

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**VALORES NO TRABALHO E COMPETÊNCIAS DOS
GESTORES EM ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE:
ESTUDO DE CASO DE UM HOSPITAL PÚBLICO FEDERAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

JOSÉ POZZOBON

SANTA MARIA, RS, BRASIL

2011

**VALORES NO TRABALHO E COMPETÊNCIAS DOS
GESTORES EM ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE:
ESTUDO DE CASO DE UM HOSPITAL PÚBLICO FEDERAL**

por

JOSÉ POZZOBON

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Sistemas, Estruturas e Pessoas, do Curso de Administração, do Centro de Ciências Sociais e Humanas, da Universidade Federal de Santa Maria(UFSM-RS), como requisito parcial para obtenção de
Mestre em Administração

Orientadora: Professora Dr^a. Lucia Rejane Da Rosa Gama Madruga

**SANTA MARIA, RS, BRASIL
2011**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a
Dissertação de Mestrado

**VALORES NO TRABALHO E COMPETÊNCIAS DOS GESTORES EM
ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE:
ESTUDO DE CASO DE UM HOSPITAL PÚBLICO FEDERAL**

Elaborado por

Jose Pozzobon

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a. Lucia Rejane Da Rosa Gama Madruga (UFSM)
Presidente/Orientadora

Prof^a. Dr^a. Vânia Fátima Barros Estivaleta (UFSM)
Membro da Banca Examinadora

Prof. Dr. Ricardo Rossato (UPF)
Membro da Banca Examinadora

Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes (UFSM)
Membro Suplente da Banca Examinadora

SANTA MARIA – RS
2011

Pensamento....

Precisamos dar um sentido humano
às nossas construções.

E, quando
o amor ao dinheiro,
ao sucesso nos estiver
deixando cegos,
saibamos fazer pausas
para olhar os lírios do campo
e as aves do céu.

(Erico Veríssimo)

A G R A D E C I M E N T O S

A Deus, criador da existência, primeiro trabalhador que se tem referência na literatura, agradeço pelo dom da vida, pela saúde concedida e pelo amor na vida proporcionado.

A Prof. Lucia Madruga, por aceitar-me como orientando, compartilhar idéias e reconstruir o pensar e o aprender.

A Coordenação do PPGA e todos os mestres pela acolhida e compreensão, pela competência educacional e pelos laços formados neste período.

Aos meus colegas de turma pela jovialidade e colaboração recebida nas dificuldades enfrentadas.

A Direção do Hospital Universitário de Santa Maria, por acolher este estudo acreditando ser importante para a instituição.

E a todos os gestores deste hospital, motivo principal deste trabalho, pela boa vontade e disponibilidade para participarem deste estudo e compartilharem comigo os resultados.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho para a pessoa que mais amo - Ingri, minha mulher, minha inspiração e alegria, motivação maior de minha existência, por sempre acreditar que eu poderia alçar vãos mais altos e me incentivar para que eu chegasse até aqui.

Aos meus filhos Christian, Camille e José Guilherme por me acompanharem nesta vida, por serem meus propulsores, razão de minha motivação e persistência nesta caminhada.

Dedico também a todos aqueles que lutam por tornar o mundo um pouco melhor a cada amanhecer, mesmo que seja por meio de um sorriso afetuoso.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa De Pós-Graduação Em Administração
Universidade Federal De Santa Maria

VALORES NO TRABALHO E COMPETÊNCIAS DOS GESTORES EM ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE: ESTUDO DE CASO DE UM HOSPITAL PÚBLICO FEDERAL

Autor: José Pozzobon

Orientadora: Lucia Rejane Da Rosa Gama Madruga, Dr^a.

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 10 de agosto de 2011

Este trabalho de dissertação consta de uma investigação contendo estudos bibliográficos sobre o tema valores no trabalho e competências gerenciais embasada em instrumento de pesquisa aplicado a gestores públicos de uma organização hospitalar federal de ensino. O embasamento teórico será trazido das abordagens e entendimentos conceituais das escolas Americanas, Francesas e Brasileiras buscando enriquecer os estudos sobre valores no trabalho e a percepção de gestores de um hospital público sobre o conceito de competências gerenciais. A pesquisa parte do pressuposto de que os profissionais interpretam competências de diferentes formas, aumentando a adoção de diferentes entendimentos com pouca homogeneidade. Assim busca-se, em primeiro lugar identificar a importância dos valores para os gestores no seu ambiente de trabalho e sua percepção com relação às competências gerenciais requeridas para a gestão em organizações hospitalares, através da análise semântica desta questão e propor algumas hipóteses sobre as causas e impactos dessas diferentes interpretações para a aplicação prática do conceito. O trabalho é um estudo de caso contando de uma pesquisa quantitativa com gestores de diferentes níveis de uma organização hospitalar pública federal de ensino superior do Rio Grande do Sul, buscando identificar a influencia dos valores pessoais no trabalho e quais suas competências percebidas e requeridas na realização de sua atividade como gestor que, se aplicadas, podem trazer melhores resultados na condução dos processos organizacionais. Para isso foi necessário o estudo sobre os valores no trabalho para verificar influencias ou não na formação de competências e de que modo os mesmos podem influenciam o gestor nos seus processos decisórios.

Palavras chave: Valores, Competências e Gestão.

SUMMARY

Dissertation
Graduate Program in Administration
Universidade Federal de Santa Maria

VALUES AT WORK AND RESPONSIBILITIES OF MANAGERS IN HEALTH ORGANIZATIONS: CASE STUDY OF A FEDERAL PUBLIC HOSPITAL

Author: José Pozzobon
Advisor: Lucia Rejane Rosa Da Gama Madruga, Dr.
Date and Location of Defense: Santa Maria, August 10, 2011

This dissertation consists of studies containing a bibliographic research on the subject in the work values and managerial skills grounded in research instrument applied to public managers of a federal teaching hospital organization. The theoretical framework will be brought conceptual approaches and understandings of American schools, French and Brazilian seeking to enrich the studies on work values and perceptions of managers of a public hospital on the concept of managerial skills. The research assumes that professional interpreting skills in different ways, increasing the adoption of different understandings with little uniformity. Thus we seek to first identify the importance of values for managers in the workplace and their perceptions regarding managerial skills required for the management of hospital organizations, through the semantic analysis of this issue and propose some hypotheses about the cause and impacts of these different interpretations of the practical application of the concept. The work is a telling case study of a quantitative research with managers of different levels of a federal public hospital organization of higher education in Rio Grande do Sul, seeking to identify the influence of personal values at work and what their perceived skills and required in the performance of its activity as a manager, if applied, can bring better results in the management of organizational processes. This required the study of values influences at work to check whether or not in skills training and how they can influence managers in their decision – making processes.

Keywords: Values, Skills and Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Contribuições teóricas no estudo sobre valores.....	29
Quadro 2 -	Tipos motivacionais por dimensões bipolares	32
Quadro 3 -	Contribuições dos autores sobre valores individuais	33
Quadro 4 -	Facetas dos valores laborais.....	36
Quadro 5 -	Fatores, definições e índices de precisão da EVT	41
Quadro 6 -	Fatores, definições e os valores no trabalho da EVT	42
Quadro 7 -	Contribuição e conceitos dos autores sobre valores no trabalho	43
Quadro 8 -	Competências do profissional	55
Quadro 9 -	Processo de desenvolvimento competências das pessoas nas organizações.....	56
Quadro 10 -	Competências profissionais e definições de Fleury e Fleury	56
Quadro 11 -	Competências individuais requeridas.....	57
Quadro 12 -	Valores agregados de Fleury e Fleury e competências de Kilimnik	58
Quadro 13 -	Contribuição e conceitos dos autores sobre competências	59
Quadro 14 -	Fatores, definições e itens da EVT	63
Quadro 15 -	Escala de Likert para a EVT	64
Quadro 16 -	Escala de Likert para a ECIP	64
Quadro 17 -	Escala de Likert para a ECIR	65
Quadro 18 -	Competências requeridas, valores agregados e procedimentos implícitos	94
Quadro 19 -	Diferenças entre competências percebidas e requeridas	96
Quadro 20 -	Correlações entre competências e valores no trabalho	96
Quadro 21 -	Diferenças significativas para valores no trabalho	101
Quadro 22 -	Classificação dos valores no trabalho - resultado da pesquisa	105
Quadro 23 -	Comparativo entre valores muito importantes com somatório de muito importantes e importantes	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Modelo teórico da estrutura circular de Schwartz	33
Figura 2 -	Competências humanas	53
Figura 3 -	Competências como fonte de valor para indivíduo e organização.....	54
Figura 4 -	Valor agregado das competências requeridas	55
Figura 5 -	Desenho da pesquisa	61
Figura 6 -	Participação dos constructos da EVT	80
Figura 7 -	Correlação ente competência requerida x competência percebida	97
Figura 8 -	Correlação entre competências requeridas x valores no trabalho	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Faixa etária dos gestores	68
Tabela 2 -	Sexo dos gestores	68
Tabela 3 -	Escolaridade dos gestores	69
Tabela 4 -	Profissão dos gestores	69
Tabela 5 -	Tempo de serviço na instituição	70
Tabela 6 -	Cargos de gerência exercidos	70
Tabela 7 -	Período(s) que exerceu cargos	71
Tabela 8 -	Teste de Alfa de Crombach	72
Tabela 9 -	Números e percentuais gerais da escala de valores no trabalho.....	74
Tabela 10 -	Valores no trabalho muito importantes para os gestores	76
Tabela 11 -	Valores no trabalho importantes e muito importantes para os gestores .	78
Tabela 12 -	Valores no trabalho de média importância	81
Tabela 13 -	Valores nada importante e pouco importante... ..	82
Tabela 14 -	Valores no trabalho de posições intermediárias	82
Tabela 15 -	Competências percebidas - Quadro Geral	84
Tabela 16 -	Competências percebidas como alta e muito alta exigência	85
Tabela 17 -	Competências percebidas como média exigência	86
Tabela 18 -	Competências percebidas de baixa e muito baixa exigência	87
Tabela 19 -	Competências requeridas - Quadro Geral	88
Tabela 20 -	Competências requeridas de alta e muito alta exigência.....	89
Tabela 21 -	Competências requeridas de média Exigência	91
Tabela 22 -	Competência requeridas de menor pontuação	92
Tabela 23 -	Competências percebidas x competências requeridas	93
Tabela 24 -	Diferença entre as competências	95
Tabela 25 -	Resultado de significância do Teste de KW.....	98
Tabela 26 -	Resultado de significância do teste de MW	100
Tabela 27 -	Teste de MW para gênero e realização no trabalho	101
Tabela 28 -	Teste de MW para gênero e relação social.....	102
Tabela 29 -	Teste de MW para gênero e Prestígio	102
Tabela 30 -	Teste de MW para gênero e estabilidade	103

APÊNDICE

APÊNDICE 1 - Questionário	122
APÊNDICE 2 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	126
APÊNDICE 3 - Termo de Confidencialidade	127

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Objetivo geral	17
1.2 Os objetivos específicos	17
1.3 Justificativa	18
1.4 Etapas do trabalho	19
2 OS GESTORES E AS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES.....	20
2.1 A importância da gestão hospitalar.....	23
3 VALORES E COMPEETÊNCIAS	27
3.1 Valores sob diferentes perspectivas analíticas	27
3.1.1 Valores individuais.....	30
3.1.2 Valores no trabalho.....	34
3.1.3 A escala de valores no trabalho de Tamayo e Porto.....	39
3.2 Competências	43
3.2.1 Conceitos de competências	45
3.2.2 Vertentes conceituais que embasam o estudo sobre competência.....	48
4 MÉTODOLOGIA.....	60
4.1 Unidade de análise e público alvo	62
4.2 Coleta de dados	62
4.3 Instrumento de pesquisa	63
4.4 Como foi analisada.....	65
4.5 Aspectos éticos	66
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	68
5.1 Identificação dos gestores pesquisados	68
5.1.1 Síntese do perfil dos gestores	71
5.2 Teste de Alfa de Cronbach	72
5.3 Dados da pesquisa sobre valores no trabalho	73
5.3.1 Síntese dos sobre valores no trabalho	83
5.4 Competências percebidas	83
5.4.1 Síntese das Competências percebidas	87

5.5 Competências requeridas	88
5.5.1 Síntese das competências requeridas	92
5.6 Comparação dos resultados entre competências percebidas e requeridas	93
5.6.1 Teste de Wilcoxon	95
5.7 Análise comparativa relacional	96
5.8 Análise comparativa dos dados sociodemográficos	98
5.9 Síntese geral dos resultados	103
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	111
7 REFERÊNCIAS	117
8 APÊNDICES	122

1 INTRODUÇÃO

Os sinais da evolução são sentidos a cada dia nas organizações, que buscam enfrentar os desafios desse novo milênio. Novas tendências gerenciais e a modificação do estado de consciência dos indivíduos são desvendadas de todas as formas, determinando mudanças nas percepções e interpretações das atividades dos profissionais que tratam do gerenciamento dos processos e das pessoas.

Nas organizações voltadas atendimento à saúde, cuja missão proclama o respeito à vida e um viver melhor e mais digno e que auxiliam a colocar a longevidade em num novo patamar de sonhos e esperanças os valores no trabalho, aliados à já estabelecida qualidade na prestação dos serviços profissionais, passam a ser o novo e grande desafio gerencial.

A abertura dos mercados, a globalização das informações, a igualdade competitiva e outras tantas inovações que se apresentam, fazem parte do processo evolutivo das organizações e igualmente afetam os profissionais que dedicam suas atividades em prol da melhoria dos processos e dos cuidados com o ser humano. Torna-se premente neste novo cenário a busca do novo saber, do saber aprender, do novo usar, do novo modo de exigir que melhora a consciência acerca dos direitos e do respeito pelo ser humano (FLEURY, 1987).

Esta é a evolução do Planeta, do homem e das organizações que buscam a cada dia adaptarem-se a novas tendências. Os gestores, por sua vez, inquietam-se diante deste novo pensar gerencial que oportunizar ao indivíduo maior participação e integração a essa nova organização e a essa nova sociedade. Outros tipos de valores como a preservação do meio ambiente, sustentabilidade do Planeta, formas de gerenciar com responsabilidade vem ganhando força enaltecendo as pessoas que ajudam a promover essa nova consciência no ambiente organizacional.

Nesse contexto, encontram-se as organizações hospitalares, de natureza complexa desde sua a criação e estruturação física, espacial e organizacional, até a organização dos seus serviços. Tais organizações apresentam peculiaridades administrativas e gerenciais que precisam aprimoramentos para atender com maior presteza as necessidades dos clientes de

saúde, dos profissionais e dos novos procedimentos, reelaborados continuamente e agregados de tecnologia de inovação, que tornam cada vez mais elevado o custo e a manutenção da saúde e dos cidadãos que necessitam destes serviços (SEIXAS e MELO, 2004)

E é nesta organização dotada de pluralidade, de diversidades profissionais e de multiplicidade de procedimentos que atua o profissional em gestão dos serviços de saúde o qual carrega consigo os conteúdos teóricos que o auxilia a desenvolver melhor seu trabalho profissional.

Nas organizações hospitalares os princípios gerais e básicos das teorias administrativas são semelhantes à administração de qualquer outra organização. As diferenciações serão percebidas quando de sua inserção no ambiente profissional onde estarão as demandas dos clientes e as necessidades sociais que abrangem a comunidade e os cidadãos. A instituição, portanto, exigirá dos seus gestores que estejam atentos aos sinais desta natureza, quase imperceptível a esse processo evolutivo das organizações.

Nesse contexto está inserido o gestor de instituições de saúde. Para ele é imprescindível o desenvolvimento de habilidades e competências que o credenciam a estabelecer relações com tal diversidade de assuntos, problemas, decisões, processos e pessoas, que o nomeia como mediador de problemas e conflitos inter-relacionais nos processos e com as pessoas.

A contextualização do ambiente de saúde leva a questionamentos naturais sobre o exercício da função gerencial. Com relação aos valores no trabalho levantam-se questionamentos sobre a existência de um conjunto de valores comuns aos gestores das instituições de saúde; e se estes valores no trabalho exercem alguma influência sobre as competências nas práticas gerenciais.

Com relação às competências surgem reflexões de como as competências requeridas para um cargo podem ser relacionadas com os valores no trabalho em uma instituição de saúde; que competências são mais requeridas aos gestores de instituições de saúde; se estas

competências são praticadas e percebidas no ambiente de trabalho e como desenvolver competências para melhor exercer cargos gerenciais.

Este estudo busca identificar os valores no trabalho e as competências gerenciais requeridas aos gestores de instituições de saúde que possam influenciar seu comportamento. Formulam-se, assim, alguns questionamentos sobre as competências e desempenhos individuais requeridos para o cargo de gestor e quais são os valores no trabalho mais valorizados pelos gestores.

Diante destes questionamentos elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: Quais os valores no trabalho e as competências requeridas aos gestores de uma instituição de saúde, pública e federal de ensino?

Para responder a este questionamento formulou-se o objetivo geral e os objetivos específicos descritos a seguir:

1.1 Objetivo geral

O presente estudo tem por objetivo geral identificar os valores do trabalho e as competências requeridas aos gestores de um hospital público federal de ensino.

1.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar o perfil dos gestores pesquisados;
2. Identificar os valores no trabalho mais evidenciados pelos gestores;
3. Identificar as competências percebidas e requeridas para o cargo de gestor;
4. Analisar as diferenças entre competências percebidas e competências requeridas;
5. Verificar se existe relação entre valores no trabalho e competências requeridas nos gestores;
6. Analisar se existem diferenças entre valores no trabalho e as competências requeridas de acordo com o tempo de serviço e idade dos gestores.

1.3 Justificativa

A justificativa deste estudo está alicerçada a questionamentos realizados feitos durante os estudos acadêmicos deste curso de administração como também subsidiar dirigentes de instituições de saúde sobre os resultados alcançados. Quando se questiona sobre os valores no trabalho essenciais para a gestão de instituições de saúde têm-se dificuldades de identificar e entender sua influências sobre os indivíduos e se são os valores ou as competências que favorecem suas indicações e permanências para os cargos gerenciais.

O desenvolvimento de um profissional da área da saúde passa obrigatoriamente por uma abordagem muito mais ampla, multi-pluri-profissional, multifacetada e complexa, que às vezes inibe a adoção de seus valores pelo receio de não ser compreendido pelos demais indivíduos integrantes de um mesmo processo. Muitos desses gestores são levados a sublimarem seus próprios valores individuais ou abandonarem sua atividade gerencial nessas instituições de saúde.

A gestão de instituições de saúde requer um despertar como uma vocação inerentes a pessoas idealistas, pacientes e persistentes que buscam o cumprimento de uma missão pessoal alinhada a missão organizacional, muitas vezes, resultando num ato de dedicação heróica e abnegada, que por vezes produz um amadurecimento humanístico e cidadão.

A vivência do gestor com os demais indivíduos do contexto hospitalar possibilita-lhe condições de tornar-se um *expert* na complexa função de gerenciar pessoas tornando-se, não raras vezes, num diplomata para assuntos hospitalares.

Dentro desta perspectiva, este estudo tem a pretensão de relacionar os valores no trabalho com as competências requeridas para o cargo. São abordagens ainda pouco investigadas nesta área de atuação, que orientam, intervêm e influenciam no comportamento do gestor no gerenciamento dos processos de uma organização de saúde. É essencial nos dias de hoje conhecer os valores do indivíduo no trabalho e suas competências pois, ao assumir estas responsabilidades, devem exercê-las ancorados em suas competências técnicas mediadas pelos seus valores pessoais que se incorporam nas suas atitudes e comportamentos do dia a dia. A disseminação e a percepção destas competências fortalecidas por valores vão

sendo reconhecidos pelos seus colaboradores podendo influenciar o comportamento dos indivíduos, grupos e da própria organização.

Por essas razões esperamos que este estudo contribua para uma maior compreensão do processo de gestão principalmente para dirigentes de instituições de saúde esperando que aprofundem e fortaleçam a discussão sobre esta temática nos diversos ambientes da área de saúde para acelerar este novo despertar consciente de um processo de gestão mais humano e eficaz.

1.4 Etapas do trabalho

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: a primeira parte com a introdução do tema contendo objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa para este estudo. A segunda e a terceira parte consta de um referencial teórico com abordagens e definições de autores sobre os valores sob diferentes perspectivas analíticas e do estudo sobre as competências gerenciais requeridas para o exercício de uma função de gestor. Na quarta parte está detalhada a metodologia a ser empregada neste trabalho. Na quinta parte se apresentam os resultados e a interpretação dos dados da pesquisa e na sexta parte as considerações finais sobre o trabalho realizado.

2 OS GESTORES E AS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES

O hospital é considerado uma instituição prestadora dos serviços mais importantes da sociedade por estar relacionado aos momentos mais importantes na vida das pessoas, tais como nascimento, doença e morte (LIMA e GONÇALVES, 1998). Para Lima-Gonçalves e Aché (1999), o hospital funciona como um solucionador dos problemas médico-assistenciais da comunidade. Para Feuerwerker e Cecilio (2007), ele é também um equipamento de saúde em processo de redefinição, pois, no âmbito público e no privado estão em debate seu papel e seu lugar na produção do cuidado, em busca de qualidade, integralidade, eficiência e controle de custos.

A organização hospitalar pode ser considerada complexa, pois em sua estrutura há muito mais do que setores encarregados de diagnósticos e tratamento de doenças. Nela também podem ser encontrados outros tipos de organizações. Funcionam ali setores que poderiam desenvolver-se isoladamente fora dela como farmácia, lavanderia, restaurante, rouparia, manutenção que juntas auxiliam a atividade médica (LIMA-GONÇALVES e ACHÉ, 1999).

Além dos problemas estruturais, há também os de recursos humanos, que para Bulamarqui e Keller (2004), reside no fato de apresentar um corpo clínico composto por médicos funcionários e médicos docentes sendo que os médicos docentes não possuem fortes vínculos com o hospital situação que, para os autores, leva ao não compromisso em minimizar custos nos procedimentos médicos que maximizem o desempenho financeiro do hospital.

Alves e Brito (2004) ainda ressaltam que a predominância médica nos cargos gerenciais dos hospitais é uma característica preservada historicamente. Porém, Costa e Chaves (2004) constata uma tendência para diminuição do poder total na mão do médico havendo participação cada vez maior de profissionais ligados as áreas sociais e econômicas que estão dando um enfoque mais empresarial a estas instituições de saúde.

Lima e Gonçalves (2002) ressaltam que a visão do hospital como empresa exige um desprendimento do amadorismo e da improvisação da gestão para assumir a postura de profissionalismo integral, onde exista a figura de um gestor profissional principalmente nas áreas administrativa e financeira.

A nova realidade nessas organizações de saúde passa a exigir um novo perfil profissional com gestão focada no gerenciamento estratégico, na visão global e em perspectiva de longo prazo, pois entende que o papel do profissional em administração hospitalar requer uma postura voltada à preocupação com a dimensão humana presente na organização e nos relacionamentos interpessoais do dia-a-dia do trabalho. Além disso, configura-se a necessidade da busca por aperfeiçoamento para lidar com as contingências apresentadas (ALVES e BRITO, 2004; SEIXAS e MELO, 2004).

As organizações hospitalares são reconhecidas por apresentarem maior complexidade em razão de suas características peculiares e funcionar muito com equipes multiprofissionais com elevado grau de competência para dar assistência ao cliente de saúde utilizando cada vez mais tecnologias de última geração favorecendo, inclusive, para as práticas de ensino-aprendizagem dos hospitais públicos (AZEVEDO, 1993).

Brito e Ferreira (2006) ressaltam que a gestão hospitalar exige muito conhecimento e base de informações nos atos de tomada de decisão em áreas técnicas, para oferecerem serviços de qualidade aos clientes que lá se hospedam. Também enfatizam a necessidade dos hospitais investirem em tecnologia, tecnologia de informação, otimização de custos, especialização do corpo técnico-administrativo permanente nas áreas de auditoria, administração, finanças e teorias organizacionais, incluindo comunicação e relacionamento humano. (BRITO e FERREIRA, 2006).

Alguns autores como Seixas e Mello (2004) comentam que a escassez de profissionais competentes na administração de organizações de saúde é um dos sérios problemas que elas vêm enfrentando. Ressalta a necessidade de se buscar um profissional que entenda não só da área de saúde, mas também de administrar as atividades exigidas que surgem nesse meio organizacional é de suma importância. Os mesmos autores acrescentam que no Brasil, a maioria dos dirigentes nos hospitais ainda são médicos, enfermeiras e outros

profissionais que aprenderam na rotina diária a conduzir o hospital no dia-a-dia e a maioria desses profissionais, ao ocupar determinados cargos, não gostam e não entendem das atividades administrativas. Com isso, o hospital perde um bom técnico e não ganha um bom chefe.

Um hospital não funciona somente com a mão de obra especializada de profissionais de saúde. Gerenciar uma organização de saúde é preocupar-se com um universo de clientes que abrange seus clientes internos multiprofissionais de saúde e os clientes externos que procuram o hospital em busca de serviços especializados para a prevenção ou tratamento de suas enfermidades. Uma organização de saúde deve voltar-se para o todo, não só para os profissionais de saúde, mas com todos os demais profissionais técnico, administrativos e de apoio. Desta forma obterá melhores resultados, pois sabe que por meio das pessoas e das equipes habilitadas e competentes que conseguirá alcançar seus objetivos e metas traçadas (BRITO e FERREIRA, 2006).

Já Gurgel e Falcão Vieira (2002, p. 330) complementam que:

As organizações hospitalares, públicas ou privadas, estão inseridas num ambiente complexo e singular que as condiciona a um funcionamento inadequado diante da lógica da acumulação lucrativa dos mercados, pois, independente de sua natureza, ambas as condições estão subordinadas a princípios éticos e legais que normatizam o setor saúde e às políticas governamentais, que colocam os hospitais frente a uma diversidade de interesses divergentes a contemplar.

A Gestão das organizações de saúde começou a apresentar inúmeros avanços no gerenciamento de seus processos, contudo, está sempre frente a novos desafios importantes a superar o que leva a formar vínculos mais fortes e duradouros com seus clientes de saúde e com as pessoas internas que prestam estes serviços. Logo, as organizações hospitalares diferem-se muito das demais em relação ao modelo de gestão que adotam pois a gestão de instituições de saúde são os sistemas de saúde estão entre os mais complexos sistemas conhecidos na sociedade contemporânea e, os hospitais em particular, são considerados como organizações extraordinariamente complexas (SANTOS, 1998).

2.1 A importância da gestão hospitalar

A administração hospitalar é um assunto estudado há muito tempo e é uma cultura que se expandiu e está diretamente relacionada com a história dos hospitais e dos profissionais. No Brasil, raramente se encontra um administrador ocupando o seu cargo, o que contraria o artigo 2º da Lei 4769, definindo os campos privativos de administração, até mesmo na área da saúde, que desde o princípio tem carência da atuação de um profissional com habilidades desenvolvidas exatamente para ocupar este cargo (CRA, 2008).

Seixas e Melo (2004, p.19) orientam que:

O Administrador Hospitalar, desejoso em atuar na área, deve ter perfeito entendimento do processo de trabalho na prestação da saúde, com uma visão integrada de todos os serviços, autonomia e iniciativa para decidir, apoiando-se nos princípios éticos, ter comprometimento com a empresa, saber trabalhar com equipe e estar disposto a aprender diariamente.

Conforme esses mesmos autores a administração hospitalar é fruto do sistema que se expandiu por várias partes do mundo, no qual o hospital é visto como uma empresa moderna e deve contar com a gestão de administradores contemporâneos.

Santos, (1998, p. 28) ressalta que o Administrador Hospitalar “não é um planejador sistemático e reflexivo, mas sim um profissional que executa suas atividades em ritmo intenso, com as características de brevidade, fragmentação e variedade”, sendo possível afirmar que este é firmemente orientado para a ação.

O trabalho do administrador na área gerencial é complexo e multidimensional. Santos (1998) resumiu estas habilidades em três categorias: (i) habilidade conceitual, capacidade do administrador ver a organização como um todo e saber relacionar as suas partes envolvendo o pensamento gerencial, o processamento das informações e as habilidades de planejamento; (ii) habilidade humana, capacidade do administrador trabalhar com e por meio de outras pessoas e trabalhar eficiente e eficazmente como um membro da equipe, incluindo a habilidade para motivar, facilitar, coordenar, liderar, comunicar e resolver conflitos; (iii) habilidade técnica, a mais importante no nível operacional da organização, é o entendimento e o profundo conhecimento do administrador na execução e no desenvolvimento de tarefas e atividades específicas, incluindo o domínio de métodos, técnicas e equipamentos envolvidos

em funções específicas, tais como engenharia, manufatura, medicina, enfermagem, finanças, conhecimento especializado, habilidade analítica e o competente uso de ferramentas técnicas para resolver problemas naquela área específica (SANTOS, 1998).

