas as pessoas que fazem parte seu círculo de atuação, permitindo uma visão de seu desempenho de diferentes pontos de vista (superiores, pares, subordinados, clientes, fornecedores, além da sua autoavaliação).

Segundo Araújo (2004), isto significa que avaliar através deste método sugere a seguinte condição: os responsáveis pela avaliação serão representados por todos interessados na avaliação de desempenho, tanto agentes internos, quando externos que detêm algum interesse negocial frente à organização.

Neste modelo, ressalta Reis (2003), há efetivamente a comunicação, o comprometimento com os resultados alcançados, disposição para o aprendizado, valorização das relações humanas, uso das habilidades, exercícios de competências que agregam valor, a relação com os clientes, motivação para alcançar objetivos, críticas, posturas quanto à busca de soluções, entre outras, fazem parte dos questionários utilizados para atingir os resultados, criando-se ambiente favorável e principalmente para o melhor desenvolvimento organizacional.

Todavia, é preciso ter cuidado durante o processo, para que o avaliado não fique ou se sinta no papel de réu. A proposta é permitir a interação entre os envolvidos em certo trabalho e não encontrar um bode expiatório (Adler, 2002).

Apesar da avaliação 360° ser um método que se encontra em grande ressonância nas empresas brasileiras devido ao fato de estar intensamente ligado a ambientes democráticos e participativos e que se preocupam tanto com os cenários internos como os externos à organização, ele tem sido criticado possivelmente pela persistência da concepção como um método de classificação, ou seja, julgamento (Marras, 2011; Souza et al., 2005).

Ao executar uma avaliação usando a dimensão de 360° traz alguns desafios como administrar conflitos principalmente quando as pessoas não estão preparadas para o processo, a grande dificuldade de eliminar a subjetividade do contexto da avaliação, a falta de planejamento, dificuldade da construção dessa ferramenta, compromete a validade do instrumento.

Na **avaliação participativa por objetivos (APPO)**, são definidas metas que os indivíduos devem alcançar em um determinado período, esse processo tem como princípio básico a ênfase no funcionário. Ela difere de outros métodos de avaliação por ser democrática, participativa, envolvente e motivadora, tendo as seguintes etapas: formulação de objetivos consensuais (gerente e funcionário) quanto ao alcance dos resultados; comprometimento pessoal no atingimento dos objetivos formulados com a participação dos funcionários; negociação sobre alocação dos recursos e meios necessários para alcançar os objetivos; realização do trabalho; constante monitoração dos resultados com os objetivos traçados, e por fim retroação contínua e uma avaliação conjunta.

A APPO, destacam Robbins & Sobral (2010), enfatiza que os objetivos devem ser mensuráveis, tangíveis e verificáveis, além de serem estabelecidos de forma participativa. Apesar da sua grande popularidade, não significa que ela funcione sempre, os fatores que podem influenciar no seu insucesso geralmente costumam ser: expectativas não realistas em relação aos resultados; falta de comprometimento da gerência ou falta de recompensas baseadas no cumprimento de metas.

A **avaliação por competências** caracteriza-se pela mensuração das competências conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias), técnicas (domínio de métodos e ferramentas) e interpessoais (atitudes e valores) necessárias ao desempenho esperado, a partir de instrumentos específicos e entrevistas (Souza et al., 2005).

O processo de avaliação do desempenho por competências inicia-se com a definição de quais competências são consideradas ideais para o desempenho da função na realização dos objetivos traçados no planejamento estratégico da organização.

Ressalta-se que há as competências individuais exigidas pela organização devem sempre estar vinculadas as estratégias organizacionais, permitindo assim manter-se competitiva no mercado.

Fischer (1998), em sua tese de Doutorado, constatou o interesse crescente pela gestão baseada em competências, o que, segundo Dutra (2008), indica que não se trata de um modismo e que esse tema ainda exige pesquisa e aprofundamento para obtenção de resultados mais profícuos.

Através da avaliação de desempenho por competências é possível, segundo Gramigna (2007), verificar o potencial dos funcionários, aprimorar o desempenho da equipe, proporcionar melhoria na qualidade do relacionamento entre funcionários e seus superiores e fazer com que

os funcionários assumam a sua parcela de responsabilidade por seus próprios resultados e os da organização.

Podemos notar que o contexto atual que se caracteriza pela competitividade cada vez mais acirrada exige das organizações preocupação constante com os seus sistemas de avaliação de desempenho.

1.3. Avaliação de desempenho: desafios

Nas organizações, em sua grande maioria, os processos de avaliação de desempenho representam um verdadeiro dilema. Teoricamente, a avaliação deve permitir um diagnóstico preciso das dimensões que a direção da empresa julga necessária para obter os resultados almejados. Porém no dia a dia das organizações nos deparamos com indivíduos despreparados para colocar ferramentas em prática e incomodados com a possibilidade de trazer à tona o lado frágil da sua gerência.

Apesar do tema capital humano estar na atualidade no centro dos debates, o elemento humano é, por vezes, desconsiderado em algumas práticas de avaliação de resultados. Geralmente, as empresas contemporâneas adotam métodos que ressaltam somente aspectos de análises exclusivamente quantitativas, apoiadas em conceitos econômicos tradicionais, ou seja, tais empresas não perceberam que o homem é o único elemento capaz de agregar valor ao seu negócio (Souza, 2009).

Zanelli (2004) ressalta:

... a atividade da avaliação de desempenho, de forma congruente com as transformações em todo o sistema de gestão de pessoas, experimenta transformações que levam a ter um papel mais central nesse sistema, incorporando avaliações de diferentes atores (não apenas do supervisor ou do chefe), se vinculando mais estreitamente ao desempenho de equipes e grupos, além de incorporar uma dimensão que também considera cada trabalhador e não apenas seu desempenho real (p. 479).

O grande desafio, segundo Zarifiran (1999), é fazer com que a empresa não seja apenas “qualificada” do ponto de vista da competitividade, mas também “qualificante”, no sentido de oferecer diversas oportunidades de crescimento aos seus funcionários.

Apesar da filosofia sobre a avaliação de desempenho, conforme afirma Barbosa (1996), ter mudado e, seja considerada como um importante instrumento para orientar e promover o crescimento pessoal e profissional das pessoas e das empresas, no dia a dia das organizações é vista como uma fonte de discussão, insatisfações e frustrações para aqueles que são alvo de sua aplicação.

Podemos observar atualmente é que o foco das ferramentas de avaliação de desempenho não busca somente conhecer o desempenho do trabalhador, mas também para o planejamento de ações destinadas ao seu crescimento intelectual e profissional. A avaliação de desempenho deve ter como objetivo fundamental melhorar a performance dos funcionários e consequentemente o desempenho organizacional, pois através das pessoas que conseguimos alcançar os resultados almejados.

Morgan & Schiemann (1999), em seu estudo sobre a relação existente entre a avaliação de desempenho e retorno sobre os investimentos da organização concluíram que a avaliação de desempenho representa uma vantagem competitiva, pois pode ao mesmo tempo proporcionar condições para o crescimento sem deixar de lado a necessidade de alcançar os resultados almejados pela organização.

Devemos salientar que processos de avaliação de pessoas deve ser a base para ações de redirecionamento ou reforço de comportamentos que, na perspectiva da gestão de pessoas, devem estar associados a decisões de desenvolvimento, sucessão, recompensas, dentre outras (Fernandes & Hipólito, 2010).

Considerando o cenário competitivo em que as organizações vivenciam torna-se relevante através da avaliação de desempenho avaliar as competências gerenciais requeridas para alcançar o sucesso da organização.

Lucena (1992/2004), ressalta que o ambiente organizacional está repleto de contradições e ambiguidades, e, que a gerência continua sendo um ponto crítico, porque ela terá em suas mãos a responsabilidade de administrar a dinâmica do negócio de forma criativa e liderar o processo de mudança para atender às expectativas do mercado.

Apesar da importância dos sistemas de avaliação, não é uma tarefa fácil desenvolver instrumentos que permitam medir o desempenho dos trabalhadores de forma justa, precisa e eficaz (Sobral, 2013).

Quanto a avaliar o desempenho, podemos verificar que ainda se utilizam modelos que contribuem para inibir as manifestações de inovação, criatividade, flexibilidade ou autonomia na tomada de decisões.

Bitencourt (2004), salienta que existe uma preocupação latente em diminuir ou terminar com as lacunas existentes entre o perfil atual e o desejado dos funcionários do nível gerencial. Isso é feito através da avaliação de desempenho que estão em fase inicial de aplicação não sendo possível aferir seus resultados com precisão.

McGregor, em 1957, já evidenciava a necessidade da utilização de instrumentos de avaliação de desempenho para os cargos gerenciais como um recurso importante de programas de desenvolvimento gerencial, porém dificuldades como aversão a este tipo de procedimento, desconfiança sobre a validade e a resistência ao tratamento de pessoas como objetos do instrumento dificultavam sua implantação.

Avaliação como ferramenta de desenvolvimento de pessoas neste trabalho tem como meta principal diagnosticar e analisar o desempenho dos gestores com o intuito de promover o crescimento pessoal e profissional, bem como promover melhores resultados, beneficiando a sua equipe e a organização. Torna-se evidente que as avaliações formais de desempenho muitas vezes não atingem a eficácia pretendida na melhoria do desempenho dos funcionários.

CAPÍTULO II: COMPETÊNCIA, UM CONCEITO EM DESENVOLVIMENTO

As mudanças econômicas, sociais e tecnológicas no mundo do trabalho requerem que os dirigentes das organizações que pretendam continuar sendo produtivas e lucrativas repensem constantemente seus modelos de gestão e métodos de trabalho. Diante desse cenário para obterem resultados favoráveis, é necessário a execução eficaz de processos intimamente ligados à capacitação do seu nível gerencial. Neste contexto, o desenvolvimento de competências assume um papel de suma importância como fator determinante para o sucesso de organizações que irão competir e sobreviver.

O processo de reorganização da economia mundial e as transformações técnico-organizacionais não só têm afetado as condições, os meios e as relações de trabalho, como também estão associados à construção de novas formas de ressignificação das noções de trabalho, qualificação, competência e formação profissional (Manfredi, 1998).

A competência, atualmente, diz respeito tanto aos empregadores como aos seus funcionários, sendo que os primeiros estão preocupados em aumentar seus níveis de produtividade e sobreviver num mundo globalizado e cada vez mais competitivo, ao passo que os outros, em manter o seu emprego.

O surgimento do modelo da competência traduz acontecimentos ocorridos no mundo do trabalho que marcam o esgotamento do modelo taylorista, onde as qualificações, definidas por um posto de trabalho e construídas com ajuda da escola, tornavam, baseadas em um mesmo diploma, todos os trabalhadores iguais (Tomasi, 2004).

As mudanças técnicas organizacionais e econômicas dos últimos dez anos levaram os chefes de projetos e de empresa a substituir progressivamente o termo "qualificação" pelo de "competência" para pensar o problema dos ajustes das pessoas às tarefas ou aos objetivos, bem como a buscar procedimentos ou modelos de avaliação dessas competências (Schwartz, 1988, p. 101).

Arruda (2000), afirma que se a qualificação remete ao posto de trabalho, ao salário, às tarefas, a competência remete à subjetividade, a multifuncionalidade à imprecisão, onde o indivíduo passa a ser remunerado por sua capacidade, por seu desempenho, e não pelo cargo que ocupa.

A noção de competência surgiu da necessidade de avaliar e classificar as novas habilidades e conhecimentos decorrentes das novas situações de trabalho como os modelos de produção e gerenciamento, e substituiu a noção de qualificação que estava associada aos postos de trabalho (Hirata, 1994).

Tomasi (2004, p.12) salienta que:

Os trabalhadores, individualmente ou em pequenos grupos, sempre reclamaram uma noção de qualificação que fizesse justiça às suas capacidades, aos seus conhecimentos, aos seus saberes e que não os homogeneizasse em face às demandas dos postos de trabalho. Se todos eram qualificados, segundo as demandas desses postos, isso os tornava iguais? Em outras palavras, possuiriam eles as mesmas capacidades? Apresentariam o mesmo desempenho? Por serem igualmente qualificados, deteriam os mesmos saberes? Deveriam, então, ser remunerados igualmente?

Discussões sobre competência emergem e ganham visibilidade num contexto de elevados índices de desemprego, visibilidade essa assegurada pelo mercado que decide e difunde a ideia que ser somente qualificado não é suficiente, é preciso ser competente.

O termo competência é empregado no senso comum expressando a capacidade que uma pessoa possui para realizar uma tarefa com sucesso, em seu antônimo não é exatamente a falta dessa capacidade, mas tem uma conotação depreciativa. Podendo até sinalizar, conforme Fleury & Fleury (2001), que o indivíduo pode ser marginalizado nos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

Levando-se em consideração o atual ambiente de trabalho marcado pela instabilidade e constante transformação, além da preocupação com o estabelecimento das competências indispensáveis ao gestor para que ele possa conduzir a organização a um bom desempenho, como enfatizado por Ruas (2000), torna-se importante conceituar o que é competência e como determinado conjunto das mesmas pode garantir um desempenho superior.

Torna-se relevante ressaltar que é de suma importância analisar o contexto e a lógica da noção de competência adotada nas empresas, analisando sua realidade organizacional, suas histórias, estratégias, enfim, suas especificidades.

O conceito de competências entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos teve seu início em 1973 com a publicação de McClelland intitulada *Testing for competence rather than for intelligence* que argumentava que era necessário buscar uma medida mais efetiva do que os testes de inteligência para obter uma melhor medida nos processos de seleção de pessoas

para o trabalho. Com isso, segundo Bittencourt et al. (2013), surge o entendimento de que competência envolvia um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Para o McClelland, o termo competência pode ser como uma ferramenta a ser utilizada na construção de testes apropriados para predizer o desempenho futuro. O resultado obtido nos testes deve apontar características do indivíduo possíveis de ser modificadas através de treinamento ou pela experiência, podendo servir como base para as avaliações de desempenho na organização.

Mirabile (1997) ressalta que, desta forma, a competência se diferenciava de aptidões (talento natural de uma pessoa que pode ser aperfeiçoado), das habilidades (aquilo que a pessoa demonstra com o seu talento na prática) e conhecimentos (o que é necessário saber para conseguir desempenhar uma atividade na prática).

A utilização do termo competência no mundo do trabalho passou a ter maior peso a partir dos trabalhos realizados por Boyatzis e Spencer & Spencer nas décadas de 1980 e 1990 respectivamente.

No âmbito gerencial, o conceito de competências foi construído por Richard Boyatzis na década de 1980, o autor através de seus estudos identificou 21 atributos que seriam responsáveis pela construção de um perfil ideal de um gestor de alto desempenho. Segundo Wood e Payne (1998, p. 23): “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 competência”. Desde então, segundo Simpson (2002), as competências se tornaram significativas nas práticas de gestão de pessoas nas organizações.

Boyatzis (1982, p. 97), definiu competência como “uma característica subjacente a uma pessoa que resulta em desempenho eficaz e/ou superior em um trabalho”. De acordo com o autor, a competência no trabalho significa capacidade. Um conjunto de competências de um indivíduo pode refletir sua capacidade ou no que ele é capaz de fazer. A competência no trabalho pode estar associada a uma motivação, traço, habilidade, aspecto da nossa autoimagem ou papel social.

Da mesma forma, Mitraniet al. (1992) afirmam que as competências poderiam ser compostas por motivações, traços, autoconceito, atitudes e valores, conhecimento do conteúdo, ou habilidades cognitivas ou comportamentais.

Em seu livro *Competence at Work* (1993), Spencer & Spencer definem competência como características pessoais subjacentes - motivação, traços pessoais, autoconceito, conhecimento e perícias - que estão casualmente relacionadas com um desempenho superior

em uma determinada situação. Para esses autores, a competência está relacionada à personalidade de um indivíduo, influenciando o seu desempenho e gerando padrões de comportamentos com tendência a generalização em situações de um mesmo tipo ao longo do tempo.

Na perspectiva americana, o conceito de competência está configurado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um desempenho superior, onde os melhores desempenhos estão ligados à inteligência e a personalidade dos indivíduos. Conforme destacado por Fleury & Fleury (2001, p. 185), “competência é percebida como estoque de recursos que uma pessoa detém”.

Na Europa, o surgimento do conceito de competência teve sua origem na França, cuja característica fundamental está centrada na visão construtivista que faz a vinculação entre educação e trabalho tendo como resultado as competências.

Le Boterf (1997), explica o conceito de competências como uma questão de assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos que se constituíam em novidades, o autor considera ainda que competência é um saber agir responsável que é reconhecido pelos outros e estabelece que competência está no cruzamento de três eixos: a pessoa, a sua formação educacional e a sua experiência profissional. Para o autor, a competência é a capacidade de integrar diversos conhecimentos heterogêneos para incluí-los na realização das atividades.

Zarifian (1999), analisa as principais mudanças no mundo do trabalho, que explicam a necessidade do modelo de competências para gestão das organizações:

- Noção de Incidente: aquilo que ocorre de forma não programada, vindo a atrapalhar o desenrolar normal do sistema de produção, implicando que a competência não pode estar contida somente nas predefinições da tarefa;
- Noção de Comunicação: implica na necessidade de as pessoas compreenderem o outro e a si mesmas para compartilharem as regras e objetivos organizacionais;
- Noção de Serviços: noção de atender um cliente interno ou externo à organização precisa ser central e presente em todas as atividades.

Nesse viés, o trabalho não é mais visto como um conjunto de tarefas associadas a um cargo, mas uma extensão das competências do indivíduo que são mobilizadas no enfrentamento dos desafios do cotidiano do trabalhador.

No Brasil, a discussão acadêmica sobre o tema inicia-se com fundamentação da literatura americana onde a competência é considerada como um estoque de recursos que um

indivíduo detém e posteriormente são introduzidas pesquisas de autores franceses onde a competência é considerada um saber agir responsável e reconhecido pelos seus pares.

A partir do conceito inicial desenvolvido por McClelland (1973), surgiram vários estudos sobre o assunto, produzindo certa variedade de definições sobre o termo competência que estão expostas de maneira sintetizada no quadro a seguir:

Autor	Definição
Durand, 2000	O autor define competência em um modelo formado por três dimensões conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para alcançar determinados objetivos.
Fleury & Fleury, 2001	Um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Le Bortef, 1995	Competência é 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.
Zarifian, 1999	Competência é o “tomar iniciativa” e “assumir responsabilidade” do indivíduo diante das situações profissionais com as quais ele se depara.
Boyatzis, 1982	São comportamentos observáveis que determinam os resultados da organização.
Dutra et al., 2000	Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (<i>input</i>).
Ruas, 2001	Capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e atributos, a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da organização e do departamento.

Quadro 1 – Definições da noção de competência

Baseado em várias correntes de estudos sobre a questão de competências, Bittencourt (2001), salienta que seu conceito está ligado aos seguintes aspectos: Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes; Capacitação; Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos; Articulação de recursos; Busca de melhores desempenhos; Questionamento constante; Autodesenvolvimento; Relacionamento com outras pessoas.

De maneira geral, conforme descrito por Barbosa & Rodrigues (2006), a noção de competência pode ser agrupada a partir dos seguintes focos de análise: foco centrado nos trabalhadores, nas atividades de trabalho ou foco tanto no trabalhador como nas atividades.

De acordo com Bittencourt (2001), apesar do termo competência não ser um termo novo, existem diversos conceitos, implicações e mesmo definições diferentes de competência que ocasionam equívocos relacionados ao seu entendimento e aplicabilidade. Podemos dizer, conforme salienta Le Boterf (1999), trata-se de um conceito em construção.

...Ela pode e deve variar em função da evolução de uma situação que intervém (...) Somente ao final de um certo período de tempo o indivíduo poderá ser reconhecido como competente em seu contexto de trabalho. (p. 52)

O conceito de competência apresenta uma diversidade de possíveis abordagens e perspectivas, sendo que várias são as possíveis formas de enfocá-lo conforme salienta Araújo (2006, p. 2)

No seu aspecto político, constitui um importante elemento de mediação das atuais relações entre capital e trabalho, colocando sob tensão o controle sobre o processo de trabalho e as definições de carreiras, salários e promoções. No seu aspecto econômico, ela vem se constituindo como parte integrante das políticas de produtividade e competitividade das empresas e, ao mesmo tempo, das estratégias de competitividade internacional, pois tem sido tomada como fator de alavancagem da produção. No seu aspecto social, vem pôr em risco as identidades profissionais, ressignificar as relações de gênero, com implicações importantes.

Um dos tópicos da área de gestão que tem mais intensamente transitado pelo ambiente acadêmico e o empresarial é o que trata do conceito de competência e sua apropriação no espaço organizacional.

Para o presente trabalho, o conceito de competência, foi construído com base nas diversas correntes de estudo, recebendo maior influência da escola francesa compreendendo

como um saber agir responsável diante do desenvolvimento das atividades de trabalho que são determinantes para o alcance dos resultados almejados pela empresa, mediado pela cultura organizacional.

Quinn et. al. (2012), adverte sobre a questão da cultura da organização:

Antes de nos voltarmos para competências mais específicas dos gestores, é importante observar que aquilo que é considerado desempenho efetivo por um gestor na prática, provavelmente dependerá menos das indicações da pesquisa e da teoria de gestão e mais das normas e valores existentes na organização específica desse gestor (p. 19).

Levando-se em consideração o atual ambiente de trabalho marcado pelo ritmo acelerado de mudanças, além da utilização de instrumentos de avaliação de desempenho, torna-se importante conceituar o que é competência e como determinado conjunto das mesmas pode garantir um desempenho superior da organização.

2.1. Noção de competências, algumas reflexões

Na atualidade, o tema competências tornou-se relevante nas discussões no meio acadêmico e empresarial diante das mudanças das exigências profissionais, em função das crescentes demandas por produtividade e qualidade decorrentes da globalização e de um mercado de trabalho caracterizado pela instabilidade e competição acirrada que acabam por definir novas e diferentes competências necessárias para garantir um lugar de destaque na organização.

Ruas (2005), afirma que é possível verificar que a noção de competências tem surgido como um importante conceito dentre as práticas de gestão no Brasil, sendo utilizada sob uma perspectiva mais estratégica (competências organizacionais ou essenciais) ou relacionada à gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, remuneração ou avaliação de desempenho).

O comprometimento das pessoas com a organização não requer somente habilidades físicas ou intelectuais, mas seu potencial de criação, sua capacidade de interpretar o ambiente em que está inserido e agir sobre ele de forma eficiente e eficaz, gerando desta forma vantagens competitivas únicas.

Segundo Loufrani e Angué (2011), o tema competências tem obtido um sucesso considerável, tanto na prática empresarial como na área acadêmica, ele provoca, porém, inúmeras questões, especialmente no que se pode entender como o plano adequado para analisá-la.

A globalização cada vez mais acelerada exige dos profissionais, especialmente aqueles que atuam como líderes em suas organizações, adequações, adaptações e desenvolvimento de competências que não eram exigidas até então (Moura, et.al. 2009).

Propostas para a obtenção de vantagem competitiva parecem caminhar para a mesma direção, a ênfase nas pessoas como recurso decisivo do sucesso das organizações, visto que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais cada vez mais capacitados, e capazes a fazer frente às oportunidades e às ameaças do mercado (Brandão & Guimarães, 2001).

Embora seja uma necessidade latente nas organizações, quando falamos sobre competências individuais nos deparamos com uma dificuldade em identificá-las, que se constitui na etapa inicial na construção de sistemas de gerenciamento baseados nesse enfoque (Barbosa & Rodrigues, 2006).

Conforme observado por Ruas (2005), em seu artigo que teve como dados os resultados de pesquisas de mestrado e doutorado que envolviam a noção de competência com empresas da região sul do Brasil, foi possível concluir: a dimensão individual de competência é utilizada de maneira formal ou informal; o uso da noção de competências associado às práticas de desempenho, reconhecimento e avaliação de desempenho é mais restrito; as diferentes formas de aplicar a noção de competência dificultam as práticas de gestão de pessoas nas empresas pesquisadas, pois apresentam muito de forma muito heterogêneas.

Prahalad (1999), salienta que administrar competências em um mercado globalizado tornou-se bastante complexo, à medida que as mudanças acontecem no cenário organizacional cada vez mais competitivo é exercido um impacto sobre a composição das competências relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais, tornando-se necessário avaliar continuamente essas mudanças e realizar um reexame das competências necessárias para enfrentar as novas demandas do mercado.

Podemos ressaltar que para a manutenção dos indivíduos no mercado de trabalho se faz necessário refletir sobre suas competências e no modo como as organizações estruturam suas políticas e práticas de gestão (Paiva & Melo, 2008).

Na sociedade da qual participamos, o trabalho de cada pessoa deixa de ser visto como o conjunto de tarefas prescritas na descrição do cargo e se torna o prolongamento direto da competência que a pessoa mobiliza diante de um contexto cada vez mais mutável e complexo (Oliveira Neto, 2012).

Para os trabalhadores terem empregabilidade no mercado atual torna-se essencial que sejam adquiridas as competências exigidas pelas empresas, afinal as somente as pessoas serão capazes de melhorar o desempenho econômico e a competitividade das organizações (Luz, 2001).

Diversas organizações tem tentado, sem sucesso, formular ferramentas de gestão de desempenho capazes de unir estratégia, competências, aprendizagem e indicadores quantitativos e qualitativos (Brandão et.al, 2008).

Atualmente, os dirigentes das organizações demonstram uma preocupação crescente com as competências individuais e como elas são desenvolvidas no contexto de trabalho, afinal alcance dos resultados está essencialmente centrado em seu capital humano. Porter, na década de 1990, já ressaltava que para as empresas, as competências são uma questão estratégica para garantir a sua competitividade em um ambiente global.

Nessa realidade onde ainda nos deparamos com sistemas de avaliação de desempenho realizados de forma objetiva, comparando-se resultados obtidos com metas quantitativas previamente estipuladas emerge a necessidade de identificar e gerir competências que sejam consideradas impactantes para os resultados organizacionais, além de proporcionar aos indivíduos uma visão de como obter um melhor resultado na realização do seu trabalho através da busca do desenvolvimento de suas potencialidades.

2.2. Competências gerenciais, contexto brasileiro

Para realização da revisão da produção científica sobre o tema realizada no Brasil, foi feito um levantamento de publicações sobre o tema, obedecendo aos seguintes critérios: para compor o corpus do estudo deveria ter relação direta com o tema competências gerencial nas empresas, sendo que deveria constar em pelo menos uma das seguintes seções título, palavra-chave ou resumo dos trabalhos; descrevesse um estudo realizado no Brasil de autor também brasileiro; e por fim, tivessem sido realizadas no período entre 1999 e 2011. Foram incluídos

na amostra publicações de artigos científicos, dissertações, teses e anais de congressos de área afins.

Após a leitura sistemática de todos os trabalhos, optou-se por excluir aqueles que, apesar de estarem dentro dos critérios delimitados, apresentavam abordagens muito próximos e possuíam a mesma autoria.

Foram identificadas o total de onze pesquisas que atendiam todos os critérios acima descritos. Todas revelam quais as competências gerenciais têm maior importância no contexto estudado.

Dos nove artigos publicados que atendiam aos critérios definidos três abordavam o tema competências gerenciais com enfoque no mercado de trabalho, e os demais constituíam estudos de caso, sendo três realizados em instituições públicas e dois em empresas privadas. Em relação às dissertações selecionadas que tratavam do tema competências gerenciais em relação à aprendizagem organizacional, gestão de competências e um estudo de caso em uma empresa privada. A única tese de doutorado apresentava a percepção dos gerentes em relação às estratégias de aprendizagem oferecidas pela instituição pesquisada.

Foi possível observar que na revisão da produção de trabalhos sobre o tema todos tinham como objetivo identificar as competências gerenciais relevantes para alcançar os objetivos relacionados aos contextos de trabalho, porém em sua maioria com a tentativa de transcender seus resultados a um determinado segmento de mercado.

Podemos citar como exemplo o estudo de Echevesteet al.(1999) realizado com a finalidade de traçar o perfil ideal do executivo em face às exigências do mercado globalizado, concluiu que um o perfil do profissional no mercado tem os seguintes atributos: integridade; negociação e coordenação de trabalhos em equipe, conhecimento da empresa, capacidade de decisão, foco nos resultados; ética, motivação, proatividade e habilidade nas relações interpessoais.

Através de situações vivenciadas por um grupo de gestores com o intuito de levantar experiências significativas para o desenvolvimento de competências gerenciais, Bittencourt (2001) destaca questões como: autodesenvolvimento; relacionamento pessoal; desafios; satisfação social; experiência voltada a modelos de liderança; sistemas de gestão e projetos que estimulam a visão processual e a equipe multifuncional; e, importância da família.

