

DM  
CAST/J1

1999/2001

DISSERTAÇÃO FINAL DO CURSO DE MESTRADO  
EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL  
DO INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

Joaquina I. A. de Castro

Validação de um Modelo de Competências

e

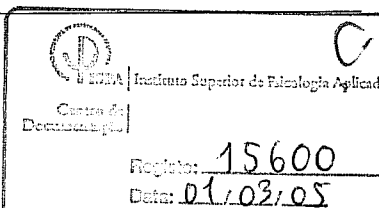
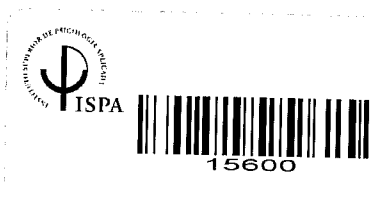
Interacção com a Auto-eficácia

ORIENTADOR: Prof. Doutora Teresa d'Oliveira

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

SEMINÁRIO DE DISSERTAÇÃO DIRIGIDO POR: Prof. Doutor Miguel Pina e Cunha

Instituto Superior de Psicologia Aplicada



Os agradecimentos a quem se deve esta Tese de Mestrado são muitos, mas forçosamente resumidos. Por isso, ficam, em primeiro lugar, para a Prof. Doutora Teresa d'Oliveira pela sua disponibilidade, atenção e orientação prestadas ao longo de todo este trabalho.

Às pessoas que, organizacionalmente, tornaram viável que este estudo fosse efectuado – Dr<sup>a</sup>. Ana Paula Barata e Dr<sup>a</sup> Paula Maria Varanda, assim como ao Director de Recursos Humanos da Empresa onde este trabalho decorreu – Dr. João Carvalho.

Por último, mas não menos importante, agradeço aos meus Pais, que sempre me apoiaram em todos os contextos, não tendo sido este trabalho uma excepção à sua dedicação.

Ficam, ainda, implícitos os agradecimentos a todos aqueles que de uma forma ou de outra sempre estiveram ao meu lado, desde o início deste Mestrado, ajudando-me a ultrapassar todos os obstáculos.

## ÍNDICE

RESUMO.....	15
INTRODUÇÃO.....	18
Competências.....	18
Origem do Conceito de Competência.....	20
Definição de Competência.....	21
Fontes de Motivação e Competências.....	23
Modelos Base para a Identificação de Competências.....	25
Críticas ao Modelo de Competências.....	28
A Gestão de Competências.....	30
Competências Técnicas vs Comportamentais.....	31
Recrutamento Externo.....	33
Recrutamento e Selecção.....	34
Recrutamento.....	35
Técnicas de Selecção.....	36
Testes de Aptidão.....	36
Testes de Personalidade.....	37
Simulações.....	38
Entrevista.....	38
Selecção.....	39
Teoria Sócio-Cognitiva da Aprendizagem Social.....	44
Teoria da Auto-eficácia.....	45
Relação entre a Percepção de Auto-eficácia e a Acção.....	47
Fontes de Informação de Auto-eficácia.....	49

Desenvolvimento de Competências.....	50
Experiência Vicariante.....	50
Persuasão Verbal.....	51
Estado Fisiológico.....	51
Processo Cognitivo da Informação de Auto-eficácia.....	51
Conceitos relacionados com a Eficácia Pessoal.....	53
Auto-conceito.....	53
Auto-estima.....	53
Motivação.....	54
Teorias de Expectativa de Resultado.....	55
Hipóteses.....	56
Definição e Operacionalização das Variáveis .....	59
MÉTODO.....	61
Participantes.....	61
Design.....	62
Contexto.....	62
Instrumentos .....	64
Avaliação de Competências .....	64
Auto-eficácia .....	67
Procedimento.....	69
Pré-teste .....	69
Estudo .....	69
RESULTADOS.....	71
Pré-teste.....	71

Caracterização da Amostra.....	71
Escala de Auto-eficácia Geral.....	72
Sensibilidade .....	72
Fidelidade.....	73
Validade de Constructo.....	74
Escala de Auto-eficácia Dirigida para a Tarefa.....	76
Sensibilidade.....	76
Fidelidade.....	78
Validade de Constructo.....	79
Estudo.....	81
Caracterização da Amostra.....	81
Competências.....	86
Sensibilidade das Competências Cognitivas.....	86
Sensibilidade das Competências Comuns.....	90
Sensibilidade das Competências Específicas.....	93
Sensibilidade das Qualidades Profissionais.....	96
Validade de Constructo do Perfil de Competências.....	98
Auto-eficácia.....	102
Sensibilidade da Escala de Auto-eficácia Geral.....	102
Fidelidade da Escala de Auto-eficácia Geral.....	104
Sensibilidade da Escala de Auto-eficácia Específica.....	105
Fidelidade da Escala de Auto-eficácia Específica.....	107
Hipóteses.....	108
Primeira Hipóteses.....	108