A gestão hospitalar nas organizações de saúde também tem por objetivo promover a integração do ensino-serviço, visando à reorientação da formação do profissional, assegurando uma abordagem integral do processo de saúde. Entretanto, Seixas e Melo (2004), ressaltam que o processo de formação encontra-se em fase de construção.

Conforme Santos (1998), é possível observar a importância da figura do gestor em uma organização hospitalar, pois aborda a saúde e a prestação de serviços, os profissionais de saúde, tanto médicos, quanto enfermeiros e demais profissionais de apoio técnico, estão constantemente atendendo e satisfazendo necessidades de clientes como também promovendo transformação nos processos de geração de conhecimentos, ensino e aprendizagem, normalmente inseridos nestes ambientes, possibilitando o aperfeiçoamento de novos profissionais de saúde, para sua instituição ou para outras co-irmãs (SANTOS, 1998).

Mais do que em qualquer outra organização é importante o desenvolvimento das habilidades e competências técnicas, humanas e conceituais dos gestores, para transitar em todos os níveis da organização as quais variam de importância em função dos diferentes níveis de responsabilidade assumidas pelo gestor. (SANTOS, 1998).

Cardoso (2005) descreve que os gerentes, em suas atividades, se envolvem com três elementos básicos: idéias, coisas e pessoas. O gerenciamento desses três elementos está diretamente relacionado com o pensamento conceitual (do qual o planejamento é uma das partes) com a administração e com a liderança (CARDOSO, 2005).

As principais diferenças evidenciadas entre os administradores hospitalares e os gerentes analisados por Mintzberg (1997) é que os administradores hospitalares envolvem-se em um número expressivamente maior de negociação do que os gerentes de outras organizações. Enquanto que 10% (dez por cento) do total de contatos dos Administradores Hospitalares têm sua ocupação preenchida com negociações, apenas 1% (um por cento) do total de contatos dos gerentes de outras organizações, estudados pelo autor refere-se a esse

papel. Portanto, pode-se inferir que uma significativa parte do tempo do gestor hospitalar é dedicada aos processos de tomada de decisões e negociações (SANTOS, 1998).

Ao estudar o aprendizado gerencial Motta (1997) afirma que o mesmo possui quatro dimensões básicas, a saber: a cognitiva, a analítica, a comportamental e a habilidade de ação. A habilidade cognitiva refere-se ao domínio do conhecimento teórico produzido em administração, desde objetivos e formulação de políticas até estruturas, processos e comportamentos organizacionais; a habilidade analítica é “aprender a identificar e diagnosticar problemas administrativos decompondo-os em diferentes partes, para re-arrumá-los na busca de novas soluções”; desenvolver habilidades comportamentais significa “adquirir novas maneiras de interação humana, dentre padrões alternativos conhecidos e validados socialmente” e habilidade de ação “denota a capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional, ou seja, a capacidade de transformar conhecimentos e alternativas comportamentais em formas efetivas de ação” (SANTOS, 1998, p. 48).

Deste modo, se tem a visão da importância do administrador na gestão hospitalar, também apontado por Seixas e Melo (2004) quando diz que para exercer a função de gestor hospitalar, é necessário “saber coordenar as atividades para se atingir os objetivos; promover programas de capacitação dos profissionais para acompanhar as inovações, pois sem renovação o hospital irá declinar e morrer e promover estímulos à motivação dos profissionais para que trabalhem com entusiasmo” (SEIXAS e MELO, 2004, p18).

O estudo em pauta trás para a reflexão e pesquisa questões sobre a importância da gestão hospitalar voltada para as competências profissionais. No entanto é importante salientar sobre outras variáveis significativas e intervenientes, que norteiam o comportamento e as decisões dos gestores de instituições de saúde, que passam a ser percebidas no desenvolvimento de suas atividades como um conjunto de valores individuais refletidos em seu trabalho e começam a fazer parte do seu comportamento em todos os processos decisórios e de negociação, dando-lhes um perfil diferenciado de profissional de saúde, muito requisitado, mas ainda muito pouco reconhecidos. Este gestor diferencia-se dos demais pela sua entrega e dedicação em tempo integral, disposto a grandes desafios e dedicando-se com afinco às atividades que traduzam suas competências, valores pessoais e

no trabalho que o caracteriza e o diferencia como um administrador hospitalar (SEIXAS e MELO, 2004).

Investigar o perfil desses gestores de saúde e quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) ele deve desenvolver é fator determinante para a saúde, subsistência e competitividade do hospital e para alcançar bons resultados. Esse profissional precisa ter o perfeito entendimento do processo de trabalho na área da saúde, com uma visão integrada de todos os serviços, autonomia e iniciativa para decidir, apoiando-se em valores e princípios éticos comprometidos com a organização de saúde, e saber trabalhar em equipe disposto a aprender e mudar constantemente.

Por isso é importante conhecer valores no trabalho e as competências requeridas no desenvolvimento das atividades gerenciais, pois são questões para serem mais bem exploradas no campo da gestão hospitalar a fim de trazer contribuições ao escopo de ação do gestor.

3 VALORES E COMPETÊNCIAS

Neste capítulo são abordadas teorias, conceitos e posturas de escalas referentes aos temas valores em geral, valores no trabalho, valores individuais e competências requeridas. Contempla autores que se dedicaram a estudar e a compreender um pouco mais sobre essas abordagens trazendo contribuições para este estudo proposto e para todas as pessoas interessadas em compreender sobre os temas estudados.

3.1 Os valores sob diferentes perspectivas analíticas

Os valores no trabalho e nas organizações não surgem inesperadamente; são construídos e lapidados gradativamente, alicerçados na vida familiar, na convivência humana, no ambiente de trabalho, nas instituições de ensino, nas manifestações culturais, nos movimentos e organizações locais e vão sendo reconstruídos e modificados na medida em que os indivíduos, as organizações e a sociedade vão tratando e cultivando esses valores (ASSÊNCIO, 2008).

Este é o sentido adotado neste estudo que segundo Holanda (2004), a palavra valor no contexto etimológico deste estudo vai além do lucro da empresa e provém do latim *valere*, que significa que tem valor, que tem importância, algo considerado importante pelo indivíduo e, que, portanto, influencia seu comportamento.

Villena (2006) afirma que os valores transcendem o aspecto monetário, estão presentes no dia-a-dia das organizações e afetam seu resultado a despeito de não serem considerados nas avaliações econômicas tradicionais. Para Rokeach (1973) valor é uma crença duradoura em um modelo específico de conduta ou estado de existência, que é, pessoalmente, ou socialmente adotado, e que está embasado em uma conduta preexistente (ROKEACH).

Os valores podem expressar os sentimentos e o propósito das vidas humanas, tornando-se muitas vezes a base de suas lutas e dos seus compromissos. Robbins (1999),

afirma que os valores consistem nas convicções que fundamentam as escolhas dos indivíduos por um modo de conduta, nas várias situações da vida, entre diferentes opções possíveis de comportamento, orientando a ação para o que ele julga ser bom, certo e desejável.

Conforme apresentado por Assêncio (2008) os valores representam uma constelação completa de atitudes, crenças, opiniões, esperanças, medos, preconceitos, carências, desejos e aspirações de uma pessoa que, juntos, governam como ela se comporta. Schwartz (1992) identificou os valores básicos que indivíduos de todas as culturas reconhecem destacando como principais, os seguintes:

- Valores são crenças: intrinsecamente ligadas à emoção;
- Valores é um construto motivacional: referem-se a objetivos desejáveis que as pessoas se empenham em obter;
- Valores transcendem situações e ações específicas: são objetivos abstratos (honestidade, obediência);
- Valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos: são padrões ou critérios de avaliação;
- Os valores são ordenados por importância relativa: são hierarquizáveis.

Schwartz (1994, p 21), descreve valores como “desejáveis... metas... que operam como princípios que orientam a vida de uma pessoa”. Já para Mendes e Tamayo (2001, p 39) valores são “princípios que guiam a vida da organização”. Por extensão, eles definiram o conceito de sistema de valores para o qual os valores são priorizados em uma pessoa a partir da intensidade com que ocorrem e do desejo do indivíduo. Cada pessoa possui seu sistema característico de valores, originário de experiências particulares com os agentes que afetam suas vidas, como o ambiente cultural, a família, dentre outros.

Os valores são definidos como critérios ou metas que transcendem situações específicas, que são ordenados por sua importância e que servem como princípios que guiam a vida do indivíduo e constituem o sistema de valores das pessoas. Segundo o autor o sistema pode estar estruturado em dois níveis: o primeiro se refere a uma estrutura geral e o segundo as estruturas associadas a contextos específicos da vida como, por exemplo, a família, o trabalho ou a religião. A estrutura do sistema de valores geral está relacionada a todos os aspectos da vida e, portanto, é mais ampla e abstrata. As estruturas específicas estão relacionadas à estrutura geral e são a aplicação do conceito de valores a situações diárias,

permitindo a compreensão de como os valores estão relacionados com a tomada de decisão concreta (SCHWARTZ, 1999).

Para Porto e Tamayo (2003), os valores têm sido utilizados para explicar as mudanças da sociedade e o comportamento das pessoas; para julgar ações, além de diferenciar nações e grupos. Os filósofos foram os primeiros a se preocupar com essa questão e, somente a partir do início do século XX, os cientistas sociais se apropriaram do tema e passaram a dar contribuições significativas para a compreensão do fenômeno. Para os mesmos autores as medidas dos valores em contextos específicos não têm o objetivo de revelar os valores básicos do indivíduo, mas de clarificar diferenças entre pessoas e culturas que podem surgir quando valores são expressos em julgamentos e comportamentos específicos. Conhecê-los, compreender sua complexidade e praticá-los é uma questão fundamental para uma organização estar inserida na comunidade no seu entorno.

A luta por um mundo melhor, por uma civilização mais humana, mais democrática e mais justa tem sido historicamente, buscada e construída pelo homem. Para a boa convivência social as ações humanas, em face de sentimentos, estímulos sociais ou de necessidades íntimas, requerem bons costumes, boa conduta, segundo os preceitos socialmente estabelecidos pela sociedade (PORTO e TAMAYO, 2003).

Para Porto e Tamayo(2003) entre os diferentes ambientes de convívio humano, a família e a escola têm sido historicamente, as instituições mais indicadas ao desenvolvimento dos valores humanos, buscando seu pleno desenvolvimento e preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o mundo do trabalho. Sem um estudo sobre a construção e a prática de valores, não se pode esperar que se pratique a cidadania ou que ocorram ações de imparcialidade nas organizações.

O Quadro 1 sintetiza as principais contribuições teóricas desta seção.

Autor(es)	Contribuições
Rokeach (1973)	definiu valor como uma crença duradoura em um modelo específico de conduta ou estado de existência, que é, pessoalmente, ou socialmente adotado, e que está embasado em uma conduta preexistente
Schwartz (1994)	valores como “desejáveis... metas... que operam como princípios que orientam a vida de uma pessoa.
Robbins (1999)	valores consistem nas convicções que fundamentam as escolhas dos indivíduos por um modo de conduta, nas várias situações da vida, entre diferentes opções possíveis de comportamento, orientando a ação para o que ele julga ser bom,

	certo e desejável.
Schwartz (1999)	valores são definidos como critérios ou metas que transcendem situações específicas, que são ordenados por sua importância e que servem como princípios que guiam a vida do indivíduo e constituem o sistema de valores das pessoas.
Mendes e Tamayo (2001)	valores são “princípios que guiam a vida da organização.
Porto e Tamayo (2003)	valores têm sido utilizados para explicar as mudanças da sociedade e o comportamento das pessoas; para julgar ações, além de diferenciar nações e grupos.
Porto e Tamayo (2003)	Conhecê-los, compreender sua complexidade e praticá-los é uma questão fundamental para uma organização estar inserida na comunidade no seu entorno.
Holanda (2004)	a palavra valor no contexto etimológico deste estudo vai além do lucro da empresa e provém do latim <i>valere</i> , que significa que tem valor, que tem importância, algo considerado importante pelo indivíduo e, que, portanto, influencia seu comportamento.
Villena(2006)	valores transcendem o aspecto monetário, estão presentes no dia-a-dia das organizações e afetam seu resultado a despeito de não serem considerados nas avaliações econômicas tradicionais.
Assêncio (2008)	valores representam uma constelação completa de atitudes, crenças, opiniões, esperanças, medos, preconceitos, carências, desejos e aspirações de uma pessoa que, juntos, governam como ela se comporta.

Quadro 1 - Contribuições teóricas no estudo dos valores

Fonte: Elaborada pelo autor

A próxima seção apresenta a construção teórica sobre os valores dos indivíduos.

3.1.1 Valores individuais

Os valores humanos são definidos como princípios ou crenças, sobre comportamentos ou estados de existência, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou a avaliação de comportamentos ou eventos e que são ordenados por sua importância (SCHWARTZ e BILSKY,1987).

Macedo (2005) cita em seu artigo que Rokeach em 1973 preconizava que os valores são crenças duradouras sobre formas específicas de comportamentos sociais ou sobre estados abstratos de existência. Schwartz e Bilsky (1987) identificaram princípios motivacionais básicos subjacentes aos valores individuais e que para compreender esses princípios, chamados de tipos motivacionais dos valores humanos, os mesmos autores elaboraram em 1990 uma teoria que incorpora características dos valores definindo-os como metas individuais que expressam interesses concernentes a um determinado tipo motivacional.

Essa definição baseou-se em três componentes considerados básicos e universais na natureza humana: necessidades biológicas, necessidades de interação social estável e necessidades de sobrevivência dos grupos. Para lidar com a realidade, o indivíduo deve reconhecer essas necessidades e aprender respostas apropriadas para sua satisfação a qual se dá mediante formas específicas, definidas culturalmente. Por meio do desenvolvimento cognitivo, o indivíduo torna-se capaz de representar, conscientemente, as necessidades como valores, enquanto no processo de socialização há a aprendizagem de formas adequadas de comunicá-los (SCHWARTZ, 1994).

A partir da constatação de uma lacuna nas pesquisas sobre valores relativos ao trabalho em 1999, Ros e colaboradores revisam as estruturas sobre valores relativos ao trabalho presentes na literatura e sugeriram um modelo que se baseava na Teoria de Schwartz dos Valores Pessoais (PORTO E TAMAYO, 2006).

Porto e Tamayo (2003) descrevem que a verificação empírica da Teoria de Schwartz em 1992, se deu por meio de uma pesquisa realizada em 20 países com amostras de professores e estudantes. Os 9.140 participantes responderam a Escala de Valores de Schwartz, composta por 56 valores, que deveriam ser avaliados conforme sua importância para o indivíduo. As amostras de cada país foram analisadas individualmente para verificar a presença da estrutura em cada um deles. Os resultados apontaram para uma estrutura com 10 tipos motivacionais, assim definidos:

- a) Poder - Busca da preservação de uma posição social dentro de um sistema social: ter prestígio, procurar status social, ter domínio sobre pessoas e sobre informações;
- b) Auto-Realização - Busca do sucesso pessoal através da demonstração de competência de acordo com as regras sociais: ter realização pessoal, mostrar suas competências, ser influente, se realizar como pessoas e como profissional;
- c) Hedonismo - Busca de prazer e gratificação para si mesmo: procurar prazer e evitar a dor e os sofrimentos, ter satisfação e bem estar no trabalho;
- d) Estimulação - Busca de novidade e estimulação na vida: ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos;
- e) Autodeterminação - Busca de independência de pensamento e ação: ter autonomia, decidir por si mesmo ou participar de decisões;
- f) Universalismo - Compreensão, tolerância e proteção do bem-estar de todos na organização e na sociedade e também da natureza;
- g) Benevolência - Preocupação com o bem-estar de pessoas próximas tanto no contexto familiar, quanto no de relacionamentos;
- h) Tradição - Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias de uma cultura ou religião da sociedade e da organização;
- i) Conformismo - Restrição de ações e impulsos que podem magoar outros ou violar as expectativas sociais e normas, controlar impulsos; tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridem normas e expectativas da sociedade e da organização; e

j) Segurança - Busca de segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do self; integridade pessoal e das pessoas íntimas; segurança no trabalho; harmonia e estabilidade na sociedade e organização onde trabalha.

Porto e Tamayo (2003) colocam que na teoria de Schwartz há relações dinâmicas de compatibilidade e conflito entre os tipos motivacionais, ou seja, as pessoas tendem a apresentar alta ou baixa prioridade para certos tipos motivacionais, mutuamente compatíveis com certos domínios motivacionais, do que de forma randômica. Em contrapartida alegam que a priorização simultânea de alguns domínios incompatíveis levaria a conflitos. Dessa forma, os dez tipos motivacionais podem ser agrupados em duas dimensões bipolares: a autotranscendência versus autopromoção e abertura à mudança versus conservação; autotranscendência agrupa os tipos motivacionais de universalismo e benevolência e enfatiza a igualdade e preocupação com o bem-estar dos outros. Em oposição, a autopromoção agrupa poder e auto-realização e refere-se a busca de sucesso e domínio sobre os outros. A abertura à mudança agrupa hedonismo, estimulação e autodeterminação e refere-se a busca de independência de pensamento e ação e favorece a mudança. Em oposição, a conservação agrupa tradição, conformismo e segurança e tradição, conformismo e segurança (PORTO e TAMAYO, 2003).

O Quadro 2 resume e correlaciona os dez tipos de valores com as dimensões:

Autotranscendência	Autopromoção	Abertura à mudança	Conservação.
Universalismo e Benevolência	Poder e Auto-realização	Hedonismo, Estimulação e Autodeterminação	Tradição, Conformismo e Segurança
Enfatiza:	Enfatiza:	Enfatiza:	Enfatiza:
A igualdade e preocupação com o bem-estar dos outros	Refere-se a busca de sucesso e domínio sobre os outros	Refere-se a busca de independência de pensamento e ação e favorece a mudança.	Tradição, Conformismo e Segurança

Quadro 2 - Tipos motivacionais por dimensões bipolares de Schwartz (1992)

Fonte: Elaborada com base em Porto e Tamayo (2003)

A partir dessas necessidades foram identificados dez tipos de valores estabelecendo-se as metas motivacionais representadas por cada um deles. Para testar a universalidade das hipóteses formuladas, Schwartz (1992) elaborou um instrumento contendo 56 valores, dos quais 36 foram retirados da escala de Rokeach (1973), e verificou que na maioria das amostras foi possível identificar os dez tipos de valores hipotetizados. Essas relações são apresentadas de forma resumida na Figura 1.



FIGURA 1- Modelo teórico da estrutura circular dos valores de Schwartz (1992)
 Fonte: Porto e Tamayo (2003, p 131)

Atualmente, segundo Macedo (2005) a teoria dos tipos motivacionais é amplamente utilizada nas ciências sociais (SAGIV e SCHWARTZ, 2000; SCHWARTZ e BARDI, 2001; TAMAYO e SCHWARTZ, 1993; TAMAYO, 1994 e 1996). De fato, trata-se de um modelo bem estruturado e com evidências empíricas que dão suporte a vários de seus postulados, de modo a permitir elaborar, *a priori*, relações hipotéticas entre os tipos motivacionais, bem como estabelecer elos entre os valores, as atitudes, as opiniões e o comportamento.

O Quadro 3 sintetiza as contribuições estudadas no texto sobre valores individuais.

Autor(es)	Contribuições sobre valores individuais.
Schwartz e Bilsky (1987)	são definidos como princípios ou crenças, sobre comportamentos ou estados de existência, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou a avaliação de comportamentos ou eventos e que são ordenados por sua importância.
Macedo (2005)	valores são crenças duradouras sobre formas específicas de comportamentos sociais ou sobre estados abstratos de existência.
Schwartz e Bilsky (1987)	identificaram princípios motivacionais básicos subjacentes aos valores individuais e que para compreender esses princípios, chamados de tipos motivacionais dos valores humanos, eles elaboraram uma teoria que incorpora características dos valores definindo-os como metas individuais trans-institucionais que expressam interesses concernentes a um determinado tipo motivacional.

Quadro 3 – Contribuições dos autores sobre valores individuais
 Fonte: Elaborada pelo autor.

3.1.2 Valores no trabalho

O conhecimento e o entendimento dos valores no trabalho por parte dos gestores de uma organização contribuem para o estabelecimento de metas e ações estratégicas. Se a organização compreender e levar em consideração o bem estar e a satisfação dos colaboradores na realização de suas atividades possivelmente terão melhores resultados na própria organização..

A palavra trabalho origina-se do latim *tripalium* que segundo Albornoz (2002, p 10), “era um instrumento feito de três paus aguçados, algumas vezes ainda munido de pontas de ferro, no qual os agricultores bateriam o trigo, as espigas de milho e o linho para rasgá-los e esfiapá-los”. *Tripalium* se liga ao verbo do latim vulgar *tripaliare*, significando “torturar”. A partir de seu significado inicial, passa-se aos demais significados, como o de esforçar-se, laborar e obrar (LOCH e CORREIA, 2004).

Na literatura foram encontrados alguns instrumentos com o objetivo de avaliar os valores relativos ao trabalho. Allport (1969) escrevia em seus estudos que os psicólogos organizacionais e vocacionais deram grande atenção à compreensão dos valores relativos ao trabalho. O objetivo principal era identificar os motivos pelos quais as pessoas trabalhavam, já que o desempenho era visto em função da habilidade e motivação do indivíduo.

Dawis (1992) aponta que, devido ao mau desempenho das medidas nos processos de seleção de pessoal, os psicólogos organizacionais abandonaram essa área de estudo por volta de 1960 e 1970, deixando-a para os psicólogos vocacionais. Dawis ressalta também que, atualmente, há um retorno dos psicólogos organizacionais a esse campo uma vez que para compreender o comportamento organizacional a ênfase nos processos e estruturas organizacionais tem dado lugar a uma renovada consideração aos tipos de pessoas que estão nas organizações (PORTO e TAMAYO, 2003).

Entre os primeiros e mais utilizados instrumentos desenvolvidos para avaliar os valores relativos ao trabalho, encontra-se o inventário de Super (1957) que buscava identificar o que levava as pessoas a gostarem ou não do seu trabalho e apresenta um

primeiro modelo com três principais necessidades que podem ser satisfeitas pelo trabalho, que são as relações humanas, o trabalho e o sustento (SIQUEIRA, 2008), descritas a seguir:

- 1) Necessidades de Relações Humanas: Os indivíduos esperam ser identificados e tratados como pessoas quando surgem fatores de independência, que envolveu autonomia e controle do seu comportamento e atividades. O tratamento justo correspondendo ao sistema de recompensa de suas atividades. A interação humana propicia ao indivíduo a evidência do seu individualismo e do seu perfil, que podem se tornar relevantes à medida que o mesmo busca crescimento e *status*.
- 2) Necessidade de Trabalho: fator preponderante na dignificação do indivíduo, compõe-se na própria atividade e do contexto de trabalho para representar o contexto onde o indivíduo desenvolve seu trabalho dando a oportunidade de manifestações de suas expressões (habilidades e conhecimentos).
- 3) Necessidade de Sustento: É a mais básica baseada na Teoria de Maslow, que incluem a satisfação das necessidades primárias que interferem e indica o padrão de vida do indivíduo. Isso é percebido em relação ao valor relativo ao que ele recebe pela sua entrega à empresa e também em relação aos demais indivíduos com idênticas necessidades básicas e de segurança. (SIQUEIRA, 2008)

Embora o inventário de Super (1957) seja citado na literatura de valores laborais ele causa conflitos perante a satisfação com o trabalho, pois, o autor, investiga o nível de satisfação do indivíduo com os aspectos do seu trabalho e não mais com a importância dada a esses aspectos, como fica claro no fator recebimento atual. Por esse estudo do referido autor pode-se inferir que um indivíduo pode dar pouca importância ao contexto de seu trabalho e estar bastante satisfeito. Este resultado da validação do instrumento não é conclusivo o que merece um estudo mais cuidadoso e aprofundado (SIQUEIRA, 2008).

Vários outros estudos e definições de valores do trabalho têm sido apresentados. Todos eles focalizam aquilo que é importante para a pessoa no trabalho ou o que é preferido e desejado por ela. Algumas definições enfatizam um ou mais aspectos dos valores, dentro da dimensão cognitiva motivacional e hierárquica para cada aspecto da sua vida como, por exemplo, o trabalho, a religião, o esporte ou a política e cada indivíduo apresenta uma estrutura de valores específica que estaria relacionada com a estrutura mais abrangente e que os valores relativos ao trabalho são preferências em relação às recompensas do trabalho (SAGIE e ELIZUR, 1996).

Porto e Tamayo (2003) descrevem os valores relativos ao trabalho definidos por Schwartz (1999) em conformidade com a definição de Sagie e Elizur (1996), acrescentando na definição as metas do trabalho. Assim, “os valores relativos ao trabalho se referem a

metas ou recompensas que as pessoas buscam por meio do trabalho” (PORTO e TAMAYO, 2003, p 146).

Com base na análise de conteúdo da literatura e exame dos itens incluídos nos vários estudos, Elizur (1984) utilizou a análise de facetas para conceituar os valores relativos ao trabalho, que deveriam ser avaliados por meio de uma escala que varia de "muito importante" a "muito sem importância", permitindo testar hipóteses sobre relações entre o modelo definido e a estrutura dos dados observados (PORTO e TAMAYO, 2003). Estas duas facetas constituem o espaço conceitual dos valores laborais. A faceta “A”, foi denominada de Modalidade do Resultado e a faceta “B” de Relação com o Desempenho da tarefa. Posteriormente, Elizur e Sagie (1999) passam a denominar a faceta B de Foco e seus elementos de Difusos e Focados. Assim a faceta A - Modalidade do Resultado, é composta por três elementos: instrumental, afetivo e cognitivo e a Faceta B - Foco, é composta por dois elementos: recursos ou difuso e recompensa e focado. (SIQUEIRA, 2008, p. 299).

No entanto, Ros, Schwartz e Surkiss (1999), reexaminaram as análises de Elizur (1984) e concluíram que existe evidência empírica para a existência de um quarto fator denominado prestígio que corrigiria vários problemas na análise de Elizur. O fator, então, denominado cognitivo por Elizur poderia ser dividido em duas dimensões: intrínseca e prestígio (SIQUEIRA, 2008), conforme demonstrado no Quadro 4:

Facetas	Elementos	Definição
A- Modalidade do Resultado	Instrumental	Referem-se a resultados do trabalho de natureza material, como pagamento, benefícios, condições de trabalho.
	Afetivo	Refere-se a relacionamentos sociais como relacionamentos com colegas e chefia,
	Cognitivo	Refere-se a recompensas psicológicas do trabalho como interesse, responsabilidade e independência.
B- Relação com o desempenho da tarefa ou foco	Recurso ou difuso	Referem-se a recompensa oferecidas antes do desempenho da tarefa ou não condicionadas ao seu resultado, como plano de benefícios e condições de trabalho.
	Recompensa ou focado	Referem-se a resultados oferecidos após o desempenho da tarefa ou em troca do resultado, como reconhecimento, <i>status</i> , progressão e carreira.

Quadro 4- Facetas dos Valores laborais e seus elementos de Elizur (1984)

Fonte: Siqueira, (2008, p 299)

No entanto, Ros, Schwartz e Surkiss (1999), reexaminaram as análises de Elizur (1984) e concluíram que existe evidência empírica para um quarto fator denominado prestígio que corrigiria vários problemas na análise de Elizur. O fator, então, denominado cognitivo por Elizur poderia ser dividido em duas dimensões: intrínseca e prestígio (SIQUEIRA, 2008).

Posteriormente, Schwartz (1999) definiu os valores relativos ao trabalho em conformidade com a definição de Sagie e Elizur (1996), acrescentando na definição, as metas do trabalho. Assim, valores relativos ao trabalho se referem a metas ou recompensas que as pessoas buscam por meio do trabalho.

Outros autores como Ros, Schwartz e Surkiss (1999) revisam as estruturas sobre valores laborais presentes na literatura e sugerem um modelo que se baseia na teoria de valores pessoais de Schwartz (1992) onde definem valores relativos ao trabalho como princípios ou crenças sobre comportamentos ou metas desejáveis, hierarquicamente organizados, que guiam as avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como, a escolha de alternativas de trabalho, reforçando conceitos anteriormente descritos por Sagie e Elizur (1996).

Siqueira (2008) comenta que embora tenhamos um considerável número de pesquisas em relação a valores relativos ao trabalho, faltam modelos teóricos sólidos para compreender o fenômeno. Ros, ainda em 1999, propôs estudo dos valores relativos ao trabalho que se aproxima à teoria dos valores gerais possibilitando um avanço das teorias sobre a estrutura dos valores relativos ao trabalho e pode ser considerada a teoria que identificou uma estrutura universal para os valores humanos (SIQUEIRA, 2008).