A partir de estudo de caso realizado por Oderich (2001) em três empresas que eram referência em práticas de gestão de recursos humanos, foi possível observar que as três empresas foram destacadas a capacidade de liderança, trabalho em equipe e flexibilidade como

competências primordiais para um gestor. Visão de futuro, visão do cliente e visão sistêmica também foram citadas.

Em pesquisa realizada por Brandão et al.(2010), onde o objetivo principal estava centrado em desenvolver uma escala para avaliar competências gerenciais através da identificação de competências relevantes ao desempenho de gestores de um banco, os resultados revelaram 31 competências gerenciais, agrupadas em seis fatores denominados estratégia e operações, resultado econômico, clientes, comportamento organizacional, processos internos e sociedade.

Quintiere et al. (2012,) em seu artigo “Competências Gerenciais: à beira da perfeição”, analisou como os reitores de universidades públicas percebem suas competências gerenciais. Os resultados mostraram que para os entrevistados suas competências dependem de sua capacidade cognitiva e da visão da universidade pública, destacando-se também conhecimento de marketing, preparação tecnológica. A formação profissional e experiência anterior em funções gerenciais, aliadas a competências como autonomia, humildade, observação, dinamismo, habilidade em solucionar problemas, estabelecer parcerias e mobilização de recursos financeiros.

Conforme relata Ruas (2000), a questão da competência se coloca em um espaço de interação entre, de um lado, as pessoas e seus saberes e capacidades e, de outro, as demandas das organizações no campo dos processos de trabalho e relacionais.

Quinn et.al. (2012) evidencia que uma competência sugere tanto a posse de um conhecimento como a capacidade comportamental de agir de modo apropriado usando esse conhecimento. Segundo os autores, “para desenvolver competências é necessário tanto ser apresentado ao conhecimento quanto ter a oportunidade de praticar as habilidades.” (p. 24)

Conforme trabalho proposto por Sant’Anna et al.(2005) realizado com uma amostra de 654 profissionais da área de administração, buscou-se compreender o grau em que as organizações a que se vinculam os profissionais da amostra têm requerido novas competências individuais consideradas chave para o enfrentamento do novo ambiente de negócios, os dados obtidos revelam que as competências mais requeridas são aquelas associadas a aspectos relacionais e sociais, bem como a fatores associados à performance das organizações, conforme exposto no Quadro 2.

De acordo com pesquisa elaborada por Fisher & Albuquerque (2004) envolvendo mais de 100 empresas, observou-se que 55% delas colocam a Gestão por Competências na segunda posição dentre as estratégias que orientarão os modelos de gestão de pessoas nos próximos anos

e que aproximadamente o mesmo número de empresas, entende que a gestão por competências é uma estratégia de extrema valia para as empresas. Vale ressaltar que a grande maioria das empresas que participou desta amostra estão posicionadas dentre as 500 maiores e/ou 500 melhores empresas para trabalhar no Brasil.

Estudo de doutorado realizado por Brandão (2009) teve como um dos objetivos testar e desenvolver modelos teóricos com foco na expressão de competências gerenciais no trabalho através de seis dimensões distintas: competências de gestão estratégica, financeira, socioambiental, de relacionamento com o cliente, de processos e de pessoas. Os resultados do estudo mostram que as competências de gestão financeira e estratégica expressas pelos gerentes gerais das agências bancárias são preditoras do desempenho ao contrário das dimensões de processos internos e sociedade.

Wilcox King et al. (2002), observam que embora a maior parte dos gestores reconheçam a importância das competências como vantagem competitiva da empresa, a grande maioria de seus dirigentes encontram dificuldade em identificá-las e avaliá-las, destacam também que a falta de especificidade pode resultar em visões míopes sobre as competências gerando implicações relevantes ao êxito dos resultados organizacionais.

Fleury & Fleury (2004), destacam que, uma grande dificuldade encontrada pelas empresas está justamente no alinhamento das competências e as estratégias organizacionais mediante a um ambiente instável e competitivo. Os pesquisadores concluem que as organizações tem demandado um amplo número de competências, porém em um grau muito mais elevado do que se pode observar uma modernidade de suas políticas e práticas de gestão.

Em estudo realizado em 2006 por Moura & Bitencourt, em que se propôs analisar as articulações entre as estratégias e o desenvolvimento de competências gerenciais, tendo como base as possíveis práticas de aprendizagem organizacional, demonstrou que as demandas de conhecimento e habilidades gerenciais variam em cada período, porém atitudes gerenciais como ética, responsabilidade e compromisso, trabalho em equipe, atualização permanente e alinhamento com os objetivos organizacionais mantiveram-se constantes, refletindo as características da cultura organizacional.

Podemos observar que em um ambiente de instabilidade e em contínua transformação em que se encontram as organizações, torna-se necessário a utilização de um instrumento de avaliação que possa especificar quais as competências são realmente relevantes para maximizar o desempenho das organizações.

Segundo pesquisa realizada por Dias et al. (2010), foi possível observar que grande parte dos autores que escrevem sobre o tema, tais como Le Bortef (1995), Zarifian (1999) e Dutra (2008), se propõe a definir, levantar ou caracterizar competências desejáveis em funções específicas, e também buscam definir que tipos de competências são necessárias a um determinado segmento produtivo.

As competências têm sido usadas como ferramenta de negócios desde a década de 1980. Atualmente, têm sido um fator primordial na estratégia de negócio em virtude das organizações buscarem seu desempenho no seu sentido mais amplo e não meramente como indicadores econômicos e financeiros. Segundo Hall (1980), o desempenho das organizações está ligado nas competências das pessoas que as integram.

O mercado cada vez mais globalizado exige dos profissionais, principalmente daqueles que atuam em cargos de gestão nas organizações, adequações, adaptações e desenvolvimento de competências que não eram exigidas até então (Moura, et.al. 2009).

Nos últimos anos, mudanças velozes e o aumento exponencial da competitividade é uma realidade no mundo das organizações. O gerente inserido nesse ambiente desempenhando um papel de suma importância na manutenção da competitividade das organizações, e é nesse cenário onde as competências gerenciais passam a ser valorizadas conforme apontado por Oderich (2005).

No meio empresarial, tanto no Brasil como no exterior, na iniciativa pública ou privada, modelos de gestão baseados em competências passaram a ser considerados como sinônimo de boa prática de gestão por dois motivos: porque as competências constituem um dos princípios condicionantes do desempenho dos profissionais, e, por facilitarem o alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas a estratégias organizacionais (Brandão, 2012)

Segue abaixo quadro resumindo as principais competências gerenciais encontradas nos trabalhos realizados em organizações brasileiras selecionados:

Autores	Competências Gerenciais
Echeveste(1999)	Íntegro; Dotado de Visão Estratégica; Conhecedor da sua empresa; Capacidade de decisão; Focalizado no resultado; Ético no trato das questões profissionais e sociais; Negociador; Motivado; Coordenador de trabalhos em equipe; Hábil nas relações interpessoais; Proativo.
Oderich(2001)	Capacidade de liderança; Trabalho em equipe e flexibilidade; Visão de futuro; Visão do cliente e Visão sistêmica.

Streit(2001)	Visão das estratégias e valores; Orientação para a realização; Formação de equipes interfuncionais; Informação e conhecimento do ambiente; Estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional; Promoção e implementação de novas ideias; Interação gerencial; Flexibilidade nos conceitos; Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais; Ação pertinente em diferentes contextos; Formação de conceitos; Apresentação e comunicação.
Azambuja & Francisco(2005)	Trabalho em equipe; Iniciativa; Bom relacionamento; Motivado; Experiência Profissional; Boa comunicação; Boa Autoestima; Motivador; Marketing Pessoal.
Felix (2005)	Gestão estratégica; Gestão compartilhada; Gestão descentralizada; Gestão Inter setorial; Gestão voltada para resultados; Gestão estratégica.
Sant'Anna; Moraes & Kilimnik (2005)	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; Capacidade de trabalhar em equipes; Visão de mundo ampla e global; Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; Capacidade de comunicação; Capacidade de Lidar com incertezas e ambiguidades; Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; Capacidade de inovação; Capacidade de relacionamento interpessoal; Iniciativa de ação e decisão; Autocontrole emocional; Capacidade empreendedora; Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.
Moura & Bitencourt (2006)	Postura ética, de responsabilidade e compromisso com o trabalho em equipe; Atualização permanente e busca de melhoria contínua; Interesse em satisfazer as necessidades do cliente; Alinhamento da atitude gerencial com os objetivos organizacionais.
Barros (2007)	Visão estratégica; Orientação para o cliente; Gestão de Pessoas; Alinhamento do comportamento pessoal com os valores da organização; Empreendedorismo.
Brandão (2009)	Busca de informação; Construção de conceitos; Flexibilidade interpessoal; Gestão de equipes; Orientação para o desenvolvimento; Impacto pessoal; Autoconfiança; Apresentação de ideias; Orientação proativa; Orientação para resultados.
Brandão; Borges-Andrade, Freitas & Vieira (2010)	Localização rápida das informações que necessita para o trabalho; Monitora a qualidade dos processos internos, para evitar retrabalho; Mobiliza esforços dos funcionários em torno de propósitos comuns; Orienta a atuação dos integrantes de sua equipe.
Pelissari; Gonzalez & Vanalle (2011)	Criatividade; Inovação, adaptação; Conhecimento do mercado; Monitorar o ambiente; Trabalho em equipe; Liderança; Raciocínio abstrato; Planejamento.

Quadro 2: Competências Gerenciais no Brasil

Após análise das pesquisas que compõe a nossa amostra, foi possível constatar que as competências gerenciais identificadas estavam condicionadas as necessidades atuais das organizações e não apresentavam desdobramentos para competências que se desenvolvidas no presente poderiam impactar nos resultados futuros e seu trabalho.

Também pode-se constatar que em alguns trabalhos (Cardoso, 2009; Brandão et al. 2010; Echeveste, 1999; Felix, 2005) a noção de competência gerencial apresentava a tentativa de torna-las genéricas a qualquer tipo de organização.

Conforme exposto no Quadro 2, após realizada a síntese analítica do mesmo, podemos observar que as competências gerenciais após a revisão dos estudos agrupam-se em oito dimensões:

1. Dimensão do autodesenvolvimento e aprendizagem contínua:

Esta dimensão tem como característica central a escolha por parte do indivíduo onde ele mesmo é capaz de identificar, planejar e desenvolver suas necessidades de aprendizagem no intuito de aprimorar e consolidar as duas competências.

Segundo Antonello (2006), o autodesenvolvimento é um processo de aprendizagem, cujos elementos chave são a autoconsciência, reflexão e experimentação, cujas dimensões são o desenvolvimento, a pessoa vista no seu todo e a responsabilidade pessoal.

A característica central no autodesenvolvimento e aprendizagem contínua estão centradas na escolha por parte do indivíduo que deixa de ser um agente passivo nos processos de aprendizado e passa a ter controle do processo de desenvolvimento adotando a postura da aprendizagem contínua.

Andrade & Boas (2009) ressaltam que profissionais que possuem essa dimensão desenvolvida tem uma boa formação formal, estão sempre abertos a novos aprendizados e para compartilhar aquilo que sabe, constroem amizades e vínculos fortes com quem se relaciona, tem postura de respeito para com aqueles diferentes de si e são capazes de contribuir para nortear os caminhos da organização em tempos de incerteza.

2. Dimensão técnica

Esta dimensão está associada ao conhecimento técnico e a capacidade do gerente aplicar tal conhecimento no atendimento ou na solução dos problemas das demandas do exercício diário de suas atividades.

Para Rios (1999), a dimensão técnica está associada ao domínio de métodos, processos e técnicas necessários ao desempenho de uma atividade.

Conforme salienta Robbins (2010) essa dimensão irá englobar a capacidade de aplicação de conhecimentos específicos ou habilidades específicas para atingir seus objetivos com sucesso.

3. Dimensão intelectual

Competência de suma importância, pois precisam da dimensão intelectual para analisar e diagnosticar problemas. Os gerentes devem ser capazes de identificar problemas, equacionar possíveis soluções e desenvolver estratégias para corrigi-los.

Resende (2004) define a competência intelectual como aquela relacionada a aplicação de aptidões mentais necessárias para visualizar, analisar e propor soluções para corrigir os problemas.

Outro aspecto de suma importância além da correção dos possíveis problemas da organização está centrado no pensamento estratégico e na atuação preventiva do gerente.

4. Dimensão comunicacional

Essa dimensão está ligada a capacidade do gerente influenciar, coordenar as atividades de sua equipe para o efetivo uso da liderança.

O sucesso dessa dimensão, segundo Gramigna (2007) está ligada a capacidade de interagir com as pessoas apresentando facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem e na facilidade de transmitir e argumentar com coerência e clareza sempre que necessário.

5. Dimensão psicossocial

A dimensão psicossocial abrange as competências necessárias para o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais de boa qualidade e está ligada também a capacidade de liderança e a gestão de conflitos.

Moscovici (1981) destaca que saber lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às expectativas exigidas a cada situação.

6. Dimensão conceitual

Nesta dimensão, conforme evidencia Mello et al. (2006) estão incluídas a capacidade de inovar, a relação com situações de risco em cenários de incerteza que estão associadas ao empreendedorismo. Iniciativa, adaptabilidade, criatividade complementam essa dimensão.

7. Dimensão organizacional

Está ligada a compreensão das estruturas de negócio da organização como compromisso com resultados planejamento de equipes com foco em resultados e gerenciamento e dos recursos disponíveis, de forma estratégica.

Gramigna (2007) a dimensão organizacional está ligada com a capacidade de planejar e organizar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios factíveis.

8. Dimensão valores pessoais

Segundo Robbins (2010, p. 138) “os valores representam convicções básicas de que um modo específico de conduta é individual ou socialmente preferível ao modo contrário ou oposto de conduta ou de existência”. O autor destaca que é de suma importância que os valores pessoais estejam alinhados aos valores organizacionais, pois quando isso ocorre o desempenho tende a ser mais elevado.

Os valores pessoais possuem um fator de julgamento, baseado no que o indivíduo acredita ser uma conduta correta e desejável, ou não. Para Tamayo & Paschoal (2003), os valores tem um papel dominante no comportamento, nas atitudes e nas reações no trabalho.

No quadro a seguir podemos observar a síntese das competências gerenciais analisadas na literatura brasileira em relação as suas dimensões:

Dimensões	Competências
1. Autodesenvolvimento e aprendizagem contínua	Atualização permanente e busca de melhoria contínua, autodesenvolvimento e gestão do conhecimento, gestão do conhecimento, busca de informação, orientação para o desenvolvimento, estímulo para aprendizagem e desenvolvimento pessoal.
2. Técnica	Conhecimento de mercado, monitorar o ambiente, capacidade de organizar e solucionar problemas, informação e conhecimento do ambiente, construção de conceitos.
3. Intelectual	Raciocínio abstrato, inteligência, objetividade, formação de conceitos, flexibilidade de conceitos, capacidade de decisão.
4. Comunicacional	Capacidade de comunicação, capacidade negocial, comunicação e interação, negociador, apresentação e comunicação.
5. Psicossocial	Trabalhar em equipe, percepção quanto à satisfação da equipe de trabalho, estabilidade emocional, flexibilidade para lidar com as diferenças pessoais, coordenar trabalhos em equipe, interação gerencial, formação de equipes funcionais, liderança, gestão de pessoas.

6. Conceitual	Adaptabilidade, inovação, criatividade, autoconfiança no desempenho da função, autoridade, ação pertinente em diferentes contextos, alinhamento do comportamento com os valores da organização, capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e flexibilidade, motivação para o trabalho, autoconfiança, orientação para realização.
7. Organizacional	Planejamento e organização, visão sistêmica da organização, visão estratégicas e valores, conhecedor da sua empresa, orientação para o cliente, interesse em satisfazer as necessidades do cliente, atitude gerencial e atitudes organizacionais alinhados, cultura da qualidade.
8. Valores Pessoais	Ética nas questões sociais, íntegro, responsabilidade e compromisso.

Quadro 3 - Dimensões x Competências

Constatando a necessidade de melhoria contínua de práticas que resultem na maximização de resultados, as organizações estão propensas a adotar iniciativas que sirvam de incentivo para a expressão de competências desejadas no trabalho.

Conforme salienta Prahalad (1999), nenhum executivo vive no vácuo, ele vive em uma cultura que valoriza mais uns aspectos do que outros. Por esse motivo, torna-se importante verificar as lacunas existentes entre as competências desejadas no exercício do papel gerencial com o intuito de poder diagnosticar as necessidades de aprimoramento profissional para o alcance de resultados organizacionais.

CAPÍTULO III: REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

Em sua obra Moscovici desenvolve a teoria das representações sociais, tomando como objeto de pesquisa a apropriação da psicanálise pelo grande público francês dos anos de 1950, o qual difunde esse saber inédito, transformando-o em uma forma de conhecimento socialmente elaborado e compartilhado enquanto “saber prático do senso comum” (Nobrega, 2003).

De acordo com Vala (2013), Moscovici analisava um fenômeno muito peculiar das nossas sociedades, que é o fato de a ciência propor constantemente novos objetos de pensamento que desencadeiam em trabalho de reflexão nas sociedades e nos grupos.

A teoria das Representações Sociais, segundo Marková (2006, p.12):

... fornece a força conceitual entre a dialogicidade e o pensamento, pois concebe o pensamento e a linguagem exatamente como são usados no senso comum e nos discursos diários. Em contraste ao pensamento científico, o pensamento comum e através da confiança baseada em crenças, no conhecimento comum e do poder do raciocínio absoluto ou do processamento das informações, enraizadas no passado, na cultura, nas tradições e na linguagem.

As representações sociais se referem tanto a uma teoria como a um fenômeno. Uma teoria, pois oferece um conjunto de conceitos articulados que buscam explicar como os saberes sociais são produzidos e transformados em processos de comunicação e interação social. Um fenômeno, pois se refere a um conjunto de regularidades empíricas incluindo as ideias, os valores e as práticas de comunidades humanas sobre objetos sociais específicos (Jovchelovitch, 2008).

Pela discussão sobre a relação entre linguagem e representação, as conclusões deste trabalho desenvolvido por Moscovici fizeram escola. Podemos sintetizá-las em três pontos fundamentais: 1) entre o que se acreditava cientificamente ser a psicanálise e o que a sociedade francesa entendia por ela existiam as representações sociais; 2) essas representações não eram as mesmas para todos os membros da sociedade, pois dependiam tanto do conhecimento de senso comum (ou popular), como do contexto sociocultural em que os indivíduos estavam inseridos; e 3) no caso de novas situações ou diante de novos objetos, como, por exemplo, a psicanálise, o processo de representar apresentava uma sequência lógica: tornar familiares objetos desconhecidos (novos) por meio de um duplo mecanismo então denominado *amarração* – “amarrar um barco a um porto seguro”, conceito que logo evoluiu

para sua congênere "ancoragem" –, e *objetivação*, processo pelo qual indivíduos ou grupos acoplam imagens reais, concretas e compreensíveis, retiradas de seu cotidiano, aos novos esquemas conceituais que se apresentam e com os quais têm de lidar.

Jodelet (2011), salienta que a partir da leitura da tese sobre a psicanálise, que a intenção original era claramente contribuir para uma teoria do conhecimento, associando as contribuições da psicologia social, da sociologia e da antropologia para tratar de um conceito e de fenômenos de natureza cognitiva e social.

Antes de aprofundarmos a discussão sobre o tema não podemos deixar de considerar o conceito de representações coletivas formuladas pelo sociólogo francês Émile Durkheim. A representação coletiva no pensamento de Durkheim caracterizava-se por ser socialmente gerada e partilhada, ser um modo dominante de uma representação em uma sociedade, e por uma grande estabilidade nos modos de reprodução e de transmissão (Nóbrega, 2003).

Para começar a ideia de representação coletiva se inscreve numa visão de sociedade na qual a coerência e as práticas são reguladas pelas crenças, saberes, normas e linguagens que ela mesma produz, ou seja, devendo ser considerada em referência à sua cultura. Mas apesar de termos esta intuição, muito frequentemente consideramos as representações coletivas descoladas de seu contexto científico. A ideia de representação coletiva constitui uma reviravolta na concepção durkheimiana de vida social (Moscovici, 2003, p. 12).

O papel da formação e da regulação moral dos indivíduos na sociedade era função das instituições, pela coerção e manutenção das tradições e das representações coletivas mesmo que os indivíduos não tivessem consciência disso, justificando as regularidades duradouras encontradas em sociedades e culturas da época (Campos, 2014).

O que de fato Moscovici procurava não era a tradição de um social pré-estabelecido das sociedades ditas “arcaicas”, como Durkheim fez, mas sim a inovação de um social móvel do mundo moderno transformado com a divisão social do trabalho e a emergência de um novo saber: a ciência (Nóbrega, 2003).

Como destacado por Marková (2006):

Contrário à Durkheim, Moscovici viveu através da ciência das discontinuidades, das instabilidades e relatividades. Igualmente importante, ele viveu durante a idade das ciências sociais, que foram afetadas por duas guerras mundiais e por regimes totalitários, como o nazismo

e o comunismo soviético. Portanto, quando ele faz a pergunta: Como é possível e conhecimento científico ser transformado em conhecimento espontâneo e comum? E, mais especificamente, como as descobertas científicas são transformadas em representações sociais? Os significados destas questões são bem diferentes das preocupações epistemológicas de Durkheim (p. 190).

Para Duveen (2003), enquanto Durkheim via as representações coletivas como formas estáveis de compreensão coletiva, com o poder de obrigar que possa servir para integrar a sociedade como um todo, Moscovici esteve mais interessado em explorar a variação e a diversidade de ideias coletivas nas sociedades modernas.

Moscovici (2003), salienta que as representações sociais são uma forma de criação coletiva, em condições de modernidade que sempre se coloca em relação a algo passado que é considerado como tradicional, embora possa estar errado, formulação está sugerindo que, sob outras condições de vida social, a forma de criação coletiva pode também ser diferente. As representações sociais constituem um traço típico das modernas sociedades que são beneficiadas, mas também são vítimas do desenvolvimento da ciência e tecnologia.

Fator de grande importância para o surgimento de novas formas de conhecimento e crença no mundo moderno foi a ciência, pois a legitimação não era mais garantida pela intervenção divina, mas torna parte de uma dinâmica social mais complexa em que as representações dos diferentes grupos na sociedade procuram estabelecer uma hegemonia. (Duveen, 2003).

Representações sociais são construções de cunho societário-social, elaboradas socialmente e partilhadas coletivamente de modo a estruturar opiniões crenças e conhecimento em/dos fenômenos sociais. Assim elas ajudam a construir nossa realidade, bem como nosso pensamento e nossa fala sobre questões sociais (Philogene, 2011, p. 379).

Moscovici (1978/2012), destaca que toda representação social é uma “preparação para a ação”, ela não somente guia o comportamento, mas remodela e reconstitui os elementos do meio ambiente em que o comportamento deve ter lugar. Ela consegue dar um sentido ao comportamento, integrando a uma rede de relações onde está ligado ao seu objeto, provendo ao mesmo tempo as noções, as teorias e os fundos de observação que tornam essas relações estáveis e eficazes.

As representações são entidades quase tangíveis; circulam, se cruzam e se cristalizam continuamente através da fala, do gesto, do encontro no universo cotidiano. A maioria das

relações sociais efetuadas, objetos produzidos e consumidos, comunicações trocadas estão impregnadas delas. Como sabemos, correspondem, por um lado, à substância simbólica que entra na elaboração, e, por outro lado, à prática que produz tal substância, como ciência ou os mitos correspondem a uma prática científica ou mítica (Moscovici, 2012/1978, p.39).

Conforme definido por Jodelet (2001, p. 22), as representações sociais constituem uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, com um objetivo prático, e que contribui para a construção de uma realidade comum a um conjunto social.

Estudos sobre a relação entre Práticas e Representações Sociais podem ser classificados em três diferentes direções: 1. Casos em que as práticas determinam as representações; 2. Casos em que as representações determinam as práticas e comportamentos; e, 3. Casos em que práticas e representações se autodeterminam reciprocamente (Campos, 2003).

De maneira sintetizada, Moscovici (2012/1978, p. 28), conclui que a representação social é um “corpus organizado de conhecimentos e uma das atividades psíquicas graças às quais os homens tornam inteligíveis a realidade física e social, inserem-se num grupo ou numa ligação cotidiana de trocas, e liberam os poderes da imaginação”.

No entanto se a realidade das representações sociais é facilmente apreendida, o conceito não o é. São muitas as razões para isso. Razões em grande parte históricas por isso é preciso deixar aos historiadores a tarefa de descobri-las. As razões não históricas se reduzem a uma única: a posição “mista”, no cruzamento de uma série de conceitos sociológicos e de uma série de conceitos psicológicos (Moscovici, 1978; 2012, p. 39).

A teoria das representações sociais não nega que os indivíduos utilizam uma lógica para fazer inferências, mas considera que essa lógica é social, de tal forma que Moscovici (2004) argumenta que o funcionamento do pensamento depende de um sistema cognitivo – que executa as operações – e de um meta-sistema social – que controla e estabelece as regras do processamento das informações. Esses dois sistemas explicam como o conhecimento científico é transformado em saber do senso comum, onde se no nível individual as transformações são executadas pelas regras da inferência, no nível coletivo elas são executadas pelas regras da comunicação.

Jovchelovitch (2008), argumenta que a teoria das representações sociais é uma teoria sobre os saberes sociais, lutando contra a ideia de que o conhecimento cotidiano é distorção e

erro, na verdade ela tenta recuperar o *status* epistemológico dos saberes ligados à vida cotidiana e ao senso comum.

Conforme Campos (2003/2005), as representações sociais produzem normas de conduta, que regulam comportamento permitindo indicar possibilidades de ação: os comportamentos frequentes, os comportamentos pouco prováveis, porém aceitáveis e aqueles que são considerados inaceitáveis e não condizentes com o objeto social representado.

Temos a necessidade permanente de estarmos informados sobre o que acontece no mundo à nossa volta. Além de nos adaptar a ele, necessitamos saber como nos comportar, e dominá-lo física ou intelectualmente, identificar e resolver os problemas que se apresentam. Por essa razão às representações sociais foram criadas e são tão importantes para nossa vida cotidiana. Elas nos guiam no modo de nomear e definir conjuntamente os diferentes aspectos da realidade diária, no modo de interpretar esses aspectos, tomar decisões e, eventualmente, posicionar-se frente a eles de forma decisiva. (Jodelet, 2001)

Nesse sentido, conforme Abric, 2001:

A representação é um conjunto organizado de opiniões, atitudes, de crenças e de informações referentes a um objeto ou uma situação. É determinada ao mesmo tempo pelo próprio sujeito (sua história, sua vivência), pelo sistema social e ideológico no qual ele está inserido e pela natureza dos vínculos que ele mantém com esse sistema social (p. 156).

Conforme destaca Philogene (2011), as representações sociais são construções de cunho societário-social, elaboradas socialmente e partilhadas coletivamente de modo a estruturar opiniões, crenças e conhecimento dos fenômenos sociais. Deste modo, elas nos auxiliam a construir nossa realidade, assim como nosso pensamento e nossa fala sobre questões sociais.

Arruda (2011), observa que entender uma representação social como rede de significados é, de fato, compreender como funciona o pensamento social. A elaboração representacional se faz na teia do social, que atravessa e será atravessado por ela. O papel da comunicação é decisivo, uma vez que a comunicação é o suporte, o meio que possibilita o desenvolvimento da representação.

3.1 Processos de formação das Representações Sociais

Em relação aos processos psicológicos e modalidades de comunicação presentes na formação das Representações Sociais Moscovici (1978/2012) identifica dois processos fundamentais: objetivação e ancoragem.

Como é sabido, o primeiro, a objetivação, “permite tornar real um esquema conceitual e substituir uma imagem por uma contrapartida material, resultado que tem primeiramente um alcance cognitivo” (Moscovici, 2012, p.100).

Na origem de toda a representação podemos encontrar um processo de objetivação que consiste em relacionar noções abstratas a objetos concretos e diretamente perceptíveis. Uma vez objetivadas, essas objetivações podem ser organizadas em um sistema figurativo que constitui uma forma perceptível e natural do objeto da representação. É a partir dessa forma, que é inicialmente uma imagem mental, que será constituída uma representação social (Moscovici, 2012/1978).