Segunda Hipótese.....	118
Terceira Hipótese.....	123
Quarta Hipótese.....	127
Objectivos.....	128
Primeiro Objectivo.....	128
Segundo Objectivo.....	135
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	139
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	148
ANEXOS.....	150
– Perfis de Competências Cognitivas e Comportamentais.....	151
– Escalas de Auto-eficácia (Geral e Específica).....	153
– Correlações entre os itens das duas Escalas de Auto-eficácia, no pré-teste...158	
– Correlações entre as Competências do Modelo de Competências.....	159
– Correlações entre as Competências saturadas nos três factores do Modelo de Competências.....	160

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo causal de competência.....	22
Figura 2: Metáfora do iceberg das competências.....	24
Figura 3: Processo para um perfil de competências.....	26
Figura 4: Integração da gestão de recursos humanos em torno do ponto central das competências.....	28
Figura 5: Representação entre expectativas de eficácia e de resultado.....	47
Figura 6: Integração dos Modelos causais de competências e de auto-eficácia.....	57

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Valores de consistência interna para a escala de auto-eficácia geral na amostra do pré-teste.....	74
Tabela 2: Correlações dos itens da escala de auto-eficácia geral, a partir da amostra do pré-teste.....	75
Tabela 3: Factores extraídos da análise factorial, no pré-teste, com os respectivos eigenvalues e saturação acumulada dos mesmos, percentagem da variância total e percentagem acumulada.....	75
Tabela 4: Factor loading, após rotação varimax normalizada, nas escalas de auto-eficácia geral e específica, no pré-teste.....	76
Tabela 5: Valores da consistência interna da escala de auto-eficácia específica, no pré-teste.....	78
Tabela 6: Correlações entre os itens da escala de auto-eficácia direccionada para a tarefa, na amostra do pré-teste.....	79
Tabela 7: Factor extraído da análise factorial, no pré-teste, com o respectivo eigenvalue e percentagem acumulada .....	80
Tabela 8: Factor loading, após rotação varimax normalizada, da escala de auto-eficácia específica, no pré-teste .....	80
Tabela 9: Correlações entre as escalas de auto-eficácia geral e específica, a partir da amostra do pré-teste.....	81
Tabela 10: Estracção dos factores identificados no modelo de competências, com a respectiva variância.....	98
Tabela 11: Saturação das várias competências nos quatro factores identificados, após rotação varimax normalizada .....	99

Tabela 12: Extração dos três factores do modelo de competências.....	100
Tabela 13: Saturação das Competências no três factores identificados, após rotação varimax normalizada.....	100
Tabela 14: Consistência interna da escala de auto-eficácia geral, respondida pelos candidatos seleccionados.....	104
Tabela 15: Consistência interna da escala de auto-eficácia específica, respondida pelos candidatos seleccionados.....	107
Tabela 16: Correlações lineares entre competências e características individuais , considerando as variáveis factores encontradas no modelo de competências e as variáveis dummy.....	108
Tabela 17: Correlação, coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística F entre as variáveis de características individuais e as competências cognitivas.....	110
Tabela 18: Coeficientes de regressão não standardizados e standardizados das variáveis de características individuais em relação às competências cognitivas.....	111
Tabela 19: Correlação, coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística F entre as variáveis de características individuais e as competências genéricas.....	112
Tabela 20: Coeficientes de regressão não standardizados e standardizados das variáveis de características individuais em relação às competências genéricas.....	113
Tabela 21: Correlação, coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística F entre as variáveis de características individuais e as qualidades profissionais .....	114
Tabela 22: Coeficientes de regressão não standardizados e standardizados das variáveis de características individuais em relação às qualidades profissionais .....	115

Tabela 23: Teste H de Kruskal-Wallis agrupado por Área de Formação, em relação às competências cognitivas .....	116
Tabela 24: Teste H de Kruskal-Wallis agrupado por Área de Formação, em relação às competências comuns .....	116
Tabela 25: Teste H de Kruskal-Wallis agrupado por Área de Formação, em relação às competências específicas .....	117
Tabela 26: Teste H de Kruskal-Wallis agrupado por Área de Formação, em relação às qualidades profissionais .....	117
Tabela 27: Correlações lineares entre a auto-eficácia e as características individuais dos candidatos .....	118
Tabela 28: Correlação, coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística F entre as variáveis de características individuais em relação à auto-eficácia geral.....	119
Tabela 29: Coeficientes de regressão não standardizados e standardizados das variáveis de características individuais em relação à auto-eficácia geral .....	120
Tabela 30: Correlação, coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística F entre as variáveis de características individuais em relação à auto-eficácia específica .....	121
Tabela 31: Coeficientes de regressão não standardizados e standardizados das variáveis de características individuais em relação à auto-eficácia específica .....	121
Tabela 32: Análise de variância a um factor em relação ao nível de formação detido pelos candidatos seleccionados, para a auto-eficácia geral e específica ....	122
Tabela 33: Análise de variância a um factor em relação à área de formação detida pelos candidatos seleccionados, para a auto-eficácia geral e específica .....	123