Se os valores do trabalho são expressos em um contexto específico dos valores gerais, eles deveriam refletir a mesma estrutura. Essa foi a preocupação de Ros, Schwartz e Surkiss (1999). Eles analisaram a literatura sobre valores do trabalho e observaram a presença de três dos quatro tipos propostos, que são:

- 1) Valores intrínsecos, associados à abertura à mudança, referindo-se a metas obtidas pelo conteúdo do próprio trabalho;

- 2) Valores extrínsecos ou materiais, associados à conservação, referindo-se a metas obtidas pelos resultados do trabalho;
- 3) Valores sociais ou afetivos, associados a auto-transcendência, referindo-se a busca de metas relacionais, de poder e prestígio por meio do trabalho.

Na estrutura de análise, estaria faltando um tipo motivacional de autopromoção. Os autores então elaboraram um instrumento e validaram-no, sendo que os resultados corroboraram a estrutura de quatro fatores assim identificados: os valores intrínsecos, os valores extrínsecos ou materiais, os valores sociais ou afetivos e os valores relacionados a motivação e a autopromoção. A análise do instrumento desenvolvido pelos autores indicou a presença desses quatro fatores tanto por meio da análise das distâncias mínimas (SSA) quanto da análise de componentes principais, sendo que os valores extrínsecos estavam em oposição aos intrínsecos e os valores sociais em oposição aos de prestígio (SIQUEIRA, 2008).

Os quatro fatores identificados são:

- 1) intrínseco – refere-se às metas obtidas pelo conteúdo do próprio trabalho;
- 2) extrínseco – refere-se às metas obtidas pelo resultados do trabalho;
- 3) social – refere-se a busca de metas relacionai e
- 4) prestígio – refere-se a busca de poder e prestígio por meio do trabalho.

A dinâmica de incompatibilidade entre valores extrínsecos e intrínsecos, bem como entre os fatores prestígio e social também foram corroboradas. Os autores concluíram, então, ser pertinente o uso da estrutura de valores propostas por Schuwatz (1992) para compreender os valores do trabalho (SIQUEIRA, 2008).

A partir dessas informações, Tamayo e Porto (2003) decidiram desenvolver e validar no Brasil a Escala de Valores relativos ao Trabalho (EVT) que será trabalhada neste estudo. Os mesmos autores também estudaram outra maneira de classificar os valores do trabalho segundo Rohan (2000) que preconiza que os valores relativos ao trabalho poderiam ser classificados em pessoais, sociais e culturais. Os valores pessoais relativos ao trabalho são os princípios que guiam a vida no trabalho do indivíduo, enquanto que os valores sociais relativos ao trabalho se referem à percepção do indivíduo sobre os princípios defendidos

pelas outras pessoas. Já os valores culturais relativos ao trabalho são os princípios endossados e promovidos por um grupo, definidos como os valores compartilhados dos membros do grupo ou aqueles definidos por líderes ou pessoas significativas (PORTO e TAMAYO, 2003).

Segundo Siqueira, (2008) o trabalho é um elemento central na identidade social dos indivíduos e constitui-se num foro privilegiado para o alcance das metas individuais, pois as pessoas passam a maior parte do seu tempo no trabalho, onde buscam realizar metas importantes para cada uma delas. É vital que o indivíduo perceba quão importante é ambiente de trabalho para que lhe permita realizar suas metas levando-os a refletir e questionar quais os motivos que levam as pessoas a trabalhar.

3.1.3 A Escala de Valores no Trabalho de Tamayo e Porto

O trabalho é um elemento fundamental na constituição da identidade social de um indivíduo, pois é no ambiente de trabalho que ele passa durante boa parte de sua vida e que busca realizar seus sonhos, suas metas e seus objetivos de vida. É importante que os indivíduos percebam quão importante é o ambiente onde buscarão realizar parte de suas metas e quais os motivos que os levam a buscar determinado trabalho (TAMAYO e PORTO, 2008).

As pessoas apresentam uma estrutura de valores com características cognitivas, motivacionais e hierarquizadas, que exercem incentivos motivacionais importantes, relacionada com os aspectos fundamentais e importantes de sua vida. As características cognitivas são explicadas pelo fato de que os valores formam um conjunto de crenças sobre o que acreditam ser o melhor e desejável para si; as motivacionais, porque expressam necessidades e desejos almejados pelos indivíduos; e as hierárquicas, por atribuir um grau de importância para cada um deles. Para cada aspecto da sua vida como, por exemplo, o trabalho, a religião, o esporte ou a política, os indivíduos apresentam uma estrutura de valores específica que estaria relacionada com a estrutura mais abrangente (TAMAYO e PORTO, 2003).

De acordo com Tamayo e Porto (2003) os estudos sobre valores no contexto do trabalho foram os que mais despertaram o interesse aos estudiosos. Tal interesse pode ser explicado pela função social do trabalho como fonte principal de renda, bem como por ser a base para a participação social, para o status social, para a saúde, para a vida familiar, dentre outras questões. Os valores relativos ao trabalho são componentes importantes da realidade social que influenciam o tipo de trabalho desenhado para as pessoas, a socialização para o trabalho e a forma como as pessoas relacionam o trabalho a outros aspectos da sua vida.

Apesar da importância que o tema tem recebido na literatura, o desenvolvimento de escalas para mensurar os valores relativos ao trabalho é crítico devido à falta de modelos teóricos sólidos que o subsidiam no presente. A maioria das escalas tem uma base heurística. Desenvolvimentos teóricos recentes na área dos valores têm possibilitado avançar em direção à identificação de dimensões universais dos valores e à sistematização dos trabalhos realizados anteriormente (TAMAYO e PORTO, 2003).

Assim, o conceito de valores no trabalho ficou assim definido: definido por os valores do trabalho são:

Princípios ou crenças sobre as metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho (Tamayo e Porto, 2003, p 146).

Desta forma os valores no trabalho apresentam características cognitivas por que os valores formam um conjunto de crenças sobre o que é desejável pelo individuo; motivacionais por que expressam os desejos dos indivíduos e hierárquicas que cada individuo organiza seus valores de acordo com seus princípios e importância atribuída para cada um deles. Conhecer os valores relativos ao trabalho nas organizações possibilita aos gestores alinhar objetivos manifestos dos indivíduos com os objetivos e metas organizacionais estratégicas promovendo ações efetivas que também facilitem e promovam o bem estar se de seus funcionários o que resultará na melhoria do desempenho e dos resultados (TAMAYO e PORTO, 2003).

Para o desenvolvimento desta escala de valores no trabalho, os autores realizaram uma revisão de literatura sobre o tema, buscando instrumentos de pesquisa já desenvolvidos e

validados, realizaram entrevistas com trabalhadores brasileiros e aplicaram questionários abertos a estudantes e profissionais quando, então construíram a primeira versão do instrumento que foi submetida à análise de juízes e de validação semântica (SIQUEIRA, 2008).

Na construção inicial o instrumento de pesquisa continha 71 itens que foram testados em 402 trabalhadores e submetidos à análise fatorial exploratória com rotação Promax, onde se identificaram itens com cargas fatoriais superiores a 0,40 os quais foram retidos (SIQUEIRA, 2008).

Assim, a Escala de Valores de Trabalho ficou composta por 45 itens agrupados em quatro fatores, conforme transcritos no Quadro 5, abaixo:

Fatores	Definições	Itens	Índices de precisão
Realização no trabalho	Busca de prazer, estimulação e independência de pensamento e ação no trabalho	15	0,88
Relações Sociais	Busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição para a sociedade por meio de trabalho	12	0,88
Prestígio	Busca do exercício da influencia sobre outras pessoas e do sucesso no trabalho	11	0,87
Estabilidade	Busca de segurança estabilidade financeira por meio do trabalho	7	0,81

Quadro 5 - Fatores, definições itens e índices de precisão da EVT

Fonte: Siqueira (2008, p 302)

Para o desenvolvimento desta EVT Tamayo e Porto (2003) realizaram a definição dos quatro fatores:

Fator 1: Realização no trabalho;

Fator 2: Relações Sociais;

Fator 3: Prestígio e

Fator 4: Estabilidade.

Os valores correspondentes a estes fatores, pode-se observar no Quadro 6.

Denominações	Definições	Itens	Descriminação dos Valores
Fator 1: Realização no trabalho	Busca de prazer, estimulação e independência de pensamento e ação no trabalho	15	10. Ter prazer no que faço 13. Trabalho interessante 39. Ser feliz com o trabalho que realizo 16. Gostar do que faço 24. Identificar-me com o trabalho 7. Trabalho intelectualmente estimulante 30. Realização pessoal 5. Realizar um trabalho significativo para mim 12. Satisfação pessoal 14. Crescimento intelectual 44. Trabalho que requer originalidade e criatividade 40. Trabalho variado 4. Realização profissional 41. Aprimorar conhecimentos da minha profissão 8. Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho
Fator 2: Relações Sociais	Busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição para a sociedade por meio de trabalho	12	36. Ajudar os outros 20. Auxiliar os colegas de trabalho 29. Colaborar para o desenvolvimento da sociedade 3. Combater injustiças sociais 19. Ser útil para a sociedade 28. Ter compromisso social 45. Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo 23. Bom relacionamento com colegas de trabalho 26. Amizades com colegas de trabalho 32. Mudar o mundo 11. Conhecer pessoas 21. Preservar minha saúde
Fator 3: Prestígio	Busca do exercício da influência sobre outras pessoas e do sucesso no trabalho	11	42. Obter posição de destaque 25. Supervisionar outras pessoas 33. Ter fama 22. Ter prestígio 27. Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais 17. Status no trabalho 34. Ter notoriedade 31. Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho 6. Competitividade 15. Seguir a profissão da família 38. Enfrentar desafios
Fator 4: Estabilidade	Busca de segurança estabilidade financeira por meio do trabalho	7	1. Estabilidade financeira 43. Ter melhores condições de vida 9. Poder me sustentar 2. Ser independente financeiramente 18. Ganhar dinheiro 35. Estabilidade no trabalho 37. Suprir necessidades materiais

Quadro 6 - Fatores, Definições e Valores da EVT de Tamayo e Porto (2003)

Fonte: Siqueira (2008, p 304).

O Quadro 7 traz as contribuições e definições dos autores sobre os valores do trabalho.

Autores	Contribuições
Nord (1988)	Definem valores relativos ao trabalho como estados de existência desejados pelas pessoas e que podem ser alcançados por meio do trabalho.
Sagie e Elizur (1996)	Para cada aspecto da sua vida como, por exemplo, o trabalho, a religião, o esporte ou a política, os indivíduos apresentam uma estrutura de valores específica que estaria relacionada com a estrutura mais abrangente.
Rohan (2000)	Classifica os valores do trabalho e preconiza que os valores relativos ao trabalho, podem ser classificados em pessoais, sociais e culturais sendo que os valores pessoais relativos ao trabalho são os princípios que guiam a vida no trabalho do indivíduo, enquanto que os valores sociais relativos ao trabalho se referem à percepção do indivíduo sobre os princípios defendidos pelas outras pessoas.
Tamayo e Porto (2003)	Os valores relativos ao trabalho são componentes importantes da realidade social, que influenciam o tipo de trabalho desenhado para as pessoas, a socialização para o trabalho e a forma como as pessoas relacionam o trabalho a outros aspectos da sua vida.
Porto e Tamayo (2003)	Valores do trabalho são definidos por princípios ou crenças sobre metas e recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativa de trabalho.
Porto e Tamayo (2003)	As pessoas apresentam uma estrutura de valores com características cognitivas, motivacionais e hierarquizadas que exercem incentivos motivacionais importantes e que estão relacionados com os aspectos fundamentais e importantes de sua vida. É cognitiva por que os valores formam um conjunto de crenças sobre o que acreditam ser o melhor e desejável para si; motivacionais porque expressam necessidades e desejos almejados pelos indivíduos e hierárquicos por atribuir um grau de importância para cada um deles.
Tamayo e Porto (2008)	É importante que os indivíduos percebam quão importante é o ambiente onde buscarão realizar parte de suas metas e quais os motivos que levam os indivíduos buscarem o trabalho.

Quadro 7 - Conceitos e contribuições dos autores sobre valores no trabalho

Fonte: Extraída dos textos dos autores.

A seguir, será abordado o tema sobre competências requeridas a qual fará parte da segunda escala do estudo proposto.

3.2 Competências

O conceito de competência segundo os autores Fleury e Fleury (2001) não é recente. Na verdade, trata-se de uma idéia já concebida anteriormente e re-conceituada e re-valorizada mas na atualidade em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva em curso, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização (KILIMNIK, 2005).

Conforme Manfredi (1998) diversas definições foram atribuídas à expressão competência individual. A inexistência de um consenso quanto a seu conceito, além de divergências de caráter filosófico e ideológico podem, também, ser atribuídas à adoção da expressão com diferentes enfoques, em diferentes áreas do conhecimento. A falta de um consenso quanto a seu conceito pode estar relacionada as diversas formas de interpretar e utilizar o termo e o conceito. Porém, autores como Spencer e Spencer (1993), Boyatzis, (1982) e McClelland (1972) já comungavam de semelhante conceituação definida inicialmente como uma característica ou conjunto de características ou requisitos - saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades - indicados como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas (KILIMNIK, 2005).

Porém, em nenhum momento da história das organizações foi tão significativa a valorização das competências e dos talentos dos indivíduos no trabalho. Amplia-se a consciência de que para vencer a competitividade frente às atuais transformações, as empresas necessitam do talento dos indivíduos. São mudanças intensas e irreversíveis que trazem reflexões acerca de quão preparadas estão às organizações para enfrentar os desafios de impulsionar e de renovar continuamente tanto os recursos tangíveis das organizações quanto os intangíveis, como o capital intelectual que movimenta e diferencia as organizações. De fato, se há um ponto em relação o qual poucos se opõem é que, com o intuito de fazerem frente às atuais transformações do mundo dos negócios, as empresas têm necessitado de indivíduos cada vez mais talentosos e competentes (KILIMNIK, 2005).

A era da informação e da automação contribuiu sobremaneira para a renovação da gestão e para que as organizações entendam as mudanças das atividades humanas. As pessoas passaram de fornecedoras de mão de obra para contribuidoras no conhecimento nas organizações, com maior diversidade de contribuições de modo que cada individuo pode fornecer e aplicar seu talento de maneira rentável para si e para o contexto organizacional. O grande diferencial das organizações de hoje decorre do conjunto de conhecimentos, habilidades e aplicabilidades disponíveis no capital intelectual dos indivíduos.

3.2.1 Conceitos de competências

No final da Idade Média o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, a expressão veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizada também para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho e de exercer eficientemente um dado papel (BRANDAO, 2007).

O dicionário Webster (1981, p. 63) define competência como: "qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa". Essa definição menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa.

Nas últimas décadas o interesse pelo tema estimulou o debate teórico e a realização de estudos organizacionais a respeito de um modelo de gestão por competências. Alguns autores procuraram criar definições próprias para o termo, chamando a atenção para seus variados aspectos; como exemplo, cita-se a competência expressa em função do desempenho ou do comportamento da pessoa no trabalho, enquanto outros autores dão ênfase a elementos que constituem a competência, ou seja, aos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo (BRANDAO, 2007).

O Conselho Nacional da Educação (2002) no seu Art. 7º da Resolução CNE/CP nº 3, define competência profissional, como a capacidade pessoal de mobilizar, articular e colocar em ação conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho e pelo desenvolvimento tecnológico. Esse conceito se diferencia de algumas definições pela inclusão do item valores como elemento separado das atitudes. Alguns autores se referem, também, a comportamentos, como desempenho expresso, em que a competência pode ser realmente observada (CNE, 2002).

Fleury e Fleury (2001) já esboçavam um construto sobre o termo competência alicerçado em um conjunto de informações que gerassem conhecimentos, desenvolvimento

de habilidades e uma tomada de atitude pelo indivíduo, que justifiquem seu melhor ou máximo desempenho acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas.

A competência neste enfoque passa a ser percebida como estoque de recursos que o indivíduo desenvolveu e detém e mesmo que o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinaliza a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações (FLEURY e FLEURY, 2001).

Destes constructos elaborados surgem conceitos sobre competência profissional que representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, evidenciadas pelo desempenho profissional, no âmbito de determinado contexto ou estratégia organizacional. Afirmar a competência profissional requer o conhecimento do que a compõe e de como aplicá-la. A interpretação antônima não implica apenas a negação dessa capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo e depreciativo, chegando mesmo a sinalizar que a pessoa não competente se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social (FLEURY e FLEURY, 2001).

O termo competência para a área da administração tem recebido diversas interpretações. Dutra (2004) define competência como a capacidade de uma pessoa em gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa. Segundo esse mesmo autor é necessário também colocar em prática aquilo que o indivíduo utiliza ou produz, ou seja, mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico. Em síntese, é preciso adequar determinadas características e habilidades pessoais e técnicas, tidas como fatores intervenientes da geração de competências que poderiam influenciar positivamente no desempenho das pessoas e propiciar melhores resultados às organizações (DUTRA, 2004).

Para facilitar a referência sobre o termo competência Fleury (2000) define competência como o conjunto dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes - (CHA) de cada indivíduo e também um saber responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à

organização e valor social ao indivíduo. Nesse contexto, as competências institucionais referem-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário ao funcionamento da organização e as competências individuais referem-se ao somatório de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada pessoa possui (FLEURY, 2000).

Miranda (2006) salienta que a visão da pessoa sobre si mesma pode influenciar sua percepção/avaliação com relação à própria competência e que a percepção das pessoas sobre sua própria competência é independente dos resultados reais obtidos em testes de conhecimento. Esse mesmo autor acrescenta que se uma pessoa não tem conhecimento suficiente para avaliar seus resultados, ela, normalmente, os avalia mal, porque lhe faltam habilidades metacognitivas, que envolvem a habilidade para distinguir o que é correto e o que é incorreto, para avaliar a performance das outras pessoas, ou seja, as pessoas podem estar inocentes sobre sua própria competência. Sem essa percepção, não se poderia avaliar corretamente a competência de outras pessoas, o que se traduziria em falsa avaliação da própria competência, o que significa que a identificação de uma competência não pode estar baseada somente na auto-percepção do indivíduo sobre seu próprio trabalho (MIRANDA, 2006).

Com o tempo o termo competência foi ampliado para dar suporte aos processos de avaliação de desempenho, mas principalmente para orientar ações e programas de desenvolvimento profissional. O desempenho superior, então, passa ser analisado com relação ao estoque de qualificações que determinadas pessoas apresentam, que pode desdobrar-se, por vezes, em uma parte chamada *soft* (traços de personalidade) e outra chamada *hard* (habilidades exigidas para um trabalho específico), mantendo-se o referencial do posto de trabalho (DUTRA, 2004).

Dutra (2001) adota o conceito de competência reconhecido por outros teóricos que definem como um conjunto de conhecimentos, habilidades, e atitudes mas acrescenta a dimensão entrega (em atos e realizações). Segundo ele, o conceito de entrega é equivalente ao que Fleury e Fleury (2001) chamam de saber agir responsável e reconhecido.

Carbone (2005) adotou uma definição similar a de autores anteriores como sendo uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho

profissional inserida em determinado contexto organizacional que agrega valor a pessoas e organizações.

3.2.2 Vertentes conceituais sobre competência

O interesse sobre o tema competências originou alguns outros conceitos e interpretações permitindo interpretações de múltiplas maneiras sendo possível perceber a existência de duas grandes correntes teóricas. A primeira corrente, representada sobretudo por autores norte-americanos como McClelland, (1973) e Boyatzis (1982), entende a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que lhe permite realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação (DUTRA, 2004).

A segunda vertente, representada principalmente por autores franceses como Le Boterf (1999) e Zarifian, (1999) associa a competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2004).

Um dos precursores dos estudos sobre competência foi McClelland (1973) que questionava o uso dos testes de aptidão e de inteligência na avaliação de estudantes e na seleção de candidatos a emprego sob o argumento de que esses testes não conseguiam prever o sucesso em situações de vida fora da escola e, em particular, o sucesso profissional, por não haver correlação entre o resultado alcançado nesses testes e o desempenho no trabalho. O seu conceito de competências foi desenvolvido em razão da necessidade apresentada nos trabalhos de campo na atividade de recrutamento e seleção de pessoas em que se buscava estabelecer um perfil mais adequado possível do candidato que fosse condizente com o exercício de sua atividade fim (MIRANDA, 2006).

Segundo McClelland (1973) a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava assim competência de aptidões: “talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorada, de habilidades, demonstração de um talento

particular na prática e em conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa” (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 185).

Naquela época o mesmo autor McClelland (1973), observou que as medidas de proficiência no trabalho dependiam de vários outros fatores como hábitos, valores, interesses e outros, além da inteligência avaliada pelos testes psicológicos (FLEURY e FLEURY, 2001). A competência seria então, uma abordagem alternativa de avaliação da performance, em vez dos testes de inteligência. Boyatzis em 2004 trazia reflexões de que uma liderança efetiva estava diretamente relacionada à quantidade adquirida de conhecimento. (MIRANDA, 2006).

Assim podem-se observar as diversas definições que foram atribuídas à expressão competência individuais. A inexistência de um consenso quanto a seu conceito, além de divergências de caráter filosófico e ideológico podem, também, ser atribuídas à adoção da expressão com diferentes enfoques, em diferentes áreas do conhecimento.

No entendimento do autor norte-americano Boyatzis em 1982 competência seria como um estoque de qualificações. Já autores franceses associavam a competência às realizações da pessoa em determinado contexto, entendida não apenas como um conjunto de Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA), mas também em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação desse conjunto de recursos no trabalho, numa combinação sinérgica dentro de determinado contexto organizacional (MIRANDA, 2006).

Posteriormente Boyatzis em 1982 contribuiu com a estruturação do conceito de competências demonstrando preocupação com questões inerentes às atividades de acolhimento do novo funcionário no novo ambiente de trabalho bem como introduz a avaliação de desempenho das atividades das pessoas no decorrer do processo de desenvolvimento de suas atividades diárias tornando-se fator balizador de determinados sistemas de avaliação de desempenho baseados em atributos inerentes ao desenvolvimento de competências (DUTRA, 2004). O mesmo autor comenta que para ele é muito importante as

peças conhecerem o seu ambiente de convivência para irem percebendo o que realmente importa para os indivíduos durante este período de trabalho.

Miranda (2007) comenta que uma gerência efetiva estaria diretamente relacionada à quantidade adquirida de conhecimento e a eficácia do seu uso para “fazer as coisas acontecerem” – o que ele chamou de competência, característica própria de quem busca alcançar resultados efetivos na qual estariam incluídas as habilidades cognitivas ou intelectuais, habilidades intrapessoais e habilidades interpessoais (MIRANDA, 2007, p 72).

Na Europa a discussão a respeito de competências, iniciou na França na década de 70, a partir do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente das áreas técnicas. Insatisfeitos com o descompasso que se observava entre as necessidades do mundo do trabalho, principalmente da indústria, os franceses procuravam aproximar o ensino com as reais necessidades das empresas, visando aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de emprego. Buscavam estabelecer a relação entre competências e os saberes do indivíduo, o saber agir na consecução de suas atividades de seu trabalho. O conceito de competência passou se expandiu para outras áreas, como das relações trabalhistas e na avaliação das qualidades necessárias ao posto de trabalho originando o Inventário de Competências (FLEURY e FLEURY, 2001).

Na abordagem francesa o conceito de competência está alicerçada na capacidade do indivíduo saber mobilizar, combinar recursos pessoais com o meio ambiente ou a faculdade de usar essa dupla instrumentalização de recursos de maneira pertinente, capaz de integrar saberes diversos e heterogêneos para utilizá-los na realização de atividades. A lógica de integração do saber, do saber-fazer e dos comportamentos se estabelece em função das exigências da situação de trabalho. A competência profissional não reside nos recursos a mobilizar - conhecimentos, capacidades e outros - mas na própria mobilização desses recursos (MIRANDA, 2006).

A passagem do saber para a ação é uma reconstrução, um processo de agregação de valor. A forma sistemática das “competências mobilizadas” corresponde ao trio “saberes, saber-fazer, saber-ser”. Além do conhecimento e das competências, o desempenho acima da

média requer o desejo de desenvolver e usar os talentos e esse desejo é dirigido pelos valores, crenças, motivos e características pessoais de cada indivíduo (MIRANDA, 2004, p 112).

Le Boterf (2003) buscou o entendimento de outros conceitos de competências associadas à idéia de agregação de valor não em razão do cargo assumido, mas a partir da própria pessoa. O mesmo autor contextualiza com muita propriedade o conceito de competência quando diz que:

[...] 'é saber agir em um contexto de prescrições abertas, no qual as exigências profissionais deverão tomar a forma de critérios de orientação (que serão interpretados e traduzidos) e não de procedimentos'. 'Isso implica diferenciar a competência requerida (descrita em termos de objetivos, missões, exigências profissionais, condições adequadas e objetivos a atingir, em determinadas condições) e a competência real (esquema operatório ou estrutura geral subjacente à ação – disposição para agir, saber combinatório – não pode ser apreendido diretamente, mas pode ser observado em uma atividade) que é uma equação pessoal'[...].Le Boterf (2006, p. 65)

Para Le Boterf (2006) saber agir pode ser desenvolvido pela formação do indivíduo que enriquecerá os seus saberes e o saber-fazer e o treinamento consolidará a faculdade de mobilizar, de combinar e de transpor. O mesmo autor cita que o querer agir deverá ser encorajado por desafios claros e compartilhados; pela auto-imagem congruente e positiva; por um contexto de reconhecimento e de confiança que facilitará assumir riscos e por um contexto incentivado que dará uma valência forte ao desenvolvimento das competências e do profissionalismo.

Na definição de competência, Zarifian (2001) destaca três aspectos importantes: (i) tomada de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo;(ii) o entendimento prático das situações que se apóia nos conhecimentos adquiridos e os transforma (iv)e a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, mediante co-responsabilidade e partilha do que está em jogo em cada situação.

A competência deriva do contato entre as trajetórias educacional e profissional do indivíduo, de um sem número de fontes de conhecimentos, de especialidades e de experiências, de modo que ser competente é saber encadear soluções e mesmo saber improvisar encadeamentos em situações em que “se tem a oportunidade de experimentar e

aprender novas possibilidades de lidar com eles e, portanto, de desenvolver a própria competência” (RUAS, 2001, p. 249).

Para Fleury e Fleury (2001) a competência do indivíduo não é um estado e não se reduz a um conhecimento específico. Ele situa a competência numa encruzilhada, formada por três eixos: pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional.

Em razão do interesse despertado pelo tema, encontram-se inúmeras interpretações do conceito de competência na literatura especializada, a qual converge, contudo, quanto a sua relevância para a administração de pessoas nas organizações modernas. Fleury e Oliveira (2001) entendem que se trata de “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY e OLIVEIRA, 2001, p. 21).

De acordo com Ruas (2001), a competência, ou a ação com competência, constitui um conceito muito mais complexo dos estudos iniciados a quatro décadas, que pode ser analisado sob diferentes perspectivas e está sujeito a ambigüidades no qual emergem novos fatores como valores e envolvimento que agregam maior poder e abrangência ao termo competências gerenciais. Para o autor o conceito de competência envolve:

Saber encadear soluções e mesmo saber improvisar encadeamentos. Para que haja competência, é necessário colocar em ação um repertório de recursos – conhecimentos, capacidades cognitivas, relacionais etc. – os quais são colocados à prova em desafios oriundos da concepção de novos projetos, dos problemas mais complexos, dos incidentes, das panes etc. Nessas situações, além de colocar em ação os recursos da competência, “se tem a oportunidade de experimentar e aprender novas possibilidades de lidar com eles” e, portanto, de desenvolver a própria competência (Ruas, 2001, p 249).

Nos últimos anos, outra vertente tem se destacado a medida em que se adota uma perspectiva integradora, buscando definir a competência a partir da junção de concepções das referidas correntes. Esse posicionamento é defendido por Gonczi (1999), para quem a competência tem o caráter de associar atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, ou seja, ao ambiente e ao trabalho da pessoa. A competência é entendida, então, não só como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa

atividade, mas também como o desempenho da pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes (CARBONE, 2005)

Em estudos do comportamento organizacional, a competência é tida, ainda, como um construto que se manifesta em diferentes níveis de análise, tendo em vista o pressuposto de que as organizações constituem sistemas multiníveis e seus resultados são influenciados por processos que ocorrem em cada nível e que interagem entre si, de forma interdependente. Quando uma pessoa apresenta um desempenho muito satisfatório deduz-se que o mesmo está atribuindo o valor máximo de suas competências facilitando o processo de influência e de mudança sobre outras pessoas e desenvolvendo a própria organização (BRANDÃO, 2007).

Sob outro ângulo a expressão das competências do indivíduo expressas no trabalho pode ter sofrido influências dos atributos do próprio indivíduo, tais como conhecimentos, habilidades e atitudes de que dispõe e entrega; características do grupo na qual o clima organizacional e o suporte ao seu desempenho lhe são favoráveis; e da própria organização com sua forte cultura, normas e princípios que podem atuar como facilitadores ou restritores da aplicação de competências no trabalho (BRANDÃO, 2007).