A objetivação é a transformação de uma ideia, de um conceito, ou de uma opinião em algo concreto (Franco 2004). Cristaliza-se a partir de um processo figurativo e social e passa a constituir o núcleo central de uma determinada representação, seguidamente evocada, concretizada e disseminada como se fosse o real daqueles que a expressam.

Para Moscovici (2012/1978), duplicar um sentido por uma figura significa “objetivar”, processo cognitivo que permite tornar concreto o abstrato. Anunciando o processo de objetivação para compreender a gênese das representações sociais, Moscovici (2012/1978, p. 129) chama a atenção para a materialização de conceitos referentes a um dado objeto a fim de que os indivíduos possam interpretá-lo, naturalizá-lo por meio de um modelo figurativo o qual associa a imagem à edificação da realidade social: “Termos reunidos num modelo são identificados pelo grupo social como uma realidade objetiva. Essa naturalização confere à representação social um *status* de evidência” tornando-se uma “teoria profana”.

...a objetivação permite tornar real um esquema conceitual e substituir uma imagem por sua contrapartida material, resultado que tem um alcance cognitivo: o estoque de indícios e de significantes que a pessoa recebe, emite e manipula no ciclo das infra comunicações pode tornar-se superabundante (Moscovici, 2012/1978, 100).

De acordo com Moliner et. al. (2002), as representações sociais são um “saber objetivado” constituído pela substituição do conceito pelo percepto. Para os autores, no

processo de objetivação alguns conhecimentos são relacionados ao objeto pelos indivíduos, que fazem dele uma imagem mental. Desta maneira, os indivíduos que expressam uma representação têm o sentimento de descrever o meio como ele é e como é percebido pelos outros.

Trindade et al. (2011) conceitua objetivação como processo que torna concreto aquilo que é abstrato. Ela transforma o conceito de uma imagem de uma coisa, retirando-o do seu quadro conceitual científico. Determinadas informações são privilegiadas em detrimento de outras, onde algumas informações assumem um papel mais relevante ou diferente em que se encontrava em sua estrutura original.

Objetivação une a ideia de não-familiaridade com a realidade, torna-se a verdadeira essência da realidade. Percebida primeiramente como um universo puramente intelectual e remoto, a objetivação aparece então, diante de nossos olhos, física e acessível (Moscovici, 2003, 71).

Jodelet (1984, 2001) e Elejabarrieta (1996) propõem três fases da objetivação – construção seletiva, esquematização estruturante e naturalização – também mencionadas por Vidal et. al. (2006). Para os primeiros, na “percepção seletiva” os indivíduos filtram informações disponíveis sobre o objeto, coerentes com os valores do grupo; na “esquematização estruturante” essas informações são re combinadas em um núcleo figurativo, conjunto simplificado de noções servindo de base para a apreensão do objeto; e na “naturalização” os elementos extraídos de seu contexto original não são mais considerados noções abstratas, mas elementos concretos e observáveis.

Elejabarrieta (1996), afirma que nesta última fase as imagens substituem a realidade, pois os objetos são reconstruídos por meio de figuras que parecem naturais, constituindo a realidade cotidiana. O autor reúne as duas primeiras fases da “objetivação” no que designa como “transformação icônica”, na qual uma entidade abstrata é materializada em uma imagem. Para ele, trata-se de uma imagem nuclear concentrada que capta a essência do conceito, teoria ou ideia objetivado pelo grupo. Esta simplificação em um esquema figurativo permite compreender mais facilmente os objetos e os indivíduos.

Pelo processo de ancoragem, a sociedade torna o objeto social um instrumento do qual pode dispor e esse objeto é colocado numa escala de preferência nas relações sociais existentes...

Melhor dizendo, a objetivação transfere a ciência para o domínio do ser e a ancoragem a delimita no do fazer para contornar o impedimento de comunicação (Moscovici, 2012, p. 156).

O segundo processo, a ancoragem refere-se, segundo Vala (1997/2006), as âncoras que apoiam a construção de categorias identitárias, de clivagens e de posições sociais, refere-se, portanto, à assimilação de um objeto novo por objetos já presentes no sistema cognitivo.

Trindade et al. (2011), descreve que a ancoragem corresponde à incorporação de novos elementos de um objeto em um sistema de categorias familiares e funcionais aos indivíduos, que estão disponíveis na memória. A ancoragem permite ao indivíduo integrar o objeto da representação em um sistema de valores que lhe é próprio. Um novo objeto é ancorado quando ele passa a fazer parte de um sistema de categorias já existentes, mediante alguns ajustes.

Moscovici (1978; 2012) destaca:

...pelo processo de ancoragem, a sociedade torna o objeto social um instrumento do qual pode dispor e esse objeto é colocado numa escala de referência e em rede de significações (...) uma representação social emerge onde há perigo para a identidade coletiva, quando a comunicação dos conhecimentos submerge das regras da sociedade (p. 156).

Este processo está implicado na classificação de ideias, coisas ou pessoas em categorias. O que é social neste processo é a escolha das categorias para ancoragem, ou a escolha dos conteúdos que é determinada pelos grupos (Vala, 2013).

A ancoragem está dialeticamente articulada à objetivação, para assegurar as três funções fundamentais da representação: incorporação do estranho ou do novo, interpretação da realidade e orientação dos comportamentos. A ancoragem permite a incorporação do que é desconhecido ou novo a uma rede de categorias usuais.

3.2. Abordagens das Representações Sociais

A grande teoria possui três abordagens complementares à perspectiva moscoviana descrita anteriormente que são as dos pesquisadores Jodelet, Doise e Abric, que com suas respectivas correntes de pesquisa, que representam formas diferentes de focar e investigar a teoria das representações sociais. Em Paris, Jodelet mantém um enfoque histórico e cultural

para compreensão do simbólico. Em Genebra, Doise articula as Representações com uma perspectiva mais sociológica, enfatizando a inserção social dos indivíduos como fonte de variação dessas representações e Abric da *Université de Provence* privilegia a dimensão cognitiva das representações a partir de um enfoque estrutural (Santos & Almeida, 2005).

Neste trabalho será adotada a abordagem estrutural desenvolvida pela equipe de Aix-en-Provence que repousa sobre a Teoria do Núcleo Central, desde 1976 onde uma representação social é definida como:

...um conjunto organizado e estruturado de informações, crenças, opiniões e atitudes; ele constitui um sistema sociocognitivo particular, composto de dois subsistemas: um sistema central (ou núcleo central) e um sistema periférico (Abric, 2003, p.38).

Segundo Vala (2013), o sistema central ou núcleo central, corresponde à parte estável e consensual da representação e o sistema periférico tem um caráter mais flexível, permite um ajustamento a mudanças contextuais. O sistema periférico ajusta-se assim a alterações e mudanças muitas vezes protegendo o sistema central da mudança.

O núcleo central determina o significado, a consistência e a permanência, vai então resistir à mudança visto que toda modificação do núcleo central provoca uma transformação completa da representação. O sistema periférico é a parte mais acessível da representação, seu papel é de extrema importância e pode ser sintetizado em cinco funções: concretização, regulação, prescrição de comportamentos, proteção do núcleo central e personalização (Abric, 2003).

Segundo Abric (2001), o núcleo central ou estruturante de uma representação assegura duas funções essenciais:

... uma função geradora: é o elemento pelo qual se cria ou se transforma a significação dos outros elementos constitutivos da representação. É aquilo por meio do qual esses elementos ganham sentido, uma valência; uma função organizadora: é o núcleo central que determina a natureza dos vínculos que unem entre si os elementos da representação. É, neste sentido, o elemento unificador e estabilizador da representação (p. 163).

As representações sociais são sustentadas pelas influências sociais da comunicação que constituem as realidades de nossas vidas cotidianas e servem como o principal meio para estabelecer as associações com as quais nós nos ligamos aos outros (Moscovici, 2003).

Nesse sentido, conforme Abric (2001):

A representação é um conjunto organizado de opiniões, atitudes, de crenças e de informações referentes a um objeto ou uma situação. É determinada ao mesmo tempo pelo próprio sujeito (sua história, sua vivência), pelo sistema social e ideológico no qual ele está inserido e pela natureza dos vínculos que ele mantém com esse sistema social (p. 156).

As reflexões a respeito de representação social nos levam a perceber que o ser humano, objeto e sujeito da história, desenvolve-se através do processo de comunicação, onde a representação social, de forma dinâmica, estrutura e é estruturada. Para analisar as representações que um indivíduo tem do mundo onde vive, é necessário captar a visão que ele tem de seu mundo, sabendo que tal visão dependerá do lugar ocupado pelo indivíduo em relação aos outros.

3.3. Imagem Social

Dentre os fenômenos ou problemas que tem sido preferencialmente explorado pelos pesquisadores, podemos dizer que os temas relacionados com o mundo do trabalho estão incluídos (Pereira de Sá, 1998).

Investigar a imagem dos gestores torna-se relevante, pois as imagens podem ser consideradas como elementos flexíveis, que estão em movimento contínuo, norteados atitudes e condutas diárias.

Moscovici (1986), nesse sentido, ressalta que:

...as nossas imagens do mundo social não são só um reflexo dos acontecimentos do mundo social, mas os acontecimentos do mundo social podem ser eles próprios reflexos e produtos das nossas imagens do mundo social (p.52).

O estudo das Representações Sociais não deve estar limitado somente à leitura de palavras e textos, mas deve estar aberta à descoberta de significados transmitidos através das imagens, a tendência de focar o estudo nas fontes escritas, segundo De Rosa & Farr (2001), nos leva a dois efeitos negativos:

1. Imagens e palavras são sistemas de comunicação que possuem diferentes propriedades, e devem ser considerados de maneira independente como forma de

criação, transmissão e objetivação de Representações Sociais.

2. A abordagem que tem os textos escritos como foco principal de estudo nega o impacto de novas tecnologias de comunicação, baseadas no uso da imagem influenciando o processo sócio cognitivo de representação da realidade.

Serge Moscovici, que elabora em sua obra o conceito de Representações Sociais, aproxima as representações sociais e imagens até mesmo no título de sua obra *La psychanalyse: son image et son public*.

A representação social deve ser considerada como um fenômeno produtor de imagens sociais. Esse fenômeno se baseia no conjunto de cognições que constituem o conteúdo da representação. Essas cognições são utilizadas para se apreender e interpretar o ambiente social. O resultado dessa atividade culmina, entre outras coisas, na elaboração das imagens sociais (Moliner, 1996, p. 148).

Apesar de não aprofundar a noção, Moscovici (2012/1978) faz referência à imagem e a sua ligação com as representações quando propõe a Teoria das Representações Sociais.

...a estrutura de cada representação nos parece desdobrada, ela tem duas faces tão pouco dissociáveis quanto o retro e verso de uma folha de papel: a face figurativa e a face simbólica. Escrevemos que

	Figura
Representação	-----
	Significação

entendendo com isso que a representação transmite a qualquer figura um sentido e qualquer sentido, uma figura (p.60).

Nota-se que a imagem constitui um importante elemento das representações sociais, afinal toda representação é composta por figuras e expressões socializadas, conforme destaca Moscovici (2012/1978):

...a delicadeza de uma representação é, por conseguinte, comparada ao grau de definição e nitidez ótica de uma imagem. É nesse sentido que nos referimos frequentemente, à representação (imagem) do espaço, da cidade, da mulher, do cientista, e assim por diante (p. 25).

Jodelet (2001, p. 39), reforça a ideia de relação entre imagem e representação ao afirmar que “a estrutura imagética da representação se torna guia de leitura e, por generalização funcional, teoria de referência para compreender a realidade”. Menciona também que o “pensamento social remete a eventos concretos da prática social e deve, para ser comunicado, permanecer vivo na sociedade, ser um pensamento em imagem” (p. 39).

Medina Filho (2013), destaca que não há pensamento apenas verbal, sem a presença de imagens. Existe sim uma relação dinâmica entre os códigos de pensamento e de comunicações, o imagético e o verbal. São duas dimensões que não se separam da vida, do pensamento e da comunicação.

Para Moscovici (1978/2012), o conceito de imagem não se afasta muito do de opinião, pelo menos ao que se refere aos seus pressupostos: “Tratando da imagem, esta é concebida como reflexo interno de uma realidade externa, cópia fiel no espírito do que se encontra fora do espírito” (p.47).

Vale salientar que uma imagem social não se constitui em uma representação. A imagem social é mais flexível e, portanto, susceptível de modificações. “Ela é o resultado do processo de percepção e de interpretação que depende de uma representação social” (Moliner, 1996, p.151).

As imagens sociais são construídas ao redor de estruturas de representações sociais, e que imagens sociais diferentes podem ser comparadas e ligadas a uma mesma representação, assim podemos dizer que de uma representação social podem surgir várias imagens.

Em estudo realizado por Tafani, Haguél & Ménager (2007) com o objetivo de testar a relevância da relação das imagens e representações sociais, no setor automotivo, demonstrou que as representações sociais permitem vincular imagens de marca, explicando que as imagens são específicas para um determinado objeto, enquanto as representações sociais são mais estáveis, às imagens não tem essa característica. Os resultados indicam que as mudanças em imagens sociais podem acontecer de maneira relativamente fácil quando comparado às representações sociais.

Para Flament & Rouquete (2003), ao contrário das representações sociais as imagens não tem núcleo central, sendo assim, pode-se afirmar que as imagens sociais não são estruturadas como a representação social, e que o objeto da representação é um objeto saliente sócio-cognitivo regulados por dois sistemas: central e periférico. Conforme exposto anteriormente, o processo de elaboração de uma representação social é composto pela ancoragem e objetivação. A ancoragem diz respeito à inserção de algo desconhecido a

representações já existentes, ela é elaborada a partir da realidade social vivida. E na objetivação acontece a cristalização da Representação Social, onde, segundo Spink (1993), formam-se as imagens, que é o processo através do qual noções abstratas são transformadas em algo concreto, quase tangível. Tornando-se tão vívidas que seu conteúdo interno assume o caráter de uma realidade externa (Moscovici, 1988).

O processo de objetivação, conforme explica Spink (1993), envolve três etapas: primeiro, a descontextualização da informação através de critérios normativos e culturais; segundo, a formação de um núcleo figurativo, a formação de uma estrutura que reproduz de maneira figurativa uma estrutura conceitual; e, terceiro, a naturalização, ou seja, a transformação destas imagens em elementos da realidade.

Enquanto o núcleo figurativo tende a ser resistente a mudanças, a imagem social caracteriza-se por sua flexibilidade podendo transformar-se com maior frequência precisando ser construída e reconstruída o tempo todo.

Conforme ressaltam Borges & Pilati (2000, p. 116) “as imagens referem-se a representações em modos contínuos, usadas na memória operacional para raciocinar sobre entidades”.

As imagens sociais podem ser consideradas como uma fonte capaz de ativar ou favorecer o desenvolvimento de novas representações sociais, portanto, como afirmam Rosa & Farr (2001):

Portanto não é por acaso que a imagem e o processo de objetivação que a produz ocupam tanto espaço nas representações sociais, na realidade, expressam as crenças e presunções da sociedade, mas escondem seu caráter arbitrário e convencional por trás de seu caráter de universalidade e objetividade; são assim percebidas pelos grupos que as recebem, como representações naturais da realidade social (p. 244).

Podemos dizer que através das representações sociais é possível construir e partilhar o mundo no qual estamos inseridos, permitindo a construção e compartilhamento de imagens, pois, segundo Jodelet (1986, p. 474), “elas serão modalidades de pensamento prático orientadas para a comunicação, compreensão e domínio do ambiente social, material e ideal”.

Para Moliner (1996), a noção de imagem social deve ser constituída de três partes:

1. A imagem social de um objeto é um conjunto de características e de propriedades que os indivíduos atribuem a este objeto.

2. Condições prévias ao surgimento de uma imagem social: é necessário que os indivíduos possuam informações e experiências comparáveis e que eles implementem esse conhecimento prévio comum.
3. Finalidade das imagens sociais – dupla: constituem a forma sob a qual certos objetivos sociais existem no universo dos indivíduos e as características e propriedades atribuídas a um objeto, permitindo aos indivíduos possuir um julgamento sobre esse objeto.

Acosta & Souza (2007) salientam que as representações sociais foram reconhecidas como construtoras da criação de significações que tornam possível a expressão simbólica do real, refletida a partir das ideias, símbolos, capaz de transformar um objeto em imagem. Podemos dizer que as imagens não são manifestações concretas nem passivas, mas que constituem o pensamento e, assim, construídas no universo mental, sobrepondo-se, alterando-se e transformando-se constantemente.

Podemos dizer que a imagem é um elemento significativo das representações sociais, pois assim como a representação a imagem “fala tanto quanto mostra, comunica tanto quanto exprime” (Moscovici, 2012/1978, p. 26).

Para Maffesoli (1995), o estudo da imagem é de extrema importância para o reforço do vínculo social e compreensão do real, desta forma, torna-se importante analisar o que o autor chama de “mundo imaginal” que é contaminado por ideias coletivas, emoções comuns e imagens de todos os tipos.

A imagem, não é de maneira alguma uma duplicação da realidade, ela tampouco é o reflexo de uma duplicação da realidade, ela tampouco é o reflexo de uma infraestrutura à qual pertenceria toda a realidade... Porém, ao mesmo tempo, a imagem, diferentemente do mecanismo da razão, exprime bem a organicidade profunda de cada coisa (Maffesoli, p. 138).

A imagem social é caracterizada pela sua instabilidade ela é o resultado de um processo de percepção e de interação que depende de uma representação social (Moliner, 1996).

Wolter (2007), afirma que essa característica preenche uma lacuna da teoria das representações sociais, pois a imagem social pode ser aplicada a objetos que não necessitam ser representados através de uma determinada população.

Moliner (1996, p. 154-155), afirma que as imagens sociais possuem dois componentes:

- Um descritivo: “Ela é fruto do processo de interpretação e inferência a partir de uma representação social quando essa representação social foi implementada para compreender um determinado objeto” (descrição e restituição)
- Um componente avaliativo: “Se as representações estão na origem dos conhecimentos que possuímos sobre certos objetos, elas determinam também os valores que vão servir de base aos julgamentos que nós poderemos formular sobre um objeto determinado.”

Por ser considerada um fenômeno cognitivo, que ocorre no nível individual, a imagem ou campo da representação organiza-se a partir da seleção de informações acerca de um campo de certo objeto social (Acosta, 2005),

Imagens são espécies de sensações mentais, de impressões que os objetos e as pessoas deixam em nosso cérebro. Ao mesmo tempo, ela mantém vivos os traços do passado, ocupam espaços de nossa memória para protegê-los contra a barafunda da mudança e reforçam o sentimento de continuidade do meio ambiente e das experiências individuais e coletivas (Moscovici, 1978, p. 47).

Medina Filho (2013), assinala que uma imagem criada tende a ser confundida com o objeto real, cumprindo a função de naturalizar um conjunto de ideias, um discurso que pode ser politicamente interessado ou ideológico.

Morin (2010, p. 145), destaca que “nossas ideias não são reflexo do real, mas traduções dele”. A ideia segundo o autor é necessária para traduzir a realidade do mundo externo, pois através dela concebemos e percebemos o mundo externo.

Como a imagem social de um objeto constitui sua realidade para o grupo, Moliner (1996), destaca a necessidade de conhecê-la se pretendemos compreender as condutas em relação ao objeto. E para que o estudo das imagens seja realizado torna-se necessário considerar e analisar o contexto do objeto de representação, o impacto desse objeto no grupo, investigar a representação social e só então definir qual é a imagem do objeto para o grupo.

A construção de uma imagem social que represente o grupo e seus membros frente à sociedade é um processo que envolve diferentes recursos simbólicos e afetivos. Uma vez que se entra ou se nasce em um grupo, é necessário aprender a fazer parte deste e a encontrar ou desenvolver estratégias para nele permanecer (Speltini & Palmonari, 1999).

Para Moliner (1996), nossa realidade social é uma realidade construída. O que sabemos é o resultado de uma combinação de informações, crenças e suposições que elaboramos acerca das coisas.

É essa miscelânea que corresponde ao termo imagem. Em outras palavras, as atitudes que temos em relação a certos acontecimentos e objetos, não podem fundamentar-se a não ser na imagem que temos deles.

A imagem é, simultaneamente, cultural e transcultural, temporal e atemporal e simbólica. Em uma sociedade globalizada e imagética, é extremamente importante levar em consideração os aspectos imagéticos de uma situação social. Como a imagem criada tende a ser confundida com o objeto real do mundo, ela cumpre a função de naturalizar um conjunto de ideias, um discurso que pode ser politicamente interessado ou ideológico (Medina Filho, 2013).

Podemos dizer que a imagem de uma empresa, uma marca, um cargo é antes de tudo, como afirma Moliner (1996), uma construção mental própria ou idealizada por terceiros, que pode assumir interpretações diferentes dependendo dos indivíduos que as evocam. “As imagens não são coisas concretas, mas são criadas como parte do ato de pensar” (Laplantine & Trindade, p. 10).

Borges (2007) salienta que a imagem que cada um tem de si, a imagem que os outros constroem a seu respeito, são de extrema importância para os grupos em que nos inserimos.

Através do estudo da imagem do gestor será possível detectar como sua imagem está sendo percebida por sua equipe e a partir desse conhecimento manter, melhorá-la ou modificá-la, adaptando à realidade da organização através da definição de um ponto de partida e um objetivo a se conquistar, que só será possível através do conhecimento das representações sociais, pois através dela poderemos construir estratégias apropriadas de comunicação.

4. ESTUDO EMPÍRICO

Neste capítulo, estão descritas as duas etapas da pesquisa. A primeira utilizou-se do método qualitativo onde foram realizadas entrevistas com a finalidade de obter as competências dos gestores mais relevantes para a empresa e serviu de embasamento para a segunda etapa onde foi utilizado o método quantitativo e qualitativo, através da elaboração de um questionário com o intuito de conhecer a imagem social do gerente e a utilização de um questão de evocação que buscou identificar as concepções do “bom gestor” presente no imaginário dos trabalhadores.

Alcançando, desta forma, a proposta deste trabalho que foi a construção de uma metodologia para avaliar o desempenho de gestores baseado na imagem social do gestor, objetivando não somente melhorar os resultados profissionais e organizacionais, mas, também o desenvolvimento e a melhor adequação do gestor à cultura da empresa.

Ficher et al. (2010), relata que a cultura sempre será a principal referência para definir ao grupo o que é ou não um comportamento competente. Os padrões culturais podem nortear e dar sustentação ao desenvolvimento de recursos e a mobilização para obtenção de resultados, sendo assim, padrões culturais podem dar sustentação ao desenvolvimento de determinadas competências em detrimento a outras.

Quinn et al. (2012), salientam que os gerentes não podem depender exclusivamente de listas de verificação para obter sucesso e sim serem capazes de olhar o cenário a sua volta e modificar suas estratégias e ações de acordo com a situação atual.

Com o propósito de reagir a esse contexto de mudanças, as organizações estão direcionando seus investimentos para o desenvolvimento humano para ações que agreguem valor à empresa e às pessoas. Assim podemos notar que existe um movimento em busca de um sistema de gestão que possa garantir esses resultados.

4.1. Etapa I

A primeira etapa do estudo foi desenvolvida com o objetivo de identificar as dimensões de competências mais valorizadas no contexto da organização estudada.

4.2. Amostra, métodos e procedimentos

4.2.1. Amostra

O estudo foi realizado em uma concessionária de Caminhões situada em Goiânia. A empresa, de origem familiar, com mais de 30 anos de atividade, considerada uma das maiores no seu ramo em âmbito nacional, atualmente conta com 196 funcionários sendo, 24 executivos.

A partir de 2007, a empresa obteve um aumento significativo no volume de negócios. Os produtos da marca Volkswagen Caminhões e Ônibus obtiveram o primeiro lugar de vendas no varejo para o mercado nacional. Em pouco mais de três anos, a empresa dobrou o seu número de funcionários e com esse aumento surgiram novos desafios. Dentre eles, disseminar a missão, visão e valores da empresa, sobretudo no que dizia respeito à gestão de pessoas. Novos líderes chegaram e outros surgidos dentro da empresa assumiram a gestão de equipes sem terem absorvido a cultura organizacional. Com esse objetivo, foi criada a Escola de Líderes para que dessa forma fosse possível aproximar os líderes existentes ao perfil de gestão estabelecido pela diretoria.

Apesar da pouca rotatividade dos cargos de gerência, observa-se que a empresa pesquisada tem preocupação constante com a formação do seu grupo de líderes com o objetivo de manter a cultura da empresa.

Quando as vagas para gerência surgem na empresa, a primeira alternativa adotada é encontrar esse profissional em seu próprio quadro de funcionários para depois, se necessário, procurar no mercado. Tal fato ocorre, pois existe a preocupação com o encarreiramento dos profissionais e com a manutenção da cultura organizacional.

Na primeira fase do estudo foram entrevistados dois gestores do setor de serviços e peças e todos os membros da diretoria, sendo: 1. Diretor de Marketing e Recursos Humanos; 2. Diretor Administrativo Financeiro; e, 3. Diretor Geral, que é o fundador da empresa. Todos os membros da diretoria têm formação em sua área de atuação e fazem parte da família que é proprietária da empresa.

4.2.2. Método de Coleta

Na primeira etapa da pesquisa, utilizou-se entrevistas individuais semiestruturadas, nas quais os participantes foram informados sobre o interesse, a utilidade, o objetivo, compromisso do anonimato e o sigilo das respostas, conforme recomendado por Marconi & Lakatos (2009). Vale ressaltar que neste tipo de entrevista as perguntas são previamente elaboradas, e caso seja necessário, é permitido ao pesquisador acrescentar mais questões não previstas, dependendo das respostas dos participantes.

Segundo Minayo (2001), a entrevista representa um dos instrumentos da pesquisa qualitativa que trabalha com um universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

4.2.3. Procedimentos de análise

As entrevistas foram realizadas individualmente nas dependências da concessionária, durante o horário de trabalho, tiveram duração média de 60 minutos cada. No início da entrevista foi feita uma breve exposição aos participantes sobre os objetivos a serem alcançados na entrevista e a relevância da pesquisa, foi ressaltada a importância da colaboração e também foi garantido o anonimato e o compromisso de que as informações dadas não seriam utilizadas para outro fim. Todas as entrevistas foram gravadas e anotações também foram registradas para que o entendimento das respostas fosse facilitado.

Conforme recomenda Richardson (1999), todas as entrevistas foram transcritas, e as declarações dos entrevistados foram interpretadas, destacando-se o significado atribuído a elas. Procurou-se identificar as competências dos gestores que eram tidas como relevantes para o desempenho da função na organização.

Baseado na pesquisa bibliográfica acerca de competências gerenciais, foram elaboradas as nove questões norteadoras das entrevistas semiestruturadas, que seriam utilizadas nas entrevistas com os três diretores e os dois gestores que tiveram como objetivo principal obter quais eram as características do gestor ideal para a empresa pesquisada.

Após a entrevista, todo o seu conteúdo foi transcrito, sendo posteriormente realizada uma análise de conteúdo a partir da leitura integral dos relatos de cada participante, cada relato foi lido buscando-se identificar obter as dimensões mais importantes para o melhor desempenho do gestor daquela empresa.

Ressaltamos que para a análise de conteúdo das entrevistas foi realizada conforme proposta por Bardin (2011, p. 48) que se constitui em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Conforme proposta da autora, foi utilizado a análise temática, “quer dizer, da contagem de um ou vários temas ou itens de significação, numa unidade de codificação previamente determinada” (p.77). Três etapas organizam essa técnica: (1) Pré-análise; (2) Exploração do material; (3) Tratamento dos resultados e interpretação.

Dessa maneira, utilizou-se a análise temática, pois a mesma mostrou-se mais adequada para a análise das entrevistas realizadas:

Pré-análise: consiste na fase de organização, que tem como objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais. Para o caso desta pesquisa, a pré-análise constitui-se dos dados obtidos através da transcrição das entrevistas.

Exploração do material: “esta fase consiste principalmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração em função de regras previamente elaboradas” (Bardin, 2011, p. 131) na transcrição das entrevistas recortou-se o texto buscando classificar os referidos recortes nas dimensões.

Tratamento dos resultados e interpretação: conforme Bardin (2011), tratar o material é codificá-lo. A codificação corresponde ao processo pelo qual os dados brutos de um texto, são transformados por recorte, agregação e enumeração, que permitem descrever as características pertinentes do conteúdo.

A codificação é composta, segundo a autora, de três escolhas: recorte – escolha das unidades; enumeração – escolha das regras de contagem; e, classificação e agregação – escolha das categorias.