Tabela 34: Correlações lineares competências e auto-eficácia geral e específica, para os sujeitos seleccionados .....	123
Tabela 35: Correlação, coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística F entre a auto-eficácia geral e específica em relação às competências cognitivas .....	124
Tabela 36: Coeficientes de regressão não standardizados e standardizados da auto-eficácia geral e específica em relação às competências cognitivas .....	125
Tabela 37: Correlação, coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística F entre a auto-eficácia geral e específica em relação às competências genéricas .....	125
Tabela 38: Coeficientes de regressão não standardizados e standardizados da auto-eficácia geral e específica em relação às competências genéricas .....	126
Tabela 39: Correlação, coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística F entre a auto-eficácia geral e específica em relação às qualidades profissionais .....	126
Tabela 40: Coeficientes de regressão não standardizados e standardizados da auto-eficácia geral e específica em relação às qualidades profissionais .....	127
Tabela 41: Correlações lineares entre as competências e o parecer da avaliação de competências, assim como com o vínculo profissional .....	128
Tabela 42: Correlação, coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística F entre as competências e o vínculo dos candidatos à empresa .....	129
Tabela 43: Coeficientes de regressão não standardizados e standardizados das competências em relação ao vínculo dos candidatos à empresa .....	130
Tabela 44: Correlação, coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística F entre as competências e o parecer dos candidatos na fase de avaliação de competências .....	130

Tabela 45: Coeficientes de regressão não standardizados e standardizados das competências em relação ao parecer obtido pelos candidatos na fase de avaliação de competências .....	131
Tabela 46: Correlação, coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística F entre as competências em relação ao vínculo dos candidatos com a empresa, para os candidatos seleccionados .....	132
Tabela 47: Coeficientes de regressão não standardizados e standardizados das competências em relação ao vínculo contratual dos candidatos com a empresa, para os candidatos seleccionados .....	132
Tabela 48: Correlação, coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística F entre as competências em relação ao parecer dos candidatos na avaliação de competências, para os candidatos seleccionados .....	133
Tabela 49: Coeficientes de regressão não standardizados e standardizados das competências em relação ao parecer da avaliação de competências, para os candidatos seleccionados .....	134
Tabela 50: Teste Mann-Whitney para os candidatos seleccionados e não seleccionados em relação às competências avaliadas em situação de avaliação de competências .....	135
Tabela 51: Teste Mann-Whitney para os candidatos seleccionados e não seleccionados em relação ao parecer da avaliação de competências .....	136
Tabela 52: Teste t agrupado pelos candidatos seleccionados e não seleccionados, em relação à média de formação .....	136
Tabela 53: Tabela de frequências para os candidatos seleccionados e não seleccionados em relação à área de formação .....	137
Tabela 54: Teste Qui-quadrado para os candidatos seleccionados e não seleccionados em relação à área de formação .....	138

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Histograma representativo da distribuição de respostas à escala de auto-eficácia geral, na amostra do pré-teste.....	72
Gráfico 2:	Histograma representativo das respostas dadas no pré-teste à escala de auto-eficácia dirigida para a tarefa.....	77
Gráfico 3:	Proporção de sujeitos da amostra, em função da sua média de formação..	83
Gráfico 4:	Proporção de sujeitos da amostra, em função do parecer obtido na fase de avaliação de competências, em que A corresponde ao parecer de adaptável, AR ao de adaptável com algumas reservas e R ao parecer de reservas para a função.....	84
Gráfico 5:	Proporção de pareceres obtidos na fase de avaliação de competências, em relação aos sujeitos seleccionados, representando A o parecer de adaptável para a função, AR o parecer de adaptável com algumas reservas e R o de reservas para a função.....	85
Gráfico 6:	Proporção de sujeitos da amostra, em função das competências cognitivas evidenciadas na fase de avaliação de competências.....	86
Gráfico 7:	Histograma representativo das competências cognitivas evidenciadas pelos sujeitos da amostra, na fase de avaliação de competências.....	87
Gráfico 8:	Distribuição das competências cognitivas evidenciadas em situação de avaliação de competências, em relação aos sujeitos eleccionados.....	88
Gráfico 9:	Proporção de sujeitos da amostra, em função das competências comuns avaliadas na fase de avaliação de competências.....	90
Gráfico 10:	Distribuição de sujeitos da amostra, em função das competências comuns evidenciadas no decurso da avaliação de competências.....	91