A Figura 2 ilustra os componentes da competência profissional.

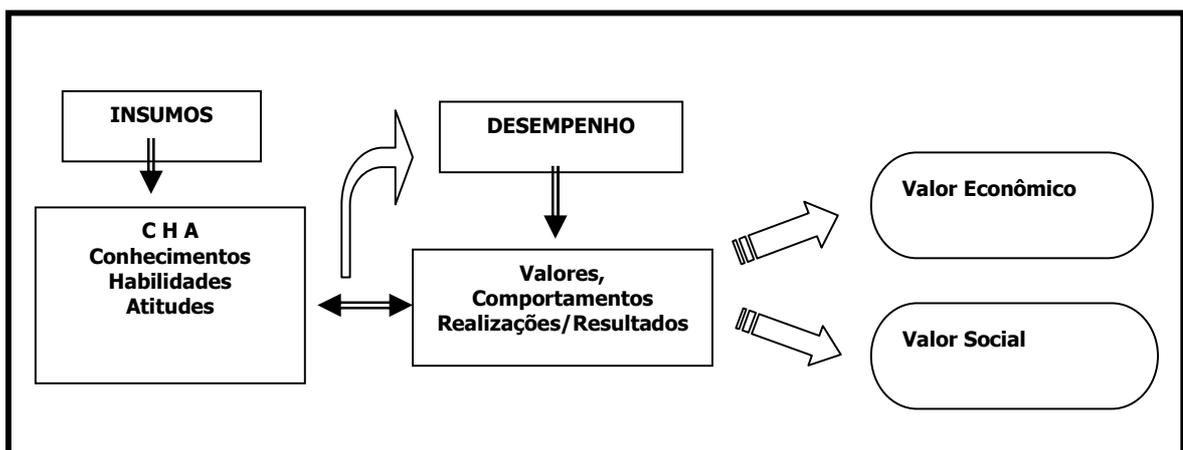


Figura 2 - Competência Humana.
Fonte: Brandão (2007)

A Figura 2 além de sugerir a complementaridade de conhecimentos, habilidades e atitudes mostra que a aplicação desses três elementos no trabalho gera o desempenho profissional (GONCZI, 1999). O desempenho, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e pelas conseqüências desses comportamentos, em termos de realizações ou resultados de forma que o desempenho competente possui valor tanto para a pessoa que o produz quanto para a organização em que ela trabalha e para as pessoas que fazem parte dessa mesma organização (BRANDÃO, 2007).

A competência individual encontra seus limites mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência (FLEURY e FLEURY, 2001).

O modelo apresentado por Fleury e Fleury (2001) apresenta sete competências como fonte de valor para o indivíduo trazendo incrementos sociais e econômicos em benefício do indivíduo e da organização o qual está inserido. A Figura 3 apresenta as sete competências utilizadas no estudo proposto.



Figura 3 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e organização
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p 21)

Para Brandão (2009) a competência profissional adquiriu variadas conotações nas últimas décadas, inserindo-se em contexto de fragmentação teórica e é constituída por atributos do indivíduo que são: seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes e associa atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, dissociados da ação. As competências são reveladas quando as pessoas agem frente às situações profissionais com as quais se deparam e servem como elo entre as condutas individuais e a estratégia da organização (BRANDÃO, 2009).

Para o mesmo autor competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, no âmbito de determinado contexto ou estratégia organizacional (BRANDÃO, 2007).

Os verbos expressos nesta Figura 3, inspirado na obra de Le Boterf (1995) e traduzido por Fleury e Fleury (2001), propõem algumas definições às quais estão transcritas no Quadro 8 a seguir:

Verbos – (agregação de valor)	Definição/Significado
Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas

Quadro 8 - Competências do profissional

FONTE: Fleury e Fleury (2001, p 22)

Freitas e Brandão (2005) comentam que a competência está associada também à noção de aprendizagem, uma vez que resulta da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pela pessoa em processos de aprendizagem, sejam eles naturais ou induzidos. Assim, a aprendizagem representaria o processo pelo qual se adquire a competência, enquanto o desempenho da pessoa no trabalho representaria uma expressão de

suas competências, uma manifestação do que o indivíduo aprendeu ao longo de sua vida (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Para o desenvolvimento destas competências Fleury e Fleury (2001) apresentam o processo de aprendizagem no Quadro 9.

Tipo	Função	Como Desenvolver
Conhecimento teórico.	Entendimento. Interpretação	Educação forma e continuada.
Conhecimentos sobre os procedimentos.	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional.
Conhecimento empírico.	Saber como fazer.	Experiência profissional.
Conhecimento Social	Saber como comportar-se	Experiência social e profissional.
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação forma e continuada e experiência social e profissional.

Quadro 9 - Processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p 28)

Para a análise dos resultados este estudo fez uso da escala de competência de Fleury e Fleury (2001), acrescida de mais um fator denominado “saber comportar-se”, incluído pelo autor. Tal modelo orientará a discussão acerca dos comportamentos dos gestores. Assim as competências a serem pesquisadas totalizam oito fatores, conforme mostra Quadro 10, a seguir:

Fatores de Agregação de valor de Fleury e Fleury	Interpretação
Saber agir	Saber o que e por que faz - Saber julgar, escolher e decidir
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
Saber comunicar	Compreender e transmitir informações
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência - rever modelos mentais - saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender e assumir riscos. Comprometer-se
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas
* Saber comportar-se	Conhecimento social – saber portar-se no ambiente

Quadro 10 - Competências profissionais e definições de Fleury e Fleury (2001, p 22)
Fonte: Adaptada pelo autor para atender ao estudo proposto

A escala geral de Kilimnik (2005) se propõe estudar, mensurar e validar procedimentos e resultados dos constructos “Competências Individuais Requeridas”, “Modernidade Organizacional” e “Satisfação no Trabalho”. Adotaram como referenciais teóricos, a Abordagem de Avaliação da Modernidade Organizacional (EBOLI, 1996), o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa (HACKMAN e OLDHAM, 1975) e uma revisão de abordagens anglo-americana e francesa sobre competência.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi utilizada somente a Escala de Competências Individuais Requeridas de Kilimnik, (2005) validada no referido estudo conforme explicitada no Quadro 11:

Constructos	Indicadores
Competências Individuais Requeridas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias 2. Capacidade de trabalhar em equipes 3. Criatividade 4. Visão de mundo ampla e global 5. Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização 6. Capacidade de comunicação 7. Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades 8. Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada 9. Capacidade de inovação 10. Capacidade de relacionamento interpessoal 11. Iniciativa de ação e decisão 12. Autocontrole emocional 13. Capacidade empreendedora 14. Capacidade de gerar resultados efetivos 15. Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

Quadro 11 - Competências Individuais Requeridas

FONTE: Kilimnik, 2005, p 9

Para atender a expectativa deste estudo foram integrados os valores agregados de Fleury e Fleury 2001 e os indicadores de competências do indivíduo expressas no trabalho de Kilimnik (2005) apresentada no Quadro 12.

Valor agregados de Fleury e Fleury -01	Itens da escala de Kilimnik (2005) Indicadores de Competências do indivíduo expressas no trabalho
1 - Saber agir	8- Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada.
2 - Saber mobilizar recursos	14-Capacidade de gerar resultados efetivos
3 - Saber comunicar	6- Capacidade de comunicação e expressão

4 - Saber aprender	1- Capacidade aprender rapidam/ novos conceitos e tecnol. 3- Criatividade 9- Capacidade de inovação 15- Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.
5 - Saber engajar-se e comprometer-se	5- Capacidade de comprometer-se c/objetivos da organiz. 13- Capacidade empreendedora
6 - Saber assumir responsabilidades	11- Iniciativa de ação e decisão
7 - Ter visão estratégica	4- Visão de mundo ampla e global 7- Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades
* 8 - Saber como comportar-se	2- Capacidade de trabalhar em equipes 10- Capacidade de relacionamento interpessoal 12- Autocontrole emocional

Quadro 12 - Valores agregados de Fleury e Fleury 2001 e Competências de Kilimnik (2005)

As principais contribuições dos autores sobre competências estão resumidas no Quadro 13.

Autores	Contribuições e conceituações
Mcclelland (1973)	Competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Observou que as medidas de proficiência no trabalho dependiam de vários outros fatores como hábitos, valores, interesses, etc Diferenciava assim competência de aptidões: “talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado, de habilidades, demonstração de um talento particular na prática” e conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa”
Boyatzis (2004)	Traz reflexões de que uma a liderança efetiva estava diretamente relacionada à quantidade adquirida de conhecimento. Para o autor, a eficiência estaria no uso do conhecimento “para fazer as coisas acontecerem” e que ele chamou de competência. As competências seriam, pois características que proporcionam resultados efetivos – incluindo habilidades cognitivas ou intelectuais, habilidades intrapessoais e habilidades interpessoais
Dicionário Webster (1981)	define competência como: "qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa".
Zarifian (1999)	Competências são reveladas quando as pessoas agem frente às situações profissionais com as quais se deparam. O mesmo autor associa a competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho
Durand (2000)	É constituída por atributos do indivíduo: conhecimentos, habilidades e atitudes.
Fleury (2000)	um saber responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo
CNE (2002)	"a capacidade pessoal de mobilizar, articular e colocar em ação conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho e pelo desenvolvimento tecnológico"
Le Boterf (2003) e	Buscam o entendimento de outros conceitos de competências associadas à

Zarifian (2001)	idéia de agregação de valor não em razão do cargo assumido, mas a partir da própria pessoa;
Dutra (2004)	A primeira corrente, representada sobretudo por autores norte-americanos como McClelland, (1973) e Boyatzis (1982), entende a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem a ela realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação. Competência é a “capacidade de uma pessoa em gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa”.
Kilimnik (2005)	Conjunto de características ou requisitos - saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades - indicados como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas
Boyatzis (1982) e Dutra (2004)	Demonstra preocupação inerentes às atividades de acolhimento do novo funcionário no novo ambiente de trabalho bem como introduz a avaliação de desempenho das atividades das pessoas no decorrer do processo de desenvolvimento de suas atividades diárias
Dutra (2004)	A idéia da performance superior é analisada com relação ao estoque de qualificações que determinadas pessoas apresentam, que pode desdobrar-se em uma parte chamada <i>soft</i> (traços de personalidade) e outra chamada <i>hard</i> (habilidades exigidas para um trabalho específico),

Quadro 13 - Contribuições dos autores sobre competências

Fonte: Do próprio autor extraídas do texto

4 METODOLOGIA

O presente estudo envolve duas dimensões teóricas: valores no trabalho e competências gerenciais.

Para o estudo dos valores no trabalho, dentre outras perspectiva Tamayo (2007) propõe a alternativa que consiste em estudar os valores organizacionais a partir da percepção que os membros da organização têm dos valores existentes e praticados, já que no dia a dia os empregados possuem uma visão relativamente clara dos valores predominantemente na organização. Nessa abordagem, de tipo quantitativo, a avaliação dos valores é realizada por meio de questionários objetivos que com a ajuda da estatística auxiliam a determinar os valores compartilhados na organização como um todo ou em setores específicos da mesma.

Para o estudo das competências requeridas Kilimnik (2005) propuseram a validação de uma escala destinada à mensuração do constructo Competências Individuais Requeridas juntamente com Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho. Porém para este estudo foi utilizada somente parte da escala onde retrata as Competências Individuais Requeridas, já descritas anteriormente no quadro 11 da página 57.

Assim, para a realização deste estudo optou-se por se desenvolver o modelo teórico da pesquisa baseado nos quatro constructos dos valores no trabalho e os oito constructos das competências requeridas ilustrados no modelo teórico da pesquisa.

A seguir apresenta-se o modelo teórico da pesquisa conforme Figura 5.

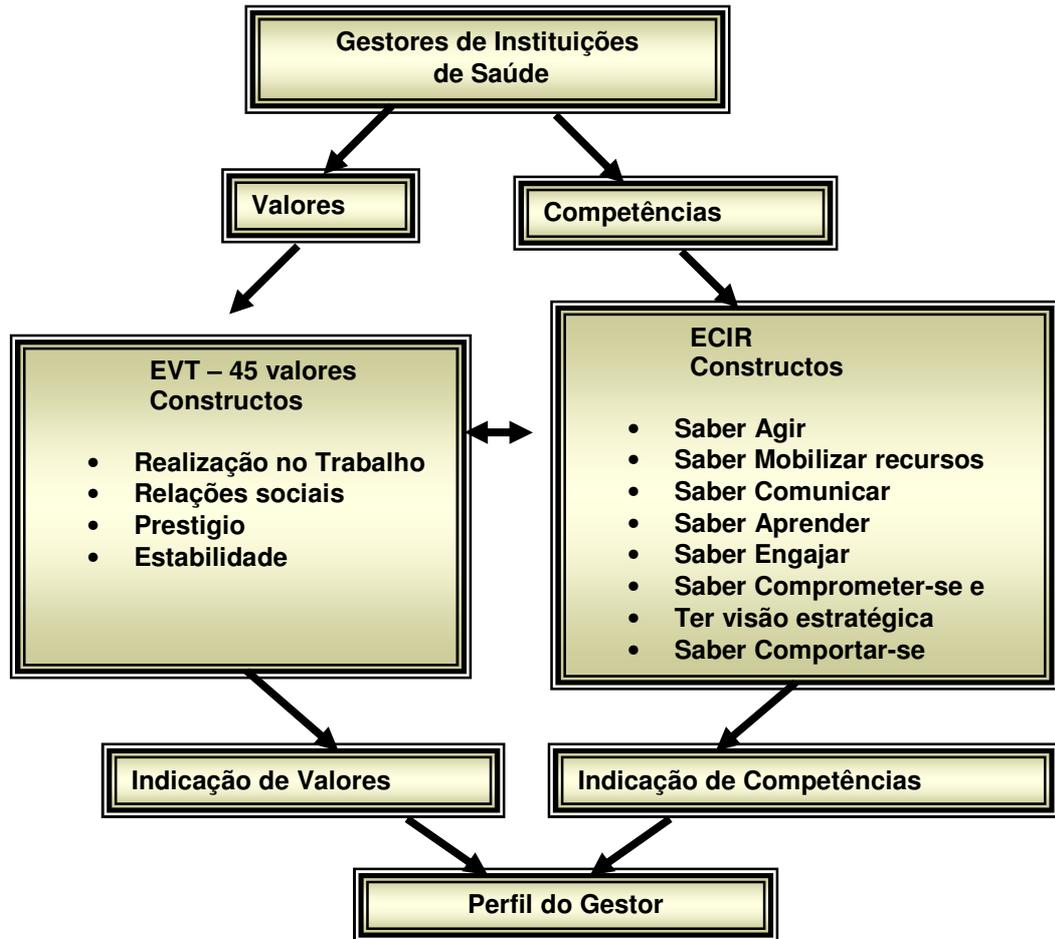


Figura 5: Desenho da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 5 demonstra a proposta de correlacionar os constructos valores no trabalho e competências requeridas que foram constatados nos resultados do estudo.

Este trabalho é o resultado de um estudo de caso realizado através de uma pesquisa com abordagem predominantemente quantitativa que procurou quantificar os valores no trabalho e as competências requeridas, as relações entre si e demais variáveis do instrumento, com os gestores de uma instituição de saúde pública e federal de ensino, utilizando-se como procedimento técnico o levantamento de dados realizado através de um questionário.

4.1 Unidade de análise e público alvo

A unidade de análise foi o Hospital Universitário de Santa Maria, situado na Cidade Universitária, da Universidade Federal de Santa Maria, no Rio Grande do Sul sendo que estão incluídos nesta pesquisa os servidores que estão ou já exerceram cargos de direção, coordenação e chefia de serviços e em cargos de presidência de comissões e programas oficiais da instituição em estudo e que se caracterizam pelo gerenciamento de processos e de pessoas.

O público alvo foram os servidores em cargos de gerência que exerceram uma ou mais funções no período de 1998 a 2010. O período estabelecido dos últimos doze anos é em razão de ter sido um período marcado por dois sistemas distintos de gestão e pelo pesquisador ter participado como dirigente desta instituição de saúde por um período de oito anos.

Assim a população alvo foi composta de 87 servidores técnico-administrativos das áreas administrativas e de enfermagem que ocuparam cargos gerenciais no período estabelecido nesta instituição de saúde pesquisada. Todos os servidores relacionados responderam a pesquisa.

Foram excluídos da pesquisa servidores afastados em razão de algum tipo de licenças (licença tratamento saúde - LTS, licença aperfeiçoamento), e servidores já aposentados.

Assim foi entregue o questionário a cada servidor explicando o objetivo do estudo, a forma de responder o instrumento e o prazo para devolução.

4.2 Coleta de dados

O período de coleta dos dados foi de 03 de janeiro de 2011 a 10 de março de 2011, mediante a entrega do questionário individualmente ao gestor, conforme relação de nomes

emitida pela Coordenação de Recursos Humanos, do Hospital Universitário de Santa Maria da Universidade Federal de Santa Maria.

4.3 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa (Apêndice 1) foi um questionário que originou-se de duas escalas: a Escala de Valores no Trabalho (EVT), de Porto e Tamayo (2003) e a Escala de Competências Individuais Requeridas de Kilimnik (2005).

O instrumento de pesquisa está dividido em três partes: (i) dados de identificação; (ii) escala de valores no trabalho e (iii) escala de competências requeridas.

A primeira parte contém sete questões relativas aos dados de identificação, quais sejam: período de nascimento, sexo, profissão, tempo de serviço na instituição, cargos de gerências exercidos e período no cargo de gerência.

A segunda parte é constituída pela Escala de Valores no Trabalho - EVT de Porto e Tamayo (2003) composta por quarenta e cinco itens, agrupados em quatro fatores, conforme Quadro 14.

Fatores	Definições	Itens
Realização no trabalho	Busca de prazer, estimulação e independência de pensamento e ação no trabalho	15
Relações Sociais	Busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição para a sociedade por meio de trabalho	12
Prestígio	Busca do exercício da influencia sobre outras pessoas e do sucesso no trabalho	11
Estabilidade	Busca de segurança estabilidade financeira por meio do trabalho	7

Quadro 14 - Fatores, definições e itens da EVT -Porto e Tamayo 2003

Fonte: Adaptada de Siqueira, 2008, p 302

Em cada questão da Escala de Valores no Trabalho o gestor pesquisado identificou o grau de importância atribuído ao valor, por meio de uma escala Likert de 5 pontos, conforme a classificação a seguir:

Escala de Likert de 5 pontos	Escala de valor / Indicação do valor
1	NI = Nada importante,
2	PI = Pouco importante,
3	Me I = Média importância
4	I = Importante
5	MI = Muito Importante

Quadro 15 – Escala de Likert para a EVT

Fonte: Elaborada pelo autor

A terceira parte do instrumento foi estruturada a partir da escala validade por Kilimnik (2005) referente às Competências Individuais Requeridas (ECIR), ou seja, as competências que o cargo exige para o exercício da função de gestor.

Nesta escala foi acrescentada a investigação sobre o que se denominou de competências percebidas. As competências percebidas são aquelas que o gestor identifica na sua atuação, ou seja, as suas competências pessoais para o exercício da função. Neste caso foi adotada a escala Likert de 5 pontos de acordo com os seguintes graus:

Escala de Likert de 5 pontos	Escala de Competências - Grau de Competência Percebidas
1	MB = Muito baixa Exigência
2	B = Baixa Exigência
3	Me = Média exigência
4	A = Alta Exigência
5	MA = Muito alta exigência

Quadro 16 – Escala de Likert para a ECIP

Fonte: Elaborada pelo autor

A pergunta a ser respondida nesta situação foi: Em que grau eu percebo ter esta competência?

Também para investigar as competências requeridas foi adotada a escala Likert de 5 pontos de acordo com os seguintes graus:

Escala de Likert de 5 pontos	Escala de Competências - Grau de Competência Exigida
1	MB = Muito baixa Exigência
2	B = Baixa Exigência
3	Me = Média exigência
4	A = Alta Exigência
5	MA = Muito alta exigência

Quadro 17 – Escala de Likert para a ECIR

Fonte: Elaborada pelo autor

Para atender a esta investigação a pergunta foi direcionada ao gestor para que respondesse: Em que grau esta competência é exigida na minha atividade gerencial?

4.4 Como foi analisada

Uma escala pode ser considerada confiável quando sua aplicação resulta em resultados consistentes, após sucessivas medições. A confiabilidade refere-se ao grau em que a mesma se encontra livre de erros aleatórios (KILIMNIK, 2005, p 12).

Para este estudo estatístico o teste de confiabilidade utilizado foi o de Alfa de Cronbach, que tem por finalidade avaliar a consistência interna do instrumento de pesquisa indicando a homogeneidade dos valores encontrados. Este valor varia de 0 a 1 e quanto mais alto o valor melhor (BUSQUERA et al., 2004). Para Field (2009) muito embora não haja um padrão absoluto, o Alfa de Cronbach pode ser considerado confiável quando os valores forem iguais ou superiores a 0,70 pois refletem uma didedignidade aceitável. Porém, para alguns construtos psicológicos, valores abaixo de 0,7 podem ser esperados devido à diversidade do que está sendo medido (FIELD, 2009).

Para comparar as classificações dentro das variáveis sócio-demográficas em função dos atributos pesquisados, foram utilizados 2 testes não paramétricos chamados de KW

(Kruskal-Wallis Test) para análises acima de três classificações e o teste confirmatório de “DUNN” quando apresentou diferença significativa no KW (Kruskal-Wallis). Para análises até duas classificações foi utilizado o MW (Wilcoxon Two-Sample Test). O nível de significância adotado neste estudo foi de 0,05 (valor de p). Quando p for menor que 0,05 ocorreu uma diferença significativa e quando p for maior que 0,05 não ocorreu um diferencial significativo (FIELD, 2009).

Os resultados destes testes estão relatados no capítulo de resultados.

4.5 Aspectos Éticos

A participação dos servidores ocorreu de forma voluntária mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (APÊNDICE 2).

O participante foi informado individualmente a cerca dos objetivos da pesquisa, dos benefícios que esta promoverá, bem como de que não haverá riscos nem obrigatoriedade de sua participação e que, em qualquer momento da pesquisa poderá solicitar a sua exclusão, visto que isso não implicará em danos algum a sua pessoa.

Conforme orientação das normas do Comitê de Ética da UFSM, os dados referentes a esta pesquisa permanecerão na Coordenação do Curso de Pós Graduação em Administração, sob a responsabilidade da Professora Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, orientadora do projeto, pelo período de dois (2) anos sendo destruídos após este período. Os participantes da pesquisa terão livre acesso aos resultados da pesquisa quando sentirem necessidade.

O projeto com o instrumento de pesquisa foi encaminhado para a avaliação e autorização da Direção de Ensino e Pesquisa e Extensão – DEPE do hospital Universitário de Santa Maria - HUSM. Após, foi encaminhado ao Comitê de Ética da UFSM, para o reconhecimento e autorização da realização da mesma, mediante um termo de confidencialidade (ANEXO 3) ao projeto, no qual os pesquisadores se responsabilizam pela ciência dos preceitos éticos que norteiam as pesquisas em seres humanos. A pesquisa seguiu

os princípios éticos da Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde - CNS, órgão que pertence ao Ministério da Saúde e que determina as normas para realização de pesquisas envolvendo seres humanos.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo estão apresentados os resultados da pesquisa realizada com 87 gestores de um hospital público federal de ensino superior.

5.1 Identificação dos gestores pesquisados

A seguir são apresentados os resultados sóciodemográficos da pesquisa que fazem parte da identificação dos gestores pesquisados.

Tabela 1 – Faixa etária

Faixa etária	Frequência	Percentual
Nascidos de 1946 à 1964	57	65,52
Nascidos de 1965 à 1979	24	27,59
Nascidos de 1980 à 2000	6	6,90
Total	87	100,00

Na Tabela 1 é possível perceber que dos 87 gestores, 65,52% nasceram no período de 1946 a 1964 o que demonstra que os gestores possuem idades entre 47 e 65 anos; 27,59% nasceram do ano de 1965 a 1979 demonstrando que os mesmos possuem idades entre 32 à 46 anos e 6,9% nasceram entre 1980 a 2000, hoje com idades inferiores a 32 anos.

Tabela 2 – Sexo

Gênero	Área Administração		Área Enfermagem		Frequência Total		Percentual	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Masculino	21	91,30	2	8,69	23		23	26,44
Feminino	25	39,06	39	60,93	64		64	73,56
Total	46		41		87		87	100,00

A Tabela 2 demonstra que dos 87 gestores pesquisados 73,56% são do sexo feminino e 26,44% do sexo masculino. Este resultado está sob influencia da área de enfermagem que possui a grande maioria dos gestores do sexo feminino.

Tabela 3 – Escolaridade dos gestores

Nível	Frequência	Percentual
Nível médio ou Técnico	10	11,49
Superior	7	8,04
Especialização	50	57,47
Mestrado	17	19,54
Doutorado	2	2,29
Não responderam	1	1,14
Total	87	100%

A Tabela 3 demonstra que dos 87 gestores pesquisados 58,47% possuem nível superior com especialização; em segundo lugar estão 19,54% gestores possuindo o grau de mestre, e em terceiro lugar 11,49% gestores possuindo nível médio ou técnico, 8,04% gestores de nível superior e uma minoria de 2,29% com doutorado.

Este resultado permite a inferir que a instituição pesquisada possui 79,30% dos gestores entre especialista, mestres e doutores o que no leva a inferir que a instituição pesquisada está provida de uma significativa massa crítica para gerir os seus recursos.

Tabela 4 - Profissão dos gestores

Profissão	Frequência	Percentual
Enfermeiro	36	41,86
Técnico de Enfermagem	-	-
Técnico Administrativo – nível médio	26	30,23
Administrador	5	5,81
Contador	4	4,65
Economista	-	-
Outros: citar a categoria funcional	15	17,44
Não responderam	1	1,14
Totais	87	100%

A Tabela 4 demonstra que 41,86% dos gestores desta instituição são enfermeiros. Em segundo lugar aparecem os administrativos de nível médio, correspondendo a 30,23% e em terceiro lugar diversas categorias funcionais tais como Farmacêuticos, Nutricionistas, Arquivistas, Secretários Executivos e também Técnicos em Radiologia, Técnicos de Farmácia, Técnicos em Contabilidade, correspondendo a 17,44%. Da área das ciências

sociais e humanas apenas 5 administradores e 4 contadores, perfazendo um percentual de 10,46%.

Tabela 5 - Tempo de serviço na instituição

Tempo	Frequência	Percentual
01 a 10 anos	14	16,09
11 à 20 anos	30	34,48
21 à 30 anos	34	39,08
Acima de 30 anos	9	10,34
Total	87	100%

A Tabela 5 demonstra que 39,08% gestores pesquisados estão na faixa de 21 a 30 anos de trabalho; 34,48% dos gestores estão na faixa de 11 a 20 anos de trabalho; 16,09% com até 10 anos de trabalho e 10,34% dos gestores acima de 30 anos de serviço.

É importante observar que 84,9% dos gestores possuem mais de 10 anos na instituição, 49,42% mais de 20 anos de instituição e 10,34% com idade suficiente para pleitear a aposentadoria. Pode-se inferir com este resultado que a instituição deve preocupar-se com o desenvolvimento de novas lideranças pensando na renovação do quadro de gestores evitando maiores impactos no futuro breve.

Tabela 6 - Cargos de Gerência exercidos

Cargos	Exerce ou exerceu	%	Não exerceu
Chefia de serviço	74	85,05	13
Coordenação de área	32	36,78	55
Direção superior	7	8,04	80
Presidente de comissões	9	10,34	78
Outros	6	6,89	81

A Tabela 6 demonstra que 85,05%, exercem ou exerceram cargos de Chefia de Serviço no período pesquisado e 14,95% gestores não exerceram esta modalidade de gestão. Em cargo de coordenação de área 36,78% gestores exerceram ou exercem este cargo e 63,22% não foram coordenadores de área. Em cargos de direção superior somente 8,04%

estiveram ou estão em cargos de direção superior e 91,96% destes gestores não passaram por esta experiência; 10,34% exercem ou exerceram cargos de presidentes de alguma comissão regulamentada e 6,89% exercem ou exerceram algum outro tipo de gestão.

Tabela 7 - Período(s) que exerceu cargos

Períodos	Exerce ou exerceu	%	Não exerceu
1998 a 2001	44	50,57	43
2001 a 2005	52	59,77	35
2006 a 2009	37	42,52	50
2009 até o momento	43	49,42	44

A Tabela 7 representa os períodos em que os gestores pesquisados estiveram ou estão em cargos de gestão. Embora os resultados apresentem uma distribuição relativamente equilibrada percebe-se uma maior concentração destes exercendo cargos de gerência no período de 2001 a 2006 onde dos 87 gestores pesquisados 52 exerceram cargos neste período o que corresponde a 59,77%. O período com menor concentração destes gestores em cargos de chefia foi de 2006 a 2009 atingindo 42,52 % dos 87 pesquisados.