A partir da análise dos dados obtidos nas entrevistas, foi possível constatar o agrupamento das competências em seis dimensões conforme descritas no capítulo 3:

autodesenvolvimento e aprendizagem contínua; intelectual; comunicacional; conceitual; organizacional; e, psicossocial.

4.2.4. Análise e Discussão

Após a análise do conteúdo das entrevistas realizadas com o diretor de marketing e recursos humanos, diretor administrativo financeiro e diretor geral, foi verificado que as dimensões que apareciam com maior frequência nos discursos.

Posteriormente à análise do conteúdo da entrevista com o Diretor 1 foi possível observar que as atitudes que o líder tem em relação a sua equipe são tão valorizadas quanto o conhecimento técnico que ele possui.

... Uma característica marcante da nossa empresa ao longo da sua existência é a importância dada à questão atitudinal, muito mais do que a sua formação da pessoa para chegar até o cargo, até por que as nossas lideranças foram formadas aqui dentro (Diretor 1)

Dimensões	Trechos da entrevista
Autodesenvolvimento e aprendizagem contínua	“...as lideranças, a empresa formou aqui dentro...”
Autodesenvolvimento e aprendizagem contínua	“...não valorizamos somente as habilidades que ela tem porque estudou, por que ela aprendeu, mas também porque ela foi autodidata...”
Autodesenvolvimento e Aprendizagem contínua	“...um fator fortíssimo aqui é o desenvolvimento profissional...”
Comunicacional	“...habilidade de comunicação...”
Conceitual	“...Iniciativa no dia a dia do trabalho...”
Conceitual	“...alcance de metas...”
Conceitual	“...desenvoltura para alcançar as metas...”
Conceitual	“...inovações e ideias, a gente valoriza muito isso...”
Psicossocial	“...trabalho em equipe...”
Psicossocial	“...ter uma relação de respeito com o outro...”

Quadro 4: Dimensões identificadas na entrevista - Diretor 1

Observa-se que tanto o Diretor 1 quanto o 2, vão além das dimensões elaboradas com base na produção literária acerca das competências gerenciais, existe, na fala de ambos, a valorização dos líderes que têm preocupação com o meio ambiente, responsabilidade social e que participam dos trabalhos voluntários que a empresa desenvolve.

...Traços marcantes da cultura da empresa estão localizados na responsabilidade social, ambiental e trabalho voluntário, que existem há muito tempo antes desses assuntos estarem em voga... (Diretor 1)

...Nós sempre tivemos preocupação com a comunidade e temos sido reconhecidos por isso. Sempre foi importante a responsabilidade social e ambiental... (Diretor 3)

Dimensões	Trechos da entrevista
Comunicacional	“...comunicação direta com a equipe...”
Comunicacional	“...bom relacionamento entre os colegas e a diretoria...”
Comunicacional	“...saber conversar com o cliente...”
Conceitual	“...solucionar os problemas da empresa...”
Organizacional	“...conhecer nosso produto a fundo...”
Organizacional	“...saber lidar com os nossos processos administrativos...”
Organizacional	“...trazer resultado financeiro para a empresa...”
Organizacional	“...ter comprometimento é muito importante para nós...”
Organizacional	“...envolvimento com a empresa...”
Organizacional	“...envolvimento com a empresa na busca de resultados...”
Psicossocial	“...nosso diferencial é o atendimento...”
Psicossocial	“...bom relacionamento do líder com os liderados...”
Psicossocial	“...comprometimento com a empresa...”

Quadro 5: Dimensões identificadas na entrevista - Diretor 2

Diante dos dados coletados na entrevista com o Diretor 2, podemos também destacar a preocupação da diretoria com as questões éticas nas relações de trabalho que acreditam que, valores como, a ética e a honestidade são advindas de um profissional que tem uma boa estrutura familiar, diretamente ligados a dimensão relacionada aos valores pessoais.

Outro ponto que vale destaque é a importância atribuída a questões voltadas às dimensões comunicacional e organizacional, sempre focados na gestão de pessoas onde o Diretor 3 enfatiza:

...Nosso foco é na gestão de pessoas, em qualquer área que as pessoas estejam aqui, eu acredito que a grande maioria das concessionárias somente pensa no profissional que traz resultados. Eu acho que faturamento é uma consequência de um bom trabalho, um bom trabalho em equipe, um processo bem conduzido...

Dimensões	Trechos da entrevista
Autodesenvolvimento e aprendizagem contínua	“...líderes formados dentro da empresa...”
Autodesenvolvimento e aprendizagem contínua	“...gostar de aprender, adquirir novos conhecimentos...”
Comunicacional	“...o diálogo é essencial...”
Conceitual	“...querer inovar no trabalho...”
Intelectual	“...fazer plano de ação preventivo...”
Intelectual	“...raciocínio lógico...”
Organizacional	“...resultado também é importante...”
Organizacional	“...envolvimento com o trabalho...”
Organizacional	“...conhecer a política da empresa...”
Organizacional	“...com persistência os resultados acontecem, sempre...”
Organizacional	“...pessoas comprometidas com o resultado...”
Organizacional	“...comprometimento com a empresa é muito importante”
Psicossocial	“...respeito a diversidade, as pessoas”
Psicossocial	“...pessoas que gostam de trabalhar em equipe...”
Psicossocial	“...nosso foco está na gestão de pessoas...”

Quadro 6: Dimensões identificadas na entrevista - Diretor 3

Os três diretores concordam que o conhecimento dos processos administrativos, disposição para a busca de novos aprendizados, honestidade e ética, encontrados na dimensão denominada valores pessoais, alinhados ao esforço para alcançar os resultados da empresa são de primordial importância para o desenvolvimento do trabalho dos gestores.

... Observamos o envolvimento do funcionário com a empresa, a honestidade, além de trabalhar, vestir a camisa da empresa, zelar pelo nome da empresa, a honestidade é fundamental... (Diretor 2)

... A gente valoriza muito as pessoas que se colocam a disposição dos trabalhos que a empresa desenvolve. O que você sabe fazer além do seu trabalho? Além da parte técnica? É muito atitudinal, a iniciativa, a ética, a honestidade, o envolvimento com a empresa, ser uma pessoa ética... (Diretor 1)

O Diretor 2 também chamou atenção ao quesito transparência, citou que em uma reunião mensal realizada com cerca de trinta funcionários na qual são discutidos assuntos referentes ao bom funcionamento da empresa a transparência foi citada pela maioria dos presentes. E, por fim, o Diretor 2 ressaltou:

... Por que falar que esse é um valor é uma coisa e outra são as pessoas perceberem isso de fato. Outros fatores valorizados aqui são a ética e o respeito. Respeito aqui é fundamental: respeito à diversidade, às pessoas, aos valores, isso aqui para nós é essencial...

Outro ponto em comum que podemos evidenciar nas entrevistas é a preocupação com a conscientização das pessoas que exercem cargos de liderança no sentido de terem ciência de que elas também são gestores de pessoas independentemente de sua área de atuação. Elas são corresponsáveis pelo desenvolvimento, motivação, retenção, recompensas e punição de eventuais condutas indevidas em consonância com a escola de líderes desenvolvida na empresa.

Também se torna importante destacar outras características do líder que são valorizadas pela diretoria como ser um bom comunicador, trabalhar em equipe, assiduidade, pontualidade, consciência socioambiental, iniciativa e inovação.

Através das entrevistas realizadas com dois gestores foi possível observar que as respostas obtidas são congruentes com o discurso da diretoria, evidenciando a necessidade de a diretoria ter um líder que possa gerir sua equipe de acordo com as políticas e a cultura da empresa e que a questão do bom relacionamento com a equipe é fundamental para o alcance dos resultados.

O Gerente 1 resalta que além da importância de desenvolver as competências relevantes para um gestor na empresa, ter o respaldo da diretoria nas suas decisões é de suma importância para o alcance dos resultados organizacionais.

... O fato de estar perto da diretoria facilita a decisão. Aqui nós conseguimos implantar o que precisamos... (Gerente 1)

Dimensões	Trechos da entrevista
Autodesenvolvimento e aprendizagem contínua	“...tenho muito tempo de empresa minha dedicação e vontade de aprender me ajudaram na minha carreira aqui dentro...”
Conceitual	“...criatividade no dia a dia do trabalho...”
Conceitual	“...iniciativa no alcance de metas...”
Organizacional	“...um cargo que exige muito conhecimento administrativo...”
Comunicacional	“...habilidade de comunicação e negociação com a equipe...”
Relacional	“...ter bom relacionamento com a equipe...”

Quadro 7: Dimensões identificadas na entrevista - Gerente 1

O Gerente 1 ressalta que além da importância de desenvolver as competências relevantes para um gestor na empresa, ter o respaldo da diretoria nas suas decisões é de suma importância para o alcance dos resultados organizacionais.

... O fato de estar perto da diretoria facilita a decisão. Aqui nós conseguimos implantar o que precisamos... (Gerente 1)

O Gerente 2 destaca que a gestão participativa onde todos os funcionários tem oportunidade de dar sugestões de melhoria, um bom ambiente de trabalho e a proximidade com a diretoria também são fatores que influenciam no dia a dia do trabalho do gestor.

Hofstede (1997, p. 210), define cultura organizacional “como uma programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização de outra”. A partir desse conceito podemos ressaltar que a empresa pesquisada se preocupa em ter uma cultura consolidada e compartilhada igualmente por todos os membros da diretoria.

Segundo as declarações dos diretores e das ações desenvolvidas pela empresa, como a Escola da Liderança e o Programa Faça a Diferença – quais todos os funcionários são incentivados a contribuir com inovações para a melhoria do trabalho, sugestões voltadas para

ações relacionadas ao meio ambiente ou responsabilidade social –demonstram a preocupação em manter sua cultura nos mesmos padrões estabelecidos desde sua fundação.

Dimensões	Trechos da entrevista
Autodesenvolvimento e aprendizagem contínua	“...eu fui moldado dentro da empresa...”
Autodesenvolvimento e aprendizagem contínua	“...querer se desenvolver, adquirir conhecimentos...”
Comunicacional	“...saber lidar com as pessoas...”
Conceitual	“...inovação também é importante...”
Intelectual	“...ser proativo na solução dos problemas...”
Organizacional	“...alcançar as metas...”
Organizacional	“...ser comprometido com o resultado, estar atendo aos números...”
Organizacional	“...comprometimento com a empresa é muito importante”
Relacional	“...saber trabalhar em equipe é fundamental...”
Relacional	“...estar atento a gestão de pessoas...”
Relacional	“...respeitar as diferenças, as pessoas”

Quadro 8 – Dimensões identificadas na entrevista - Gerente 2

Acredita-se que para um gerente obter um bom desempenho na sua função, ele deve ir além do conhecimento dos valores, missão e visão. É preciso compreender esses conceitos e torna-los norteadores na gestão das pessoas sob sua coordenação. A interação das gerências com suas equipes conduzindo-as à realização dos objetivos estratégicos também é de suma importância para a função.

Os gerentes devem criar equipes de trabalho, segundo a diretoria, cientes de suas responsabilidades e das expectativas da empresa em relação ao seu desempenho e estarem dispostos ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua para o aprimoramento de sua capacidade para maximizar os resultados do seu trabalho.

Conforme destacado por Veiga et al. (1995), para ser bem-sucedido, um modelo de avaliação de desempenho deve, em primeiro lugar, respeitar a cultura da organização que o adota.

De uma forma geral, as análises indicaram que as dimensões comunicacional; psicossocial; autodesenvolvimento e aprendizagem contínua; organizacional; conceitual; e, intelectual preponderaram em relação às demais (técnica e valores pessoais) dando a indicação de quais são as competências mais valorizadas naquela empresa pelas diretorias, e percebidas como tal pelos gestores entrevistados, conforme quadro 9 a seguir:

Dimensões	Síntese das entrevistas
Comunicacional	Tanto as diretorias quanto os gestores entrevistados destacaram a importância da comunicação como dimensão essencial para o exercício do trabalho de um gestor, destacando a competência voltada à negociação, bom relacionamento com clientes/equipes/diretoria utilizando habilidades de ouvir, dialogar e transmitir com clareza as demandas de trabalho.
Psicossocial	Esta dimensão também foi destacada na fala de todos os entrevistados dada a importância de o gestor não somente ter bons resultados operacionais, mas também ter um bom ambiente de trabalho.
Aprendizagem contínua e autodesenvolvimento	Dimensão muito valorizada na empresa, pois nela a capacidade de aprender, adquirir novos conhecimentos é extremamente valorizada pela diretoria e percebida como importante pelos gestores.
Organizacional	Ligada ao conhecimento das estruturas de negócio da empresa essa dimensão está ligada ao comprometimento com os resultados operacionais.
Conceitual	Capacidade de inovar e iniciativa no dia a dia do trabalho, também foram evidenciados como uma dimensão valorizada em toda a empresa pela diretoria.
Intelectual	Na empresa essa dimensão enfatiza, principalmente, a proatividade e a elaboração de planos de ação preventivos para possíveis situações problema. Bem como o conhecimento do que faz, domínio técnico e capacidade de solucionar problemas do trabalho.

Quadro 9: Síntese das entrevistas

Nessa etapa da pesquisa foram avaliadas as expectativas das competências que os diretores acreditavam ser relevantes para obter o desempenho ideal do cargo de gerente e divididos em 6 dimensões previamente estabelecidas no capítulo 3: autodesenvolvimento; intelectual; conceitual; comunicacional; organizacional; e, relacional. Os dados foram posteriormente utilizados na segunda etapa para a constituição do questionário referente a imagem do gerente da empresa para a melhoria dos resultados organizacionais.

4.3 Etapa II

O objetivo desta etapa foi identificar como as competências que formam a imagem social do gestor se organizam através da elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho baseado nas dimensões das competências mais valorizadas pela diretoria.

4.4 Amostra, Métodos e Procedimentos

4.4.1 Amostra

Nesta etapa foram realizadas duas coletas:

1. Estudo das características de um “bom gestor”

Utilizou-se como o critério para definir a amostra: funcionários que não estivessem cumprindo período de experiência na empresa. Participaram da pesquisa 150 trabalhadores de todos os departamentos da empresa.

Nesta coleta, que envolvia a análise das evocações foram devolvidos 143 questionários, apenas 7 participantes não conseguiram traduzir em palavras ou expressões a percepção que tinham sobre o “bom gestor”, optando apenas em participar da segunda coleta de dados.

2. Imagem Social do Gestor

Utilizou-se como o critério para definir a amostra: funcionários que não estivessem cumprindo período de experiência na empresa. Participaram da pesquisa 150 trabalhadores de todos os departamentos.

Nesta coleta, dos 150 participantes apenas 3 questionários não puderam compor a mostra, pois não o responderam por completo, totalizando 147 participantes.

4.4.2. Método de coleta

a) Coleta 1: Estudo Características de um “bom gestor”

Para realizar a coleta de dados referente à Representação Social do Gestor foi empregado o método denominado Análise das Evocações (Campos, 1998, Vergès, 1992, 1994, 1995; Sá, 1996), ressalta-se que esse método é amplamente utilizado na abordagem estrutural das representações sociais, e é baseado na associação livre produzida por uma palavra indutora.

Ao elaborar o instrumento, buscamos detectar as concepções de um bom gestor presente no imaginário dos trabalhadores da empresa. Essa representação é acessada por uma questão de evocação, ou seja, uma questão para a associação livre ativada por uma palavra indutora. Neste caso, a expressão indutora foi «bom gestor». As instruções dadas aos participantes eram as seguintes:

« Pensando na empresa em que você trabalha quais são as palavras ou expressões que lhe vêm à cabeça quando você pensa em um “BOM GESTOR”? »

Foi solicitado aos participantes que respondessem da maneira mais espontânea possível, e elencassem no mínimo três e no máximo oito palavras ou expressões que estivessem relacionadas com a expressão indutora. Em seguida, foi-lhes solicitado que as duas respostas mais relevantes fossem escolhidas e justificadas. Vale lembrar que o questionário foi encaminhado aos participantes antes do questionário acerca da imagem social do gestor.

Optou-se pela técnica de associação livre porque permite o acesso ao conteúdo das Representações Sociais. Para Abric (1998, p. 30-31):

...uma representação é constituída de um conjunto de informações, de crenças, de opiniões e de atitudes a propósito de um objeto social, a organização de uma representação social apresenta uma característica específica, a de ser representada em torno de um núcleo central, constituindo-se em um ou mais elementos, que dão origem à representação.

Na Teoria do Núcleo Central, as representações são definidas a partir de dois componentes: seu conteúdo e a sua estrutura de organização interna.

b) Coleta 2: Construção do questionário com o intuito de conhecer a imagem social do gestor

Considerando que as escalas de medida para conhecer a imagem social do gestor no local de trabalho não foram construídas nem validadas no Brasil, tornou-se necessária a construção de um instrumento que pudesse medir esse construto da maneira mais adequada no contexto nacional.

Na primeira etapa do estudo, identificamos, nas entrevistas realizadas com os diretores e gestores, quais eram as competências mais valorizadas na empresa, que foram agrupadas nas seis dimensões (autodesenvolvimento e aprendizagem contínua; intelectual; comunicacional; conceitual; organizacional; e, relacional) conforme descritas no capítulo 3.

Para a construção do questionário com o intuito de conhecer a imagem social do gerente, os passos descritos abaixo foram seguidos:

1. Foram verificadas as dimensões que coincidiam na análise das entrevistas;
2. A partir dos dados coletados na Etapa I, foram formulados dez itens para cada dimensão de competência observada na fala dos diretores e gestores entrevistados;
3. Os itens de cada dimensão foram elaborados a partir de comportamentos passíveis de observação no dia a dia de trabalho do gerente.
4. Foi utilizado o formato *Likert*, variando de 1 (não apresenta o comportamento) a 5 (apresenta o comportamento) para que fosse possível verificar a ocorrência dos comportamentos.

Vale ressaltar que a escala *Likert*, proposta por Rensis Likert (1932), é uma escala psicométrica utilizada na pesquisa quantitativa, na qual os participantes informam qual o seu nível de concordância ou discordância sobre cada item.

5. Com o questionário pronto, foi feita uma análise semântica para verificação da inteligibilidade dos itens (Pasquali, 2003). Foi solicitado a um grupo de dez estudantes universitários que procedessem à análise de cada item do questionário, sendo efetuadas as correções que se mostraram necessárias, para que dessa maneira todas as dúvidas quanto aos itens fossem dirimidas.

4.4.3 Procedimentos de Análise

a) Coleta 1: Análise de Evocações

Primeiramente, foi solicitado ao coordenador de recursos humanos que fosse distribuído aos funcionários participantes o questionário referente às evocações livres, com o objetivo de identificar as características relevantes sobre “bom gestor”.

Deste modo, foi pedido aos participantes que listassem no mínimo 3 e no máximo 8 palavras ou expressões que descrevessem um “bom gestor”. Após as evocações, os funcionários deveriam justificar brevemente as duas palavras ou expressões evocadas, que eram, para eles, as mais importantes. Abric (1994) destaca que a técnica das evocações permite o acesso a elementos que não seriam identificados com facilidade no discurso dos participantes.

Na “análise das evocações”, são considerados inicialmente dois critérios: a frequência de evocação, que representa a quantidade de vezes que a mesma palavra surge nas evocações dos participantes e a ordem média de evocação (ou ordem média de aparecimento), que representa a posição que a mesma palavra ocupa dentro das oito evocações. Podemos dizer que quanto menor a ordem média de evocação (OME), mais rapidamente ela foi evocada o que a indica como possível componente do núcleo central.

Em uma tabela, chamada “tabela de quatro casas” (ou uma tabela com quatro quadrantes), são apresentados os resultados em termos de palavras ou expressões produzidas pelos sujeitos, tal qual os sujeitos as produziram. No quadrante superior à esquerda, encontram-se as evocações mais frequentes e OME menor que a média, que aparecem, em média, nas primeiras posições, quadrante onde aparecem os supostos elementos centrais; as palavras que aparecem neste quadrante são chamadas “palavras salientes” no sentido de palavras que se destacam.

O quadrante superior direito corresponde aos elementos chamados de “*primeira periferia*”, que apresentam alta frequência associada e OME menor que a média.

Finalmente, nos quadrantes inferiores direito e esquerdo correspondem aos elementos que obtiveram frequência menor e OME maior que a média, e, as que tiveram frequência maior e OME menor do que a média respectivamente.

b) Coleta 2: Imagem Social do Gestor

O estudo foi realizado em uma sala de treinamento localizada nas dependências da empresa durante três dias consecutivos em grupos de cerca de 20 funcionários por vez. Foi disponibilizada, pelo departamento de recursos humanos, uma plataforma na *intranet* onde os próprios funcionários poderiam agendar o dia e horário para a sua participação na pesquisa.

Solicitou-se a autorização da empresa para a aplicação dos questionários em horário de trabalho. O questionário foi administrado em uma sala de treinamento e respondido individualmente. O instrumento foi distribuído a todos os funcionários da empresa que não estavam em período de experiência. Foi esclarecido aos participantes o caráter estritamente acadêmico da pesquisa e a segurança do sigilo em relação à emissão das respostas.

4.4.4 Análise e discussão

Os resultados são apresentados em duas seções. A primeira descreve os dados referentes à coleta 1, análise de evocações do “bom gestor”. A segunda seção descreve referentes à coleta 2, a imagem social do gestor.

a) Coleta 1: Análise de Evocações

Para a análise dos dados coletados referente à Representação Social do Gestor através do instrumento baseado na técnica de associação livre para identificar as características do “bom gestor” em relação a situações de trabalho através da Teoria das Representações Sociais, os dados coletados foram submetidos à análise de evocação com o intuito de identificar a organização interna do campo comum da RS.

Para o tratamento dos dados segundo a técnica evocação ou associação livre, foram seguidos os seguintes passos:

1. Categorização das palavras;
2. Cálculo da frequência das categorias;
3. Cálculo da ordem média de evocação.
4. Análise da centralidade das Representações Sociais efetuando o cálculo de queda de frequência das palavras principais.

A primeira fase do tratamento dos dados levantados foi a categorização das palavras citadas pelos participantes, na qual as palavras ou expressões com o mesmo significado foram agrupadas em uma mesma categoria, evitando assim variações em uma mesma evocação, o que seria prejudicial na aferição. Para efeito de análise foram desconsideradas as palavras ou expressões evocadas menos que três vezes.

Foram citadas no total 72 palavras diferentes, sendo que as evocadas com frequência menor ou igual a 7 foram excluídas do quadro, que foram: aceitar mudanças, qualidade, planejamento, auto controle, avaliar, autenticidade, gostar do que faz, ambição, bom senso, estratégico, ter autonomia, servir, diferença, genialidade, capacidade, liberdade, agilidade, auto estima, percepção, segurança, prático, democrático, bondade, gestão participativa, saber escolher as pessoas certas e infraestrutura.

Os resultados são apresentados na Tabela 1 em quadrantes organizados em dois eixos, sendo que o eixo vertical corresponde à frequência de evocação das palavras e o eixo horizontal à ordem de evocação. No primeiro quadrante, os elementos mais relevantes foram “comunicação”, “confiança”, “motivação”, “respeito”, “conhecimento”, “honesto”, “responsabilidade” e “trabalhar em equipe”, sendo provavelmente, os elementos nucleares.

O segundo e o terceiro quadrantes da Tabela 1 apresentam os elementos considerados de periferia próxima ou do sistema periférico. Esses elementos correspondem às condutas dos sujeitos na sua relação com o mundo. O quarto quadrante corresponde aos elementos de menor relevância, considerado de periferia distante.

As cinco palavras mais citadas correspondem a cerca de 37,5% das evocações, o que dá indícios de centralidade da Representação Social do Bom Gestor em torno da importância do gestor desenvolver competências relacionadas a ser um bom comunicador, transmitir confiança a sua equipe, saber motivar, ter conhecimento a respeito do seu trabalho e respeitar os membros da sua equipe.

Conforme ressaltam Rosso e Camargo (2011), a estruturação do núcleo central cumpre um duplo papel: organizar a prática específica e justificar os julgamentos de valor, que no presente estudo está ligado à imagem social do gestor. Os elementos do núcleo central, segundo Flament (2001), tornam a comunicação mais fácil e consensual, conservando, assim, a identidade do grupo social.

As palavras ou expressões selecionadas como mais importantes para o exercício de uma

boa gestão na empresa podem ser observadas na Tabela 2, onde os resultados são comparados com a análise das evocações livres.

Podemos observar que a palavra “comunicação” apresenta uma frequência cerca de 60% maior que a segunda maior evocação, o que nos leva a crer que a comunicação é um fator preponderante no exercício da gestão. Gramigna (2007) relata que a comunicação é a competência que serve de ligação entre as pessoas, ela pode ajudar a construir uma autoimagem positiva ou o seu oposto.

Chowdhury (2003) destaca que os gerentes cometem o erro de não perceberem a diferença entre comunicação e instrumentos de comunicação, um comunicador efetivo é capaz de criar um ambiente de trabalho acolhedor e motivador.

Tabela 1 – Análise das Evocações da Representação do “Bom Gestor”

1º Quadrante	≥ 27	OME <3,38	2º Quadrante	≥ 27	OME >3,38
Comunicação	67	3,27	Humilde	27	3,74
Confiança	42	3,14			
Motivação	41	2,88			
Respeito	41	3,32			
Conhecimento	39	3,38			
Honesto	30	3,23			
Responsabilidade	29	2,62			
Trabalhar em equipe	29	3,07			
4º Quadrante	≤ 27	OME <3,38	3º Quadrante	≤ 27	OME >3,38
Imparcial	15	3,33	Bom relacionamento	19	3,79
Companheirismo	14	2,5	Ser coerente	16	4,0
Educado	14	2,93	Dar exemplo	13	3,85
Postura Profissional	12	3,17	Pontualidade	11	3,82
Empatia	7	3,14	Visão	11	3,45
			Foco	10	4,1
			Dar resultado	9	3,44
			Proativo	9	3,44
			Disciplinado	7	3,86
			Transparência	7	3,43

Com os resultados obtidos na análise de evocações, foi realizada uma análise complementar, a Análise das Palavras Principais, na qual foram considerados elementos do núcleo central e do sistema periférico, e foi realizada a comparação das frequências de evocação

com a frequência das palavras consideradas como mais importantes pelos participantes. A partir do cálculo da queda de frequência, foi possível obter um segundo indicador de elementos, que provavelmente pertencem ao núcleo central, bem como ao sistema periférico.

Tabela 2: Análise das palavras mais evocadas em relação às palavras ou expressões consideradas como mais importantes.

Palavras ou expressões mais importantes	Frequência das Palavras Principais	Frequência Total da Evocação Livre	Queda de frequência %
Dar exemplo	13	13	0
Visão	6	11	45,45
Comunicação	36	67	46,27
Bom relacionamento	10	19	47,37
Respeito	21	41	48,78
Motivação	20	41	51,22
Conhecimento	19	39	51,28
Humildade	12	27	55,56
Trabalhar em equipe	12	29	58,62
Confiança	16	42	61,90
Responsabilidade	10	29	65,52
Honesto	07	30	76,66

Nesta análise, os elementos cuja queda de frequência foi menor de 50% foram considerados como possivelmente pertencentes ao núcleo central. Desta maneira, considerando os resultados apresentados na tabela 2, eles sugerem que os elementos do núcleo central da representação social do “bom gestor” são: “dar exemplo” (0%), “visão” (45,45%), “comunicação” (46,27%), “bom relacionamento” (47,37%) e “respeito” (48,78%).

A partir da análise das palavras principais, a Tabela 2 apresenta informações relevantes na construção das hipóteses de centralidade: dos oito elementos que compõe o primeiro quadrante, somente dois demonstram estabilidade significativa, ou seja, com queda de frequência inferior a 50%: “comunicação” e “respeito”.

Os resultados indicam que as análises de conteúdo das justificativas apresentadas pelos participantes nos possibilitam ampliar o entendimento e o contexto no qual determinado

comportamento é considerado de maior importância em relação a outro evocado em um maior número de vezes.

As justificativas apresentadas pelos participantes nos possibilitaram a melhor compreensão dos termos que se encontram no primeiro quadrante: “comunicação”, “confiança”, “motivação”, “respeito”, “conhecimento”, “honesto”, “responsabilidade” e “trabalhar em equipe”, bem como, das palavras “humildade”, “bom relacionamento”, “dar exemplo” e “visão” que se encontram no segundo e terceiro quadrante respectivamente.