Gráfico 11: Distribuição dos sujeitos seleccionados, em função das competências comuns avaliadas na fase de avaliação de competências.....	92
Gráfico 12: Proporção de sujeitos da amostra, em função das competências específicas avaliadas.....	93
Gráfico 13: Histograma representativo das competências específicas obtida pelos sujeitos da amostra em situação de avaliação de competências.....	93
Gráfico 14: Distribuição dos sujeitos seleccionados, pelas competências específicas avaliadas em situação de avaliação de competências.....	95
Gráfico 15: Proporção de sujeitos da mostra, em função das qualidades profissionais avaliadas em situação de avaliação de competências.....	96
Gráfico 16: Distribuição da amostra, em função das qualidades profissionais avaliadas em situação de avaliação de competências.....	96
Gráfico 17: Distribuição do sujeitos seleccionados, em relação à qualidades profissionais avaliada na fase de avaliação de competências.....	97
Gráfico 18 Plot representativo dos três factores encontrados no modelo de competências .....	101
Gráfico 19 Proporção de sujeitos seleccionados que responderam à escala de auto-eficácia geral.....	102
Gráfico 20: Distribuição dos sujeitos seleccionados que responderam à escala de auto-eficácia geral.....	103
Gráfico 21: Proporção de sujeitos seleccionados que responderam à escala de auto-eficácia específica.....	105
Gráfico 22: Distribuição dos sujeitos seleccionados que responderam à escala de auto-eficácia específica.....	106

## RESUMO

Neste estudo testámos o modelo casual de competências, desenvolvido por Mitrani, Dalziel e Bernard (1992), considerando como unidade de análise o perfil de recrutamento externo de uma empresa de telecomunicações, que foi desenvolvido internamente na própria empresa, o que nos permitiu validá-lo.

Neste modelo considerámos a definição de competência defendida por Hooghiemstra (1994) de que as competências são qualquer característica individual que possa ser medida com fiabilidade e que se possa manifestar, no sentido de diferenciar os indivíduos em termos de desempenho ou em termos de domínio da função – motivações, traços de carácter, conceitos de si próprio, atitudes ou valores, conhecimentos, aptidões cognitivas e comportamentais.

Fomos verificar, também, o papel mediador da auto-eficácia neste modelo causal de competências, visto Bandura (1981) ter defendido que esta variável sócio-cognitiva funcionava como reguladora do desempenho, pois as percepções de Auto-eficácia contribuíam para a aquisição/manifestação/desenvolvimento das Competências, ajustando-as de forma a que o indivíduo adopte padrões de comportamento.

Para o estudo desta variável foram utilizadas duas escalas, uma de auto-eficácia geral, cujo conceito foi definido como as crenças optimistas sobre a capacidade para lidar com uma variedade de stressores (Schwarzer, 1977), e outra de auto-eficácia específica à tarefa, que foi definida como as auto-percepções ou julgamentos sobre como o próprio pode executar eficazmente os actos necessários face a situações específicas (Bandura, 1982).

Para estas duas escalas foi efectuado um pré-teste a 100 sujeitos, cuja análise factorial nos levou a confirmar dois Factores (auto-eficácia geral e auto-eficácia específica), e os coeficientes de fidelidade nos permitiram ter confiança nos seus resultados (alpha de cronbach para a auto-eficácia geral = 0,86 e para a auto-eficácia específica = 0,64, após termos desprezado um dos itens).

O perfil de competências, considerado neste trabalho, foi validado, uma vez que encontramos três factores que explicam 60,15% da variância total. Os factores encontrados foram denominados como: competências cognitivas, competências genéricas e qualidades profissionais.

As hipóteses aqui colocadas, em relação ao modelo proposto, foram todas infirmadas, embora se tivessem encontrado alguns resultados significativos.

As competências cognitivas correlacionavam-se com todas as variáveis das características individuais, excepto com o estado civil. No entanto, os outros grupos de competências ou não apresentavam qualquer correlação significativa com estas variáveis, como é o caso das qualidades profissionais, ou apresentavam uma correlação significativa apenas com duas destas variáveis: área de formação e nível de formação, para as competências genéricas. Isto significa que enquanto as competências cognitivas apresentam uma associação com as variáveis das características individuais dos sujeitos, as competências comportamentais apresentam poucas associações.

Todos os resultados levados a cabo com a auto-eficácia revelaram-se não significativos, tanto na relação com as variáveis das características individuais como com as competências consideradas. Exceptua-se uma correlação significativa e positiva entre auto-eficácia geral e média de formação, o que nos leva a acreditar que há uma

associação entre estas variáveis. Estes dados levaram-nos, assim, a infirmar, também, o papel mediador da auto-eficácia no modelo de competências.