5.1.1 Síntese do perfil dos gestores

Numa análise sintetizada dos resultados sociodemográficos pode-se inferir que dos gestores pesquisados 65,52% possuem idades entre 47 e 65 anos e 27,59% com idades entre 32 à 46 anos. Quanto ao sexo dos gestores há predominância do sexo feminino com 73,56% e 26,44 do sexo masculino refletindo uma tendência de aumento do número de gestores do sexo feminino em cargos de gerência.

Dos gestores pesquisados 65,51% possuem nível superior com especialização com mais 19,77% que possuem o grau de mestre. Somando-se os de nível de especialização, mestres e doutores se obtêm um total de 79,30% o que pode-se inferir que a instituição em estudo está provida de uma significativa massa crítica para gerir seus recursos.

Com relação a profissão dos gestores 41,86% são enfermeiros e 30,23% são técnicos administrativos de nível médio. A análise do tempo de serviço dos gestores constata-se que 39,08% estão na faixa de 21 a 30 anos de trabalho e 34,48% gestores (30) estão na faixa de 11 a 20 anos de trabalho. É importante mencionar que 83,90% dos gestores possuem mais de 10 anos na instituição e 49,52% estão mais de 20 anos na instituição.

Com relação aos cargos assumidos 85% dos gestores iniciaram suas carreiras em chefia de serviço e somente 36% assumiram cargos de coordenadores de área. O período de maior concentração destes gestores em cargos de gestão foi de 2001 a 2005 onde 59,77% destes estiveram em cargos de chefia.

5.2 Teste de Alfa de Cronbach

A primeira análise estatística realizada foi o teste de Alfa de Cronbach, que tem por finalidade avaliar a confiabilidade do instrumento e a consistência interna do instrumento de pesquisa.

O teste apresentou homogeneidade e consistência no instrumento de pesquisa, tanto para as indicações sobre os valores no trabalho quanto para as competências pesquisadas, pois obteve elevado nível de compatibilidade nas respostas atribuídas pelos gestores variando de 0,0870 a 0,0936, quando o valor máximo é 1.

Os resultados do teste de Alfa de Cronbach estão demonstrados no Tabela 8.

Variáveis	n° itens	Resultado dos testes
Valores no trabalho	45	0,936 (máximo 1) Alfa de Cronbach
Competências Percebidas	15	0,870 (máximo 1) Alfa de Cronbach
Competências Requeridas	15	0,914 (máximo 1) Alfa de Cronbach

Tabela 8 - Testes de Alfa de Cronbach

Os resultados do teste de Alfa de Cronbach nos leva a inferir que o instrumento, além de ter apresentado elevado nível de aceitação por parte dos gestores pesquisados, obteve elevado nível de compatibilidade nas respostas atribuídas pelos gestores tanto para as indicações sobre os valores no trabalho quanto para as competências investigadas. Isso

também demonstra o grau de comprometimento e a seriedade dos gestores pesquisados ao responderem o instrumento de pesquisa.

5.3 Dados da pesquisa sobre Valores no trabalho

Os dados da pesquisa sobre valores no trabalho possuem 45 valores pré-determinados classificados em quatro grupos denominados de “Fator”. Assim todos os valores pertencem a um determinado grupo ou fator. O Fator 1 corresponde aos valores mais intrinsecamente voltados para *Realização no trabalho*. Os valores incluídos no Fator 2 correspondem a valores mais intrinsecamente voltados para *Relações Sociais*. O Fator 3 reúne os valores mais intrinsecamente voltados para *Prestígio* e o Fator 4 agrupa os valores mais intrinsecamente voltados para a busca da *Estabilidade*.

Para apresentar os dados coletados pelo instrumento de pesquisa desta EVT utilizou-se tabelas com suas respectivas análises e interpretações onde foram adotadas siglas para representar as respostas.

NI, que corresponde a um princípio que não é Nada Importante;

PI, que corresponde a um princípio Pouco Importante;

MeI, que corresponde a um Princípio de Média Importância;

I, que corresponde a um Princípio Importante;

MI, que corresponde a um Princípio Muito Importante.

Os valores possibilitam aos gestores alinhar objetivos manifestos dos indivíduos com os objetivos e metas estratégicas promovendo ações efetivas que também facilitem e promovam o bem estar de seus funcionários o que resultará na melhoria do desempenho e dos resultados (PORTO e TAMAYO, 2003).

A Tabela 9 apresenta os resultados gerais da pesquisa sobre os valores relativos ao trabalho na instituição pesquisada.

Tabela 9– Números e percentuais gerais da Escala de Valores no Trabalho

Or dem	Valor na EVT	Quantidade						Percentual				
		ñ	NI	PI	MeI	I	MI	NI	PI	MeI.	I.	MI
1	Estabilidade financeira	0	-	2	13	39	33	-	2,30	14,94	44,83	37,93
2	Ser independente financeiramente	0	-	-	6	26	55	-	-	6,90	29,89	63,22
3	Combater injustiças sociais	1	2	4	14	37	39	2,30	4,60	16,09	42,53	33,33
4	Realização profissional	0	-	-	5	26	56	-	-	5,75	29,89	64,37
5	Realizar um trabalho significativo para mim	1	-	-	7	32	47	-	-	8,14	37,21	54,65
6	Competitividade	1	13	24	34	11	3	15,1	27,91	39,53	12,79	3,49
7	Trabalho intelectualmente estimulante	0	-	5	15	43	24	-	5,75	17,24	49,43	27,59
8	Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho	0	2	5	17	32	31	2,30	5,75	19,54	36,78	35,63
9	Poder me sustentar	0	-	1	8	27	51	-	1,15	9,20	31,03	58,62
10	Ter prazer no que faço	0	-	-	3	21	63	-	-	3,45	24,14	72,41
11	Conhecer pessoas	0	-	2	10	50	24	-	2,30	11,49	57,47	27,59
12	Satisfação pessoal	-	-	-	4	28	55	-	-	4,60	32,18	63,22
13	Trabalho interessante	0	1	4	14	34	34	1,15	4,60	16,09	39,08	39,08
14	Crescimento intelectual	0	-	2	10	25	50	-	2,30	11,49	28,74	57,47
15	Seguir a profissão da família	0	44	28	13	-	1	51,1	32,5	15,12	-	1,16
16	Gostar do que faço	1	-	-	5	26	54	-	-	5,81	30,23	62,79
17	Status no trabalho	0	9	28	39	10	1	10,3	32,1	44,83	11,49	1,15
18	Ganhar dinheiro	0	1	5	17	55	9	1,15	5,75	19,54	63,22	10,34
19	Ser útil para a sociedade	0	3	3	4	39	38	3,45	3,45	4,60	44,83	43,68
20	Auxiliar os colegas de trabalho	0	-	1	3	47	36	-	1,15	3,45	54,02	41,38
21	Preservar minha saúde	0	-	5	8	25	49	-	5,75	9,20	28,74	56,32
22	Ter prestígio	1	7	21	35	19	4	8,05	24,1	40,23	21,84	4,60
23	Bom relacionamento com colegas de trabalho	0	-	1	3	34	49	-	1,15	3,45	39,08	56,32
24	Identificar-me com o trabalho que realizo	0	-	-	11	28	48	-	-	12,64	32,18	55,17
25	Supervisionar outras pessoas	0	8	25	26	26	2	9,20	28,7	29,89	29,89	2,30
26	Ter amigos com colegas de trabalho	1	-	5	19	38	24	-	5,75	21,84	43,68	27,59
27	Competir c/ colegas de trabalho p/alcançar minhas metas profissionais	0	40	24	21	2	-	45,9	27,5	24,14	2,30	-
28	Ter compromisso social	8	4	9	44	22		9,20	4,60	10,34	50,57	25,29
29	Colaborar para o desenvolvimento da	0	6	1	10	51	19	6,90	1,15	11,49	58,62	21,84

	sociedade												
30	Realização pessoal	0	1	1	4	26	55	1,15	1,15	4,60	29,89	63,22	
31	Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho	1	11	20	26	23	6	12,7	23,2	23,26	26,74	6,98	
32	Contribuir para “mudar o mundo”	0	8	9	18	43	9	9,20	10,3	20,69	49,43	10,34	
33	Conquistar/Ter fama	1	35	24	22	5	-	40,7	27,9	25,58	5,81	-	
34	Ter notoriedade	1	22	22	29	10	3	25,5	25,5	33,72	11,63	3,49	
35	Ter estabilidade no trabalho	0	3	1	7	50	26	3,45	1,15	8,05	57,47	29,89	
36	Ajudar os outros	0	-	-	9	39	39			10,34	44,83	44,83	
37	Suprir minhas necessidades materiais	1	-	1	22	51	12	-	1,15	25,29	58,62	13,79	
38	Enfrentar desafios	0	2	4	9	53	19	2,30	4,60	10,34	60,92	21,84	
39	Ser feliz com o trabalho que realizo	0	-	-	2	22	63	-	-	2,30	25,29	72,41	
40	Trabalho variado	0	3	8	34	27	15	3,45	9,20	39,08	31,03	17,24	
41	Aprimorar conhecimentos da minha profissão	1	-	4	5	34	43	-	4,60	5,75	39,08	49,43	
42	Obter posição de destaque (um cargo importante)	0	25	27	26	8	1	28,7	31,0	29,89	9,20	1,15	
43	Ter melhores condições de vida	0	-	1	8	59	19	-	1,5	9,20	67,82	21,84	
44	Trabalho que requer originalidade e criatividade	0	2	6	19	45	15	2,30	6,90	21,84	51,72	17,24	
45	Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo	0	-	-	5	30	52	-	-	5,75	34,48	59,77	

A primeira visão geral do resultado sobre valores no trabalho indicados pelos gestores pesquisados percebe-se que dos 45 valores pesquisados 80% obtiveram pontuações bem elevadas o que os caracteriza como valores importantes e muito importantes para os gestores na realização de suas atividades gerenciais.

Dos 45 valores 38 foram indicados como importantes e muito importantes e pertencem ao fator 1 - *realização no trabalho*; ao fator 2 - *relações sociais* e ao fator 4 - *estabilidade*. Os 9 valores restantes, pontuados com menor importância, pertencem ao fator 3 que se relacionam com constructo *prestígio*.

Chama a atenção os três valores de menor pontuação na escala que são *seguir a profissão da família*, com 51,1% de indicações; *competir c/ colegas de trabalho p/alcançar*

minhas metas profissionais, com 45,9% de indicações e *conquistar/ter fama*, com 40,7 % de indicações, todas pertencentes ao fator 3 prestígio.

Tabela 10 – Valores no trabalho Muito Importantes (MI) para os gestores

Valor	n	%	Fator
1º Ser feliz com o trabalho que realizo	63	72,41	F1- Realização trabalho
2º Ter prazer no que faço	63		F1- Realização trabalho
3º Realização profissional	56	64,37	F1- Realização trabalho
4º Satisfação pessoal	55		F1- Realização trabalho
5º Realização pessoal	55	63,22	F1- Realização trabalho
6º Ser independente financeiramente	55		F4- Estabilidade
7º Gostar do que faço	54	62,79	F1- Realização trabalho
8º Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo	52	59,77	F2- Relações Sociais
9º Poder me sustentar	51	58,62	F4 - Estabilidade
10ª Crescimento intelectual	50	57,47	F1- Realização trabalho
11º Bom relacionamento com colegas De trabalho	49	56,32	F2- Relações Sociais
12º Preservar minha saúde	49		F2- Relações Sociais
13º Identificar-me com o trabalho que realizo	48	55,17	F1- Realização trabalho
14º Realizar um trabalho significativo para mim	47		F1- Realização trabalho
15º Aprimorar conhecimentos da minha profissão	43	49,43	F1- Realização trabalho

A Tabela 10 demonstra o resultado referente aos valores indicados como muito importantes aos gestores pesquisados. Nord (1988) define valores relativos ao trabalho como estados de existência desejados pelas pessoas e que podem ser alcançados por meio do trabalho. Assim inicia-se a interpretação com os dois primeiros valores indicados com maior pontuação neste estudo que são *ser feliz com o trabalho que realizo* e *ter prazer no que faço* ambos com 72,41% da opinião dos gestores.

O terceiro valor indicado é *realização profissional* com 64,37% das indicações. O quarto e o quinto valor apontado é *satisfação pessoal e realização pessoal* ambos com 63,22% das indicações dos gestores. Estes cinco primeiros valores estão lotados no *fator 1, realização no trabalho*.

Em sexto lugar *ser independente financeiramente*, com 63,22% das indicações pertence ao fator 4 – estabilidade. Em sétimo lugar apresenta-se *Gostar do que faço* com 62,79% das indicações e pertence ao fator 1 - *realização trabalho*. O valor *colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo* aparece em oitavo lugar com 59,77% das indicações dos gestores e faz parte do fator 2 – *relações sociais*.

Em nono lugar *poder me sustentar* possui 58,62% da preferência dos gestores pesquisados e está incluso no fator 4 – *estabilidade*. Em décimo lugar está o valor *crescimento intelectual* com 57,47% dos gestores e pertence ao fator 1- *realização trabalho*.

Em décimo primeiro e décimo segundo estão *bom relacionamento com colegas de trabalho* e *preservar minha saúde* com 56,32% da opinião dos gestores e ambos estão no fator 2 - *relações sociais*.

O décimo terceiro *identificar-me com o trabalho que realizo* com 55,17% de indicações, o décimo quarto, *realizar um trabalho significativo para mim*, com 54,65% de indicações e o décimo quinto *aprimorar conhecimentos da minha profissão*, com 49,43% de indicações estão incluídos no fator 1 que é a *realização trabalho*.

Conforme Porto e Tamayo (2003) os valores no contexto do trabalho foram os que mais despertaram o interesse dos estudiosos. Esse interesse pode ser explicado pela função social do trabalho como fonte de renda, pelo fato de ser a base para a participação social, para o *status* social, para a saúde, para a vida familiar, dentre outras questões. Também Siqueira(2008) apresentou uma síntese dos modelos apresentados na literatura que levam as pessoas a gostarem ou não do seu trabalho e identifica três principais necessidades que podem ser satisfeitas pelo trabalho: relações humanas, o trabalho em si e sustento do indivíduo.

A leitura inicial destes quinze principais valores indicados também corrobora com Siqueira, (2008) já que fica evidenciada forte tendência dos gestores pesquisados na busca da realização pessoal e profissional por meio do trabalho, pois dez dos quinze principais valores refletem este desejo; três valores são voltados às relações sociais e apenas dois valores são atrelados à fonte de renda e estabilidade no trabalho. Chama a atenção que não há nenhum valor relativo à dimensão *prestígio*.

Para traduzir com mais precisão as manifestações dos gestores, com relação à hierarquização dos valores optou-se em representar as alternativas dos valores no trabalho apontadas reunindo os valores indicados como importantes e muito importantes.

O resultado se altera, e apresenta oito valores voltados à *realização no trabalho*, quatro voltados para *relações sociais* e três valores voltados à *estabilidade*, conforme ilustrado pela Tabela 12.

Tabela 11 - Valores no trabalho Importantes (I) e Muito Importante (MI) para os gestores

Ordem dos Valores	n	%	Fator na EVT
1ª- Ser feliz com o trabalho que realizo	85	97,70 %	Realização no Trabalho
2ª- Ter prazer no que faço	84	96,55 %	
3ª- Satisfação pessoal	83	95,40 %	
4ª- Bom relacionamento com colegas de trabalho	83	95,40 %	Relações Sociais
5ª- Auxiliar os colegas de trabalho	83	95,40 %	
6ª- Realização profissional	82	94,26 %	Realização no Trabalho
7ª- Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo	82	94,25 %	Relações Sociais
8ª- Ser independente financeiramente	81	93,11 %	Estabilidade
9ª- Realização pessoal	81	93,11 %	
10ª- Gostar do que faço	80	93,02 %	Realização no Trabalho
11ª- Realizar um trabalho significativo para mim	79	91,86 %	
12ª- Ajudar os outros	78	89,66 %	Relações Sociais
13ª- Ter melhores condições de vida	78	89,66 %	Estabilidade
14ª- Poder me sustentar	78	89,65 %	

15ª- Aprimorar conhecimentos da minha profissão	77	88,51 %	Realização no Trabalho
---	----	---------	------------------------

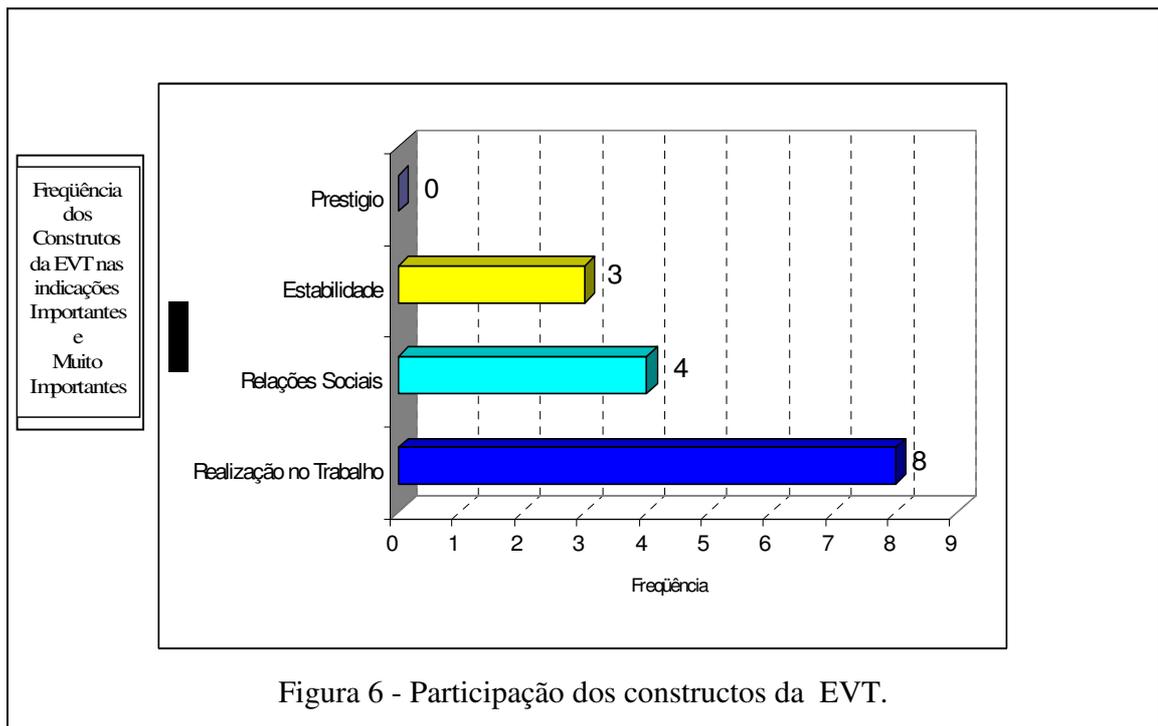
Na Tabela 11 é possível verificar que os dez valores mais pontuados pelos gestores são: *ser feliz com o trabalho que realizo* com 97,70 % de indicação. Em segundo lugar *ter prazer no que faço* com 96,55% de indicações. É importante observar que estes dois primeiros valores, pertencentes ao fator 1 – *realização no trabalho*, são apontados como os dois principais valores tanto nas indicações de muito importantes e na soma das alternativas importantes e muito importantes. A seguir foram apontados *satisfação pessoal*, que pertence ao fator 1 - *realização no trabalho*, *bom relacionamento com colegas de trabalho* e *auxiliar os colegas de trabalho*, pertencentes ao fator 2 – *relações sociais*, ambos com 95,40% de aceitação por parte dos gestores.

Nas posições de sexto e sétimo colocados aparecem os valores *realização profissional*, do fator 1 – *realização no trabalho* e *colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo* do fator 2 - *relações Sociais*, representando 94,26% da opinião dos gestores.

Na oitava posição está indicado o valor *ser independente financeiramente*, representando 93,11% das indicações dos gestores pertencente ao fator 4 – *estabilidade*. Em nono lugar aparece o valor *realização pessoal* com 93,11 % das indicações dos gestores e em décimo lugar *gostar do que faço* com 93% da opinião dos gestores e ambos pertencentes ao fator 1- *realização no trabalho*.

Na análise anterior demonstrou que no somatório dos valores considerados importantes e muito importantes pelos gestores oito destes valores encontram-se no fator 1, que tem como definição *a busca de prazer e estimulação, independência de pensamento e ação no trabalho* destacando-se como a tendência mais acentuada no grupo e que sintetiza-se como a busca da *realização através do trabalho*; quatro destes valores representam o fator 2, que tem como definição *a busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição para a sociedade*, sintetizado como a busca de *relações sociais*; e três no fator 4 – *estabilidade* que tem por definição *a busca de segurança, estabilidade financeira por meio do trabalho*.

Percebe-se, novamente que nestes primeiros quinze valores não aparece indicações do fator 3 - *prestígio* - que é a busca do exercício da influência sobre outras pessoas e do sucesso no trabalho, o que, no mínimo, é curioso por se tratar de uma pesquisa com profissionais que exercem eminentemente cargos de liderança e que, direta ou indiretamente no exercício destas funções, espera-se de alguma forma uma contrapartida. autores como Schwartz (1999) já preconizavam que os valores relativos ao trabalho se referem a metas ou recompensas que as pessoas buscam por meio do trabalho, parecendo não ser contemplado neste estudo pelos gestores pesquisados.



A Figura 6 demonstra com maior clareza a relação dos fatores com os quinze valores no trabalho, indicados como importante e muito importantes. Oito valores indicados, 53,33%, estão contidos no constructo *realização no trabalho*; quatro valores indicados, 26,66%, estão contidos no fator *relações sociais* e três valores indicados, 20%, no fator *estabilidade* e nenhum valor no fator *prestígio*.

A seguir apresenta-se os valores classificados como média importância pelos gestores.

Tabela 12 - Valores no trabalho de Média Importância.

Valores	Fator na EVT	Tendências	Quantidade			Percentual		
			PI	Me I	I	PI	Me I	I
1° Status no trabalho	Prestigio	Média Importância tendências a Baixa Importância	28	39	10	32,18	44,83	11,49
2° Ter prestígio	Prestigio	Média Importância tendências tanto p/ Baixa como para Alta Importância	21	35	19	24,14	40,23	21,84
3° Competitividade	Prestigio	Média Importância com tendências a Baixa Importância	24	34	11	27,91	39,53	12,79
4° Trabalho variado	Realização no trabalho	Média Importância com tendências a Alta Importância	8	34	27	9,20	39,08	31,03
5° Ter notoriedade	Prestigio	Média Importância com forte tendências a Baixa e Muito Baixa Importância	22	29	10	25,58	33,72	11,63
6ª Supervisionar outras pessoas	Prestigio	Média Importância com tendências tanto para Baixa como para Alta Importância	25	26	26	28,74	29,89	29,89

A Tabela 12 apresenta os valores apontados pelos gestores como de média importância onde se evidenciam cinco valores pertencentes ao fator 3 *prestígio*. O valor *status no trabalho* obteve 77% de indicações dos gestores e com tendência para baixa importância. A *Competitividade* com 67,44% da opinião dos gestores apresenta tendências para pouca importância. *Ter prestígio* com 64,37% de indicações não apresenta tendências definidas, pois obteve pontuações tanto para importante como para baixa importância.

O valor *ter notoriedade* se apresenta com 59% da opinião dos gestores pesquisados com tendências para baixa importância. Somente o valor *trabalho variado* do fator 1 – *realização no trabalho*, foi apontado por 70,11% dos gestores pesquisados como sendo de média importância e com tendência para importante.

O valor *supervisionar outras pessoas* apresenta um equilíbrio na determinação da importância, pois 26 gestores indicam ser de média importância, 26 gestores indicam como importante e 25 gestores indicam ser de baixa importância para o exercício do cargo não havendo uma tendência clara da preferências dos gestores.

Ao analisar-se os valores que compõe o fator 3 – *prestígio* – percebe-se que dos seis(6) valores considerados pelos gestores como de média importância cinco(5) estão dentro

do fator 3 - *prestígio* - que tem como definição a *busca do exercício da influência sobre outras pessoas e do sucesso no trabalho*.

Tabela 13 - Valores no trabalho Nada Importante (NI) e Pouco Importante (PI)

Valor	Quantidade		Percentual	
	NI	PI	NI	PI
Seguir a profissão da família	44	28	51,16	32,56
Competir c/ colegas de trabalho p/alcançar minhas metas profissionais	40	24	45,98	27,59
Conquistar/Ter fama	35	24	40,70	27,91

A tabela 13 apresenta a indicação dos gestores como valores considerados nada importantes e pouco importantes para o exercício da função sendo o menos pontuado *seguir a profissão da família* com 83,72%; *competir com colegas de trabalho para alcançar minhas metas profissionais*, com 73,57% e *conquistar/ter fama* com 68,61%. Estes três valores fazem parte do fator 3 – *prestígio*.

Tabela 14 - Valores no trabalho de posições intermediárias

Valor	Quantidade				Percentual			
	NI	PI	Me I	I	NI	PI	Me I	I
Supervisionar outras pessoas	8	25	26	26	9,20	28,74	29,89	29,89
Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho	11	20	26	23	12,79	23,26	23,26	26,74
Conquistar/Ter fama	35	24	22	5	40,70	27,91	25,58	5,81
Ter notoriedade	22	22	29	10	25,58	25,58	33,72	11,63
Obter posição de destaque (um cargo importante)	25	27	26	8	28,74	31,03	29,89	9,20

A Tabela 14 mostra que os valores *supervisionar pessoas*, *ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho*, *conquistar/ter fama*, *ter notoriedade* e *obter posição de destaque (um cargo importante)* apresentam respostas bastante semelhantes. Destaca-se o percentual de 49,70 % no grau nada importante, para o valor *conquistar / ter fama*.

Os valores de posições intermediárias, apresentam variações significativas nas indicações de importância. Alguns valores intermediários mostram tendências para ser importantes e outros mostram tendências indicativas de pouco e nada importantes. Porém nenhum destes cinco valores alcançou importância máxima.

5.3.1 Síntese dos valores no trabalho

A pesquisa sobre valores no trabalho com os gestores de uma instituição pública de saúde buscou responder ao seguinte questionamento: quais os valores no trabalho tem mais importância para mim? O grupo de 87 gestores pesquisados indicaram *ser feliz com o trabalho que realizo* com 97,70 % de indicações sendo o valor mais importante dos 45 valores da EVT, seguido por *ter prazer no que faço* e a *satisfação pessoal*, com 96,5% e 95,4%, respectivamente todos os três pertencentes ao fator 1 - *realização no trabalho*. No quarto e quinto lugar foram indicados *bom relacionamento com colegas de trabalho* e *auxiliar os colegas de trabalho*, com 95,40% de indicações dos gestores e ambos os valores pertencentes ao fator 2 – *relações sociais*.

A pesquisa revela também que dos quinze principais valores indicados oito estão contidos no fator 1 - *realização no trabalho*, quatro estão contidos no fator 2 - *relações sociais*, três estão contidos no fator 4 - *estabilidade* e nenhum valor no fator 3- *prestígio* está contemplado entre os mais importantes. Constata-se também que os valores contidos no constructo prestígio (*status no trabalho, ter prestígio, competitividade, ter notoriedade e supervisionar outras pessoas*) receberam indicações que os classificou com o de média importância para os gestores pesquisados.

5.4 Competências Percebidas

A segunda escala buscou interpretar as competências percebidas pelos gestores procurando identificar qual o grau exigido de todas as competências. Para isso o gestor expressou sua opinião atribuindo um grau que variou de muito baixa exigência a muito alta exigência para o exercício de suas funções no cargo.

Nas tabelas a seguir foram adotadas siglas conforme as seguintes convenções:

MB, Corresponde o grau de percepção e Exigência Muito Baixa;

B, Corresponde o grau de percepção e Exigência Baixa;

Me, Corresponde o grau de percepção de Média Exigência;

A, Corresponde o grau de percepção e Exigência Alta;

MA, Corresponde o grau de percepção e Exigência Muito Alta.