O primeiro termo a ser analisado que foi avaliado como fator preponderante para o exercício da boa gestão é a “comunicação”. Para os participantes a comunicação é o alicerce para o desenvolvimento da prática da gerência, pois através dela ocorre o entendimento dos direcionamentos promovendo um bom ambiente de trabalho e atingimento das metas, conforme demonstrado nas justificativas:

- Boa comunicação e orientação para que aponte onde o trabalhador precisa melhorar e onde ele está com em relação ao desempenho.*
- Saber comunicar de forma clara e objetiva para não gerar dúvidas, garantindo credibilidade e estabelecer relação de confiança.*
- Ouvir seus liderados para obter informação para melhorar o ambiente de todos.*
- O líder deve orientar sua equipe com o dever de cumprir todas as suas atividades que a empresa pede.*
- Orientar a equipe no atingimento de metas.*
- Uma equipe bem orientada tem melhor condição de realizar suas atividades que lhe são atribuídas.*

Ainda em relação à “comunicação” podemos destacar a necessidade de minimizar as dificuldades de comunicação entre os gestores e suas equipes, como saber ouvir e dialogar, conforme destacado:

- Saber ouvir é tudo nas tomadas de decisões e no crescimento da equipe.*
- Fator relevante, pois o líder deve expor suas ideias e discutir com seus liderados, e saber ouvir, construir juntos.*
- Diálogo e a aceitação do ponto de vista de cada um podem chegar a melhor solução para todos os problemas.*
- Dialogar para chegar a um comum acordo se resolvendo da melhor forma.*

Segundo Robbins (2010), a comunicação facilita a motivação, pois esclarece aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e recompensa o comportamento desejável estimulando a equipe. A palavra “motivação” está localizada no primeiro quadrante como segundo termo mais evocado, porém quando solicitado aos participantes selecionar as palavras de mais importância das 41 evocações, 48,78% a consideraram mais importante. Abaixo podemos observar verificar a fala dos sujeitos relacionada à motivação:

- A pessoa motivadora ajuda a aumentar a autoestima, o ânimo. Ao contrário de quem faz a pessoa ficar sem ânimo.*
- A motivação que o líder tem a capacidade de passar para os seus subordinados faz com que trabalhem com satisfação em meio ao seu trabalho.*
- Saber motivar a equipe para que então sejam alcançados os objetivos.*
- É saber motivar a equipe para trazer bons resultados para a empresa.*

O “respeito” que também consta do primeiro quadrante dos elementos mais relevantes para um bom gestor foi indicado como mais importante por 51,22% das pessoas que o citaram associando o termo a bom ambiente de trabalho e profissionalismo. Mueller e Mayer (2003), salientam que as pessoas esperam das organizações o respeito e a valorização da figura humana, cabendo ao líder respeitar o profissional, enquanto indivíduo.

- O respeito está naquele que age com justiça e fará sempre mantendo a igualdade nas decisões tomadas, independente do subordinado.*
- Ter educação e respeito para lidar com os seus colaboradores. Tem que se sentir igual a todos mesmo tendo conhecimento, somos todos iguais.*
- Para um bom desempenho da equipe todos tem que ser tratados com o mesmo respeito, isso gera profissionalismo.*
- Saber respeitar as pessoas com que convive é a base para uma boa convivência.*
- Fundamental para o envolvimento de todos, respeito mútuo para um bom ambiente de trabalho.*

Do total dos participantes que evocaram a palavra “conhecimento”, 48,72% do total das evocações indicaram conhecimento como competência importante quando se pensava em um bom gestor. Pode-se perceber através da fala dos participantes que o conhecimento está ligado

principalmente ao domínio da função de gestão na empresa estudada. Como podemos observar a seguir:

- Para ser um bom líder, este deve ter conhecimento da área que irá administrar.*
- Tendo conhecimento o líder saberá tomar decisões em qualquer situação ou problema sem dificuldade nenhuma.*
- O líder precisa dominar os processos de sua área de atuação, buscando sempre o aprimoramento através da leitura e cursos de qualificação.*
- Estimular os funcionários a estudar para o melhor desempenho das suas funções.*
- Tendo conhecimento o líder saberá tomar decisões em qualquer situação ou problema sem dificuldade nenhuma.*

As palavras “confiança” e “responsabilidade” também estão entre as palavras mais evocadas localizadas no primeiro quadrante, porém somente 38,10% e 34,48% dos participantes as consideram como mais relevantes respectivamente.

Johann (2013), destaca que a liderança pode ser definida como um processo de interação entre as pessoas que conduz a busca de resultados relevantes para organização. A confiança segundo Bennis (1996), é um atributo ligado à liderança e para que ela seja gerada é necessário: coerência – não existir diferença entre sua fala e atitudes; confiabilidade – prontidão para apoiar a sua equipe; integridade – e cumprir o que foi acordado.

Para Robbins (2010), a confiança está ligada a relevantes consequências no trabalho como: facilidade no compartilhamento de informações; melhoria da produtividade; e, melhoria da eficácia das equipes.

- Ter responsabilidade com as tarefas que lhe foram confiadas, como se fossem para si mesmo.*
- Assumir a responsabilidade com o cliente e a equipe, saber os processos da empresa.*
- O líder deve ser responsável e cumprir os compromissos com a empresa mais que todos.*
- Não confundir liderança com autoritarismo, passar ao produtivo confiança e respeito.*
- Tomar decisões evitando desgastes entre clientes, departamento, etc.*
- O líder deve conduzir a equipe de acordo com suas obrigações e os interesses da empresa.*
- Confiança é essencial. As pessoas sentem a presença de um bom líder. Tudo que ele falar, para entusiasmar e a pessoa passa confiança no seu trabalho também.*

Em relação à palavra “responsabilidade” podemos destacar na fala dos participantes que a considerou como mais importante o respeito pelas pessoas e a responsabilidade que o gestor tem diante da sua equipe.

- Ter responsabilidade para ter uma boa administração.*
- Responsabilidade é muito importante, por que o líder é responsável por sua equipe.*
- Uma boa liderança nos faz ter uma maior responsabilidade, porque precisamos respeitar as pessoas.*

Podemos observar que a expressão “bom relacionamento”, quando solicitado aos participantes escolherem as palavras ou expressões mais importantes alcançou índices maiores que 52% quando se pensava em um bom gestor, conforme exposto na tabela 4.

- Tem à disposição a se adequar a mudanças, e também usa bom senso em decisões que requerem ser mais enérgico ou não.*
- Flexibilidade para resolver os diversos problemas que temos no dia a dia.*
- Flexibilidade ao entender as diferenças de cada um.*
- Ter uma boa relação entre os funcionários é importante para ter um melhor rendimento da equipe.*
- Ter uma boa convivência para com os seus liderados é muito importante para o bom andamento do trabalho.*

Localizado no primeiro quadrante “trabalhar em equipe” também se encontra entre os termos mais evocados pelos participantes, porém quando foi pedido para que fosse escolhida a palavra ou expressão mais importante, ela foi assim considerada por 41,38% do seu total de evocações.

O trabalho em equipe e o desenvolvimento de relações profissionais positivas, do tipo cliente–fornecedor, são dois princípios que incentivam o desenvolvimento do sentimento de vinculação e de cooperação dentro dos grupos de trabalho (Morin, 2001).

Os participantes associam a expressão “trabalho em equipe” para o alcance de bons resultados através do trabalho em parceria, conforme pode ser observado:

- Saber trabalhar em equipe é de extrema importância para um líder por que dependemos um do outro.*
- Acredito que não é possível trabalhar sozinho e conseguir resultados surpreendentes.*

- Tem que ter parceria para um ajudar o outro e assim termos mais produtividade.*
- O líder deve ser parceiro, auxiliar seus subordinados nos momentos de execução dos trabalhos sabendo sobrar agilidade e suprindo as dificuldades da equipe.*

Apesar da expressão “dar exemplo” constar do terceiro quadrante, deve-se salientar que ela foi considerada de suma importância para todos os participantes que a citaram. A seguir algumas falas relativas à expressão “dar exemplo”

- Um bom líder primeiro a dar o seu exemplo de bom trabalho e depois sim ele tem argumentos para cobrar quem ele lidera.*
- Para um líder ter o direito de cobrar (pontualidade, metas, organização), primeiro ele tem que ser o exemplo.*

A liderança pelo exemplo pode ser um meio eficaz de ser um bom gestor, porém é uma das mais difíceis em função de a equipe buscar em seus gestores padrões elevados de conduta pessoal e por esse motivo os líderes possuem menos liberdade de comportamento que seus seguidores (Gruber, 2001).

Constando do segundo quadrante a “humildade” foi citada como mais relevante na boa gestão por 44,44% dos participantes que a evocaram destacando que os gestores humildes conseguem estar mais próximos de suas equipes e conseguem alcançar melhores resultados.

- Ser humilde para aceitar conselhos e sugestões e admitir quando estiver errado.*
- Saber admitir erros e corrigi-los.*
- Uma pessoa humilde consegue ser querida, onde as pessoas se sentem mais abertas para conversar.*

A palavra “visão” também localizada no terceiro quadrante foi considerada mais importante por 54,55% das pessoas que a evocaram e está ligada à capacidade do líder em antecipar os problemas, detectar oportunidades onde os demais não a enxergam, conhecimento de mercado para guiar a equipe e desenvolver estratégias para alcançar os objetivos traçados.

Baseado nas evocações analisadas, podemos observar que as expressões evocadas pelos participantes estão representadas nas dimensões elaboradas a partir revisão dos estudos e selecionadas como mais importantes para o exercício da função de gestor na organização estudada.

b) Coleta 2: Imagem Social do Gestor

Os resultados são apresentados em duas seções. A **primeira** descreve os dados referentes à análise da estrutura fatorial da escala de Imagem Social do Gestor e a seguir a análise dos resultados obtidos através dos questionários respondidos pelos gestores, diretoria e equipes.

Com o objetivo de analisar a validade fatorial e a consistência interna da escala relativa à Imagem Social do Gestor, as respostas a essa escala foram submetidas a uma Análise Fatorial que segundo Pasquali (2009), é uma técnica multivariada que se fundamenta sobre o pressuposto que um conjunto de variáveis observáveis pode ser explicado por um número menor de variáveis hipotéticas, não observáveis, que são os fatores ou variáveis fontes.

Foi utilizado o método Eixos Principais (*PAF – Principal Axis Factoring*), que é a técnica estatística recomendada (Pasquali, 1997) para o desenvolvimento de análises com caráter confirmatório e optou-se por uma rotação *Varimax*, que tem como objetivo, segundo Dancey e Reidy (2006), maximizar as altas correlações e minimizar as baixas. Essa análise foi realizada com o auxílio do software *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* versão 20.

Os resultados obtidos estão apresentados na tabela 3. Para obter a matriz rotada foi estipulado o critério de carga fatorial mínima de 0,40 para a inclusão dos itens, de modo que caso o item não alcançasse a carga mínima, este era excluído da tabela de análise.

Após a análise fatorial foram eliminados os itens que não alcançaram o critério de carga fatorial estipulado, permanecendo na solução final 51 itens. Como pode ser verificado, quatro fatores teoricamente interpretáveis foram extraídos, explicando 62,7% da variância.

Os fatores 1. Intelectual; 2. Relacional; e, 3. Organizacional apresentaram um coeficiente de fidedignidade superior a 0,9, o fator 4 (autodesenvolvimento e aprendizagem contínua) igual 0,84. Adicionalmente, a análise da consistência interna dos fatores obtidos mostra alfas de *Cronbach* igual a 0,96 quando analisados todos os fatores.

A medida Kaiser-Meyer-Olkin verificou a adequação amostral para a análise ($KMO = 0,928$) e todos os valores de KMO para cada uma das dimensões foram maiores que 0,84. O teste de esfericidade de Bartlett [$\text{qui-quadrado} (2346) = 9402,049$, para menor que 0,001] indicou que as correlações entre os itens são suficientes para a realização da análise.

A análise inicial mostrou que as quatro dimensões obedeceram ao critério KMO do *Eigenvalue* maior que 1 e explicaram 62,7% da variância. Os coeficientes do alfa de *Cronbach*

das dimensões 1, 2, 3 e 4 foram 0,97; 0,93; 0,91; e, 0,84 respectivamente, indicando confiabilidade pelo método da consistência interna.

Após o enxugamento dos resultados da análise fatorial foi possível identificar que quatro das seis dimensões originalmente tratadas apresentaram-se relevantes e que dos 60 itens que constituíam o instrumento, nove apresentaram-se irrelevantes. Portanto a análise fatorial foi interpretada observando-se critérios de importância e relevância e ficou constituída de 4 dimensões e 51 itens, conforme tabela 3.

Portanto, os resultados da análise fatorial indicam que mesmo o resultado sendo satisfatório em sua totalidade, alguns itens se sobressaem com carga fatorial superior a 60% e que apesar dos itens não pertencerem a uma mesma dimensão no instrumento na análise fatorial eles se aglutinaram nas dimensões: 1. Intelectual; 2. Relacional; e, 3. Organizacional.

Os resultados auferidos na análise fatorial parecem indicar que existe um aspecto ligado a dimensão intelectual (Fator 1), explicando 19,5% da variância, que envolve a capacidade dos gestores em identificar problemas, elaborar possíveis soluções e desenvolver estratégias para corrigi-los, estão ligados a capacidade de entender o trabalho, onde há um aspecto de domínio do conhecimento das atividades que são de responsabilidade do gestor, por esse motivo, identificar, propor e desenvolver soluções para problemas do trabalho, trazer propostas para melhoria do desempenho da equipe.

A capacidade de estar continuamente em busca de novos conhecimentos para que seja possível resolver os problemas que ocorrem no dia a dia do trabalho, podemos observar que o conhecimento está localizado no primeiro quadrante da análise de evocações o que nos leva a acreditar ser um item valorizado pelas equipes, gestores e diretores.

O item relacionado a busca de conhecimento para resolver problemas do dia a dia que foi atribuída no instrumento a dimensão autodesenvolvimento, na análise fatorial aparece associada a dimensão intelectual com elevada carga fatorial associando o processo autodesenvolvimento e aprendizagem contínua à capacidade de resolver os problemas do dia a dia.

Tabela 3 – Cargas Fatoriais, *Eigenvalue*, Variância Explicada e Fidedignidade da Escala de Imagem Social do Gestor

	Dimensões			
	1	2	3	4
Participa dos treinamentos oferecidos pela empresa.				0,702
Participa de treinamentos fora da empresa.				0,705
Sabe receber críticas para melhorar seu desempenho.	0,568			
Reconhece que precisa estar sempre atualizado.		0,463		
Quando é preciso procura seus colegas para obter informações sobre o trabalho.	0,464			
Sempre busca de conhecimentos para melhorar o resultado da equipe.	0,587			0,550
Utiliza no dia a dia o que aprende nos treinamentos.	0,569			
Está sempre em busca de conhecimento para resolver os problemas do dia a dia.	0,750			
Tem conhecimento das prioridades do seu trabalho.	0,496			
Sabe localizar rapidamente as informações de que precisa para desenvolver o seu trabalho.			0,614	
Desenvolve soluções para os problemas do dia a dia.	0,772			
Identifica problemas no trabalho.	0,632			
Propõe soluções para os problemas do dia a dia.	0,731			
Toma decisões sempre pensando nos resultados finais da equipe.	0,509			0,408
Traz propostas para melhorar o desempenho da equipe.	0,677			
Trabalha de forma preventiva para evitar problemas.	0,539			
Usa seus conhecimentos técnicos para resolver os problemas do departamento.	0,472		0,469	
Transmite confiança a sua equipe de trabalho.	0,600			
Pergunta quando tem dúvidas.	0,492			
Sabe ouvir minhas opiniões e contribuições sobre o meu trabalho.	0,583	0,534		
Solicita trabalhos de forma clara e objetiva.	0,619			
Comunica de forma clara quais são as minhas metas.		0,547		
Meu gerente é justo nas suas decisões em relação a sua equipe.	0,576	0,481		
Procura administrar os conflitos do dia a dia procurando sempre manter o bom relacionamento da equipe.	0,498	0,602		
Meu gerente reconhece publicamente quando eu faço um bom trabalho.	0,499	0,470		
Estimula os funcionários a contribuírem com novas ideias no trabalho.	0,522	0,479		
Meu chefe valoriza a criatividade e iniciativa para melhorar o trabalho.	0,527			
Tem sempre novas ideias para melhorar os resultados da equipe.	0,564			
Usa a criatividade para resolver problemas.	0,624			
Identifica alternativas para solução de problemas	0,530		0,506	
Ajuda os funcionários quando estão com dificuldades.	0,536		0,560	
Apresenta soluções inovadoras.	0,709			
Trabalha junto com a equipe para alcançar as metas estabelecidas pela diretoria.	0,580			
Divide responsabilidade com a sua equipe.	0,526			
Aceita propostas da equipe para alterar algum procedimento de trabalho.		0,582		
Demonstra persistência para alcançar os resultados.			0,467	
Atende rapidamente as necessidades dos clientes.			0,700	
É comprometido com a empresa.			0,622	
Conhece as políticas da empresa.				0,532
Meu desempenho é avaliado de forma justa pelo meu gerente.	0,513	0,592		
As decisões são tomadas respeitando as normas e condutas éticas estabelecidas pela empresa.		0,651		
Tem facilidade para trabalhar em equipe.		0,558		
Trabalha de forma participativa e colaboradora.	0,539			
Mantém bom relacionamento com a equipe.		0,762		
Ajuda seus funcionários quando estão com dificuldades no trabalho.	0,500		0,555	
Tenho liberdade em expressar minha opinião para o meu gerente.		0,684		
Respeita a diversidade.		0,715		
Mantém um bom ambiente de trabalho.		0,670		
<i>Eigenvalue</i>	13,238	12,415	6,340	5,635
Variância Explicada	19,5%	18,3%	9,3%	8,3%
Fidedignidade (Alfas)	0,97	0,93	0,91	0,84

Apenas cargas fatoriais superiores a 0,40 são apresentadas após a rotação oblíqua; Kaiser-Meyer-Olkin= 0,929, Teste de Esfericidade de Bartlett = 9336,442, $p < 0,001$.

Os itens ligados ao uso da criatividade para resolver problemas e a proposta de soluções inovadoras apesar de pertencerem originalmente à dimensão conceitual, também se apresentaram vinculadas à dimensão intelectual na análise fatorial. Podendo indicar que a inovação se sustenta em elementos como a criatividade, mas também necessita de uma base sólida de conhecimento (Cale & Silva, 2008).

Os itens relacionados à busca de conhecimento para resolver problemas do dia a dia que foram atribuídos no instrumento à dimensão autodesenvolvimento e aprendizagem contínua, na análise fatorial aparecem associados à dimensão intelectual com carga fatorial muito elevada relacionando a capacidade intelectual de resolver problemas com o processo de aprendizagem.

Transmitir confiança à equipe de trabalho e solicitar tarefas de forma clara e objetiva que foram atribuídos no instrumento a dimensão comunicacional na análise fatorial estão ligados à dimensão intelectual, o que parece indicar que somente o gestor que tem domínio do conhecimento consegue se comunicar de forma clara e transmitir confiança a sua equipe, o que pode ser observado na análise de evocações onde comunicação aparece como um provável elemento do núcleo central.

No fator 2, que está voltado para a dimensão relacional, com 18,3% da variância e com alta carga fatorial, pode-se encontrar os itens como bom relacionamento com a equipe, respeito a diversidade, ética nas relações, liberdade de expressar opinião para o gerente e mantém um bom ambiente de trabalho. O item relativo a administrar conflitos no dia a dia que originalmente estava ligado à dimensão comunicacional, deslocou-se para a dimensão relacional pelo fato de que mantendo um bom relacionamento com a equipe e por consequência um bom ambiente de trabalho torna-se possível administrar os conflitos do dia a dia.

Relacionado com a compreensão das estruturas de negócio da organização, encontra-se o fator 3, onde os itens: demonstra persistência para alcançar resultados, atende rapidamente as necessidades dos clientes, demonstra comprometimento com a empresa estão ligados a dimensão organizacional tanto no instrumento como na análise fatorial explicando 9,3% da variância.

Os itens referentes à participação em treinamentos oferecidos pela empresa e fora dela parece sugerir que estão ligados a dimensão 4. Autodesenvolvimento e aprendizagem contínua. Desta forma podemos observar nos dados da análise fatorial que as equipes associam a participação de treinamentos à constante busca de conhecimento, que segundo a fala dos diretores em suas entrevistas, é uma dimensão muito valorizada para quem está ou pretende assumir um cargo de gestor.

Para a **segunda** análise, cujos dados foram coletados através da escala relativa às dimensões consideradas essenciais para o exercício do cargo de gestor, conforme dados obtidos nas entrevistas com a diretoria e gestores foi utilizado o software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20.0 e também o Excel versão 2010 para a tabulação dos dados e elaboração dos gráficos.

Todas as questões relativas às dimensões consideradas importantes para o exercício da função de gestor foram elaboradas a partir das entrevistas feitas com os diretores e gestores da empresa.

A primeira dimensão, conforme exposta no conjunto de gráficos 1, a ser analisada é a relativa ao autodesenvolvimento, que foi elaborada a partir das seguintes questões:

1. Participa dos treinamentos oferecidos pela empresa.
2. Participa de treinamentos fora da empresa.
3. Sabe receber críticas para melhorar seu desempenho.
4. Reconhece que precisa estar sempre atualizado.
5. Quando é preciso procura seus colegas para obter informações sobre o trabalho.
6. Sempre busca de conhecimentos para melhorar o resultado da equipe.
7. Utiliza no dia a dia o que aprende nos treinamentos.
8. Está sempre em busca de conhecimento para resolver os problemas do dia a dia.
9. Tem conhecimento das prioridades do seu trabalho.
10. Sabe localizar rapidamente as informações de que precisa para desenvolver o seu trabalho.

Podemos observar no gráfico 1 que existem discrepâncias no que se refere à avaliação da equipe em relação ao gestor, ficando evidente principalmente nos gestores 1, 2 e 3 em que a percepção que eles têm de si mesmos está muito aquém dos seus liderados.

Na questão 3, referente ao recebimento de críticas para melhoria de desempenho encontramos os maiores distanciamentos entre autoavaliação, diretor e equipe, talvez essa discrepância ocorra pela dificuldade que o gestor possa ter em receber *feedback* de sua equipe.

Também possível perceber que, exceto o gestor 7, a avaliação que os gestores receberam dos seus diretores são iguais ou bem próximas da que eles têm de si mesmos.

Em relação à participação dos gestores em treinamentos oferecidos fora do ambiente de trabalho observa-se na análise gráfica que somente as equipes dos gestores 2, 3 e 4 percebem que o seu gestor se dedica à busca de conhecimento para melhoria de seu desempenho.

Porém, analisando os resultados referentes a questão 4, que pergunta se o gerente reconhece que precisa estar sempre atualizado, notamos que existe uma grande diferença entre a percepção das equipes e da auto avaliação do gerente, na qual, o gerente acredita que reconhece a necessidade de estar sempre atualizado, porém sua equipe não consegue perceber esse comportamento, todos os gestores, exceto o gestor 7 obtiveram avaliações positivas da diretoria quanto a esse item.

Assim como nas questões 7 e 8 onde existem as maiores discrepância entre equipes e gestores, que também não observam o uso do conhecimento adquirido nos treinamentos e nem a busca de conhecimento para solucionar os problemas do dia a dia.

Esse resultado pode ser explicado em função das questões 1 e 2 que envolvem a participação dos gerentes em treinamentos oferecidos dentro e fora da empresa. Como já foi analisado, a grande maioria das equipes não percebe a participação dos gerentes em qualquer tipo de treinamento e, por consequência, acreditam que seu superior hierárquico não reconhece essa necessidade.

No item 9 associado ao conhecimento das suas prioridades no trabalho somente os gestores 7 e 4 foram avaliados negativamente pelos seus diretores, porém a equipe do gestor 7 não tem a mesma percepção.

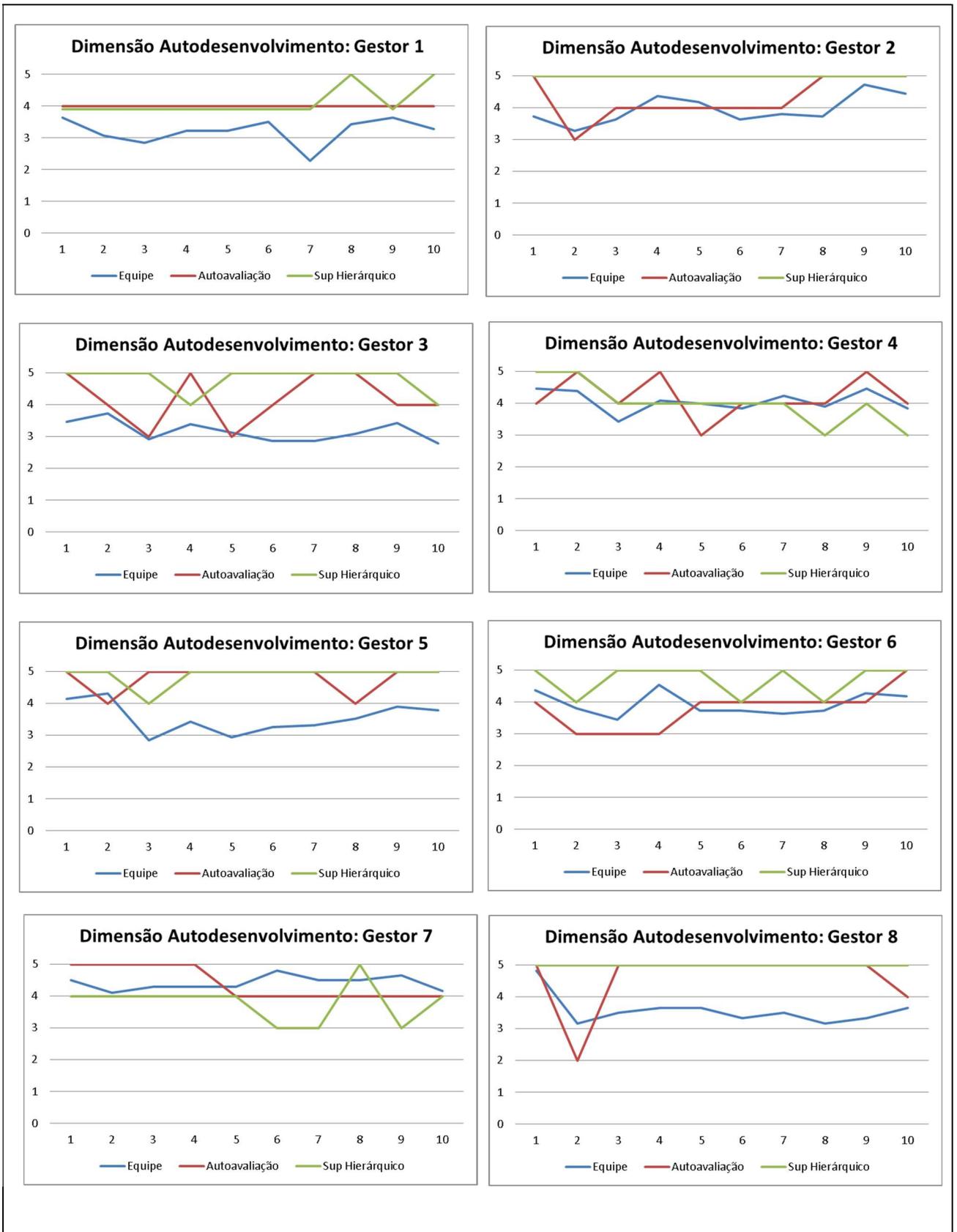


Gráfico 1: Conjunto de gráficos relativos à dimensão Autodesenvolvimento
 Fonte: Dados interpretados da pesquisa

Em relação à questão 10, que envolve a habilidade de localizar informações necessárias à execução do trabalho, somente o gestor 7 foi avaliado positivamente por sua equipe.

A segunda dimensão, relativa à dimensão intelectual, que está ligada à capacidade dos gestores em identificar problemas e desenvolver estratégias para resolvê-los, está exposta no conjunto de gráficos 2, foi formulada a partir das seguintes questões:

1. Desenvolve soluções para os problemas do dia a dia.
2. Identifica problemas no trabalho.
3. Propõe soluções para os problemas do dia a dia.
4. Toma decisões sempre pensando nos resultados finais da equipe.
5. Ajuda sua equipe a estabelecer as prioridades de trabalho.
6. Traz propostas para melhorar o desempenho da equipe.
7. Trabalha de forma preventiva para evitar problemas.
8. Orienta sua equipe para evitar falhas.
9. Usa seus conhecimentos técnicos para resolver os problemas do departamento.
10. Faz planos para cumprir as metas do departamento.