Já em relação aos outros dois objectivos, por nós traçados neste estudo, verificámos não existiram diferenças nas variáveis das características individuais e nas competências avaliadas, em relação aos candidatos seleccionados e não seleccionados, excepto em relação à área de formação, o que indica que a empresa em causa privilegia determinadas áreas, como sejam as áreas de engenharia, em detrimento de outras, como áreas sociais e humanas.

Os pareceres obtidos pelos sujeitos na avaliação de competências correlacionavam-se com todas as competências, tendo as competências cognitivas e as qualidades profissionais impactos significativos nesses Pareceres.

Para os sujeitos seleccionados, são as qualidades profissionais que são preditivas tanto do parecer da avaliação de potencial como do vínculo contratual que os sujeitos estabelecem com a empresa, pelo que nos leva a crer que internamente, à organização, são o grupo de Competências mais valorizado.

## INTRODUÇÃO

A Introdução, aqui desenvolvida, é composta essencialmente por três partes principais: O Modelo de Competências, o Recrutamento Externo, contexto em que este trabalho foi aplicado, e a Teoria Sócio Cognitiva da Aprendizagem Social.

O modelo de competências é, no geral, apresentado em termos de consistência e desenvolvimento do modelo propriamente dito. O recrutamento externo é desenvolvido na Introdução, visto ser o contexto em que os dados foram recolhidos e servir, também, de ponte para o Método.

A teoria sócio cognitiva da aprendizagem social aparece como complemento ao modelo de competências, uma vez que a auto-eficácia, segundo Bandura (1977), pode “jogar” um papel mediador na aplicação deste modelo.

Todos estes elementos teóricos são especificados quando se colocam as hipóteses e, posteriormente, analisados e desenvolvidos no Método deste trabalho.

### Competências

O mundo empresarial moderno vive um processo intensamente turbulento. Vivemos actualmente a “Era da Incerteza” e a “Era dos Paradoxos”, caracterizada pela inconstância dos modelos e das práticas de gestão (Dalziel, 1994).

No entanto, segundo este autor, justamente um dos paradoxos da gestão moderna consiste precisamente no facto de que à medida que aumenta a imprevisibilidade e a incerteza, se torna mais necessário organizar uma visão do futuro, que seja suficientemente motivadora para provocar adesão realista, ao ponto de se tornar credível e ambiciosa, de forma a permitir

estimular o desafio, consciencializar o risco, mas, também, conseguir gerar a crença básica na capacidade de vencer.

É, provavelmente, também por isto que uma das expressões desta “modernidade perigosa” é a aposta no capital humano, na inventividade das pessoas, na sua capacidade de aprendizagem permanente e continuada. Só através das pessoas, da sua capacidade de conceber soluções atípicas para problemas novos, é possível gerar as dinâmicas organizacionais indispensáveis ao sucesso nos tempos actuais (Dalziel 1994).

Para Cascão e Cunha (1998), as empresas de sucesso serão as que souberem libertar o respectivo potencial, ou seja, aquilo que possuem no seu interior: o seu pessoal, os seus métodos, os seus sistemas.

Nesta sociedade em evolução, destaca-se, a nível empresarial, uma modificação significativa nalguns fenómenos tais como a descentralização e a desburocratização dos sistemas, a maior flexibilidade das formas de emprego, a diminuição dos níveis hierárquicos, o desenvolvimento de uma maior participação do pessoal e cooperação interfuncional e o aumento do espírito de autonomia. O actual período obriga ao desenvolvimento da competitividade a nível empresarial, exigindo um “novo” conjunto de saberes e competências profissionais (Pires, 1994).

Neste contexto, as pessoas na organização tendem a assumir um maior protagonismo, levando a que a empresa se organize e se desenvolva à volta dos seus colaboradores. Isto poderá significar que a ênfase será colocada sobre as competências individuais (Cascão e Cunha, 1998).

Numerosas empresas definem cuidadosamente as capacidades e competências de que vão ter necessidade neste mundo em mudança. Certas organizações consideram-nas até como a sua marca cultural. Serão as competências determinantes - qualidades subjacentes ou

competências que constituem a diferença entre os melhores e os outros - que mostrarão exactamente como é feito o sucesso das pessoas em determinados papéis ou situações (Casção e Cunha, 1998).

Para além de as identificar, a empresa necessita de compreender a relação entre as competências e as vantagens competitivas que elas trazem para a organização, já que o sucesso do negócio resulta de algumas competências distintivas em algumas funções importantes para a estratégia da empresa (Casção e Cunha, 1998).