Tabela 15 - Competências percebidas - Quadro Geral

Competências Percebidas	Quantidade						Percentual				
	n	MB	B	Me	A	MA	MB	B	Me	A	MA
1ª- Capacidade de gerar resultados efetivos	0	-	5	16	58	8	-	5,75	18,39	66,67	9,20
2ª - Capacidade de relacionamento interpessoal	0	-	2	13	56	16	-	2,30	14,94	64,37	18,39
3ª - Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	0	-	2	28	52	5	-	2,30	32,18	59,77	5,75
4ª - Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo/função ocupada	0	-	4	26	51	6	-	4,60	29,89	58,62	6,90
5ª- Iniciativa de ação e decisão	0	-	-	23	50	14	-	-	26,44	57,47	16,09
6ª Capacidade de trabalhar em equipes	0	-	1	12	49	25	-	1,15	13,79	56,32	28,74
7ª Capacidade de comunicação	0	-	2	28	46	11	-	2,30	32,18	52,87	12,64
8ª Capacidade empreendedora	1	-	9	44	23	10	-	10,47	51,16	26,74	11,63
9ª Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	1	-	6	44	31	3	-	6,98	51,16	36,05	5,81
10ª Autocontrole emocional	0	-	5	28	41	13	-	5,75	32,18	47,13	14,94
11ª Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	0	-	2	32	41	12	-	2,30	36,78	47,13	13,79
12ª Visão de mundo ampla e global	0	-	4	31	41	11	-	4,60	35,63	47,13	12,64
13ª Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	1	-	2	7	40	37	-	2,33	8,14	46,51	43,02
14ª Criatividade	1	-	2	40	33	11	-	2,33	46,51	38,37	12,79
15ª Capacidade de inovação	0	-	3	39	38	7	-	3,45	44,83	43,68	8,05

A Tabela 15 apresenta os números e percentuais gerais das competências percebidas bem como número (n) de abstenções. Percebe-se que das quinze competências percebidas pelos gerentes pode-se inferir que:

- A grande maioria dos gestores indicaram a percepção de suas competências nos níveis de média e alta exigência;

- Nenhum gestor percebe estas competências como muito baixa e nem como muito alta exigência. Todos se mantêm entre a baixa, a média e a alta exigência;
- Das quinze competências analisadas onze são consideradas de alta exigência e quatro competências foram consideradas de media exigência;
- Das onze competências indicadas como alta exigência somente sete delas ultrapassaram os 50% de preferência dos gestores;
- As cinco competências de maior pontuação foram:
 1. *Capacidade de gerar resultados efetivos* apontada por 66,67% dos gestores pesquisados;
 2. *Capacidade de relacionamento interpessoal* apontada por 64,37% gestores pesquisados;
 3. *Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologia* apontada por 59,77% dos gestores pesquisados;
 4. *Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo/função ocupada* apontada por 58,62% gestores pesquisados e
 5. *Iniciativa de ação e decisão* apontada por 57,47% dos gestores pesquisados.

A seguir apresenta-se a Tabela 16 com as cinco principais competências percebidas somando-se as indicações de alta e muito alta exigência apontada pelo grupo de gestores.

Tabela 16 - Competências percebidas como alta e muito alta exigência

	Competências Percebidas	Quantidade			Percentual		
		A	MA	Soma	A	MA	Soma
1ª	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	40	37	77	46,51	43,02	89,53%
2ª	Capacidade de trabalhar em equipes	49	25	74	56,32	28,74	85,06%
3ª	Capacidade de relacionamento interpessoal	56	16	72	64,37	18,39	82,76%
4ª	Capacidade de gerar resultados efetivos	58	8	66	66,67	9,20	75,89%
5ª	Iniciativa de ação e decisão	50	14	54	57,47	16,09	73,56%

A primeira competência percebida pelos gestores é a *capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização*, com 89,53% das indicações dos gestores e que se relaciona com *saber engajar-se, saber empreender e comprometer-se com o trabalho que exerce*. A segunda competência percebida - *capacidade de trabalhar em equipes*, com 85,06% das indicações dos respondentes está relacionada com o *conhecimento social e saber como se comportar no ambiente social*; a terceira competência - *capacidade de relacionamento interpessoal* com 82,76% das indicações dos respondentes está relacionada a *conhecimento social e saber como se comportar no ambiente social*; a quarta competência percebida é a

capacidade de gerar resultados efetivos com 75,89% e está relacionada a competência de *saber mobilizar recursos, criando sinergia e mobilizando novas competências*; e a quinta competência percebida é a *iniciativa de ação e decisão*, com 73,56% está relacionada a *saber assumir responsabilidades, ser responsável, assumindo responsabilidades e riscos e as conseqüências de suas ações sendo por isso reconhecido*.

Percebe-se neste quadro de competências percebidas que as três primeiras exigências percebidas pelos gestores apresentam um indicativo mais significativo e o somatório da exigência alta e muito alta ultrapassam a casa dos 80%, que caracterizam percepções efetivamente de alta e muito alta exigências no exercício de suas funções gerenciais, revelando tendências claras com relação ao comprometimento com o trabalho que realizam, da importância de trabalhar em equipe para criarem um ambiente sinérgico onde a socialização de conhecimentos e das suas competências contribuem para alcançarem melhores resultados.

A tabela 17 apresenta as quatro principais competências de média exigência percebidas pelo grupo de gestores pesquisados no desenvolvimento de suas atividades gerenciais.

Tabela 17 - Competências percebidas como média exigência

Competências Percebidas	Quantidade			Percentual		
	Me	A	MA	Me	A	MA
6 ^a Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	44	31	3	51,16	36,05	5,81
7 ^a Capacidade empreendedora	44	23	10	51,16	26,74	11,63
8 ^a Criatividade	40	33	11	46,51	38,37	12,79
9 ^a Capacidade de inovação	39	38	7	44,83	43,68	8,05

A principal competências percebida como de média exigência por 51,16% dos gestores é a *capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades*; a segunda competência percebida por 51,16% dos gestores é a *capacidade empreendedora*; A terceira competência percebida por 46,51 % dos gestores pesquisados é a *criatividade* e a quarta competência

percebida por 44,3% dos gestores é a *capacidade de inovação*. Todas as quatro competências de média exigência apresentam uma forte tendência de ser de alta exigência para os gestores pesquisados.

Tabela 18 - Competências percebidas de baixa e muito baixa exigência

Competências Percebidas	Quantidade					Percentual				
	MB	B	Me	A	MA	MB	B	Me	A	MA
10 ^a Capacidade empreendedora	-	9	44	23	10	-	10,47	51,16	26,74	11,63
11 ^a Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	-	6	44	31	3	-	6,98	51,16	36,05	5,81

Conforme pode-se observar na Tabela 18 apenas 2 competências destacam-se com pequena projeção para baixa exigência que são: *capacidade empreendedora* com 10,47% das opiniões dos gestores e *capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades* com 6,98 % dos gestores pesquisados. Porém, a pontuação dos gestores neste dois item é muito baixo se comparados com pontuações apresentadas nas indicações de média exigências.

5.4.1 Síntese da pesquisa sobre competências percebidas

A síntese da pesquisa relativa a competências percebidas é de que a principal competência percebida por 89,5% dos gestores é a *capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização* seguida de outras quatro competências com indicações de 89% a 73% dos gestores pesquisados que são *capacidade de trabalhar em equipes*, *capacidade de relacionamento interpessoal*, *capacidade de gerar resultados efetivos* e *Iniciativa de ação e decisão*.

5.5 Competências Requeridas

A escala de competências requeridas proposta por Fleury e Fleury (2001), busca interpretar a opinião dos gestores utilizando-se de uma escala para identificar qual o grau de competências que o cargo requer no exercício de suas atividades como gestor devendo o gestor se perguntar “qual o grau é exigência desta competência requerida para o exercício do cargo de gestor”. Para isso os gestores expressaram sua opinião indicando o grau de exigência como muito baixa exigência até muito alta exigência para o exercício de suas funções no cargo.

Tabela 19 - Competências requeridas – Quadro Geral

	Competências Requeridas	Quantidade					Percentual					
		ñ	MB	B	Me	A	M A	MB	B	Me	A	MA
1ª	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	0	-	2	4	29	52	-	2,30	4,60	33,33	59,77
2ª	Capacidade de gerar resultados efetivos	0	-	-	6	48	33	-	-	6,90	55,17	37,93
3ª	Capacidade empreendedora	0	1	5	12	48	21	1,1	5,75	13,79	55,17	24,14
4ª	Capacidade de inovação	0	-	1	14	48	24	-	1,15	16,09	55,17	27,59
5ª	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo/função ocupada	0	-	3	7	47	30	-	3,45	8,05	54,02	34,48
6ª	Capacidade de relacionamento interpessoal	1	-	-	7	32	47	-	-	8,05	36,78	54,02
7ª	Autocontrole emocional	1	1	1	12	25	47	1,1	1,15	13,79	28,74	54,02
8ª	Capacidade de trabalhar em equipes	1	-	-	1	39	46	-	-	1,16	45,35	53,49
9ª	Capacidade de comunicação	0	-	2	4	36	45	-	2,30	4,60	41,38	51,72
10ª	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	0	-	1	13	45	28	-	1,15	14,94	51,72	32,18
11ª	Criatividade	0	-	4	15	44	24	-	4,60	17,24	50,57	27,59
12ª	Iniciativa de ação e decisão	1	-	-	6	37	43	-	-	6,90	42,53	49,43
13ª	Visão de mundo ampla e global	0	-	3	16	43	25	-	3,45	18,39	49,43	28,74
14ª	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	0	-	1	8	40	38	-	1,15	9,20	45,98	43,68
15ª	Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	2	2	1	15	34	31	2,3	1,18	17,65	40,00	36,47

Obs: O número de abstenções está representa pelo “n” da tabela.

A Tabela 19 apresenta o resultado geral das indicações com relação às competências requeridas. Inicialmente, demonstra-se as cinco competências que receberam maior pontuação classificadas como alta e muito alta exigência. Assim, pode-se observar que a mais pontuada por 59,77% de indicações dos gestores é a *capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização*; a segunda mais pontuada com 55,17% da opinião dos gestores e a *capacidade de gerar resultados efetivos*; a terceira mais pontuada por 55,17% dos gestores é a *capacidade empreendedora*. A quarta colocada é a *capacidade de inovação* indicada por 55,17% dos gestores e a quinta colocada está o *domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo/função ocupada* com indicações de 54,02% dos gestores pesquisados.

Para melhor refletir a opinião dos gestores pesquisados os resultados apresentados é o somatório dos valores indicados como de alta e muito alta exigência para execução de suas atividades gerenciais como pode-se confirmar na Tabela 20.

Tabela 20 – Competências requeridas apontadas como de Alta e Muito Alta Exigência

Competências Requeridas	Quantidade			Percentual		
	A	MA	Soma	A	MA	Soma
1ª Capacidade de trabalhar em equipes	39	46	85	45,35	53,49	98,84%
2ª Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	29	52	81	33,33	59,77	93,10%
3ª Capacidade de comunicação	36	45	81	41,38	51,72	93,10%
4ª Capacidade de gerar resultados efetivos	48	33	81	55,17	37,93	93,10%
5ª Iniciativa de ação e decisão	37	43	80	42,53	49,43	91,96%
6ª Capacidade de relacionamento interpessoal	32	47	79	36,78	54,02	90,80%
7ª Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	40	38	78	45,98	43,68	89,66%
8ª Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo/função ocupada	47	30	77	54,02	34,48	88,50%
9ª Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	45	28	73	51,72	32,18	83,90%
10ª Capacidade de inovação	48	24	72	55,17	27,59	82,76%
11ª Autocontrole emocional	25	47	72	28,74	54,02	82,76%
12ª Capacidade empreendedora	48	21	69	55,17	24,14	79,31%
13ª Visão de mundo ampla e global	43	25	68	49,43	28,74	78,17%

14 ^a	Criatividade	44	24	68	50,57	27,59	78,16%
15 ^a	Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	34	31	65	40,00	36,47	76,47%

A Tabela 20 apresenta as principais competências requeridas para o cargo, reconhecidas pelos gestores pesquisados, considerando o somatório de suas indicações de alta e muito alta exigência.

1^a - *capacidade de trabalhar em equipes* com 98,84% das indicações dos gestores pesquisados que está relacionada a saber comportar-se e ter conhecimento social;

2^a - *Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização* com 93,10% da opinião dos gestores pesquisados que significa *saber engajar-se, comprometer-se e saber assumir riscos*.

3^a - *capacidade de comunicação* com 93,10% das indicações dos gestores pesquisados que está relacionada a *saber compreender, de se fazer entender e de saber transmitir informações* e conhecimentos;

4^a - *capacidade de gerar resultados efetivos* com 93,10% das indicações dos gestores pesquisados que é saber mobilizar recursos criando sinergia na equipe e mobilizar recursos e competências para um objetivo comum e

5^a - *iniciativa de ação e decisão* com 91,96% das indicações dos gestores apresenta uma particularidade, que está vinculada a *saber assumir responsabilidades* e que é definido na interpretação de Fleury e Fleury (2001) como ser responsável assumindo riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso Reconhecido.

A Tabela 21 apresenta as seis competências requeridas que obtiveram uma pontuação intermediária que podem ser classificadas como competências de média exigência no exercício das funções dos gestores, embora que, se somados os valores alto e muito alto, todas ultrapassam o percentual de 80% que poderiam estar sendo interpretadas como as de mais competências já classificadas como competências muito bem conceituadas.

Tabela 21 – Competências requeridas de média exigência

Competências Requeridas	Quantidade				Percentual			
	Me	A	MA	Soma	Me	A	MA	Soma
6 ^a Capacidade de relacionamento interpessoal	7	32	47	79	8,0	36,78	54,02	90,80
7 ^a Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	8	40	38	78	9,2	45,98	43,68	89,66
8 ^a Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo/função ocupada	7	47	30	77	8,0	54,02	34,48	88,50
9 ^a Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	13	45	28	73	14,9	51,72	32,18	83,90
10 ^a Capacidade de inovação	14	48	24	72	16,0	55,17	27,59	82,76
11 ^a Autocontrole emocional	12	25	47	72	13,7	28,74	54,02	82,76

Na classificação adotada apresentam-se as competências requeridas para o cargo que obtiveram de 72 a 79 indicações que se enquadram dentro da classificação de média exigência que são: *capacidade de relacionamento interpessoal* classificada como uma competência requerida de média exigência, mas com um grau de importância tão elevado de 90,80% dos gestores pesquisados que a colocaria no mesmo patamar das competências avaliadas como muito alta exigência.

As demais competências requeridas *capacidade de lidar com situações novas e inusitadas*, *domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo/função ocupada*, *capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias*, *capacidade de inovação e autocontrole emocional* estão classificados como competências requeridas de média exigência, mas com uma indicação de importância elevada com percentuais entre 82% a 89% que as colocariam no patamar das competências avaliadas como de alta exigência para o desenvolvimento de suas atividades como gestores.

As competências que obtiveram menor pontuação estão apresentadas na Tabela 22.

Tabela 22 – Competências requeridas de menor pontuação

		Percentual					
	Competências Requeridas	A	MA	Soma	A	MA	Soma
12 ^a	Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	34	31	65	40,00	36,47	76,47
13 ^a	Criatividade	44	24	68	50,57	27,59	78,16
14 ^a	Visão de mundo ampla e global	43	25	68	49,43	28,74	78,17
15 ^a	Capacidade empreendedora	48	21	69	55,17	24,14	79,31

Seguindo a mesma classificação das competências indicadas como alta e muito alta exigência a Tabela 22 nos apresenta as quatro competências requeridas que obtiveram menor pontuação, todas elas com importância mediana, pois atingiram percentuais de 76% a 79% na classificação geral.

As competências de menor pontuação são *capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades* que obteve a menor pontuação com percentual de 76,47%; *criatividade* com percentual de 78,16%; *visão de mundo ampla e global* com 78,17% e *capacidade empreendedora* com 79,31% das indicações dos gestores pesquisados.

5.5.1 Síntese das competências requeridas

A pesquisa que buscou identificar e interpretar a opinião dos gestores sobre o grau de exigências requeridas nas competências para exercer um cargo de gestão em uma instituição pública de saúde, ocorreu mediante a realização da seguinte pergunta: Qual o é o grau de exigência requerida nas competências para exercer o do cargo de gestor?

A síntese deste estudo sobre as competências requeridas é de a *Capacidade de trabalhar em equipes* é a competência mais exigida no exercício da função indicadas por 98,84% dos gestores, como de alta e muito alta exigência. As seguintes quatro competências requeridas mais importantes são a *capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização*, *capacidade de comunicação*, *a capacidade de gerar resultados efetivos* e *a capacidade de ter iniciativa de ação e decisão* todas com indicações acima dos 91,95%.

Outras seis competências (*capacidade de relacionamento interpessoal, capacidade de lidar com situações novas e inusitadas, domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo/função ocupada, capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias, capacidade de inovação e autocontrole emocional*) estão situadas num grupo intermediário de importância por percentuais entre 82,76% a 90,80%, indicações consideradas ainda bastante elevadas, e apenas quatro competências (*capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades, criatividade, visão de mundo ampla e global e capacidade empreendedora*) pertencem ao grupo de competências de menor exigências na opinião dos gestores pesquisados.

5.6 Comparação dos resultados entre competências percebidas e requeridas

Com os resultados das indicações das cinco competências percebidas e exigidas busca-se identificar em quais delas ocorreu coincidências no grau de indicações como mostra a Tabela 23.

Tabela 23 – Número de indicações nas Competências percebidas x requeridas

Competências Percebidas				Competências Requeridas			
	A	MA	Soma		A	MA	Soma
1ª Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	40	37	77	1ª Capacidade de trabalhar em equipes	39	46	85
2ª Capacidade de trabalhar em equipes	49	25	74	2ª Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	29	52	81
3ª Capacidade de relacionamento interpessoal	56	16	72	3ª Capacidade de comunicação	36	45	81
4ª Capacidade de gerar resultados efetivos	58	8	66	4ª Capacidade de gerar resultados efetivos	48	33	81
5ª Iniciativa de ação e decisão	50	14	54	5ª Iniciativa de ação e decisão	37	43	80

Ao analisar-se as duas primeiras competências pode-se comprovar que ambas estão nas primeiras duas posições apenas com sua ordem diferentes. A competência *saber*

comunicar-se, que é saber entender e transmitir informações não foi percebida pelos gestores como muito importante mas reconhecem que é muito requerida para assumir cargos de gestão. Competência Capacidade de relacionamento interpessoal foi percebida como muito importante porém não está indicada como requisito muito importante para exercer o cargo. As competências Capacidade de gerar resultados efetivos e a Iniciativa de ação e decisão aparecem em iguais posições tanto na percepção como no requisito para o cargo para os gestores pesquisados.

No Quadro a seguir identifica-se as cinco principais competências requeridas, o comportamento manifesto e a capacidade explícita..

Quadro 18 - Competências Requeridas, valor agregado e procedimentos implícito

	Competências Requeridas	Comportamento	Procedimento ou capacidade implícita
1ª	Capacidade de trabalhar em equipes	Saber como comportar-se	Conhecimento social Adaptabilidade Resiliência
2ª	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se
3ª	Capacidade de comunicação e expressão	Saber comunicar	Compreender e transmitir informações, conhecimentos.
4ª	Capacidade de gerar resultados efetivos	Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
5ª	Iniciativa de ação e decisão	Saber assumir responsabilidades	Ser responsável assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.

Com as principais indicação das competências requeridas para o cargo na opinião dos gestores pesquisados pode-se sintetizar numa frase um conceito do que é requerido ao gestor para assumir um cargo gerencial: possuir competências de saber comportar-se, comprometer-se com os objetivos da instituição, saber se comunicar, mobilizar recursos e assumir responsabilidades.

5.6.1 Teste de Wilcoxon

Para verificar se ocorreu diferenças significativas entre as respostas apresentadas pelos gestores com relação às competências requeridas e as percebidas foi utilizado o teste Wilcóxon que têm a finalidade de testar diferenças apresentadas pela mesma pessoa. Neste caso, em todas as quinze competências investigadas houve diferenças altamente significativas nas respostas dos gestores com relação às competências requeridas e as competências percebidas, pois o resultado de “p” foi, na grande maioria, menor que 0,05.

Tabela 24 – Diferenças entre competências

Ordem	Competências Percebidas		Competência Requeridas		Diferença	Descrição da Competência
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio padrão	CR – CP	A maior e a menor diferença
1	3,69	0,62	4,15	0,71	0,46	
2	4,13	0,68	4,52	0,53	0,39	
3	3,62	0,74	4,01	0,80	0,39	
4	3,68	0,75	4,03	0,78	0,35	
5	4,30	0,72	4,50	0,70	0,20	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização
6	3,76	0,70	4,43	0,69	0,67	Capacidade de comunicação
7	3,29	0,84	4,00	1,09	0,71	Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades
8	3,68	0,67	4,20	0,73	0,52	
9	3,56	0,69	4,09	0,69	0,53	
10	3,99	0,66	4,41	0,80	0,42	
11	3,90	0,65	4,38	0,78	0,48	
12	3,71	0,71	4,30	0,96	0,59	Autocontrole emocional
13	3,40	0,83	3,95	0,85	0,55	
14	3,79	0,68	4,13	0,60	0,34	
15	3,72	0,73	4,32	0,69	0,60	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

A Tabela 24 apresenta o Teste Wilcóxon demonstrando as médias, o desvio padrão e a diferença entre as competências requeridas e as percebidas onde constata-se que as competências que apresentaram maiores diferenças no teste de Wilcoxon que são: *capacidade de lidar com incertezas e ambigüidade* – a maior de todas - , *capacidade de comunicação*, *capacidade de lidar com situações novas e inusitadas* e *autocontrole*

emocional e a de menor diferenças significativa foi *capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização*.

Quadro 19 - Diferença entre indicação das competências percebidas x requeridas

Classificação	Média Competência Percebida	Desvio Padrão Competência Percebida	Média Competência Requerida	Desvio padrão Competência Requerida	Diferença Entre a CR – CP	Descrição da Competência
1 ^a >	3,29 Me Imp	0,84	4,00 Impor	1,09	0,71	Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades
2 ^a >	3,40 Me Imp	0,83	3,95 Impor	0,85	0,55	Capacidade empreendedora
3 ^a >	4,13 Imp	0,68	4,52 M Imp	0,53	0,39	Capacidade de trabalhar em equipe

Neste Quadro 19 pode-se verificar realmente que somente três competências apresentaram diferenças entre o que o gestor percebe e do que é exigido pelo cargo. A mais importante diferença entre a percepção e a exigência está na capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades. A segunda mais percebida é a capacidade empreendedora e a terceira é a capacidade de trabalhar em equipe.

5.7 Análise comparativa e relacional

Para verificarmos a relação entre competências percebidas e competências requeridas aplicou-se o teste onde testou as correlações existentes entre as variáveis indicadas. Para esta análise adotou-se um nível de significância para “p” de 0,05. Isso significa que quando p é menor do que 0,05 ocorreu um diferencial significativo entre as variáveis pesquisadas; quando p for maior do que 0,05 não ocorreu um diferencial significativo entre as variáveis pesquisadas.

O resultado deste teste está apresentado no Quadro 20.

Correlações	Valor de p = 0,05	Interpretação
Competências Percebidas X Requeridas	0,520961	correlação mediana positiva
Competências Requeridas X Valores no Trabalho	0,540278	correlação mediana positiva

Quadro 20 - Correlações entre competências e valores no trabalho

A figura 7 demonstra a correlação entre Competências Requeridas e Competências Percebidas do grupo de gestores pesquisados.

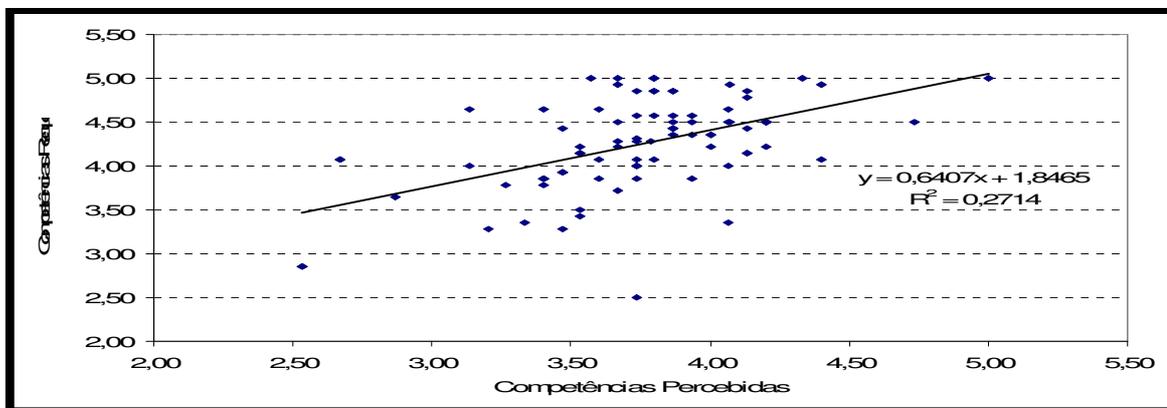


Figura 7 - Correlação entre competências requeridas X competências percebidas

A figura 2 demonstra a correlação mediana entre as duas variáveis – competências percebidas e competências requeridas – podendo se inferir que existe uma tendência positiva de aumento desta correlação. O resultado da correlação foi de 0,521.

Para verificarmos a correlação entre competências requeridas e valores no trabalho foi aplicado o mesmo teste com o objetivo de verificar o nível de correlação existente entre as variáveis pesquisadas.

A Figura 8 demonstra a correlação entre as variáveis competências requeridas e valores no trabalho.

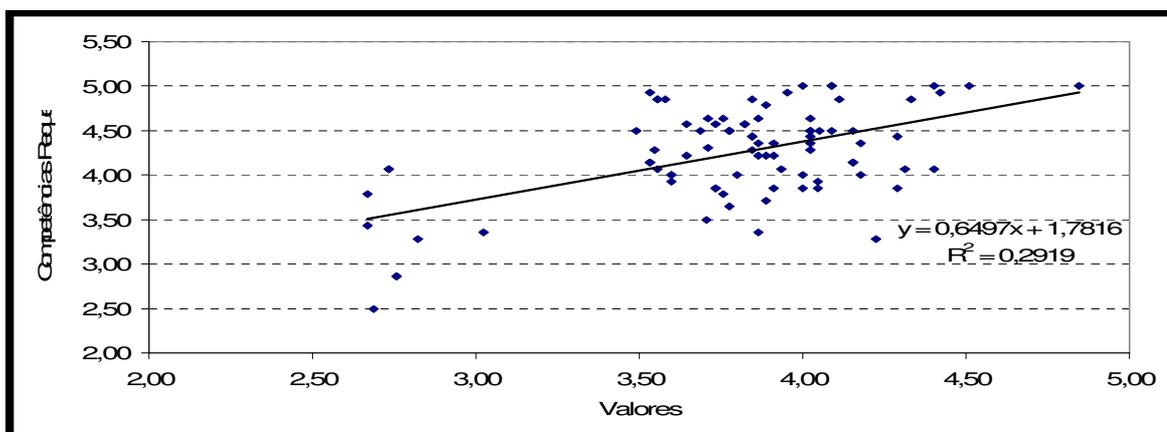


Figura 8 - Correlação entre competências requeridas X valores no trabalho

A Figura 8 demonstra que existe uma correlação mediana com tendência positiva entre as duas variáveis – competências requeridas e valores no trabalho. Esse resultado leva a inferir que quanto maior for o incremento para o desenvolvimento das competências requeridas maior será o desenvolvimento dos valores no trabalho. O resultado da correlação foi de 0,540.

5.8 Análises comparativa dos dados sóciodemográficos

Para atender os objetivos específicos do presente estudo foi necessário realizar uma análise comparativa dos dados sócio-demográficos em função da sua classificação. Para isso, foram utilizados testes não paramétricos como o KW (Kruskal-Wallis Test) e o teste MW(Wilcoxon Two-Sample Test).

Para a faixa etária, tempo de serviço, profissão e escolaridade dos gestores pesquisados utilizou-se o teste KW, utilizado em análises entre mais de 2 grupos. Na análise dos sexos utilizou-se o teste MW, mais utilizado para análise de dois grupos sob investigação. Para esta pesquisa que foi adotado um nível de significância de 5%. Constatase a existência de várias diferenças significativas nas questões investigadas conforme demonstra a Tabela 25.

Tabela 25 - Resultados de significância do teste Kruskal-Wallis em relação aos dados sóciodemográficos.

	Significância do teste			
	Faixa de Idade	Tempo De Serviço	Profissão	Escolaridade
Valores no trabalho	0,4850	0,3359	0,2987	0,6203
Constructos:				
Realização no trabalho	0,1904	0,2754	0,1074	0,9930
Relações sociais	0,3988	0,4664	0,1177	0,3986
Prestigio	0,2002	0,0961	0,3410	0,1815
Estabilidade	0,9672	0,4705	0,8056	0,5567
Competência Percebidas	0,5250	0,5796	0,2786	0,5567

Competência Requeridas	0,7473	0,5609	0,0411	0,9644
Constructos:				
1 - Saber agir	0,9809	0,8406	0,5404	0,9881
2 - Saber mobilizar recursos	0,7097	0,1854	0,4166	0,9052
3 - Saber comunicar	0,1272	0,6120	0,1869	0,3182
4 - Saber aprender	0,9382	0,2754	0,1283	0,9788
5 - Saber engajar-se e comprometer-se	0,4179	0,5363	0,0344	0,9553
6 - Saber assumir responsabilidades	0,1465	0,1002	0,0114	0,9477
7 - Ter visão estratégica	0,9210	0,6465	0,1242	0,7893
8 - Saber como comportar-se	0,4046	0,5079	0,0414	0,8508

A Tabela 25 oferece uma análise comparativa da *Faixa Etária* dos gestores pesquisados com os Valores no Trabalho e Competências. O teste aplicado foi o KW (Kruskal-Wallis Test). Os resultados evidenciaram que não existe diferença significativa entre as diferentes faixas etárias dos gestores em relação a média dos valores, seus constructos e as competências pesquisadas pois o valor de p é maior do que 0,05.