De maneira geral observa-se que as avaliações que os gestores fizeram de si próprios e a que receberam da diretoria estão bem próximas, o mesmo não podemos dizer das avaliações das equipes, principalmente no que diz respeito à avaliação das equipes dos gestores 1, 5 e 8, em que nenhum dos itens aproximou-se da auto avaliação ou da avaliação da diretoria.

Nas questões 1, 2 e 3, em que estão relacionadas a identificação e solução de problemas, somente o gestor 6 foi avaliado positivamente pela equipe e diretoria.

Podemos notar nas questões 4, 5 e 6, relativas ao estabelecimento de metas, ação preventiva e orientação da equipe, existem discrepâncias em todos os itens, porém é no gestor 6 que encontramos as maiores diferenças entre equipe, gestor e diretoria.

A dimensão intelectual a partir da análise fatorial parece estar correlacionada aos itens da dimensão autoconhecimento que de forma geral não obteve resultados positivos, também vale a pena salientar, que a expressão “atitude para tomar decisões” encontra-se na primeira periferia da análise de evocações que sugere as equipes não percebem esse comportamento em seus gestores.

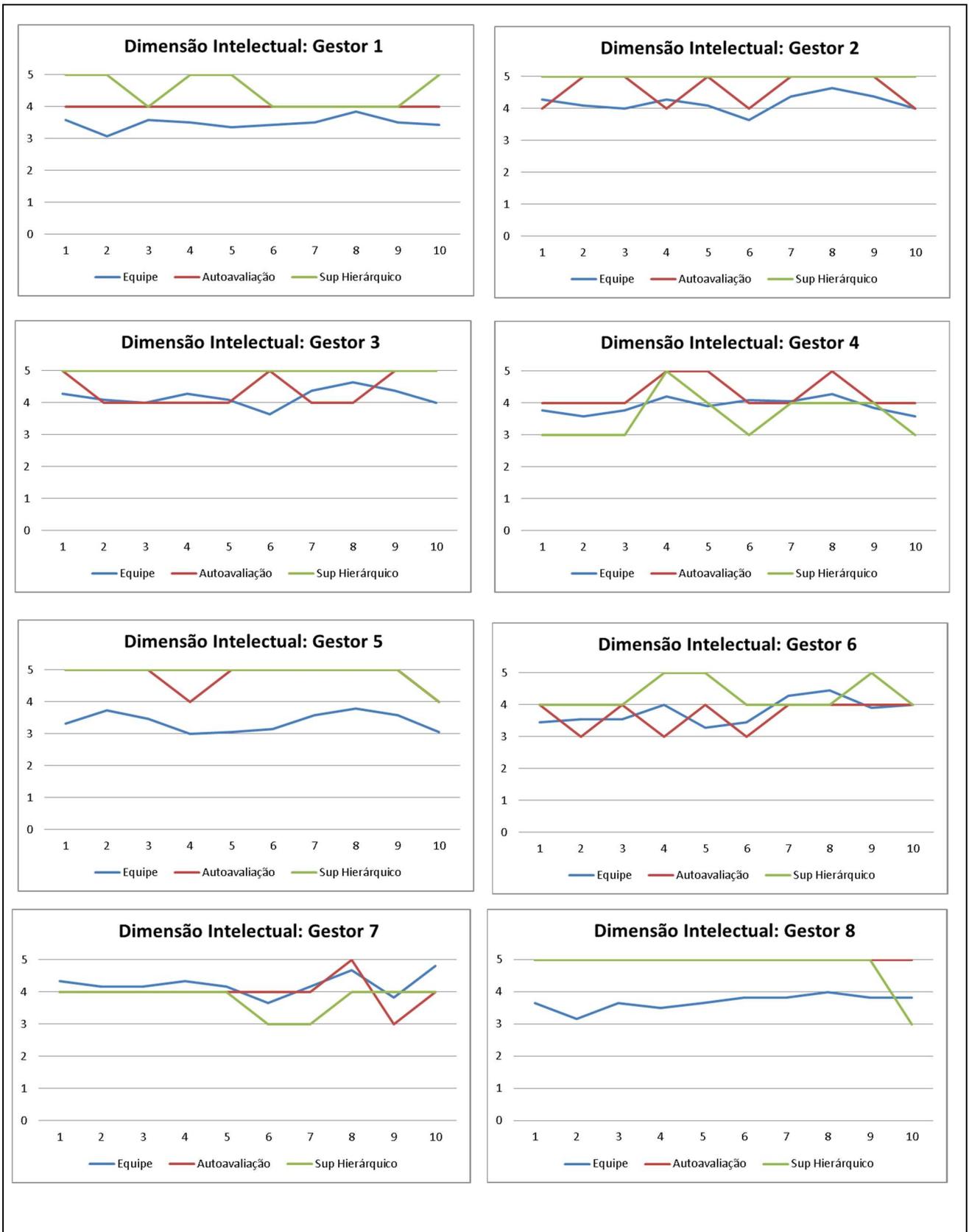


Gráfico 2: Conjunto de gráficos relativos à dimensão Intelectual

Fonte: Dados interpretados da pesquisa

A dimensão comunicacional, relativa à capacidade dos gestores em interagir com as pessoas apresentando habilidades em ouvir, dialogar, transmitir e argumentar com clareza com sua equipe, está demonstrada no conjunto de gráficos 3 e foi formulada a partir das seguintes questões:

1. Transmite confiança a sua equipe de trabalho.
2. Pergunta quando tem dúvidas.
3. Sabe ouvir minhas opiniões e contribuições sobre o meu trabalho.
4. Negocia com os clientes de acordo com a ética da empresa.
5. Solicita trabalhos de forma clara e objetiva.
6. Chama a atenção na frente de outras pessoas.
7. Comunica de forma clara quais são as minhas metas.
8. Meu gerente é justo nas suas decisões em relação a sua equipe.
9. Procura administrar os conflitos do dia a dia procurando sempre manter o bom relacionamento da equipe.
10. Meu gerente reconhece publicamente quando eu faço um bom trabalho.

Podemos observar através dos resultados obtidos nessa dimensão sérios problemas no que tange a capacidade de comunicação dos gestores de maneira geral a avaliação das equipes está discrepante das avaliações dos gestores e diretores.

Através da análise de evocações pudemos verificar que a palavra “comunicação” foi a que obteve uma maior frequência quando as equipes pensam em uma boa gestão.

Segundo pesquisa realizada no ano de 2009 pelo Grupo ADRH, na qual foram entrevistados mais de 1300 gerentes, constatou-se que cerca de 47% dos trabalhadores brasileiros estão insatisfeitos com a qualidade da comunicação em seu ambiente de trabalho.

Argenti (2003), ressalta que os gerentes precisam reconhecer que, se fornecerem as informações a suas equipes e se souberem ouvi-las, elas se envolverão mais com o trabalho, estarão mais conectados a visão da empresa e serão capazes de levar adiante as metas da organização.

A comunicação é o espelho da cultura organizacional, refletindo o processo de gestão. Um gerente que não se comunica bem com a sua equipe pode causar impactos negativos nos resultados operacionais.

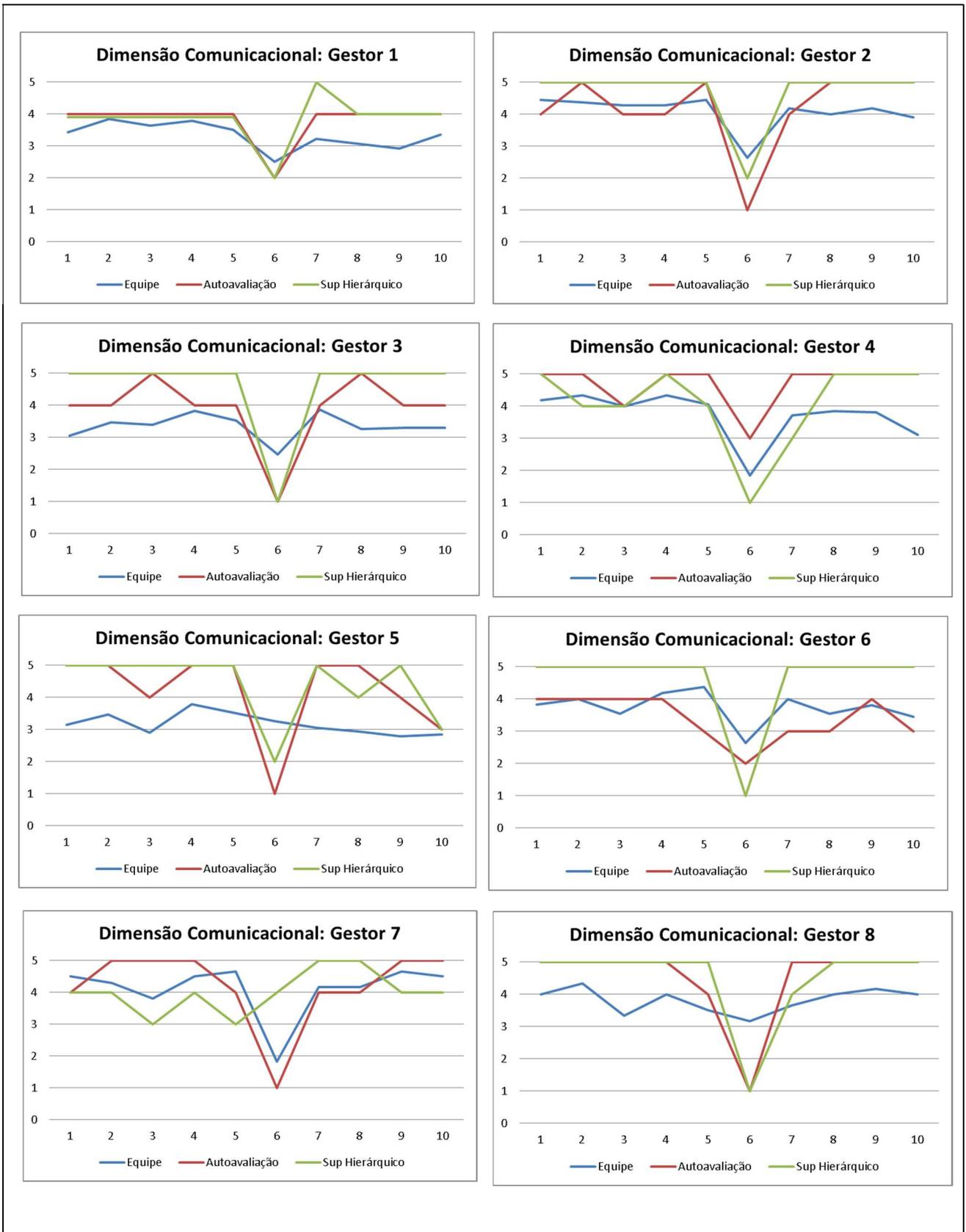


Gráfico 3: Gráficos relativos à dimensão Comunicacional

Fonte: Dados interpretados da pesquisa

Na quarta dimensão denominada Conceitual estão inseridas a capacidade de inovar, a relação com situações de riscos em cenários de incerteza associadas a iniciativa e empreendedorismo, tem seus resultados expostos no conjunto de gráficos 4, que foi elaborada a partir das seguintes questões:

1. Estimula os funcionários a contribuírem com novas ideias no trabalho.
2. Meu chefe valoriza a criatividade e iniciativa para melhorar o trabalho.
3. Tem sempre novas ideias para melhorar os resultados da equipe.
4. Usa a criatividade para resolver problemas.
5. Identifica alternativas para solução de problemas
6. Ajuda os funcionários quando estão com dificuldades.
7. Apresenta soluções inovadoras.
8. Trabalha junto com a equipe para alcançar as metas estabelecidas pela diretoria.
9. Divide responsabilidade com a sua equipe.
10. Aceita propostas da equipe para alterar algum procedimento de trabalho.

Em princípio podemos observar que a avaliação que o gestor tem de si próprio e a avaliação recebida pelo diretor estão bem próximas nessa dimensão, indicando que gestor e diretorias trabalham em harmonia nessa dimensão.

Porém quando verificamos a avaliação de suas equipes podemos perceber que metade dos gestores – 1,3,5 e 8 – não foram bem avaliados pelas suas equipes em praticamente nenhum item, somente o líder 3 na questão relativa as metas teve sua autoavaliação e avaliação da sua equipe equivalentes.

O gestor 7 foi mais bem avaliado pela sua equipe em todos os itens do que pela diretoria apresentando maior discrepância no item relativo a dividir a responsabilidade do seu trabalho com a sua equipe.

Vale ressaltar que no item referente a trabalhar junto com a equipe para o alcance de resultados os gestores 2 e 6 estão em consonância com a equipe, diretoria e auto avaliação, o mesmo não acontece com os demais.

Na questão referente ao uso da criatividade na solução dos problemas somente o líder 4 recebeu a mesma avaliação comparada a feita por ele.

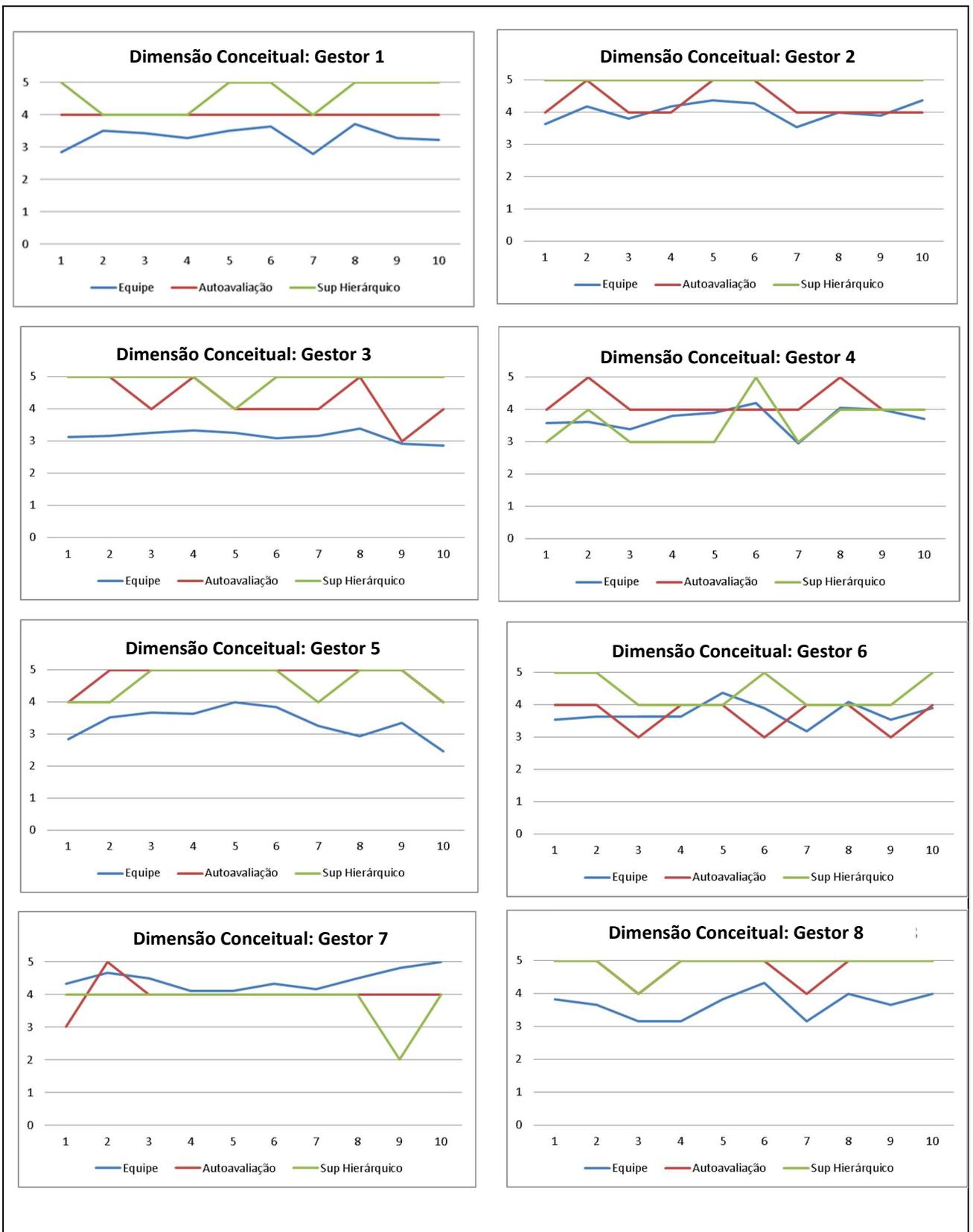


Gráfico 4: Conjunto de gráficos relativos à dimensão Conceitual
 Fonte: Dados interpretados da pesquisa

O conjunto de gráficos relativos à dimensão Organizacional diz respeito à compreensão das estruturas da empresa, compromisso com os resultados e planejamento para o alcance das metas organizacionais.

Os itens dessa dimensão, a exemplo das outras, foram elaborados com base no discurso dos diretores e gestores entrevistados, conforme exposto a seguir:

1. Demonstra persistência para alcançar os resultados.
2. Atende rapidamente as necessidades dos clientes.
3. Estabelece metas possíveis de alcançar.
4. É comprometido com a empresa.
5. Conhece as políticas da empresa.
6. Meu gerente “veste a camisa da empresa”.
7. Sabe lidar com os processos administrativos.
8. Tem muito conhecimento a respeito dos produtos da empresa.
9. Meu desempenho é avaliado de forma justa pelo meu gerente.
10. As decisões são tomadas respeitando as normas e condutas éticas estabelecidas pela empresa.

Nessa dimensão foi possível verificar que exceto a avaliação do gestor 7, que está em sintonia no que diz respeito a avaliação, todos os demais gestores não consideram que são bem avaliados por seus gestores. Vale ressaltar que o gestor 7 foi melhor avaliado pela sua equipe do que pelo seu gestor em todos os itens exceto no que se referia ao conhecimento dos produtos oferecidos pela empresa.

Na avaliação do gestor 3 podemos encontrar a maior diferença entre sua autoavaliação e na avaliação recebida por sua equipe. O gestor 6 foi o que apresentou menor diferença entre as suas avaliações.

Quando verificamos a análise de evocações podemos verificar que as palavras “honestidade” e “comprometimento” além de serem localizadas no primeiro quadrante que sugere fazer parte do núcleo central do bom gestor, a palavra “comprometimento” é elencada como mais importante para cerca de 65% dos participantes que a citaram.

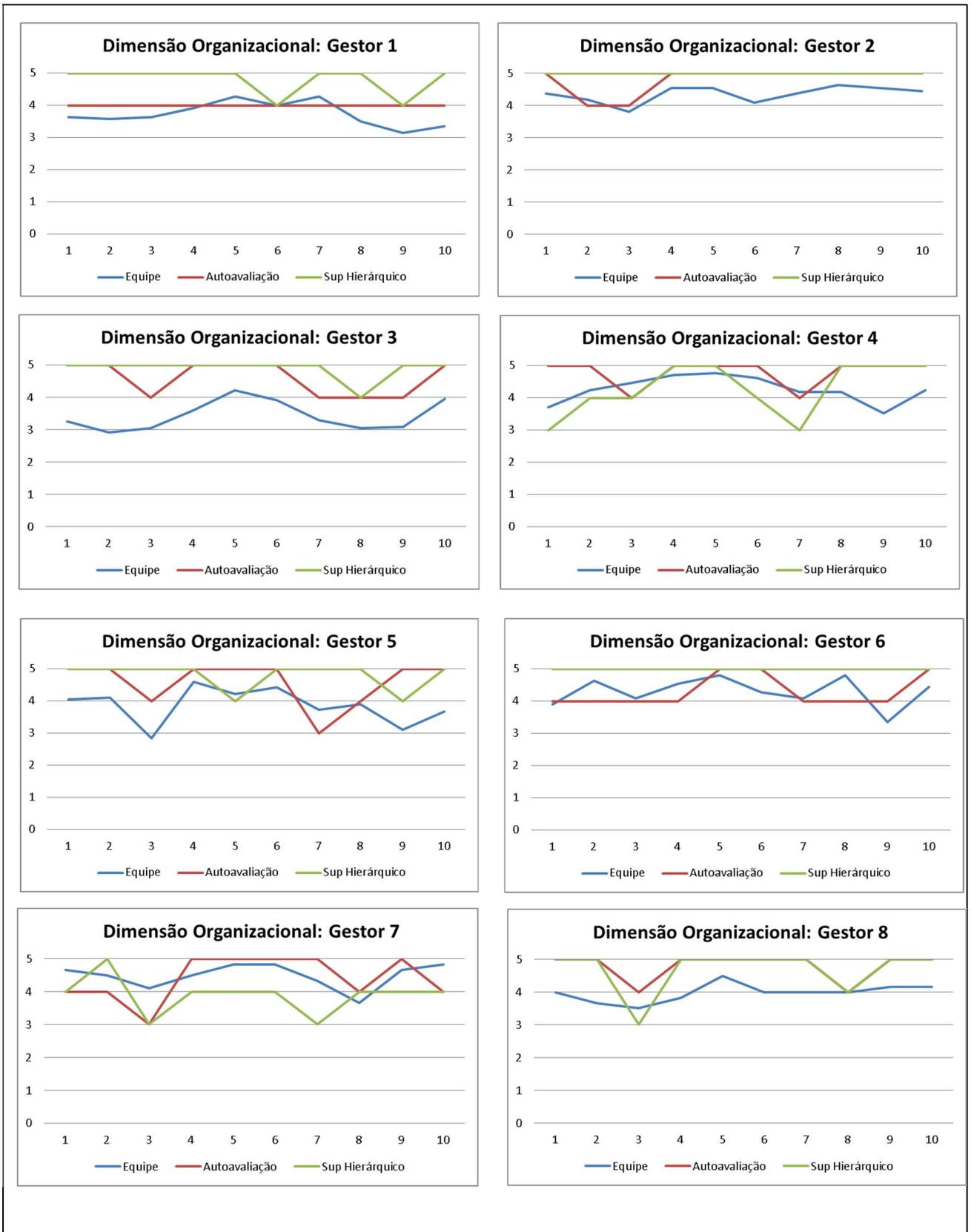


Gráfico 5: Conjunto de gráficos relativos à dimensão Organizacional
 Fonte: Dados interpretados da pesquisa

Os itens relacionados a seguir fazem parte da dimensão relacional que abrange as competências necessárias para o desenvolvimento e manutenção de relacionamentos interpessoais, estando também ligado a capacidade de liderar e administrar conflitos:

1. Tem facilidade para trabalhar em equipe.
2. Trabalha de forma participativa e colaboradora
3. Mantém bom relacionamento com a equipe.
4. Normalmente é educado com sua equipe.
5. Ajuda seus funcionários quando estão com dificuldades no trabalho.
6. Mantém a equipe motivada e comprometida com as metas da empresa.
7. Tenho liberdade em expressar minha opinião para o meu gerente.
8. Respeita a diversidade.
9. Mantém um bom ambiente de trabalho
10. Procura manter um bom relacionamento com a equipe

Nesta dimensão podemos verificar que os líderes 5, 7 e 8 não tiveram nenhum item em que gestor, equipe e diretoria tivessem opiniões convergentes, novamente a avaliação do superior hierárquico é muito próxima da avaliação que o gestor tem de si próprio.

Os gestores 6 e 2 na questão relativa à motivação da sua equipe obtiveram uma avaliação convergente entre auto avaliação, equipe e diretoria. Vale ressaltar que os mesmos gestores obtiveram uma boa avaliação na dimensão comunicação que, como já foi visto anteriormente, tem ligação com a motivação dos funcionários.

Não diferente das outras dimensões podemos observar que a avaliação da diretoria e a auto avaliação do gestor estão bem próximas.

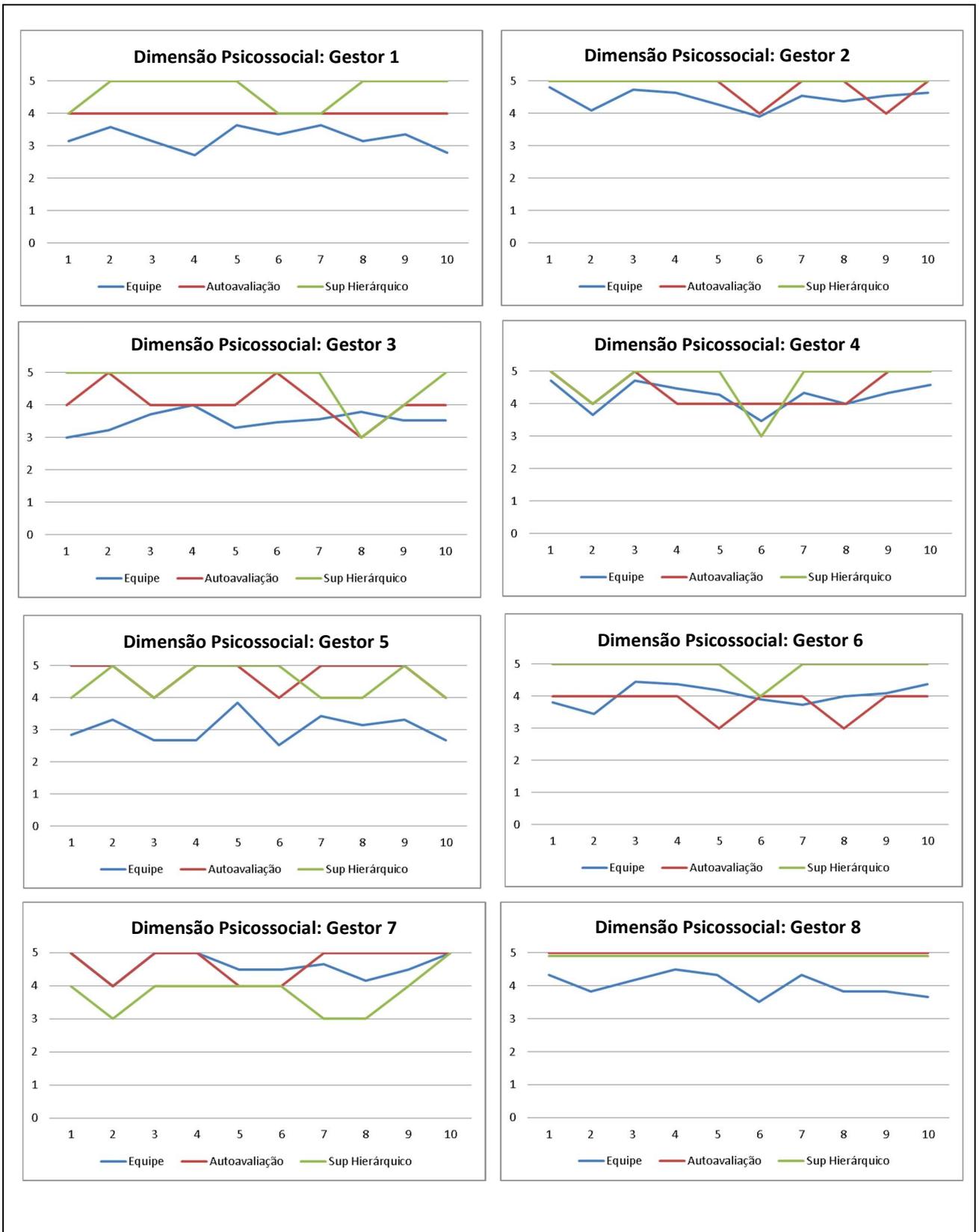


Gráfico 6: Conjunto de gráficos relativos à dimensão Psicossocial
 Fonte: Dados interpretados da pesquisa

Através das análises dos gráficos da imagem pode-se observar que em todas as dimensões a auto avaliação e a avaliação feita pelo diretor do gerente apresentam pouca e algumas vezes quase nenhuma discrepância, o mesmo não podemos dizer da avaliação que os gestores receberam das suas equipes, na qual em vários itens eles receberam uma avaliação muito aquém do que acreditam transparecer a sua equipe.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As conclusões desta tese procuram atender aos objetivos norteadores deste trabalho, ou seja: conhecer a imagem social do gestor e através dela preencher a lacuna existente nos instrumentos de avaliação utilizados pelas empresas, através de uma ferramenta que propiciará aos gestores uma análise mais estruturada sobre suas contribuições para que deste modo seja possível sustentar as decisões dos dirigentes das empresas relacionadas ao desenvolvimento de competências que são realmente relevantes para o alcance dos resultados.