A avaliação de competências permite que os sistemas de selecção, de avaliação de desempenho, de avaliação de pessoas, os planos de promoção e de evolução de carreira utilizem a mesma linguagem. Ter sucesso não é tanto atingir uma alvo concreto, mas sobretudo estar continuamente a marcar pontos (Dalziel, 1994).

### Origem do Conceito de Competência

Começa-se a falar de competências a partir do fim dos anos 60 e princípio dos anos 70. Isto porque se verificou que as tradicionais aptidões universitárias e os testes de conhecimento, bem como os diplomas escolares não prediziam o desempenho no trabalho nem o sucesso na vida além de que estes eram muitas vezes influenciados, quando se tratava de minorias: sexo, raça ou factores sócio-económicos (Hooghiemstra, 1994).

No modelo de competências, parte-se do princípio de que o que melhor prediz o que uma pessoa pode e vai fazer é o que ela pensa e faz espontaneamente numa situação não estruturada, ou até o que ela fez anteriormente em situações idênticas.

As avaliações de competências estudam as pessoas que fazem bem o seu trabalho e definem a função em termos das características e comportamentos dessas pessoas.

### Definição de Competência

Considerando o conceito de competência a partir do termo “skill”, que significa, a partir do latim, experiência, conhecimento prático, familiaridade, permite enfatizar três pontos:

- A competência “per si” situa-se a um nível de análise individual;
- As competências resultam da aprendizagem;
- As competências estão associadas à prática e à experiência.

Segundo Hooghiemstra, (1994), em termos da origem do conceito enquanto “skill”, e tal como é tratada neste trabalho, pode-se dizer que uma competência se define como uma característica subjacente de um indivíduo e que tem uma relação causal com a eficácia e a “performance”.

As competências críticas distinguem o sujeito superior do sujeito médio. As competências médias (ou seja, as essenciais) são requeridas a fim de se obter um desempenho mínimo ou médio. As competências críticas para uma determinada função fornecem um perfil para a gestão de recursos humanos, entre eles a selecção.

As competências podem ser motivações, traços de carácter, conceitos de si próprio, atitudes ou valores, conhecimentos ou, ainda, aptidões cognitivas ou comportamentais. Qualquer característica individual que possa ser medida com fiabilidade e que se possa manifestar, no sentido de diferenciar os sujeitos em termos do seu desempenho ou em termos de domínio da função (Hooghiemstra, 1994).

As competências cognitivas e comportamentais podem estar mais ou menos visíveis, mas relacionam-se sempre com o desempenho através do seguinte modelo causal (Fig. 1):

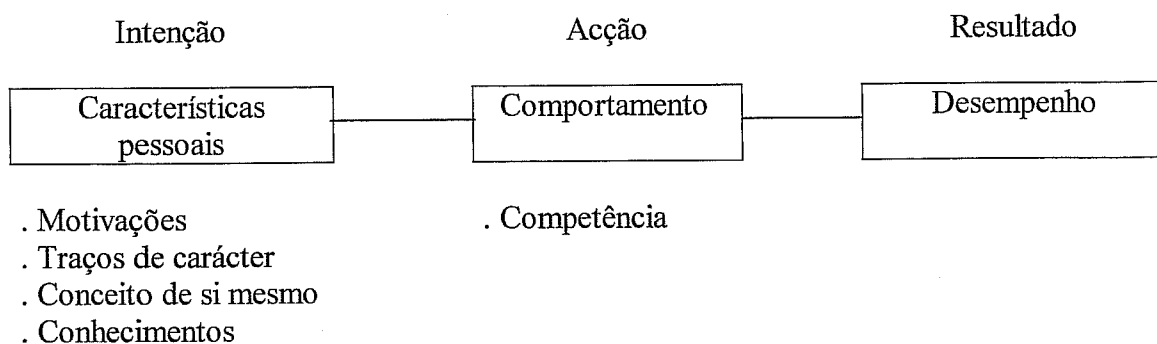


Fig. 1: Modelo causal de competência, Hooghiemstra, In Mitrani, Dalziel e Bernard, 1994, p. 26

Segundo o mesmo autor, este modelo indica que a motivação, o traço de carácter, o auto-conceito e o conhecimento, ao serem activados por uma situação, predizem comportamentos que, por sua vez, predizem o desempenho.

As competências podem ser ensinadas. Os conhecimentos e os comportamentos são os mais fáceis de ensinar, já que as atitudes e valores são mais difíceis de modificar. Ainda que seja possível modificar as motivações e os traços de carácter, o processo é longo, difícil e caro.

Na Gestão de Recursos Humanos a regra geral é: “contratar pela motivação profunda e pelos traços de carácter e desenvolver os conhecimentos e a qualidade” (Hooghiemstra, 1994, p. 27). Assim, reflectem-se os comportamentos necessários ao sucesso futuro da organização.