Na análise comparativa do *Tempo de Serviço* dos gestores pesquisados com os Valores no Trabalho e as Competências Requeridas, constatou-se que não existe diferença significativa entre as variáveis determinantes do tempo de serviço dos gestores em relação a média dos valores e as competências Requeridas, pois o valor dos p são todos maiores do que 0,05.

Na análise das *Profissões dos gestores* em relação aos construtos dos Valores no Trabalho e Competências Percebidas não ocorreu diferenças significativas. Porém, com relação às médias das Competências Requeridas, ocorreram várias diferenças significativas. Na análise da Competências Requeridas constatou-se três indicadores com diferenças significativas: *saber engajar-se e comprometer-se*, com $p = 0,0344$; *saber assumir responsabilidades*, com $p = 0,0114$ e *saber como comportar-se*, com $p = 0,0414$.

Para verificar os resultados significativos das Competências Requeridas entre as profissões foi necessário aplicar um teste confirmatório para o KW, denominado de teste de Donn, que tem a finalidade identificar essas diferenças significativas. Nos constructos *saber engajar-se/comprometer-se* e *saber assumir responsabilidades*, a profissão “contador” é estatisticamente diferente nas respostas sobre as competências requeridas em relação a “outras profissões”, (não especificadas no instrumentos mas identificadas nos instrumentos de pesquisa como Nutricionista, Arquivista, Farmacêutico e Tec. Em Radiologia).

No constructo *saber como comportar-se* a profissão “contador” é estatisticamente diferente nas respostas sobre as competências requeridas em relação aos administradores.

Na análise quantitativa observa-se que a média das respostas dos contadores são em média de menor pontuação em relação às indicações dos “outros” nas *competências requeridas* e no *saber assumir responsabilidades*. Os contadores apresentam, também, médias inferiores aos administradores nas indicações do constructo *saber como comportar-se*.

Já na análise comparativa do sexo dos gestores com relação aos valores no trabalho foi utilizado o teste MW onde se obteve os seguintes resultados:

Tabela 26 - Resultados da significância do teste MW(Wilcoxon Two-Sample Test) em relação ao sexo dos gestores pesquisados.

Valores e competências	Significância do teste
Valores no trabalho	0,0092
Constructos:	
Realização no trabalho	0,0053
Relações sociais	0,0755
Prestigio	0,3047
Estabilidade	0,0536
	0,5595
Competências Percebidas	
Competência Requeridas	0,3470
Constructos:	
1 - Saber agir	0,3985
2 - Saber mobilizar recursos	0,0554
3 - Saber comunicar	0,6186
4 - Saber aprender	0,2954
5 - Saber engajar-se e comprometer-se	0,5268
6 - Saber assumir responsabilidades	0,3989
7 - Ter visão estratégica	0,5634
8 - Saber como comportar-se	0,5884

A tabela 26 apresenta o resultado do teste de MANN-WITHNEY em relação ao *sexo* dos gestores pesquisados onde constata-se a existência de diferenças altamente significativas em relação ao sexo e as média dos valores pesquisados, pois o resultado de “p” é 0,0092, bem inferior que 0,05.

Em outras palavras pode-se inferir que o valor atribuído pelos gestores do sexo feminino aos valores no trabalho, no constructo *realização no trabalho*, são muito diferentes dos valores atribuídos pelos gestores do sexo masculino, como pode-se comprovar nas tabelas a seguir.

Tabela 27- Teste de Mann-Withney para o sexo em relação ao constructo Realização no Trabalho.

Escala de Valores no Trabalho				
Constructo: Realização no trabalho	Média Masculina	Média Feminina	Valor de p	Diferença entre as médias
4 - Realização profissional	4,26	4,70	0,0063	5ª colocada (0,44)
5 - Realizar um trabalho significativo para mim	4,04	4,61	0,0008	3ª colocada (0,57)
7 - Trabalho intelectualmente estimulante	3,83	4,05	0,5387	
8 - Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho	3,64	4,09	0,0917	
10 - Ter prazer no que faço	4,30	4,83	0,0002	2ª colocada (0,53)
12 - Satisfação pessoal	4,39	4,66	0,1200	
13 - Trabalho interessante	3,74	4,23	0,0508	
14 - Crescimento intelectual	4,13	4,52	0,0965	
16 - Gostar do que faço	4,04	4,69	0,0001	1ª colocada (0,65)
24 - Identificar-me com o trabalho	4,13	4,53	0,0182	6ª colocada (0,40)
30 - Realização pessoal	4,09	4,69	0,0027	4ª colocada (0,60)
39 - Ser feliz com o trabalho que realizo	4,52	4,76	0,0462	7ª colocada (0,24)
40 - Trabalho variado	3,22	3,59	0,1191	
41 - Aprimorar conhecimentos da minha profissão	4,30	4,30	0,8399	
44 - Trabalho que requer originalidade e criatividade	3,43	3,86	0,0930	

A Tabela 27 demonstra os valores no trabalho do constructo *realização no trabalho* que apresentaram diferenças significativas com relação ao sexo dos gestores pesquisados.

Para identificar-se quais os valores no trabalho com diferenças significativas foi aplicado o teste de Dunn onde visualiza-se os 7 valores com respectivas diferenças conforme Quadro 21.

Quadro 21 - Valores no trabalho com diferenças significativas.

Colocação	Valor	Valor de p	Diferença
1ª	Gostar do que faço	0,0001	0,65
2ª	Ter prazer no que faço	0,0002	0,53
3ª	Realizar um trabalho significativo para mim	0,0008	0,57
4ª	Realização pessoal	0,0027	0,60
5ª	Realização profissional	0,0063	0,44
6ª	Identificar-me com o trabalho	0,0182	0,40
7ª	Ser feliz com o trabalho que realizo	0,0462	0,24

Para verificar-se diferenças significativas com os demais constructos aplicou-se o mesmo teste de MW, conforme quadros a seguir.

Tabela 28 - Teste de Mann-Withney para o sexo em relação ao constructo Relações Sociais.

Escala de Valores no Trabalho Constructo: Relações Sociais	Média Masculina	Média Feminina	Valor de p	Diferença entre as Médias
3. Combater injustiças sociais	3,52	4,12	0,0713	Diferença significativa
11. Conhecer pessoas	3,70	4,20	0,0285	
19. Ser útil para a sociedade	3,96	4,31	0,6151	
20. Auxiliar os colegas de trabalho	4,26	4,39	0,4463	
21. Preservar minha saúde	4,13	4,44	0,2399	
23. Bom relacionamento com colegas de trabalho	4,39	4,55	0,1821	
26. Amizades com colegas de trabalho	4,00	3,86	0,4931	
28. Ter compromisso social	3,30	3,95	0,0943	
29. Colaborar para o desenvolvimento da sociedade	3,48	4,01	0,0854	
32. Mudar o mundo	3,13	3,51	0,1630	
36. Ajudar os outros	4,30	4,36	0,7740	
45. Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo	4,43	4,58	0,1787	

A Tabela 28 demonstra o valor no trabalho do constructo *relações sociais* que apresenta o único valor *conhecer pessoas* com diferença significativa em relação ao sexo dos gestores pesquisados, com valor de $p = 0,0285$.

Tabela 29-Teste de Mann-Withney para o sexo em relação ao constructo Prestígio.

Escala de Valores no Trabalho Constructo: Prestígio	Média Masculina	Média Feminina	Valor de p
6. Competitividade	2,27	2,69	0,1198
15. Seguir a profissão da família	1,54	1,72	0,4054
17. Status no trabalho	2,43	2,67	0,3155
22. Ter prestígio	2,70	2,94	0,4313
25. Supervisionar outras pessoas	2,65	2,95	0,2835
27. Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais	1,67	1,87	0,3770
31. Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho	2,68	3,00	0,3420
33. Ter fama	1,83	2,02	0,3321
34. Ter notoriedade	2,26	2,48	0,3036
38. Enfrentar desafios	3,83	4,00	0,6316
42. Obter posição de destaque	2,17	2,25	0,8863

A Tabela 29 demonstra os valores no trabalho do constructo *prestígio* que não apresenta nenhum valor com diferença significativa em relação ao sexo dos gestores pesquisados.

Tabela 30 - Teste de Mann-Whitney para o gênero em relação ao constructo Estabilidade.

Escala de Valores no Trabalho Constructo: Estabilidade	Média Masculina	Média Feminina	Valor de p
1. Estabilidade financeira	4,00	4,25	0,2579
2. Ser independente financeiramente	4,39	4,62	0,3857
9. Poder me sustentar	4,22	4,56	0,1088
18. Ganhar dinheiro	3,56	3,83	0,2676
35. Estabilidade no trabalho	3,78	4,20	0,4400
37. Suprir necessidades materiais	3,74	3,84	0,3213
43. Ter melhores condições de vida	3,58	4,12	0,4864

A Tabela 30 demonstra os valores no trabalho do constructo *estabilidade* que não apresenta nenhum valor com diferença significativa em relação ao sexo dos gestores pesquisados.

Em relação às competências percebidas e requeridas, constatou-se que não existe diferença significativa entre os gestores de sexo distintos.

Na análise comparativa da *escolaridade* dos gestores pesquisados com os Valores no Trabalho e as Competências, utilizando-se o mesmo teste KW, constata-se que não existe diferença significativa entre as variáveis escolaridade dos gestores em relação a média dos valores e as competências requeridas, pois o valor dos “p” são todos maiores que 0,05.

5.9 Síntese geral dos resultados

A proposta deste estudo foi identificar os valores no trabalho mais valorizados pelos gestores de uma instituição pública de saúde e o nível de exigências das competências percebidas e requeridas pelos gestores de uma instituição de saúde investidos em cargos de gestão.

O grau de confiabilidade do instrumentos de pesquisa de acordo com o Teste de Cronbach indicou um grau de confiabilidade e de consistência elevado tanto em relação ao conteúdo interno do instrumento quanto das respostas dos gestores pesquisados.

A correlação entre competências requeridas e os valores no trabalho apresentou uma correlação mediana com tendência positiva, demonstrando que poderá ser melhorada consideravelmente. O resultado nos leva a inferir que quanto maior for o incremento para o desenvolvimento das competências requeridas maior será a possibilidade de aprofundar ou mudar a importância dos valores no trabalho.

Com relação à identificação sociodemográfica dos gestores pesquisados percebe-se que a grande maioria possui idade superior a 47 anos e que a grande maioria deles estão a algum tempo em funções de gerência com diversas participações na gestão desta instituição de saúde.

Quanto ao gênero constatou-se predominância de gestores pertencentes ao sexo feminino confirmando uma tendência atual de gestores deste sexo em cargos de gestão principalmente na área de saúde. Pode também ter ocorrido uma maior concentração em relação ao gênero dos pesquisados em razão da delimitação deste estudo nas áreas de enfermagem e administrativa da instituição pesquisada, nos quais os profissionais são em maioria do sexo feminino e que, por consequência, também são os gestores nestas áreas..

Quanto a profissão dos gestores os enfermeiros lideram com 41,86% dos gestores pesquisados. Profissionais da área das ciências econômico-administrativas que, a priori, têm sua formação mais voltada à área de gestão, estão representados por apenas 10,46% dos gestores.

A escolaridade dos gestores pesquisados é bastante elevada. A maioria possui nível superior completo inclusive com especialização (58%) e mestrado (19,77%). Apenas 11,63% cursaram até o nível médio.

Com relação ao tempo de serviço os dados revelam que a grande maioria já incorporou a identidade desta instituição de saúde, pois 85,05% iniciaram suas carreiras

como chefes de serviços e 36,78% passaram pela experiência de ser coordenação de área sendo que a maioria destes gestores exerceram cargos de gerência no período de 2001 a 2005.

Ao analisar os valores indicados na escala de valores no trabalho considerando as alternativas indicadas como sendo importante e muito importante a pesquisa revelou que *ser feliz com o trabalho que realizam* é o valor mais importante de todos em segundo lugar indicaram *ter prazer no que fazem*. Estes dois valores estão confirmados nas duas opções indicadas como importantes como também nos de muitos importantes para a realização de suas atividades como gestor.

Assim, para esta análise de resultados foi considerado o somatório de incidências das alternativas importante e muito importante que, acredita-se corresponder mais com ao perfil dos gestores pesquisados. O Quadro 22 apresenta a classificação dos quinze valores da escala indicados para a realização de suas atividades como gestores.

Quadro 22 - Classificação dos valores – Resultado da pesquisa

Classificação	Valores
1ª	Ser feliz com o trabalho que realizo
2ª	Ter prazer no que faço
3º	Satisfação pessoal
4º	Bom relacionamento com colegas de trabalho
5º	Auxiliar os colegas de trabalho
6º	Realização profissional
7º	Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo
8º	Ser independente financeiramente
9º	Realização pessoal
10º	Gostar do que faço
11º	Realizar um trabalho significativo para mim
12º	Ajudar os outros
13º	Ter melhores condições de vida
14º	Poder me sustentar
15º	Aprimorar conhecimentos da minha profissão

Analisando estes principais valores no trabalho apontados pelos gestores como importantes e muito importante, nota-se que 66,66% destes valores encontram-se dentro do fator 1, que tem como definição *a busca de prazer e estimulação, independência de pensamento e ação no trabalho*, destacando-se como uma tendência bem acentuada no grupo pesquisado que sintetiza-se como *a busca da realização através do trabalho*; 20% se encontram no fator 2, e tem como definição *a busca de relações sociais positivas no trabalho*

e de contribuição para a sociedade, que sintetiza-se pela *busca de relações sociais* e 13,33% destes valores encontram-se no Fator 4, e que tem por definição a *busca de segurança, estabilidade financeira por meio do trabalho*.

É importante notar que nestes primeiros quinze valores indicados não aparece nenhum valor que caracterize o Fator 3 - *Prestígio* - que é a *busca do exercício da influência sobre outras pessoas e do sucesso no trabalho*. Embora autores como Kalleberg (1977) descrevem que os valores relativos ao trabalho *são preferências em relação às recompensas do trabalho* o que parece não ter ocorrido com os gestores pesquisados o que é, no mínimo, curioso por se tratar de uma pesquisa com profissionais que exercem eminentemente cargos de liderança que, direta ou indiretamente buscam esta contrapartida no exercício de suas função.

Ao comparar-se os valores muito importantes com a soma dos valores considerando importantes e muito importantes percebe-se que há variações na classificação dos principais valores no trabalho que se modificam em razão do somatório das duas alternativas (I + MI). percebe-se também que 6 valores não se fazem presentes simultaneamente nos dois resultados.

O Quadro 23 apresenta em ordem decrescente a posição dos quinze principais valores no trabalho apontados como importantes e o somatório dos importantes e muito importantes.

Valores Muito Importantes	Valores Importantes + Muito Importantes
1º Ser feliz com o trabalho que realizo	1ª Ser feliz com o trabalho que realizo
2º Ter prazer no que faço	2ª Ter prazer no que faço
3º Realização profissional	3ª Satisfação pessoal
4º Satisfação pessoal	4ª Bom relacionamento com colegas de trabalho
5º Ser independente financeiramente	5ª Auxiliar os colegas de trabalho
6º Realização pessoal	6ª Realização profissional
7º Gostar do que faço	7ª Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as Metas de trabalho do grupo
8º Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo	8ª Ser independente financeiramente
9º Poder me sustentar	9ª Realização pessoal
10º Crescimento intelectual	10ª Gostar do que faço
11º Bom relacionamento com colegas de trabalho	11ª Realizar um trabalho significativo para mim
12º Preservar minha saúde	12ª Ajudar os outros
13º Identificar-me com o trabalho que realizo	13ª Ter melhores condições de vida
14º Realizar um trabalho significativo para mim	14ª Poder me sustentar
15º Aprimorar conhecimentos da minha profissão	15ª Aprimorar conhecimentos da minha profissão

Quadro 23 - Comparativo entre valores muito importantes e somatório de importantes e muito importantes

Com relação aos valores no trabalho considerados pelos gestores como de média importância pode-se inferir que não há uma tendência dos gestores em valorizar *status*, *prestígio e notoriedade*. A *competitividade* apresenta uma tendência para pouco importante e *trabalho variado* apresenta uma tendência de média importância para alta importância.

Pela natureza das atividades dos gestores esperava-se indicações mais elevadas de valores relacionados ao fator 3 - *prestígio* – pois em atividades gerenciais, onde aceita-se desafios e maiores responsabilidades sobre o processo e pessoas, presume-se que uma das formas de manter o entusiasmo e a auto-motivação é receber alguma forma de reconhecimento voltado para o fator *prestígio*, o que, neste caso, não pareceu como importante e nem muito importante para os gestores pesquisados.

Neste mesmo raciocínio o valor indicado em sexto lugar na tabela de média importância – *supervisionar outras pessoas* apresentou tendências semelhantes tanto para importante como para baixa importância. Esperava-se resultados mais elevados para este valor por ser considerado uma atividade inerente ao exercício do cargo assumido e de fundamental importância para a sua função como gestor. O resultado se apresenta com indicações semelhantes tanto para baixa importância, como para média importância e como importante para realização das atividades dos gestores pesquisados.

Este resultado pode ser interpretado sob vários aspectos merecendo uma investigação de maior profundidade visto ser uma função intrínseca e primordial para o exercício de um cargo. Pode-se inferir neste resultado que grande parte dos gestores assumem cargos de gerência sem ter exatamente a noção e a preparação de sua função e do que dele se espera, devendo ser priorizado pela instituição trabalhos focados para suprir esta lacuna que resultará no crescimento do grupo no exercício de suas funções propiciando uma maior compreensão desta atividade gerencial, bem como otimizar suas ações gerencial junto aos seus colaboradores.

Com relação aos valores *seguir a profissão da família e competir com colegas de trabalho para alcançar minhas metas profissionais* são indicados pelos gestores como os de

menor importância e *conquistar e ter fama* como pouco importantes na opinião dos gestores pesquisados.

Dando continuidade a síntese dos resultados da pesquisa buscou-se investigar a relação entre competências requeridas para o exercício da função dos gestores pesquisados e refletir de que forma as competências podem estar relacionadas ou não com os valores no trabalho no ambiente de trabalho de uma instituição de saúde; quais as competências mais requeridas aos profissionais que atuam como gestores nesta instituição e o que leva um profissional a adquirir e desenvolver essas competências específicas para melhor conviver neste ambiente múltiplo e complexo.

Dentro deste contexto estabeleceu-se como objetivo geral identificar as competências requeridas pelos gestores buscando responder a questão de pesquisa que é quais as competências individuais requeridas dos gestores no exercício de suas atividades. Respostas a este questionamento estão no resultado desta pesquisa. As cinco primeiras competências indicadas pelos gestores como de alta e muito alta exigência para o exercício da função são *capacidade de trabalhar em equipes, capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização, capacidade de comunicação, capacidade de gerar resultados efetivos e iniciativa de ação e decisão*. Estas cinco principais competências requeridas representam as indicações de 92% a 98,84% dos gestores pesquisados. Estes dados expressam uma preferência de opiniões muito elevada em relação ao que o exercício do cargo exige tanto é que das cinco competências somente *capacidade de gerar resultados efetivos* foi apontada com alta. As quatro outras principais foram consideradas de muito alta exigência para o exercício da função.

Percebe-se também que todas as competências requeridas foram apontadas como de alta e muito alta exigência para o exercício de suas funções, pois das 15 competências pesquisadas 6 obtiveram indicação de exigência muito alta e 9 obtiveram indicação de exigência de alta. Nenhuma das competências obteve maior indicação na média exigência, na baixa e na muito baixa exigência. Das 15 competências apontadas 11 destas foram indicadas por mais de 50% dos gestores o que reflete a opinião da grande maioria.

Ao buscar a relação desta quinta competência requerida - *iniciativa de ação e decisão* observa-se que esta competência é um indicador de *prestígio* na EVT. Isso nos remete a inferir que, embora as principais competências requeridas estejam mais voltadas prioritariamente às relações sociais - voltadas para o cultivo e valorização das relações humanas e da sensibilidade, a busca do reconhecimento, da notoriedade e do prestígio através do trabalho, direta ou indiretamente, faz parte das atividades do gestor, pois é benéfico e indispensável para o seu crescimento profissional e a evolução do seu próprio ser.

Muitos autores ao referirem-se sobre as competências gerenciais defendem o desenvolvimento e o equilíbrio entre as competências técnicas, relacionais, e humanas para que desenvolvam igualmente com o objetivo de aperfeiçoar suas potencialidades gerenciais.

Com relação às competências requeridas menos exigidas para o exercício de suas funções como gestores pode-se destacar as quatro menos pontuadas dentro do critério de importância já estabelecido que são *capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades, criatividade, visão de mundo ampla e global e capacidade empreendedora* representando a faixa de 76 á 79% de indicações dadas pelos gestores. Mesmo assim pode-se inferir que, pela pontuação, a grande maioria dos gestores indicam estas competências como de média para alta exigência.

Este estudo buscou também estabelecer um comparativo entre as competências percebidas pelos gestores e as competências requeridas pelo cargo. Os resultados das cinco principais competências apresenta variações que podem ser observados da seguinte forma:

1. A competência *capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização* indicada por 77 gestores, passou para 81 indicações quando a indicaram como requisito essencial para exercer o cargo de gestor, aumentando em 4 pontos, ou seja, em 5% a mais.
2. A competência *capacidade de trabalhar em equipes* passou de 74 indicações para 85 indicações quando os gestores apontam como requisito essencial para exercer o cargo de gestor, aumentando 11 pontos o que corresponde a 12% a mais.

3. A competência *capacidade de gerar resultados efetivos* indicada por 66 gestores passou para 81 quando indicaram como requisito para exercer o cargo de gestor, aumentando em 15 pontos o que corresponde a 17% a mais.
4. A competência *iniciativa de ação e decisão* foi indicada 54 gestores passou para 80 quando indicaram como requisito essencial para exercer o cargo de gestor, com uma diferença de 16 pontos correspondendo a 18% a mais.
5. A competência *capacidade de relacionamento interpessoal* foi indicada por 72 gestores percebida como uma das cinco mais importantes. Porém, ao elegerem as competências requeridas a mesma não consta como as mais importantes.
6. A competência *capacidade de comunicação* não foi indicada como uma das principais competências percebidas, mas é apontada por 81 gestores como a terceira principal competência requerida para exercer cargos de gestão.

É muito importante analisar nestes resultados a diferença existente entre a percepção do gestor - o que ele pensa possuir - e o grau de importância de cada competência atribuído para exercer um cargo de gestão. Assim pode-se inferir que reconhecem que estão bem menos preparados para exercerem cargos como gestores em relação ao que eles mesmos indicam como muito importante possuir.

Neste sentido, recomenda-se a instituição oferecer ou instigar programas de T&D voltados para as principais lacunas gerenciais apontadas neste instrumento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou identificar os principais valores no trabalho e competências requeridas de gestores de uma instituição pública de saúde buscando atender os objetivos específicos assim especificados:

Inicialmente a pesquisa revela os dados sócio-demográficos dos gestores constatando que 80% dos gestores possuem curso superior a nível de especialização demonstrando que a instituição em estudo está provida de uma significativa massa crítica para gerir os seus recursos; que 41,86% dos gestores pesquisados são enfermeiros e 30,23% são técnicos administrativos de nível médio. Com relação ao tempo de serviço constata-se que 39,08% gestores pesquisados estão na faixa de 21 a 30 anos de trabalho e 34,48% gestores estão na faixa de 11 a 20 anos de trabalho; 85% dos gestores iniciaram sua carreiras em chefias de serviço, mas somente 36% atingiram cargos de coordenação de área.

Para verificar a confiabilidade da análise estatística foi realizado o teste de Alfa de Cronbach que indicou homogeneidade e compatibilidade entre o instrumento e as respostas atribuídas pelos gestores, consistência no instrumento de pesquisa utilizado tanto para as indicações sobre os valores no trabalho quanto para as competências investigadas.

Para atender o primeiro objetivo específico - Identificar os valores mais evidenciados nos gestores de saúde realizou-se uma pesquisa para identificar os valores mais importantes no trabalho dos gestores, fazendo-se a seguinte pergunta: Que grau de importância tem para mim este valor no trabalho? Os gestores pesquisados indicaram em primeiro lugar *ser feliz com o trabalho que realizo* como o valor mais importante dos 45 valores pesquisados, indicado por 97,70 % dos gestores seguido por *ter prazer no que faço* e a *satisfação pessoal*, com 96,5% e 95,4%, respectivamente. Os três primeiros valores pertencem ao fator realização no trabalho.

Para completar os cinco primeiros colocados foram indicados *bom relacionamento com colegas de trabalho* e *auxiliar os colegas de trabalho*, como quarto e quinto lugares respectivamente, com 95,4% da opinião dos gestores.

A pesquisa revela também que dos quinze principais valores indicados oito estão contidos no constructo de *realização no trabalho*, quatro estão contidos no constructo de *relações sociais*, três estão contidos no constructo de estabilidade e nenhum valor do constructo *prestígio* foi indicado entre mais importantes.

Estes valores contidos no constructo prestígio (*status no trabalho, ter prestígio, competitividade, ter notoriedade e supervisionar outras pessoas*) receberam indicações classificatórias de média importância entre os gestores pesquisados.

O segundo objetivo específico - Identificar as competências predominantes nos gestores - buscou-se, primeiramente, identificar o nível de percepção que o gestor tem em relação às suas competências para exercer um cargo. Esta indicação ocorreu mediante a realização da pergunta: Em que nível de exigência eu percebo minhas competências para exercer um cargo de gestor?

A síntese da pesquisa sobre suas competências percebidas é que a *capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização* é a principal competência percebida pela maioria dos gestores com 89,5% de indicações seguida de outras quatro competências - *capacidade de trabalhar em equipes, capacidade de relacionamento interpessoal, capacidade de gerar resultados efetivos e iniciativa de ação e decisão* - indicados por 89% a 73% dos gestores pesquisados perfazendo as cinco principais competências mais percebidas pelos gestores.

Ainda atendendo o segundo objetivo específico a pesquisa investigou o nível de conhecimento do gestor em relação às competências requeridas exigidas para exercer o cargo de gestão. Esta indicação ocorreu mediante a realização da pergunta: Qual o grau de exigência requerida para o exercício do cargo de gestor?

A síntese desta pesquisa é de que a *capacidade de trabalhar em equipes* é a competência mais exigida no exercício do cargo de gestor indicadas por 85 dos 87 gestores como de alta e muito alta exigência, seguida de outras quatro competências (*capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização, capacidade de comunicação, capacidade*

de gerar resultados efetivos e capacidade de ter Iniciativa de ação e decisão) indicadas por 81-84 gestores.

No terceiro objetivo específico - associar os valores com as competências dos gestores – foi aplicado teste de correlação entre competências requeridas e os valores no trabalho. O teste apresentou uma correlação mediana com tendência positiva, demonstrando que esta relação poderá ser melhorada consideravelmente. O resultado nos leva a inferir que quanto maior for o incremento para o desenvolvimento das competências requeridas maior será a possibilidade de aprofundar ou mudar a importância dos valores no trabalho.

Com relação às competências percebidas e requeridas dos gestores os testes apresentaram uma grande discrepância entre a percepção do gestor – o que ele pensa possuir - e o grau de importância de cada competência atribuído para exercer um cargo de gestão. Pelo teste pode-se inferir que os gestores reconhecem que estão bem menos preparados para exercerem cargos como gestores em relação ao que eles mesmos indicam como muito importante para assumir um cargo.

No quarto objetivo específico - verificar se existe correlação entre valores no trabalho, competências requeridas com o tempo de serviço e idade dos gestores na organização - buscou-se correlacionar as competências, os valores no trabalho e os dados sócio-demográficos aplicando testes não paramétricos que testaram as correlações entre as variáveis pesquisadas. Os testes constataram que para faixas etárias, tempo de serviço e escolaridade dos gestores não existem diferenças significativas entre as variáveis. Porém, para profissão dos gestores em relação às competências requeridas os testes revelam diferenças significativas e do gênero dos gestores em relação aos valores no trabalho os testes revelaram diferenças altamente significativas.