Com base nos resultados obtidos após a revisão das pesquisas brasileiras acerca das competências gerenciais que estavam ligadas as necessidades atuais das organizações para o exercício da função foi possível agrupá-las em oito dimensões: 1. Autodesenvolvimento e aprendizagem contínua; 2. Técnica; 3. Intelectual; 4. Comunicacional; 5. Psicossocial; 6. Conceitual; 7. Organizacional; e, 8. Valores Pessoais.

A primeira etapa da pesquisa onde o diretor de marketing e recursos humanos, diretor administrativo financeiro e diretor geral, bem como dois gerentes foram entrevistados foi possível constatar quais eram as dimensões que apareciam com maior frequência nos discursos, e que eram para aquela organização as dimensões preponderantes para o alcance dos resultados organizacionais: 1. Autodesenvolvimento; 2. Intelectual; 3. Comunicacional; 4. Conceitual; 5. Organizacional; e, 6. Psicossocial.

Nas entrevistas realizadas a ausência de dados relativos à dimensão valores pessoais, pode ser explicada pelo fato de todos os funcionários, independentemente de sua posição hierárquica devem ter valores pessoais em congruência aos valores organizacionais para permanecerem na empresa. Quando a dimensão técnica, por várias vezes foi salientado nas entrevistas que as atitudes e o desejo de aprender são mais importantes que o conhecimento técnico propriamente dito, pois na concessionária todos os gerentes foram selecionados internamente, sendo preparados para assumir o cargo.

Na segunda etapa do estudo, que foi dividido em duas coletas, foi possível destacar em primeiro lugar, o fato das Representações Sociais do “bom gestor” que foi realizada com as equipes, estar organizada em torno de oito elementos: “comunicação”, “confiança”, “motivação”, “respeito”, “conhecimento”, “honesto”, “responsabilidade” e “trabalhar em equipe”. Podemos observar que os prováveis elementos do núcleo central estão em congruência com os resultados das entrevistas com os dirigentes da empresa, na qual ser um bom comunicador, respeito às pessoas e honestidade, por exemplo, são citados por todos.

Após a realização da análise das palavras principais, foi possível obter um segundo indicador de elementos, que possivelmente pertencem ao núcleo central, sendo eles “comunicação” e “respeito” – que na análise de evocações já constavam do primeiro quadrante – “dar exemplo”, “visão” e “bom relacionamento” – que na análise de evocação eram elementos periféricos.

Vale salientar que todos os participantes que selecionaram a expressão “dar exemplo” como a mais importante para ser um “bom gestor”, indicando que o comportamento do gerente é constantemente observado e avaliado por sua equipe. O elemento “bom relacionamento” que foi escolhido como mais importante por mais de 50% dos participantes que o citou, traduz uma característica presente na cultura da empresa onde o gestor deve, em primeiro lugar, preocupar-se com a gestão de pessoas, pois a partir do bom relacionamento com a sua equipe os bons resultados financeiros são uma consequência.

Na análise fatorial apesar do instrumento de pesquisa estar organizado em torno de seis dimensões, os itens foram organizados em quatro dimensões, sendo elas: intelectual; relacional; organizacional; e, autodesenvolvimento e aprendizagem contínua.

Observa-se que alguns itens como a solicitação de forma clara e objetiva de trabalho, transmite confiança a sua equipe, usa criatividade e apresenta soluções inovadoras associadas no instrumento a dimensão de comunicação e iniciativa/ inovação respectivamente, na análise fatorial permaneceram ligados a dimensão intelectual, levando a concluir que os participantes acreditam que um gerente conseguir se comunicar de maneira clara, apresentar soluções inovadoras e ter confiança da sua equipe são comportamentos necessários para identificar, analisar e diagnosticar problemas e desenvolver estratégias para corrigi-los.

Na dimensão relacional da análise fatorial, podemos encontrar itens que no instrumento estavam localizadas nas dimensões de comunicação (administra conflitos do dia a dia) e na dimensão organizacional (respeita normas e condutas éticas da empresa) indicando que para manter um bom relacionamento com a equipe e um bom ambiente de trabalho é necessário saber administrar conflitos e ser ético.

Nas competências ligadas a dimensão organizacional na análise fatorial, o item ligado a rápida localização de informações para desenvolver o trabalho que, no instrumento estava ligado a dimensão de autodesenvolvimento e aprendizagem contínua, aparece ligado ao rápido atendimento das necessidades dos clientes e comprometimento com a empresa, de modo que para atender as necessidades do cliente é necessário saber onde pode-se buscar informações para realizar um bom trabalho.

Nos gráficos de imagem foi possível perceber que existe na maioria das dimensões a auto avaliação e a avaliação feita pelo diretor estão bem próximas, o que não se pode afirmar da imagem que as equipes tem de seus gestores que apresenta discrepância em várias das dimensões analisadas.

Na dimensão correspondente ao autodesenvolvimento e aprendizagem contínua os itens 1 e 2 que correspondem a 8,3% da variância explicada apresentam distanciamento da percepção das equipes, gestores e diretoria no que se refere a participação de treinamentos oferecidos dentro da empresa e fora dela.

Podemos observar que nos gráficos de imagem que corresponde a dimensão intelectual que responde a 19,6% da variância explicada da análise fatorial apresenta diferenças pouco distanciamento entre a percepção da autoimagem do gerente, e de seus avaliadores, exceto no líder 5 e 8 onde ocorre um distanciamento significativo da imagem que a equipe tem do seu gestor.

Podemos ressaltar na análise dos gráficos da dimensão comunicacional o item referente a “chamar a atenção na frente de outras pessoas”, que foi onde ocorreram os maiores distanciamentos, principalmente no que tange a percepção das equipes.

Na dimensão iniciativa e inovação podemos observar que todos os itens foram organizados na dimensão intelectual que corresponde a capacidade de identificar e solucionar problemas, bem como agir de maneira preventiva, talvez possuir a competência intelectual esteja associado na empresa estudado a capacidade de iniciativa e inovação no trabalho.

Explicando 9,3% da variância na análise fatorial temos a dimensão organizacional que está ligada a compreensão das estruturas do negócio como compromisso com resultados da empresa, podemos observar que nos gráficos de imagem somente o gestor 3 apresenta um grande distanciamento da sua autoimagem e da imagem que sua equipe tem dele.

A dimensão relacional que a segundo fator mais importante apresentado na análise fatorial demonstram distanciamento da imagem que as equipes tem de seus gestores nos líderes 1, 5 e 8. Deve-se ressaltar que essa dimensão é muito valorizada na empresa podendo ser observada na fala dos diretores durante as entrevistas.

Os dados obtidos com a pesquisa sugerem que os dirigentes da empresa devem realizar intervenções para a melhoria de determinadas competências gerenciais para a obtenção de melhores resultados e de manutenção de um bom ambiente de trabalho. As dimensões que devem receber mais atenção são aquelas voltadas a questões de comunicação e iniciativa/inovação.

Conforme ressalta Borges (2007) a pertença a diferentes grupos, nos leva a crer que cada pessoa recorra a uma multiplicidade de imagens para se representar o mundo que a rodeia e para construir imagens do outro, dos outros e de si. Essa complexidade está presente no jogo de imagens que se cruzam nas intersecções entre cada um de nós e o outro.

As imagens que nós temos e que os outros têm de nós se constituem em elementos de extrema importância para cada um dos grupos em que cada um se insere no trabalho.

Nesta pesquisa nos utilizamos da imagem social para construir um instrumento de avaliação visando a melhoria dos resultados organizacionais através do desenvolvimento de competências consideradas importantes pelos dirigentes para o exercício do cargo de gestor.

Para que a empresa possa prosseguir crescendo a longo prazo é de suma importância que exista investimento contínuo em atividades para promover o desenvolvimento e a expressão das competências gerenciais.

Finalizando, deve ser ressaltado que a metodologia desenvolvida nesta pesquisa, é confiável e será útil para fornecer um indicador objetivo sobre a imagem social dos gestores no desenvolvimento de instrumento ao mesmo tempo, geral e específico. Geral, pois sua metodologia pode ser aplicada a diferentes tipos de empresas e específico, pois é desenvolvido respeitando a cultura organizacional e o contexto no qual a empresa está inserida. Espera-se que o instrumento desenvolvido contribua sobremaneira para o alcance dos objetivos organizacionais através do desenvolvimento das competências necessárias para o alcance do pleno potencial de seus gerentes.

BIBLIOGRAFIA

- Abric, J.C. (1998). A abordagem estrutural das Representações Sociais. Em: Oliveira, D.C. e Moreira, A.P., (Eds). *Estudos interdisciplinares em Representação Social* (pp.27-38). Goiânia: AB Editora.
- Abric, J. C. (2001). O estudo experimental das representações sociais. In: JODELET, D. (org). *As representações sociais*. Rio de Janeiro: Eduerj, p. 155-171
- Abric, J. C. (2003). Abordagem estrutural das representações sociais: desenvolvimentos recentes. In: CAMPOS, P. H. F.; LOUREIRO, M. C. S. *Representações sociais e práticas educativas*. Goiânia: Ed. da UCG, p. 35-56.
- Acosta, S. L. F. (2005). *Escola: imagens que as representações sociais revelam*. Tese (Doutorado em Educação: Psicologia da Educação): PUC-SP
- Acosta, S.L.F. & Sousa, Clarilza Prado de. (2007). Escola: lugar de conhecimento, compromisso, desafios para estudantes de Pedagogia e Medicina. *Psicologia da Educação*, (24), 91-110. Recuperado em 15 de julho de 2014, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-9752007000100007&lng=pt&tlng=pt.
- Adler, C .S. (2002). *A avaliação de desempenho como processo essencialmente humano: a meta-avaliação da empresa X*. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP.
- Almeida, Simone de; Marçal, Rui Francisco Martins; KOVALESKI, João Luiz. Andrade, D. P. (2011). Empresa Humana ou Humano Empresa? *GV-executivo*, 10(1).
- Antonello, C. (2005). Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. *Revista Alcance*, v. 12, n. 2, p. 183-209.
- Araujo, Luis César G. (2006). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Araujo, L. C. G. & Garcia, A. A. (2009). *Gestão de pessoas estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas.

- Araujo, Luis César G. de. (2004). *Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras*. São Paulo: Atlas.
- Arruda, Angela. (2011). Representações Sociais: dinâmicas e redes. In: Almeida, A.M.O.; Santos, M.F.S. & Trindade, Z.A. *Teoria das Representações Sociais 50 anos*. (p.335-369). Brasília: Technopolitik.
- Arruda, Maria da Conceição Calmon. (2000). *Qualificação versus competência*. Boletín Cinterfor, México, n.149, p.25-40, maio/ago.
- Azambuja, L. M. B., & Francisco, A. C. D. (2005). A gestão de competências sob a ótica do mercado de trabalho de Ponta Grossa-PR. In: *Proceedings of the XXXIII–Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia, Brasil*.
- Barbosa, A. C. Q., & Rodrigues, M. A. (2006). Alternativas metodológicas para a identificação de competências. *B. Téc. SENAC*, Rio de Janeiro, 32(2).
- Barbosa, Livia. (1996). Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*. VI. 47(4). P. 58-102.
- Bardin, L.(2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barros, M. E. (2007). *Competências Gerenciais: um estudo de caso no setor siderúrgico mineiro*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, Minas Gerais).
- Bitencourt, C.C., Azevedo, D., & Froehlich, C. (2013). *Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações*. Bookman.
- Bitencourt, C. C. (2001). *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. UFRS (Tese)
- Bitencourt, Claudia C. (2004). A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*. FGV. vl. 44. n. 1
- Bohlander, G.; Snell, S.; Sherman, A. (2003). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

- Böhmerwald, P. (1999). *Gerenciando o sistema de avaliação de desempenho*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial.
- Borges, P.(2007). *Professores: imagens e auto-imagens*. Lisboa: Universidade de Lisboa Faculdade de Ciências da Educação (Tese de Doutorado).
- Borges-Andrade, Jairo Eduardo, & Pilati, Ronaldo. (2000). Validação de uma medida de percepção de imagens organizacionais. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(1), 113-134. Retrieved September 09, 2014, from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552000000100007&lng=en&tlng=pt. 10.1590/S1415-6552000000100007
- Boyatzis, Richard E. (1982). *The Competent Management: A Model for Effective Performance*. Nova York: Wiley & Sons.
- Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível*.(Tese). UNB.
- Brandão, Hugo Pena, Borges-Andrade, Jairo Eduardo, & Guimarães, Tomás de Aquino. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(4), 523-539
- Brandão, H. P. (2012). *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2008). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(3).
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE- Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15, jan./mar.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & de Aquino Guimarães, T. (2010). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Anais do XXXIV Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Byrne, Michelle. Critical incident technique as a qualitative research method. Association of Operating Room Nurses — AORN. *Journal Denver*, v. 74, ed. 4, p. 536-539. Out., 2001.

- Campos, P.H.F.(1998). As representações sociais de “meninos de rua”: proximidade do objeto e diferenças estruturais. Em: OLIVEIRA, D.C. e MOREIRA, A.P. (Orgs), *Estudos interdisciplinares em representação social* (pp. 271-283). Goiânia: AB Editora.
- Campos, P. H. F.(2003). A abordagem estrutural e o estudo das relações entre práticas e representações sociais. In: CAMPOS, P. H. F.; LOUREIRO, M. C. S. *Representações sociais e práticas educativas*. Goiânia: Ed. da UCG, p. 21- 36.
- Campos, P. H. F. (2005). As Representações Sociais como forma de Resistência ao Conhecimento Científico. In: Oliveira, D.C. & CAMPOS, P.H.F. (Org.). *Representações Sociais, uma teoria sem fronteiras*. Rio de Janeiro: Editora do Museu da República (Coleção Memória Social), p. 85-98
- Campos, P. H. F. (2014). O Dilema dos “Herdeiros de Durkheim” classes, grupos ou instituições?. In: Chamon, E.M.Q.O; Guareschi, P.A. & Campos, P. H. F. (Org.). *Textos e Debates em Representação Social*. Porto Alegre: ABRAPSO, p. 47-67
- Caravantes, Geraldo R., Panno, Cláudia C., Kloeckner, Mônica C. (2005). *Administração: teorias e processos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Cardoso, A. (2009). Percepções de gestores sobre competências gerenciais em diferentes contextos: estabilidade e mudança organizacional. In: *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia*, v. 2, n. 2, p. 147-169, maio/ago.
- Chowdhury, Subir. (2003). Rumo ao futuro de gerenciamento. In: Chowdhury, Subir. *Administração do século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, p. 1-16.
- Corso, K.B., Medeiros, I.B.O., Rambo, D. A. & Costa, F. C. (2006). Avaliação de desempenho: um modelo adaptado para organizações do terceiro setor. In: *Anais do II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET)*. Resende (RJ).
- Daft, R. L. (2005). *Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Dainty, P & Anderson, M. (2003). Atitudes mentais para os gerentes. In: Chowdhury S. *Administração no século XXI: o estilo de gerenciar hoje e no futuro*. São Paulo (SP): Pearson Education do Brasil; p. 105-116.
- De Rosa, A.S., Farr, R. (2001). Icon and symbol: Two sides of the coin in the Investigation of Social Representations. In: F. Buschini, N. Kalampalikis (Eds.), *Penser la vie, le social*,

la nature. Mélanges en hommage à Serge Moscovici. (pp.237-256). Paris, France: Les Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.

Dela Coleta, J. A. (1974). A técnica dos incidentes críticos: aplicação e resultados. *Arq. Bras. de Psicologia Aplicada*. v. 26, n. 2, p. 35-58.

Dessler, G. *Administração de recursos humanos*. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

Dewes, F., Palma, D. L., & Stein, L. M. (2008). Avaliação do desempenho nas organizações: tendências de pesquisa. *Revista da ESPM*, 7(5), 36-43.

Dias, G. B.; Becker, G.V.; Dutra, J.S.; Ruas, R. & Ghedine. (2010) Revisando a inovação de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: Dutra, J. S; Fleury, M. T.; Ruas, R. L. (Org.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. Rio de Janeiro: Atlas.

Durand, T. (1998). Forms of incompetence. In: *International Conference on Competence-Based Management*, 4. Oslo : Norwegian School of Management.

Durand, Tommas.(2000). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, nº 127, janvier-février 2000, p. 84-102.

Dutra, Joel Souza, Hipólito, José Antonio Monteiro, & Silva, Cassiano Machado. (2000). Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(1), 161-176.

Dutra, Joel Souza. (2008). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

Duveen, G. (2003). Introdução: O poder das idéias. In: S. Moscovici (Ed.), *Representações sociais: Investigação em Psicologia Social* (pp.7-28). Petrópolis, RJ: Vozes.

Echeveste, Simone, Vieira, Berenice, Viana, Débora, Trez, Guilherme, & Panosso, Carlos. (1999). Perfil do executivo no mercado globalizado. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 167-186.

Elejabarrieta, Fran. (2006) Le concept de représentation sociale. In: DESCHAMPS, Jean-Claude; BEAUVOIS, Jean-Léon. *Des attitudes aux attributions – sur la construction de la réalité sociale*. Grenoble: P.U.G, p. 137- 150.

- Enriquez, E. (2000). Vida psíquica e organização. In: Motta, F.C. & Freitas, M.E. (Orgs). *Vida Psíquica e Organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Félix, C. (2005). A prática de competências gerenciais no setor público. In: *Revista de Administração Pública*, v. 39, n. 2, p. 255-278.
- Fernandes, A. e Caetano, A. (2000), A Avaliação do Desempenho. In: Caetano, A. & Vala, J. (orgs), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, Lisboa: Editora RH, p. 359-387.
- Fernandes, Bruno H.F. & Hipolito, José Antonio M.(2010) Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências . In: Dutra, Joel D.; Fleury, Maria T. L. & Ruas, Roberto (orgs). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas.
- Fischer, A. L. (1998). *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil: Um estudo sobre as empresas consideradas Exemplares*. 1998. 392 p. Tese (Doutorado). FEA. USP. São Paulo.
- Fischer, A. L. & Albuquerque, L. G. (2004). *Delphi RH 2010 – Tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras*. São Paulo: FEA/USP.
- Fischer, J.; Schroeder, J.; Tontini, G.(2009) Análise de Incidentes Críticos: uso prático desta metodologia numa pesquisa de satisfação dos usuários de serviços bancários. *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing*, Opinião e Mídia, pp. 38–46.
- Flament, C. (2001). Pratiques sociales et dynamique des représentations. In: Moliner, P (ed.). *La dynamique des représentations sociales* (pp. 43-58). PUG
- Flament, C. & Rouquette, M.L. (2003). *Anatomie des idées ordinaires: comment étudier les représentations sociales*. Paris: Armand Colin.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychology Bulletin*, n.51, v.4, p.327-358.
- Fleury, A. C. C.; Fleury, M. T. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências*. 3 ed. São Paulo: Atlas.

- Fleury, Maria Tereza Leme & Fleury, Afonso.(2001). Construindo o conceito de competência. *RAC [online]*, vol.5, pp. 183-196.
- Fonseca, João César de Freitas, & Vieira, Carlos Eduardo Carrusca. (2011). Análise pluridisciplinar das situações de trabalho: para além da avaliação de desempenho dos trabalhadores do setor de saúde pública no estado de Minas Gerais. *Saúde e Sociedade*, 20(2), 390-397.
- Fontenele, Maria de Fátima Marrocos. (2010). Gestão do desempenho humano: um estudo de caso em um Hospital Geral de Fortaleza (CE). *Ciência Saúde Coletiva*, vol. 15, p. 1315-1324.
- França, Ana Cristina Limongi. (2009). *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Franco, M.L.P.B. (2004). Representações Sociais Ideologia e Desenvolvimento da Consciência. *Cadernos de Pesquisa*, v. 34, n. 121, jan./abr.
- Gellerman, W.S. & Hodgson, W.G. (1988). Cyanamid's New Take on Performance Appraisal, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 36-41.
- Gil, A.C. (2011). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1.ed. 11. Reimpr. São Paulo: Atlas.
- Gramigna, M.R. (2007). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Grillo, A.N. (1982) Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública. *Revista de Administração*, 17, 24-38.
- Grote, Richard C. (2002). *The performance appraisal*. New York: American Management Association.
- Gruber, L. S. (2001). Liderança- habilidades e características do líder em uma organização bancária: um estudo de caso. Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado).
- Hall, W. K. (1980). Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review*, v. 58, n. 5, p. 75-85.

- Harvey, D. (1989). *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola.
- Hipólito, José Antônio M.; Reis, Germano G.(2002). A avaliação como instrumento de gestão. In: Fleury, Maria T.L.(coord.). *As pessoas na organização*. 7. Ed. São Paulo: Gente.
- Hirata, H. (1994). Da polarização das qualificações ao modelo da competência. *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*, 3, 128-142.
- Hofstede, G. (1997). *Cultura e organizações*. Lisboa: Edições Sílabo. 308 p.
- Jesuino, Jorge Correa. (2011). Um conceito reencontrado. In: Almeida, A.M.O.; Santos, M.F.S. & Trindade, Z.A. *Teoria das Representações Sociais 50 anos*. (p.335-369). Brasília: Technopolitik.
- Jodelet, D.(1984). Représentation sociale: phénomènes, concept et théorie. In: MOSCOVICI, S. (org.) *Psychologie Sociale*. Paris: PUF, p. 358-378.
- Jodelet, D. (1986). La representación social: Fenómenos, concepto y teoría. Em S. Moscovici (Org.), *Pensamiento y vida social*, pp. 469-494. Barcelona/Buenos Aires/México: Paidós, *Psicologia Social*, V. 2.
- Jodelet, Denise. (2001). Representações Sociais: um domínio em expansão. In: Jodelet, D. *As Representações sociais*. Tradução de Lilian Ulup. Rio de Janeiro: Ed UERJ, p. 17-44.
- Jodelet, Denise. (2011). A fecundidade múltipla da obra “A psicanálise, sua imagem e seu público”. In: ALMEIDA, A.M.O.; SANTOS, M.F.S. & TRINDADE, Z.A. *Teoria das Representações Sociais 50 anos*. (p.199-223). Brasília: Technopolitik.
- Jovchelovitch, S. (2008). *Contextos do saber: Representações, comunidade e cultura*. Petrópolis: Vozes.
- Kohn, A. (1999). *Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Laplantine, François & Trindade, Liana. (1997). *O que é imaginário*. São Paulo: Brasiliense. nr. 309.

- Le Bortef, G. (1995). *De la Compétence: essai sur um attracteur étrange*. Paris: Les Editions d'Organisations.
- Le Bortef, G. (1997). Construire la compétence collective de l'entreprise. *GESTION-MONTREAL*, 22, 82-85.
- Le Bortef, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation,
- Levinson, H. (2003). Management by whose objectives?. *Harvard Business Review*, 81(1), 107-116. Recuperado em 21 de julho de 2014, de <http://www.docin.com/p-303391884.html>.
- Loufrani, L. T.; Angué, K. (2011). Uma abordagem transversal e global das competências nas organizações dos projetos. In: Retour, D. et al. *Competências coletivas no limiar da estratégia*. São Paulo: Artmed.
- Lucena, Maria Diva de Salette. (1977). *Avaliação de Desempenho: métodos e acompanhamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Lucena, Maria Diva de Salette. (1992). *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas.
- Lucena, M.D.S. (2004). *Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados*. São Paulo: Atlas.
- Luz, T. R. (2001). *Competências que marcam a diferença*. Belo Horizonte: CEPEAD/ FACE/ UFMG (Tese de Doutorado).
- Maffesoli, Michel. (1995). *A Contemplação do Mundo*. Porto Alegre: Artes e Ofícios.
- Manfredi, S. M. (1998). Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. *Educação e Sociedade*, 19(64), 13-49.
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2009). *Fundamentos da metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Marková, Ivana.(2006). *Dialogicidade e representações sociais: as dinâmicas da mente*. Petrópolis, RJ: Vozes.

- Marras, J.P. & TOSE, M.G.L.S. (2012). *Avaliação de desempenho Humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Marras, Jean Pierre. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva.
- Maximiano, Antonio C. A. (2006). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. Ed. São Paulo: Atlas.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American psychologist*, 28(1), 1.
- McGregor, D. M. (1957). The Human Side of Enterprise. *Management Review*, 41-49.
- Medina Filho, Antonio Luiz de.(2013). Importância das imagens na metodologia de pesquisa em psicologia social. *Psicologia Social [online]*. vol. 25, n.2, pp. 263-271. ISSN 1807-0310.
- Mello, Sérgio Carvalho Benício de, Leão, André Luiz Maranhão de Souza, & Paiva Júnior, Fernando Gomes de. (2006). Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), 47-69.
- Milkovich, George T.; Bourdieu, John W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Minayo, Maria Cecília de Souza. (2001). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. 18 ed. Petrópolis: Vozes.
- Mirabile, R. J. *Everything You Wanted to Know About Competency Modeling*. Training & Development, vol. 51. n. 8, 1997.
- Mitrani, A., Dalziel, M. and Fitt, D. (1992). *Competency Based Human Resource Management*, London: Kogan Page.
- Mitrani, A.; Dalziel, M. e Suárez, I. (1992). *Las competencias: clave una gestión integrada de los recursos humanos*. Deusto: Bilbao.

- Moliner, Pascal. (1996). *Images e représentations sociales – De la théorie de représentations à l'étude des images sociales*. Grenoble: P.U.G.
- Moliner, Pascal; Rateau, Patrick & Cohen-Scali, Valérie. (2002). *Les représentations sociales – Pratique des études de terrain*. Rennes; P. U. R.
- Morgan, B. S., & Schiemann, W. A. (1999). Measuring people and performance: closing the gaps. *Quality Progress*. 32, 47-54.
- Morgan, G. (2007). *Imagens da organização: edição executiva*. (2a. Ed.) São Paulo: 2007.
- Morin, E. (2010). *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand. 13ª Ed.
- Moscovici, Fela. (1981). Competência Interpessoal no Desenvolvimento de Gerentes. In: *Revista de Administração de Empresas*, abr/jun, p. 17- 25.
- Moscovici, S. (1986). A era das representações sociais. Tradução: Maria Helena Fávero do original “L’ere des representations sociales” In: Doise; Palmonari, A. (Ed.). *L’etude des representations sociales*. Neuchatel. Paris: Delachaux et Nietlé. p. 334-380.
- Moscovici, Serge.(1978). *A Representação Social da Psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Moscovici, S. (1988). Notes towards a description of social representations. In: *European Journal of Social Psychology*, 18: 211-250.
- Moscovici, S. (2004). *Representações Sociais: investigações em psicologia social*. 2ª ed. Petrópolis/RJ:Vozes.
- Moscovici, Serge. (2003). Por que estudar representações sociais em psicologia? In: *Vida de Saúde*, 30 (1), p. 11-30.
- Moscovici, Serge. (2012). *A psicanálise, sua imagem e seu público*. Petrópolis: Vozes, Coleção Psicologia Social.
- Moura, Dora Leão de; Zardo, Roberto; Dias, Silvia & Dutra, Joel Souza. (2009). Competências requeridas no mercado globalizado. In: Ficher, Amorim; Dutra, Joel de Souza & Amorim, Wilson, A.C. *Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas*. Atlas: São Paulo.

- Moura, M. C. C. & Bittencourt, C.C. (2006). A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. *Revista de Administração de Empresas - eletrônica*, São Paulo, v. 5, n.1, art. 3.
- Nóbrega, Sheva Maia da. (2003). Sobre a teoria das representações sociais. In: Moreira, A.S.P.; Jesuino, J.C. (Orgs.) *Representações Sociais: teoria e prática*, (p.51-80). João Pessoa. Editora Universitária/UFPB.
- Nogueira, M.S.; Mendes, I.A.C.; Trevizan, M.A.; Hayshida, M. (1993). Técnica dos incidentes críticos: uma alternativa metodológica para análise do trabalho em áreas cirúrgicas. *Rev. Paul. Enf.*, v.12, n.3, set./dez.
- Nunberg B.(1993). Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos. *Cadernos ENAP, no 14*. Brasília: ENAP.
- Oberg, Winston. (1972). Make performance appraisal relevant. *Harvard Business Review*, Boston, 50(1): 61-7, January/February.
- Oberg, Winston. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Oderich, Cecília Leão.(2001). *Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento em três empresas gaúchas*. (Dissertação). UFRGS.
- Oderich, Cecília Leão. (2005). Gestão por Competências Gerenciais: noções e processos em desenvolvimento. In: Ruas, R. L.; Antonello, C.S. & Boff, R. H. e col. *Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre: Bookman. p. 34-55.
- Oliveira Castro, G. A.; Lima, G. B. C. & Veiga, M. R. M. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, v. 31, n. 3, p. 38-52.
- Oliveira Neto, L. A. (2012). *Competências Gerenciais*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Paiva, K. C. M., & Melo, M. C. D. O. L. (2008). Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. *RAC*, v. 12, n. 2, p. 339-368, Abr/Jun.
- Paiva, K. C. M.; Melo, M. C. O. L. (2008). Competências, Gestão de Competências e Profissões: perspectivas de pesquisas. In: *Revista de Administração Contemporânea*, V.12, nº 2.