As competências fornecem uma plataforma fundamental para a vantagem competitiva da organização, porque (Cascão e Cunha, 1998):

- São fáceis de acumular e, por isso, de imitar;
- São capazes de ser usadas simultaneamente;
- São “inputs” e “outputs” da actividade.

Os termos “Competence”, “Core Competence” e “Distinctive Competence”, não abrangidos neste estudo, mas correntes na literatura, têm sido utilizados em contextos de gestão estratégica e, a cada termo na sua relação com os outros, têm sido dados diferentes significados pelos diferentes autores (Cascão e Cunha, 1998).

A “competence” não pode existir sem fazer referência a projectos com direcção definida. Organizacionalmente, este termo refere-se à habilidade da organização para construir, manter e coordenar recursos de tal forma que os torne visíveis. Este conceito requer um domínio tanto de “skills” gerais da organização, tais como comunicação e planeamento, como de “skills” específicos dentro de cada área. Os “skills” conduzem à “competence” e a origem deste termo é sempre interna à organização.

Já o conceito de “core competence” ou competências nucleares tem a ver com a aprendizagem global da organização, especialmente como se produz a coordenação das diversas competências críticas e como se integram as multiplas fontes de tecnologia.

O conceito de “distinctive competence”, introduzido por Selznick (1957), relaciona-se com tudo o que uma organização faz especialmente bem em comparação com os seus competidores.

#### Fontes de Motivação e Competências

O motor para a acção é a motivação própria de cada indivíduo. Associada à sua cultura, formação e qualidade de trabalho, esta motivação vai servir de base às competências (mais ou menos desenvolvidas) postas ao serviço da eficácia (Bernard, 1994).

É possível obter bons resultados de desempenho sem estar para tal motivado. Além disso, as motivações para actuar com vista ao mesmo resultado podem ser diferentes. Fala-se aqui de motivação intrínseca, logo, profunda e não visível ou não evidenciada à primeira abordagem.

Um quadro fortemente motivado para o sucesso não conduzirá a sua equipa da mesma forma que o seu vizinho, fortemente motivado para uma necessidade relacional ou pelo gosto do poder.

As motivações orientam e dirigem os comportamento profissionais, o que se traduz em pontos fortes e fracos, em termos de competências, ou seja, as competências que porei ao serviço da minha função serão diferentes numa área (aquela que instintivamente me convém mais) do que noutra.

A competência inclui conhecimentos, qualidades pessoais e qualidade de trabalho que são demonstradas de forma observável pelo titular de um cargo, mas estão condicionadas pela motivação pessoal, por traços de personalidade e pela imagem de si próprio, tal como demonstra a metáfora do iceberg, representada na Figura 2.

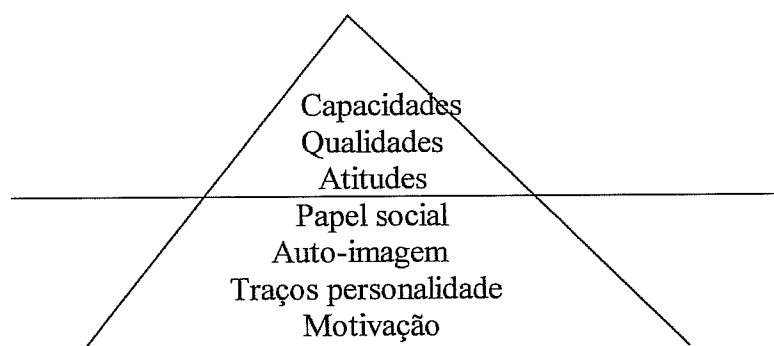


Figura 2: Metáfora do iceberg das competências, Bernard, In Mitrani, Dalziel e Bernard, 1994, p. 134

As competências apresentam-se sob a forma de iceberg, formando as capacidades, qualidades profissionais e atitudes a parte superior do iceberg. Os elementos que constituem a parte inferior são menos visíveis, mas condicionam e influenciam os aspectos precedentes. O

papel social que o indivíduo desempenha e a sua auto-imagem estão presentes ao nível do consciente; os traços de personalidade e a motivação situam-se na base do iceberg, no mais profundo da pessoa.

Observar e identificar as competências necessárias ao êxito de uma função, permite elaborar um modelo de competências a partir do qual se podem construir planos de gestão de recursos humanos.

### Modelos Base para a Identificação de Competências

As competências ao nível organizacional têm ciclos de vida, ou seja, as competências necessárias num determinado momento deixam de o ser noutro período da vida organizacional, surgindo nesta altura a necessidade de novas competências.