Na expectativa de ter atendido os objetivos deste estudo recomenda-se aos dirigentes da instituição pesquisada conhecer mais do perfil dos seus gestores que esta análise retrata e que condiz muito com o perfil do gestor desta instituição de saúde que, por ser pública e federal regida pelo regime estatutário, parece não despertar no gestor maiores interesses em lutar por projeções pessoais e profissionais baseadas em valores voltados à supervisão de

pessoas; de ter superioridade, status e notoriedade; possuir fama e ser competitivo e nem tampouco desenvolver o senso criativo.

Desenvolvem-se muito tecnicamente no decorrer dos anos de instituição, mas que no exercício de suas funções gerenciais prezam mais por um ambiente de boas relações, de trabalho sinérgico e em grupo, que também é muito importante para o sucesso de sua gestão. Comprometem-se facilmente com metas da instituição, praticam iniciativas para ações e decisões importantes no dia a dia de trabalho recebendo - “inconscientemente” - o reconhecimento pelo seu trabalho bem realizado o que pode lhes proporcionar a notoriedade e o prestígio necessários e importantes para a gestão e para sua auto-estima e motivação sem, contudo, admitir e revelá-la.

Assim, acredita-se que a pesquisa atendeu os objetivos gerais e específicos estabelecidos neste trabalho, pois foi possível identificar os principais valores no trabalho, as principais competências requeridas pelo cargo, as discrepâncias existentes entre as competências percebidas e as requeridas pelos gestores e que existe relação entre os valores no trabalho e as competências requeridas.

Os resultados aqui apresentados podem ser interpretados como sugestões para a instituição pesquisada com relação ao posicionamento de programas de desenvolvimento de gestores, que busquem o conhecimento e o desenvolvimento de competências essenciais para cargos de gestão objetivando maior eficiência e eficácia gerencial sendo que novos estudos são necessários para o entendimento mais aprofundados destes dados.

Algumas recomendações para a instituição:

- Conhecer melhor o perfil dos seus gestores. Por trabalharem em uma instituição pública e federal - regime estatutário - parece não despertar maiores interesses em supervisão de pessoas, saber empreender e usar a criatividade que são valores essenciais e determinantes no exercício da liderança.
- Criar mecanismos para estimular o interesses na busca de projeções pessoais e profissionais baseadas em conquistar status e notoriedade. Ser competitivo no trabalho e

desenvolver o senso criativo podem gerar motivação para o trabalho trazendo ainda maior satisfação.

- Como os gestores se desenvolvem muito tecnicamente no decorrer dos anos de instituição, criar programa para a disseminação e retenção destes conhecimentos no ambiente de trabalho pois contribuirão para aumentar as boas relações existentes, o trabalho sinérgico e em grupo – os quais eles prezam muito - e muito importante para o sucesso de sua gestão.
- Promover ações de reconhecimento de trabalhos bem realizados. Os gestores comprometem-se facilmente com metas da instituição, praticam iniciativas para ações e decisões importantes no dia a dia de trabalho recebendo apenas inconscientemente o reconhecimento pelo seu trabalho bem realizado o que pode lhes proporcionar a notoriedade e o prestígio necessários e importantes para a gestão e para sua auto-estima e motivação. Eles, porém, não admitiram revelá-la.
- Concentrar atenção para o desenvolvimento de novas lideranças para suprir necessidades breves futuras, já que a maioria dos gestores possui idade acima dos 45 anos, entrando num período considerado final de carreira, o que poderá impactar brevemente na gestão da instituição.
- Programar cursos específicos para o desenvolvimento das competências gerenciais para os gestores antes de assumirem seus cargos;
- Aproveitamento de suas potencialidades já que a maioria (79%) possuem alto grau de escolarização;
- Proporcionar reflexões sobre valores, valores organizacionais, valores individuais e valores no trabalho. Maiores possibilidades de aumentarem e modificarem seus referencial sobre os valores no trabalho.
- Cuidados no tratar sobre valores com gestores de sexo diferentes já que pensam e pontuam com diferenças altamente significativas;
- Enfatizar aos gestores sobre suas atividades essenciais como *gestores* que não obtiveram pontuações significativas. Há falta de entendimento do valor ou falta de conhecimento da função de gestor;
- Desenvolver mais as competências *de relacionamento interpessoal e de lidar com situações novas e inusitadas*.

- Propiciar desenvolvimento profissional para aprender novos conceitos e tecnologias associados ao exercício a função ocupada, a capacidade de inovação e o autocontrole emocional indicadas pelos gestores como de média exigência para o cargo;
- Desenvolver ações que possibilitem diminuir as discrepâncias entre as competências percebidas pelo gestor e as competências que o cargo exige como a capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades, capacidade de comunicação, capacidade de lidar com situações novas e inusitadas e o autocontrole emocional.
- Aprofundar estudos sobre os valores mais valorizados pelas mulheres e pelos homens gestores.
- Novos estudos são necessários para o entendimento mais aprofundados destes dados.

Assim acredita-se que o assunto não foi esgotado merecendo novos estudos mais aprofundados sobre os valores no trabalho e as competências requeridas para o exercício da gestão principalmente por estar revelando uma tendência de gestão pouco competitiva e provida de poucos itens que revelem valores referentes ao fator prestígio que possivelmente sejam igualmente motivadores que alavancam do aperfeiçoamento da gestão e das pessoas.

7 REFERENCIAS

ASSÊNCIO, Eduardo. **Contribuição ao estudo da influencia dos valores no desempenho empresarial.** Santos, 2008 – Dissertação de Mestrado UCSantos. Disponível em < www.aedb.br > Acessado em abril de 2010.

BISQUEIRA, R.; SARRIERA, J. C; MARTÍNEZ, F. **Introdução à estatística:** enfoque informático com o pacote estatístico SPSS. Porto Alegre: Atmed, 2004.

BRANDÃO, Hugo Pena e BORGES, J. E. **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho.** Revista De Administração Mackenzie. 2007, Vol. 8, n. 3, p. 32-49.

BRANDAO, Hugo Pena. **Competências no trabalho:** uma análise da produção científica brasileira. Natal. 2007. vol.12, n.2, p. 149-158. Disponível em: <www.scielo.br/> Acessado em 31 de maio 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho:** um estudo multinível. Brasília, 2009 tese de doutorado disponível em: < www.planejamento.gov.br > acessado em 20 de junho de 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional da Educação. **Resolução CNE/CP nº 3 de 18 de dezembro de 2002.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 dez. 2002. Disponível em: < www.mec.gov.br/>. Acessado em: 28/03/2010.

BORGES, L.O.; ARGOLO, J.C.T.; PEREIRA, A.L.S.;MACHADO, E.A.P.; SILVA, W.S. **A síndrome de Burnout e os valores organizacionais:** um estudo comparativo em hospitais universitários. Ver. Psicologia: Reflexão e Crítica, Porto Alegre, 2002, v.15, n.1, p.189-200.

BRANDÃO, H. P., e BORGES-ANDRADE, J. E. **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho:** para entender melhor a noção de competência. Revista de Administração Mackenzie, 2007, Vol. 8, n. 3, p. 32-49.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho:** tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE, 2001, São Paulo, v.41, n.1, p. 9-15.

BORGES-ANDRADE, J. E., ROCHA, K. P., & PUENTE-PALACIOS, K. E. **Impacto de informações nas dimensões motivacionais, de capacidade e de desempenho dos indivíduos e das suas organizações.** Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Org.), XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Salvador, 2002, p. 397.

CARBONE, Pedro Paulo et al . **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. P.172 e [Link] Ciência da Informação, Vol. 35, No 3 (2006)

Conselho Nacional da Educação. Ministério da Educação, Resolução- CNE /CP nº 3 de 18 de dezembro de 2002. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 dez. 2002. Disponível em: < www.mec.gov.br/semtec/educprof >

DUTRA, Joel de Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas. 2004.

DUTRA, Joel de Souza (Org.). **Gestão por competências.** São Paulo: Editora Gente, 2001. p.130

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLEURY, Álvaro e FLEURY, M. T. L. **Construindo o conceito de competência.** Revista de Administração Contemporânea. 2001, Vol. 05, Disponível em: < www.anpad.org.br>, Acessado em 28 de maio de 2010, as 15,54 hs.

FLEURY, Álvaro; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 169.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY, Afonso. **Inventário de Competências: Bilan de compétences.** Curitiba. RAC, Edição Especial, 2001, p. 183-196

FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações.** Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho.** Revista de Administração de Empresa. São Paulo, out./dez. 1987.

FREITAS, I. A., e BRANDÃO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências.** Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Org.), XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Brasília. 2005 p. 441. Disponível em: www.scielo.br/scielo Acessado em 10 de maio de 2010.

GUIMARÃES, Tomás de a. **A nova administração pública a abordagem da competência.** RAP - Revista de Administração Pública, v. 34, n. 3, p. 124-40, maio/jun. 2000.

KILIMNIK, Z. M., MORAES, R.F e SANT'ANNA, A. S. **ORGANIZAÇÕES: competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo.** (2005) RAE- eletrônica - v. 4, n. 1, art. 1, jan./jun. disponível em www.rae.com.br/eletronica acessado em 1º de junho de 2010.

LAY, E.G.E. e BRUNO, L. F. C. **Valores Pessoais e Eficácia de Liderança nas Empresas do Pólo Industrial da Zona Franca de Manaus.** Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Manaus/Brasil. V3, p. 892; 2003. Disponível em: <www.capes.gov.br>, acessado em 22/04/2010.

LE BOTERF, GUY. **Desenvolvendo a competência dos Profissionais.** Tradução de Patricia Clittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre, Ed. Artmed. 2003.

LIMA, M. C. **A engenharia da produção científica**. Monografia Ed. Saraiva, 2008, 2ª Ed. Revisada e atualizada.

LOCH, C. L. e CORREIA, G. S. **A flexibilização do trabalho e da gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental**. Departamento da Ciências da Administração. Revista de Ciências da Administração, v.6, n.12, jul/dez 2004. Disponível em: <[HTTP://www.cad.ufsc.br](http://www.cad.ufsc.br)>. Acesso em 22/07/2010.

MACÊDO, Kátia Barbosa; PEREIRA, Cícero; ROSSI, Elizabeth Zulmira. **Valores individuais e organizacionais**: estudo com dirigentes de organizações pública, privada e cooperativa em Goiás. Caderno de Psicologia Social do Trabalho. São Paulo, v.8, p. 29-42, dez. 2005. Disponível em: <www.revistasusp.sibi.usp.br>. Acessado em 25 de julho de 2010.

MENDES, Ana Magnólia e TAMAYO Álvaro. **Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho**. PsicoUSF, Bragança Paulista. 2001, v.6 n.1, p.39-46. jan./jun. Disponível em: <www.anpepp.org.br> Acessado em 30/05/2010.

MENESES, Pedro Paulo Murce. **Treinamento e Desempenho Organizacional: A Contribuição dos Modelos Lógicos e do Método Quase-Experimental para o Delineamento de Avaliações de Ações Educacionais**. 30º Encontro da ANPAD. Bahia. Salvador. EnANPAD 2006, 23-27/09/2006

MIGUEL, Lilian Aparecida Pasquini e TEIXEIRA Maria Luisa Mendes. **Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador**. RAC, Curitiba, 2009, v. 13, n. 1, art. 3, p. 36-56, Jan./Mar. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/rac>>e em <http://www.scielo.br/scielo>> . Acessado em 15/05/2010

MIRANDA, Silvânia. **Como as necessidades de informação podem se relacionar com as competências informacionais**. Ciência da Informação. Brasília, 2006. V. 35, n. 3, p. 99 - 114, Disponível em: <revista.ibict.br> , Acessado em 28 de maio de 2010.

MIRANDA, Silvânia. **Identificando competências informacionais**. Ciência da Informação. Brasília . 2004, vol.33 no.2, p. 112-122, maio/ago. Disponível em www.scielo.br. Acessado em 31.05.2010, as 12,00hs.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. RAE eletrônica com.br/eletronica www

OLIVEIRA, Áurea de Fátima e TAMAYO Álvaro. **Inventário de perfis de valores organizacionais**. R. Adm., São Paulo, 2004, v.39, n.2, p.129-140. Disponível em <www.rausp.usp.br> Acessado em 15/04/2010.

OLIVEIRA, Maria Regina de. **Avaliação de gestores baseada na gestão de competências**: o caso de uma empresa de alta tecnologia. São Paulo. 2007, p. 34-37. Disponível em <www.ppga.com.br/mestrado>, Acessado em 01/06/2010.

MIGUEL, Lilian Aparecida Pasquini e TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. **Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador**. Revista de

Administração Contemporânea vol.13, n.1, Curitiba Jan./Mar. 2009. Disponível em < www.scielo.br>. Acessado em 25 de julho de 2010.

PORTO, J. B. e PILATI, R. **Escala revisada de valores relativos ao trabalho EVT-R**. Psicologia: reflexão e crítica. Universidade de Brasília. vol. 23 n.1, Porto Alegre, jan./abr. 2010. Disponível em:< <http://www.scielo.br>>. Acesso em 23/07/2010

PORTO, Juliana Barreiros, et al (Teixeira, R. M. L. M., Louback, J.C. , Rodrigues,M. e Pereira, E. L.) **Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Valores Relativos ao Trabalho**. EnANPAD, 2006. Disponível em www.anpad.org.br/enanpad/2006 acessado em 07 de junho de 2010

SEIXAS, Maria Auxiliadora Souza e MELO, Hermes Teixeira. **Desafios do administrador hospitalar**. Revista Gestão e Planejamento. Ano 5 | N° 9 | Salvador | jan./jun. 2004 |P. 16-20 Disponível em < www.administradores.com.br> acessado em 10 de maio de 2010.

SIQUEIRA, Maria Matias(Org) et al. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnostico de gestão**. Porto Alegre: Ed. Artemed, 2008.

TAMAYO, Álvaro. **Impacto dos Valores da Organização sobre o Estresse Ocupacional**. RAC-Eletrônica, v. 1, n. 2, art. 2, p. 20-33, Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/rac-e> >, acessado em 04 de setembro de 2010.

TAMAYO, Álvaro.; GONDIM, M.G.C. **Escala de valores organizacionais**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abr./jun. 1996.

TAMAYO, Álvaro. **Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), São Paulo, v.33, n.3, p.56-63, jul./set. 1998.

TAMAYO, Álvaro e PORTO, Juliana Barreiros. **Escala de Valores Relativos ao Trabalho**. Psicologia: Teoria e Pesquisa. Brasília. 2003, Vol. 19 n. 2, pp. 145-152

TAMAYO, Álvaro e MENDES, A.M.; PAZ, M.G.T. **Inventário de valores organizacionais**. Estudos de Psicologia, Natal, v.5, n.2, p.289-315, jul./dez. 2000.

TAMAYO, PORTO, Juliana Barreiros (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, Rios de Janeiro. Ed. Vozes, pag.131, 2005:

TAMAYO, Álvaro e Porto Juliana Barreiros. **Valores organizacionais e civismo nas organizações**. Rev. Adm. Contemp. 2005. vol. 9 no.1 Curitiba Jan./Mar.

TAVARES, Thomé Eliziário Filho. **Padrões de Valores e Expectativas de Futuro dos Menores Marginalizados em Manaus**. Amazonas, 1998, pag.58-59. Tese da Universidade de Santiago de Compostela. < www.professorthometavares.com.br> acessado em 07 Junho 2010

TINOCO João Eduardo Prudêncio. **Contribuição ao estudo da influência dos valores no desempenho empresarial**. UniSantos. Revista Eletrônica *Patrimônio* v. 6, n. 7, jul.-ago.-

set./2009, p. 141-145. Disponível em: < www.unisantos.br >. Acessado em 10 de junho 2010.

TORRES, Claudio Vaz. Influência dos valores do trabalho na preferência de consumo: empregados comprando de empregadores. Tese Mestrado. UFB- Brasília, 2007.

VILLENA, Daniele Jannotti S. As contribuições da Economia de Comunhão para o estudo da influência de valores no ambiente organizacional. Vitória. 2006. Disponível em www.ut.com.br. Dissertação de Mestrado. Acessado em 20/05/2010

WEBSTER, O dicionário Internacional do idioma Inglês. O terceiro novo em texto integral. Springfield: G. & C. Merriam, 1981, p. 63

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA PESQUISA SOBRE COMPETÊNCIAS E VALORES NO TRABALHO

Caro(a) colega.

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa “Competências e valores no trabalho dos gestores em organizações de saúde: um estudo de caso de um hospital público”, que tem por objetivo identificar as competências gerenciais e os valores no trabalho mais evidenciados na atividade como gestor público e quais variações entre diferentes gerações possíveis de serem percebidas.

Esta pesquisa é o trabalho de conclusão de curso de mestrado em Administração e está sob orientação da Professora Lúcia Rejane Da Rosa Gama Madruga, doutora do Programa de Pós Graduação em Administração da UFSM e como orientando o Adm. Jose Pozzobon, servidor deste Hospital.

Para isso solicito sua colaboração para responder esta pesquisa bastando assinalar o número que corresponde o grau de relevância de cada situação sugerida nas escalas de valores e competências validadas pelos seus autores.

Pela sua atenção para o preenchimento deste questionário os agradecimentos da Prof. Dr^a. Lúcia Rejane Madruga, orientadora e do orientando José Pozzobon, servidor do HUSM.

1ª. PARTE: IDENTIFICAÇÃO DE CADA PARTICIPANTE.

1. Identifique em que período você nasceu (Geração X, Geração Y e os “Baby Boomers”).

- () Nascidos antes de 1946
- () Nascidos de 1946 à 1964
- () Nascidos de 1965 à 1979
- () Nascidos de 1980 à 2000

2. Gênero

- () Masculino
- () Feminino

3. Assinale o seu grau de Escolaridade atual concluído:

- () Nível médio/Técnico
- () Superior
- () Especialização
- () Mestrado
- () Doutorado

4. Indique sua Profissão:

- () Enfermeiro
- () Técnico de Enfermagem
- () Técnico Administrativo – nível médio
- () Administrador
- () Contador
- () Economista
- () Outros: citar a categoria funcional _____

5. Tempo de serviço nesta instituição de saúde

- () 01 a 10 anos
 () 11 à 20 anos
 () 21 à 30 anos
 () Acima de 30 anos.

6. Cargos de “Gerência” que exerce ou que exerceu anteriormente (deves marcar todos os cargos já exercidos)

- () Chefia de serviço
 () Coordenação de área
 () Direção superior
 () Presidente de comissões
 () Outras: Qual _____

7. Período(s) que exerceu cargos:

- () 1998 a 2001
 () 2001 a 2006
 () 2006 a 2009
 () 2009 até o momento

2ª. PARTE: Escala de Valores Relativos ao Trabalho - EVT de Juliana Barreiros Porto e Álvaro Tamayo, ano de 2003, que busca identificar os valores relativos ao trabalho.

Antes de iniciar o preenchimento deste questionário sugerimos perguntar a si próprio: **“Quais são os motivos que me levam a trabalhar?”** mesmo que neste momento você não esteja numa função gerencial, mas que já esteve num passado próximo. Esses motivos constituem seus valores no trabalho.

Pedimos sua colaboração para indicar **qual o grau de importância é para você** cada valor da escala, circulando, à direita de cada frase, o número que melhor expresse a sua opinião.

- Considere:**
- 1** = Corresponde a um princípio que **NÃO É NADA IMPORTANTE**
 - 2** = Corresponde a um princípio **POUCO IMPORTANTE**
 - 3** = Corresponde a um princípio de **MÉDIA IMPORTÂNCIA**
 - 4** = Corresponde a um princípio..... **IMPORTANTE**
 - 5** = Corresponde a um princípio **MUITO IMPORTANTE**

Explicação: Quanto maior o número indicado **mais importante é o valor como principal orientador em sua vida no trabalho;** Quanto menor o número **menor é o valor do item em sua vida no trabalho.**

Lembre-se:

- Não há resposta correta ou incorreta.
- Busque preencher todas as questões.
- Diferencie o máximo possível os valores entre si.
- Marcar (circular) apenas um número por linha - aquele que melhor indicar o grau de importância para você no seu trabalho.

Pergunte-se: Que grau de importância **tem para mim** este valor no trabalho?

Ordem	Valor					
1	Estabilidade financeira	1	2	3	4	5
2	Ser independente financeiramente	1	2	3	4	5
3	Combater injustiças sociais	1	2	3	4	5
4	Realização profissional	1	2	3	4	5
5	Realizar um trabalho significativo para mim	1	2	3	4	5
6	Competitividade	1	2	3	4	5
7	Trabalho intelectualmente estimulante	1	2	3	4	5
8	Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho	1	2	3	4	5
9	Poder me sustentar	1	2	3	4	5
10	Ter prazer no que faço	1	2	3	4	5
11	Conhecer pessoas	1	2	3	4	5
12	Satisfação pessoal	1	2	3	4	5
13	Trabalho interessante	1	2	3	4	5
14	Crescimento intelectual	1	2	3	4	5
15	Seguir a profissão da família	1	2	3	4	5
16	Gostar do que faço	1	2	3	4	5
17	Status no trabalho	1	2	3	4	5
18	Ganhar dinheiro	1	2	3	4	5
19	Ser útil para a sociedade	1	2	3	4	5
20	Auxiliar os colegas de trabalho	1	2	3	4	5
21	Preservar minha saúde	1	2	3	4	5
22	Ter prestígio	1	2	3	4	5
23	Bom relacionamento com colegas de trabalho	1	2	3	4	5
24	Identificar-me com o trabalho que realizo	1	2	3	4	5
25	Supervisionar outras pessoas	1	2	3	4	5
26	Ter amizades com colegas de trabalho	1	2	3	4	5
27	Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais	1	2	3	4	5
28	Ter compromisso social	1	2	3	4	5
29	Colaborar para o desenvolvimento da sociedade	1	2	3	4	5
30	Realização pessoal	1	2	3	4	5
31	Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho	1	2	3	4	5
32	Contribuir para “mudar o mundo”	1	2	3	4	5
33	Conquistar/Ter fama	1	2	3	4	5
34	Ter notoriedade	1	2	3	4	5
35	Ter estabilidade no trabalho	1	2	3	4	5
36	Ajudar os outros	1	2	3	4	5
37	Suprir minhas necessidades materiais	1	2	3	4	5
38	Enfrentar desafios	1	2	3	4	5
39	Ser feliz com o trabalho que realizo	1	2	3	4	5
40	Trabalho variado	1	2	3	4	5
41	Aprimorar conhecimentos da minha profissão	1	2	3	4	5
42	Obter posição de destaque (um cargo importante)	1	2	3	4	5
43	Ter melhores condições de vida	1	2	3	4	5
44	Trabalho que requer originalidade e criatividade	1	2	3	4	5
45	Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo	1	2	3	4	5

3ª. PARTE: A Escala De Competências Individuais Requeridas, dos autores Maria Tereza Leme Fleury e Afonso Fleury, publicado na Revista de Administração Contemporânea, no ano de 2001, busca identificar quais as competências que **EU PERCEBO TER** e as competências **QUE O CARGO EXIGE** na atividade gerencial, bastando indicar o número, à direita de cada frase, que melhor expresse a sua opinião considerando que:

- 1 = Corresponde o grau de percepção e exigência **MUITO BAIXA**
- 2 = Corresponde o grau de percepção e exigência **BAIXA**
- 3 = Corresponde o grau de percepção e exigência **MÉDIA**
- 4 = Corresponde o grau de percepção e exigência **ALTA**
- 5 = Corresponde o grau de percepção e exigência **MUITO ALTA**

Lembre-se:

- Não há resposta correta ou incorreta.
- Busque preencher todas as questões diferenciando o máximo as **competências que eu percebo ter** e as **competências que o cargo exige**.
- Identifique sua escolha circulando um número de 1 a 5.

ATENÇÃO: As próximas quinze (15) perguntas estão divididas em duas colunas distintas. Na primeira coluna **(1)** identifique o grau de competências percebidas em você e na coluna **(2)** indique o grau das competências exigidas no exercício do cargo.

	Competências	(1) Competências Percebidas: As que eu tenho					(2) Competências Requeridas: As que o cargo exige						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
46	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias												
47	Capacidade de trabalhar em equipes												
48	Criatividade												
49	Visão de mundo ampla e global												
50	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização												
51	Capacidade de comunicação												
52	Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades												
53	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo/função ocupada												
54	Capacidade de inovação												
55	Capacidade de relacionamento interpessoal												
56	Iniciativa de ação e decisão												
57	Autocontrole emocional												
58	Capacidade empreendedora												
59	Capacidade de gerar resultados efetivos												
60	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas												

Pela sua atenção para o preenchimento deste questionário os agradecimentos da Prof. Drª. Lúcia Rejane Madruga, orientadora e do orientando José Pozzobon, servidor do HUSM. Se houver interesse do resultado desse trabalho será um prazer disponibilizá-lo, após finalização, previsto para o mês de maio de 2011, pelo e-mai: josepozzobon@terra.com.br ou no ramal 8522 ou celular 91495676.

Muito Obrigado José Pozzobon

APÊNDICE 2 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Caro colega:

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa “Competências e valores no trabalho dos gestores em organizações de saúde: um estudo de caso de um hospital público”, que tem por objetivo identificar as competências individuais predominantes e os valores no trabalho mais evidenciados na atividade gerencial bastando para isso indicar o grau de relevância, de 1 a 5, em cada situação sugerida no instrumento de pesquisa.

Esta pesquisa está sob orientação da Professora Lucia Rejane Da Rosa Gama Madruga, doutora do Programa de Pós Graduação em Administração da UFSM e tendo como Pesquisador responsável o Jose Pozzobon servidor do HUSM/UFSM.

- Benefícios: A presente pesquisa não trará benefícios diretos a você. Acreditamos ser muito importante identificar as competências requeridas e a influencia dos valores nas decisões gerenciais para a melhoria do conhecimento e da gestão organizacional.
- Riscos: Esta pesquisa não apresenta características para ocasionar danos físicos ou morais. No entanto, se em algum momento ao responder as questões você se sentir constrangido(a) você poderá desistir de participar da mesma, a qualquer momento, sem prejuízo algum para você.
- Os dados referentes a esta pesquisa ficarão guardados na Coordenação do Curso de Pós Graduação em Administração sob a responsabilidade da Professora Dr^a. Lucia Rejane Gama Madruga, orientadora do projeto, pelo período de dois (2) anos sendo destruídos após este período.
- **Se houver interesse no resultado desta pesquisa os participantes terão livre acesso aos resultados e será um prazer disponibilizá-lo, após finalização, previsto para o mês de maio de 2011, pelo e-mail: josepozzobon@terra.com.br ou no ramal 8522 ou celular 91495676.**
- Permanecendo dúvidas ou em caso de sentir-se lesado(a) ou prejudicado(a) você deverá contatar com o pesquisador pelos telefones celular (55) 91495676 ou (55) 3222.4514, a qualquer momento e a cobrar (antes, durante e após o estudo) e tirar todas suas dúvidas com o pesquisador ou com:

a - Direção de Ensino e Pesquisa do HUSM – DEPE pelo ramal 8710

b - Comitê de Ética da UFSM Avenida Roraima, 1000 - Prédio da Reitoria - 2º andar - Cidade Universitária - Bairro Camobi - CEP 97105-900 - Santa Maria - RS

Tel.: (55)32209362 - Fax: (55)32208009

e-mail: comiteeticapesquisa@mail.ufsm.br

Protocolo Comitê de Ética-UFSM: 23081.019235/2010-06 CAAE: 0344.0.243.000-10

- Após ser esclarecido(a) sobre a pesquisa e aceitar fazer parte deste estudo, solicito assinar este documento em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra do pesquisador responsável. Em caso de se recusar em participar da pesquisa você não será de forma alguma penalizado(a).

Santa Maria (RS), ____/_____/2011.

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do Pesquisador

Muito Obrigado

José Pozzobon

APÊNDICE 3 - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do Projeto: Competências e valores no trabalho dos gestores em organizações de saúde: estudo de caso em um hospital público.

Pesquisador responsável: José Pozzobon

Orientadora do Projeto: Lucia Rejane G. Madruga (Dr^a. PPGA/UFSM)

Instituição: Hospital Universitário de Santa Maria – UFSM

Telefones para contatos:

Residencial: 55-3222.4514

Celular : 55-91495676

DEPE / HUSM: 55-3020.8710

Local de coleta de dados: Hospital Universitário de Santa Maria – UFSM

O pesquisador do presente projeto de pesquisa se compromete a preservar a identidade e a privacidade dos participantes da pesquisa, cujos dados serão coletados a través de questionário.

Concorda, também, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para a execução do presente projeto. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão guardadas na coordenação do Programa de Pós Graduação em Administração, aos cuidados da orientadora Professora Dr^a. Lucia Rejane Gama Madruga pelo período de dois (2) anos e após este período, destruídos.

Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê **de Ética em Pesquisa da UFSM** tendo recebido do Comitê de Ética - CEP-UFSM o **Protocolo N° 23081.019235/2010-06**, CAAE: 0344.0.243.000-10

Santa Maria, 04 de novembro de 2010

JOSE POZZOBON Servidor do HUSM