- Pasquali, L. (2003). *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis: Vozes.
- Paz, Maria das Graças Torres da. (1995). Avaliação de desempenho: uma revisão da literatura. *Temas em Psicologia*, 3(3), 73-90.
- Pelissari, Anderson Soncini, Gonzalez, Inayara Valéria Defreitas Pedroso, & Vanalle, Rosângela Maria. (2011). Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 17(1), 149-180.
- Pereira de Sá, Celso.(1998). *A construção de pesquisa em Representações Sociais*. Rio de Janeiro: Ed.UERJ.
- Philogene, Gina. (2011). O alcance das representações sociais: impacto e ramificações. In: ALMEIDA, A.M.O.; Santos, M.F.S. & Trindade, Z.A. *Teoria das Representações Sociais 50 anos*. (p.335-369). Brasília: Technopolitik.
- Pontes, B. R. (2010). *Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes*. 11.ed. São Paulo: LTr.
- Porter, Michael E. (1990). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Prahalad, C. K. (1999). Reexame de competências. *HSM Management*, 17, 40-46.
- Quinn, R.E.; Faerman, S.R; Thompson, M. P.; McGrath, M.R. & Clair, L.S.ST. (2012). *Competências Gerenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier. 5. ed.
- Quintiere, R.C.B.C; Vieira, F.O. & Oliveira, R.T.Q. (2012). Competências Gerenciais: à beira da perfeição? O discurso de reitores de universidades federais do Rio de Janeiro. *XXXVI Anpad: Anais*.
- Reis, Germano Glufke. (2003). *Avaliação 360 Graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial*. São Paulo: Atlas, 2.ed.

- Resende, E.(2004). *A força e o poder das competências, conecta e integra: competências essenciais; competências das pessoas; competências de gestão, competências organizacionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark,
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rosso, A. J., & Camargo, B. V. (2011). *As representações sociais das condições de trabalho que causam desgaste aos professores estaduais paranaenses*. ETD – Educação Temática Digital, 13(1), 269-289.
- Ruas, R. (2000). A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.
- Ruas, R. (2001). Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: Fleury, M. T. L.; Oliveira JR, M. de M. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas.
- Ruas, R., Ghedine, T., Dutra, J. S., Becker, G. V., & Dias, G. B. (2005). O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. *XXIX ENANPAD*, Brasília, setembro.
- Ruas, Roberto L. (2005). Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das Organizações. In: Ruas, R. L.; Antonello, C.S. & Boff, R. H. e col. *Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre: Bookman. p. 34-55.
- Sant'anna, A. de S., Moraes, L. F. R. de., Kilimnik, Z. M. (2005). Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho. *RAE - eletrônica*, 4(1).
- Sant'anna, A. de S. (2008). Profissionais mais Competentes, Políticas e Práticas de Gestão Mais Avançadas?. *RAE - eletrônica*, 7(1)
- Santos, M.F. S. (2005). A pesquisa em Representações Sociais: proposições teórico-práticas. In: Santos. M.F.S. & Almeida, L. Maria de. *Diálogos com a teoria das representações sociais*. Recife: EdUFPE/EdUfal, p. 117-160.

- Schwartz, Yves. (1998). Os ingredientes da competência: Um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educação & Sociedade*, 19(65), 101-140.
- Simpson, B. (2002). *The Knowledge Needs of Innovating Organizations*. The University of Auckland.
- Speltini, G.; Palmonari, A. (1999). *I gruppi sociali*. Bologna: Il Mulino.
- Sobral, F. & Peci, A. (2013). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. 2.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Souza, V. L.; Mattos, I. B.; Sardinha, R. L. L. L.; Alves, R. C. S.(2005) *Gestão de Desempenho*. Rio de Janeiro: FGV Management.
- Souza, Vera L. (2006). *Gestão do Desempenho: julgamento ou diálogo?* 4. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Spencer, L. M.; Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Spink, Mary Jane P. (1993). O conceito de representação social na abordagem psicossocial. In: *Cad. Saúde Pública [online]*. Vol.9, n.3, pp. 300-308. ISSN 0102-311X.
- Streit, C. S. (2001). *Desenvolvimento de competências gerenciais associadas à inovação na gestão: a contribuição da aprendizagem organizacional*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Tafari, E., Haguel, V., & Menager, A. (2007). Des images de marque aux représentations sociales: une application au secteur de l'automobile. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 73, 27-46.
- Taylor, Frederick W.(1911). *Principles of Scientific Management*. Nova Iorque: Harper & Row.
- Tomasi, A. (2004). *Da qualificação à competência(Introdução)*. Papyrus Editora.
- Trindade, Z. A; Santos,M. F. S; Almeida, A. M. O. (2011) Ancoragem: notas sobre consensos e dissensos. In: _____ (Orgs). *Teorias das Representações Sociais: 50 anos*. Brasília: Technopolitik, p. 101-121.

- Vala, J. (1997). Representações Sociais e percepções intergrupais. *Análise Social*, v. 32, n. 140, p. 7-29.
- Vala, Jorge & MONTEIRO, Maria B. (2013). *Psicologia Social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. 9 ed.
- Vidal, Julien; Rateau Patrick & Moliner, Pascal. Les Représentations en Psychologie Sociale. In: Blanc, Nathalie. *Le concept de représentation en psychologie*. Paris: In Press, 2006, p. 11-42.
- Vilas Boas, A.A. & Andrade, R.O.B.(2009). *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Vroom, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Campus.
- Wilcox King, Adelaide; W. Fowler, Sally & P. Zeithaml, Carl. (2002) Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. *Rev. adm. empres.* [online]., vol.42, n.1, pp. 1-14. ISSN 0034-7590
- Wolter, R.P. (2007). Classificação Estrutural de Diferentes Formas do Pensamento Social. *Anais: V Jornada Internacional e III Conferência Brasileira sobre Representações Sociais*: Grupo de Discussão Temático.
- Wood, R. & Payne, T. (1998). *Competency based recruitment and selection: a practice guide*. London: Wiley.
- Zanelli, J.C. & Bastos, A.V.B. (2004). Inserção do Psicólogo em Organizações e no Trabalho. In: Zanelli, J.C., Borges-Andrade, J.E. & Bastos, A.V.B. (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (p. 466-491). Porto Alegre: Artmed.
- Zarifian, P. (1997). Organização e sistema de gestão: à procura de uma nova coerência. *Gestão & Produção*, 4(1), 76-87.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence*. Paris: Liaisons.

ANEXOS

Anexo I – Questionário de Evocação

Pensando na empresa em que você trabalha quais são as palavras ou expressões que lhe vem à cabeça quando você pensa em um “**BOM GESTOR?**”

escreva no mínimo 3(três)

Resposta 1 _____

Resposta 2 _____

Resposta 3 _____

Resposta 4 _____

Resposta 5 _____

Resposta 6 _____

Resposta 7 _____

Resposta 8 _____

Escolha as duas respostas mais importantes e justifique.

Anexo II – Questionário respondido pela Diretoria



Prezado diretor,

O questionário em anexo tem como objetivo verificar quais competências manifestam-se com maior frequência no trabalho. A realização dessa pesquisa está vinculada ao Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu em Psicologia da PUC-GO.

É importante esclarecer que se trata de uma pesquisa acadêmica na área de Psicologia Social e gostaríamos de poder contar com a sua colaboração respondendo o questionário anexo.

Precisamos que você responda o questionário com **sinceridade** e procure **NÃO** deixar nenhuma questão em branco.

As **suas respostas são confidenciais** e pedimos para não escrever o seu nome.

Salientamos que não existem respostas certas ou erradas, o que nos interessa é a sua sincera opinião.

Agradeço desde já sua participação.

Denise Cristina Martins dos Santos Nery
E-mail: denise-nerly@uol.com.br
Pesquisadora – Doutoranda em Psicologia

*Nas questões a seguir, o que nos interessa é a sua opinião,
não existindo respostas certas ou erradas.*

Para responder cada item a seguir, siga as instruções abaixo:

Não apresenta o
comportamento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Apresenta o
comportamento.

Quanto mais próximo do número **1 (um)** você marcar,
menos o gestor tem esse comportamento no trabalho.

Quanto mais próximo do número **5 (cinco)** você marcar,
mais o gestor tem esse comportamento no trabalho.

Se você não tiver opinião a respeito ou
o gestor não apresentar o comportamento marque o número **3 (três)**.

Pense no seu ambiente de trabalho e responda com que frequência o gestor tem os comportamentos a seguir.

1.	Participa dos treinamentos oferecidos pela empresa.	1	2	3	4	5
2.	Desenvolve soluções para os problemas do dia a dia.	1	2	3	4	5
3.	Transmite confiança a sua equipe de trabalho.	1	2	3	4	5
4.	Estimula os funcionários a contribuírem com novas ideias no trabalho.	1	2	3	4	5
5.	Demonstra persistência para alcançar os resultados.	1	2	3	4	5
6.	Tem facilidade para trabalhar em equipe.	1	2	3	4	5
7.	Participa de treinamentos fora da empresa.	1	2	3	4	5
8.	Identifica problemas no trabalho.	1	2	3	4	5
9.	Pergunta quando tem dúvidas.	1	2	3	4	5
10.	Valoriza a criatividade e iniciativa para melhorar o trabalho.	1	2	3	4	5
11.	Atende rapidamente as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
12.	Trabalha de forma participativa e colaboradora.	1	2	3	4	5
13.	Sabe receber críticas para melhorar seu desempenho.	1	2	3	4	5
14.	Propõe soluções para os problemas do dia a dia.	1	2	3	4	5
15.	Sabe ouvir minhas opiniões e contribuições sobre o meu trabalho.	1	2	3	4	5
16.	Tem sempre novas ideias para melhorar os resultados da equipe.	1	2	3	4	5
17.	Estabelece metas possíveis de alcançar.	1	2	3	4	5
18.	Mantém bom relacionamento com a equipe.	1	2	3	4	5
19.	Reconhece que precisa estar sempre atualizado.	1	2	3	4	5
20.	Toma decisões sempre pensando nos resultados finais da equipe.	1	2	3	4	5

21.	Negocia com os clientes de acordo com a ética da empresa.	1	2	3	4	5
22.	Usa a criatividade para resolver problemas.	1	2	3	4	5
23.	É comprometido com a empresa.	1	2	3	4	5
24.	Normalmente é educado com a equipe	1	2	3	4	5
25.	Quando é preciso procura seus colegas para obter informações sobre o trabalho.	1	2	3	4	5
26.	Ajuda sua equipe a estabelecer as prioridades de trabalho.	1	2	3	4	5
27.	Solicita trabalhos de forma clara e objetiva.	1	2	3	4	5
28.	Identifica alternativas para solução de problemas.	1	2	3	4	5
29.	Conhece as políticas da empresa.	1	2	3	4	5
30.	Ajuda seus funcionários quando estão com dificuldades no trabalho.	1	2	3	4	5
31.	Sempre busca conhecimentos para melhorar o resultado da equipe.	1	2	3	4	5
32.	Traz propostas para melhorar o desempenho da equipe.	1	2	3	4	5
33.	Chama a atenção na frente de outras pessoas.	1	2	3	4	5
34.	Ajuda seus funcionários quando estão com dificuldades.	1	2	3	4	5
35.	“Veste a camisa” da empresa.	1	2	3	4	5
36.	Mantém a equipe motivada e comprometida com as metas da empresa.	1	2	3	4	5
37.	Utiliza no dia a dia o que aprende nos treinamentos.	1	2	3	4	5
38.	Trabalha de forma preventiva para evitar problemas.	1	2	3	4	5
39.	Comunica de forma clara quais são as metas da equipe.	1	2	3	4	5
40.	Apresenta soluções inovadoras.	1	2	3	4	5
41.	Sabe lidar com os processos administrativos.	1	2	3	4	5
42.	Da liberdade para equipe expressar suas opiniões.	1	2	3	4	5
43.	Está sempre em busca de conhecimento para resolver os problemas do dia a dia.	1	2	3	4	5
44.	Orienta sua equipe para evitar falhas.	1	2	3	4	5

45.	É justo nas suas decisões em relação a sua equipe	1	2	3	4	5
46.	Trabalha junto com a equipe para alcançar as metas estabelecidas pela diretoria.	1	2	3	4	5
47.	Tem muito conhecimento a respeito dos produtos da empresa.	1	2	3	4	5
48.	Respeita a diversidade.	1	2	3	4	5
49.	Tem conhecimento das prioridades do seu trabalho.	1	2	3	4	5
50.	Usa seus conhecimentos técnicos para resolver os problemas do departamento.	1	2	3	4	5
51.	Procura administrar os conflitos do dia a dia procurando sempre manter o bom relacionamento.	1	2	3	4	5
52.	Divide responsabilidade com sua equipe.	1	2	3	4	5
53.	Avalia o desempenho da sua equipe de forma justa.	1	2	3	4	5
54.	Mantém um bom ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
55.	Sabe localizar rapidamente as informações de que precisa para desenvolver o seu trabalho.	1	2	3	4	5
56.	Faz planos para cumprir as metas do departamento.	1	2	3	4	5
57.	Reconhece publicamente quando um membro da sua equipe faz um bom trabalho.	1	2	3	4	5
58.	Aceita propostas da equipe para alterar algum procedimento de trabalho.	1	2	3	4	5
59.	Toma decisões respeitando as normas e condutas éticas estabelecidas pela empresa.	1	2	3	4	5
60.	Procura manter um bom relacionamento com a equipe.	1	2	3	4	5

Anexo III – Questionário respondido pelos gerentes



Prezado Gerente,

O questionário em anexo tem como objetivo verificar quais competências manifestam-se com maior frequência no trabalho. A realização dessa pesquisa está vinculada ao Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu em Psicologia da PUC-GO.

É importante esclarecer que se trata de uma pesquisa acadêmica na área de Psicologia Social e gostaríamos de poder contar com a sua colaboração respondendo o questionário anexo.

Precisamos que você responda o questionário com **sinceridade** e procure **NÃO** deixar nenhuma questão em branco.

As **suas respostas são confidenciais** e pedimos para não escrever o seu nome.

Salientamos que não existem respostas certas ou erradas, o que nos interessa é a sua sincera opinião.

Agradeço desde já sua participação.

Denise Cristina Martins dos Santos Nery
E-mail: denise-nerly@uol.com.br
Pesquisadora – Doutoranda em Psicologia

*Nas questões a seguir, o que nos interessa é a sua opinião,
não existindo respostas certas ou erradas.*

Para responder cada item a seguir, siga as instruções abaixo:

Não apresenta o
comportamento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Apresenta o
comportamento.

Quanto mais próximo do número **1 (um)** você marcar,
menos tem esse comportamento no trabalho.

Quanto mais próximo do número **5 (cinco)** você marcar,
mais tem esse comportamento no trabalho.

Se você não tiver opinião a respeito ou
não apresentar o comportamento marque o número **3 (três)**.

Pense no seu ambiente de trabalho e responda com que frequência VOCÊ tem os comportamentos a seguir.

1.	Participo dos treinamentos oferecidos pela empresa.	1	2	3	4	5
2.	Desenvolvo soluções para os problemas do dia a dia.	1	2	3	4	5
3.	Transmito confiança a sua equipe de trabalho.	1	2	3	4	5
4.	Estimulo os funcionários a contribuírem com novas ideias no trabalho.	1	2	3	4	5
5.	Demonstro persistência para alcançar os resultados.	1	2	3	4	5
6.	Tenho facilidade para trabalhar em equipe.	1	2	3	4	5
7.	Participo de treinamentos fora da empresa.	1	2	3	4	5
8.	Identifico problemas no trabalho.	1	2	3	4	5
9.	Pergunto quando tenho dúvidas.	1	2	3	4	5
10.	Valorizo a criatividade e iniciativa para melhorar o trabalho.	1	2	3	4	5
11.	Atendo rapidamente as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
12.	Trabalho de forma participativa e colaboradora.	1	2	3	4	5
13.	Sei receber críticas para melhorar meu desempenho.	1	2	3	4	5
14.	Proponho soluções para os problemas do dia a dia.	1	2	3	4	5
15.	Sei ouvir as opiniões e contribuições da minha equipe sobre o meu trabalho.	1	2	3	4	5
16.	Tenho sempre novas ideias para melhorar os resultados da equipe.	1	2	3	4	5
17.	Procuro estabelecer metas possíveis de alcançar.	1	2	3	4	5
18.	Mantenho um bom relacionamento com a equipe.	1	2	3	4	5
19.	Reconheço que preciso estar sempre atualizado.	1	2	3	4	5
20.	Tomo decisões sempre pensando nos resultados finais da equipe.	1	2	3	4	5

21.	Negócio com os clientes de acordo com a ética da empresa.	1	2	3	4	5
22.	Uso a criatividade para resolver problemas.	1	2	3	4	5
23.	Sou comprometido com a empresa.	1	2	3	4	5
24.	Normalmente sou educado com a equipe	1	2	3	4	5
25.	Quando é preciso procuro meus colegas para obter informações sobre o trabalho.	1	2	3	4	5
26.	Ajudo minha equipe a estabelecer as prioridades de trabalho.	1	2	3	4	5
27.	Solicito trabalhos de forma clara e objetiva.	1	2	3	4	5
28.	Identifico alternativas para solução de problemas.	1	2	3	4	5
29.	Conheço as políticas da empresa.	1	2	3	4	5
30.	Ajudo meus funcionários quando estão com dificuldades no trabalho.	1	2	3	4	5
31.	Sempre busco conhecimentos para melhorar o resultado da equipe.	1	2	3	4	5
32.	Trago propostas para melhorar o desempenho da equipe.	1	2	3	4	5
33.	Chamo a atenção na frente de outras pessoas.	1	2	3	4	5
34.	Ajudo meus funcionários quando estão com dificuldades.	1	2	3	4	5
35.	“Visto a camisa” da empresa.	1	2	3	4	5
36.	Mantenho a equipe motivada e comprometida com as metas da empresa.	1	2	3	4	5
37.	Utilizo no dia a dia o que aprendo nos treinamentos.	1	2	3	4	5
38.	Trabalho de forma preventiva para evitar problemas.	1	2	3	4	5
39.	Comunico de forma clara quais são as metas da equipe.	1	2	3	4	5
40.	Apresento soluções inovadoras.	1	2	3	4	5
41.	Sei lidar com os processos administrativos.	1	2	3	4	5
42.	Minha equipe tem liberdade para expressar sua opinião para o mim.	1	2	3	4	5
43.	Estou sempre em busca de conhecimento para resolver os problemas do dia a dia.	1	2	3	4	5
44.	Oriento minha equipe para evitar falhas.	1	2	3	4	5

45.	Sou justo nas minhas decisões em relação a minha equipe	1	2	3	4	5
46.	Trabalho junto com a equipe para alcançar as metas estabelecidas pela diretoria.	1	2	3	4	5
47.	Tenho muito conhecimento a respeito dos produtos da empresa.	1	2	3	4	5
48.	Respeito a diversidade.	1	2	3	4	5
49.	Tenho conhecimento das prioridades do seu trabalho.	1	2	3	4	5
50.	Uso meus conhecimentos técnicos para resolver os problemas do departamento.	1	2	3	4	5
51.	Procuro administrar os conflitos do dia a dia procurando sempre manter o bom relacionamento.	1	2	3	4	5
52.	Divido responsabilidade com sua equipe.	1	2	3	4	5
53.	Avalio o desempenho dos membros da minha equipe de forma justa.	1	2	3	4	5
54.	Mantenho um bom ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
55.	Sei localizar rapidamente as informações de que preciso para desenvolver o meu trabalho.	1	2	3	4	5
56.	Faço planos para cumprir as metas do departamento.	1	2	3	4	5
57.	Reconheço publicamente quando meu funcionário faz um bom trabalho.	1	2	3	4	5
58.	Aceito propostas da equipe para alterar algum procedimento de trabalho.	1	2	3	4	5
59.	Tomo decisões respeitando as normas e condutas éticas estabelecidas pela empresa.	1	2	3	4	5
60.	Procuro manter um bom relacionamento com a equipe.	1	2	3	4	5

Anexo IV – Questionário respondido pelas equipes



Prezado colaborador,

O questionário em anexo tem como objetivo verificar quais competências manifestam-se com maior frequência no trabalho. A realização dessa pesquisa está vinculada ao Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu em Psicologia da PUC-GO.

É importante esclarecer que se trata de uma pesquisa acadêmica na área de Psicologia Social e gostaríamos de poder contar com a sua colaboração respondendo o questionário anexo.

Precisamos que você responda o questionário com **sinceridade** e procure **NÃO** deixar nenhuma questão em branco.

As **suas respostas são confidenciais** e pedimos para não escrever o seu nome.

Salientamos que não existem respostas certas ou erradas, o que nos interessa é a sua sincera opinião.

Agradeço desde já sua participação.

Denise Cristina Martins dos Santos Nery
E-mail: denise-nerly@uol.com.br
Pesquisadora – Doutoranda em Psicologia

*Nas questões a seguir, o que nos interessa é a sua opinião,
não existindo respostas certas ou erradas.*

Para responder cada item a seguir, siga as instruções abaixo:

Não apresenta o
comportamento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Apresenta o
comportamento.

Quanto mais próximo do número **1 (um)** você marcar,
menos o gerente tem esse comportamento no trabalho.

Quanto mais próximo do número **5 (cinco)** você marcar,
mais o gerente tem esse comportamento no trabalho.

Se você não tiver opinião a respeito ou
seu gerente não apresentar o comportamento marque o número **3 (três)**.

Pense no seu ambiente de trabalho e responda com que frequência seu gerente tem os comportamentos a seguir.

1.	Participa dos treinamentos oferecidos pela empresa.	1	2	3	4	5
2.	Desenvolve soluções para os problemas do dia a dia.	1	2	3	4	5
3.	Transmite confiança a sua equipe de trabalho.	1	2	3	4	5
4.	Estimula os funcionários a contribuírem com novas ideias no trabalho.	1	2	3	4	5
5.	Demonstra persistência para alcançar os resultados.	1	2	3	4	5
6.	Tem facilidade para trabalhar em equipe.	1	2	3	4	5
7.	Participa de treinamentos fora da empresa.	1	2	3	4	5
8.	Identifica problemas no trabalho.	1	2	3	4	5
9.	Pergunta quando tem dúvidas.	1	2	3	4	5
10.	Meu chefe valoriza a criatividade e iniciativa para melhorar o trabalho.	1	2	3	4	5
11.	Atende rapidamente as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
12.	Trabalha de forma participativa e colaboradora.	1	2	3	4	5
13.	Sabe receber críticas para melhorar seu desempenho.	1	2	3	4	5
14.	Propõe soluções para os problemas do dia a dia.	1	2	3	4	5
15.	Sabe ouvir minhas opiniões e contribuições sobre o meu trabalho.	1	2	3	4	5
16.	Tem sempre novas ideias para melhorar os resultados da equipe.	1	2	3	4	5
17.	Estabelece metas possíveis de alcançar.	1	2	3	4	5
18.	Mantém bom relacionamento com a equipe.	1	2	3	4	5
19.	Reconhece que precisa estar sempre atualizado.	1	2	3	4	5
20.	Toma decisões sempre pensando nos resultados finais da equipe.	1	2	3	4	5

21.	Negocia com os clientes de acordo com a ética da empresa.	1	2	3	4	5
22.	Usa a criatividade para resolver problemas.	1	2	3	4	5
23.	É comprometido com a empresa.	1	2	3	4	5
24.	Normalmente é educado com a equipe	1	2	3	4	5
25.	Quando é preciso procura seus colegas para obter informações sobre o trabalho.	1	2	3	4	5
26.	Ajuda sua equipe a estabelecer as prioridades de trabalho.	1	2	3	4	5
27.	Solicita trabalhos de forma clara e objetiva.	1	2	3	4	5
28.	Identifica alternativas para solução de problemas.	1	2	3	4	5
29.	Conhece as políticas da empresa.	1	2	3	4	5
30.	Ajuda seus funcionários quando estão com dificuldades no trabalho.	1	2	3	4	5
31.	Sempre busca conhecimentos para melhorar o resultado da equipe.	1	2	3	4	5
32.	Traz propostas para melhorar o desempenho da equipe.	1	2	3	4	5
33.	Chama a atenção na frente de outras pessoas.	1	2	3	4	5
34.	Ajuda seus funcionários quando estão com dificuldades.	1	2	3	4	5
35.	Meu gerente “veste a camisa” da empresa.	1	2	3	4	5
36.	Mantém a equipe motivada e comprometida com as metas da empresa.	1	2	3	4	5
37.	Utiliza no dia a dia o que aprende nos treinamentos.	1	2	3	4	5
38.	Trabalha de forma preventiva para evitar problemas.	1	2	3	4	5
39.	Comunica de forma clara quais são as minhas metas.	1	2	3	4	5
40.	Apresenta soluções inovadoras.	1	2	3	4	5
41.	Sabe lidar com os processos administrativos.	1	2	3	4	5
42.	Tenho liberdade em expressar minha opinião para o meu gerente.	1	2	3	4	5
43.	Está sempre em busca de conhecimento para resolver os problemas do dia a dia.	1	2	3	4	5
44.	Orienta sua equipe para evitar falhas.	1	2	3	4	5

45.	Meu gerente é justo nas suas decisões em relação a sua equipe	1	2	3	4	5
46.	Trabalha junto com a equipe para alcançar as metas estabelecidas pela diretoria.	1	2	3	4	5
47.	Tem muito conhecimento a respeito dos produtos da empresa.	1	2	3	4	5
48.	Respeita a diversidade.	1	2	3	4	5
49.	Tem conhecimento das prioridades do seu trabalho.	1	2	3	4	5
50.	Usa seus conhecimentos técnicos para resolver os problemas do departamento.	1	2	3	4	5
51.	Procura administrar os conflitos do dia a dia procurando sempre manter o bom relacionamento.	1	2	3	4	5
52.	Divide responsabilidade com sua equipe.	1	2	3	4	5
53.	Meu desempenho é avaliado de forma justa pelo meu gerente.	1	2	3	4	5
54.	Mantém um bom ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
55.	Sabe localizar rapidamente as informações de que precisa para desenvolver o seu trabalho.	1	2	3	4	5
56.	Faz planos para cumprir as metas do departamento.	1	2	3	4	5
57.	Meu gerente reconhece publicamente quando eu faço um bom trabalho.	1	2	3	4	5
58.	Aceita propostas da equipe para alterar algum procedimento de trabalho.	1	2	3	4	5
59.	As decisões são tomadas respeitando as normas e condutas éticas estabelecidas pela empresa.	1	2	3	4	5
60.	Procura manter um bom relacionamento com a equipe.	1	2	3	4	5

Anexo IV – Questões da entrevista realizada com a diretoria

Estrutura organizacional

Quais as mudanças de mercado que afetaram o planejamento da gestão de recursos humanos nos últimos anos?

A empresa possui planejamento estratégico para os próximos anos? O que está sendo feito para que os resultados do planejamento sejam alcançados?

Avaliação de desempenho

Como a empresa avalia o desempenho dos seus empregados? Existe um processo formal?

Como os gerentes são avaliados? Com que frequência existe a avaliação?

Existe algum tipo de premiação ligado a essa avaliação?

Competências Gerenciais

Quando vai selecionar o gerente qual a principal qualidade que você espera dele?

A empresa está implementando algumas ações ligadas ao desenvolvimento de competências gerenciais? Explique.

Desde quando acontece a preocupação com a melhoria das competências dos gerentes?

Quais são as competências que todos devem ter na empresa independente do cargo ocupado?

Desenvolvimento

Como a empresa atua para aproximar o perfil ideal do real?

A empresa oferece algum tipo de treinamento?

Quem é responsável pelo desenvolvimento das competências gerenciais requeridas pelo cargo?

O desenvolvimento de competências gerenciais realmente contribui para o aumento dos resultados da empresa? Como isso é avaliado?

Oportunidades e Dificuldades para o desenvolvimento de competências

Quais as práticas que contribuem para o desenvolvimento das competências gerenciais?

(Formais ou Informais)

Qual é a principal dificuldade?