Para conceptualizar, identificar, desenvolver e proteger as competências numa organização, apresenta-se a abordagem desenvolvida por Mitrani, Dalziel & Bernard (1994), com origem nos trabalhos de McClelland (1973), a partir das suas descobertas sobre a insuficiente predição que as metodologias tradicionais de medição de aptidões – diplomas escolares, testes de conhecimento, etc. - tinham no desempenho da função.

McClelland procurou estudar o que as pessoas fazem bem no seu trabalho, o que lhe permitiu definir a função em termos das características e comportamentos que essas pessoas exibem. O aperfeiçoamento desta conceptualização permitiu a Mitrani, Dalziel e Bernard (1992) desenvolverem um modelo sobre gestão de competências, representado na Fig. 3.

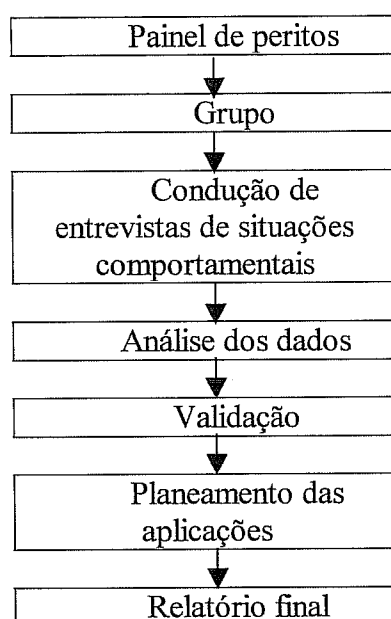


Fig. 3: Processo para um perfil de competências, Hooghiemstra, In Mitrani, Dalziel e Bernard, 1994, p. 29.

Considerando que as competências devem reflectir os comportamentos necessários ao sucesso futuro da organização, o primeiro passo a desenvolver neste modelo é a constituição de um painel de peritos ou a promoção de reuniões da organização que tenham credibilidade e responsabilidades mais elevadas do que a função em análise e/ou com pessoas que têm necessidade, para a sua própria eficácia, dos resultados dessa função – gestores, especialistas em recursos humanos, responsáveis por outras áreas funcionais -, particularmente bem sucedidos e com uma visão clara do futuro.

O painel de peritos visa:

- Construir e conseguir um acordo sobre uma visão de desafios futuros, com base em discussões de grupo e tendo em consideração as forças, as fraquezas, as oportunidades, as ameaças e os factores-críticos de sucesso da organização;
- Obter o consenso sobre a missão a confiar, em termos de distribuição dos desafios estratégicos para as funções, actividades ou grupos de indivíduos a serem examinados por este painel;

- Identificar os principais resultados esperados para a função ou família profissional e como é que estes resultados podem influenciar outras funções. Estes resultados reportam-se não só a níveis de produtividade, mas também a normas de qualidade, de comportamento, etc. Em simultâneo o grupo deverá identificar os comportamentos e as competências necessárias para alcançar os resultados desejados.

Na segunda parte deste processo procura-se identificar, na organização, um número de titulares que evidenciem competências e comportamentos coincidentes com os que saíram da discussão de painel. Este grupo de indivíduos, cujos resultados se situam num nível superior segundo diversos critérios de desempenho, fornece um perfil padrão, permitindo análises comparativas com outro grupo de pessoas com desempenhos médios.

O passo seguinte é o da entrevista de situações comportamentais, onde se pretende determinar um conjunto de comportamentos específicos relativos aos comportamentos da vida real com um grupo de pessoas que demonstrem o tipo de desempenhos correspondentes ao identificado pelo painel de peritos e considerado importante para o sucesso futuro da organização. O grupo de indivíduos cujos resultados se situam num nível superior segundo diversos critérios de desempenho, fornece um perfil padrão, permitindo análises comparativas. Este tipo de entrevista consiste em pedir às pessoas que pensem e descrevam o mais pormenorizadamente possível situações relevantes do seu trabalho que tenham corrido bem ou mal, o que permite observar determinadas competências em alguns sujeitos e identificar diferenças.

A seguir realiza-se a análise dos dados que se foram adquirindo ao longo do processo. O objectivo é desenhar um quadro com uma descrição clara das competências susceptíveis de nos fornecer uma compreensão integrada da organização e servir de suporte a um planeamento adequado dos recursos humanos.

Depois, procede-se à validação dos dados, através de uma replicação de entrevistas comportamentais a um novo grupo de pessoas, controlando se as competências identificadas correspondem bem aos desempenhos superiores, tal como o painel de peritos as identificou.

Por fim, realiza-se o planeamento das aplicações práticas que estas competências identificadas possam ter, uma vez que este constitui o ponto central à volta do qual se pode definir um conjunto de políticas e de técnicas de recursos humanos, todas elas interligadas, tal como representado na Fig. 4.

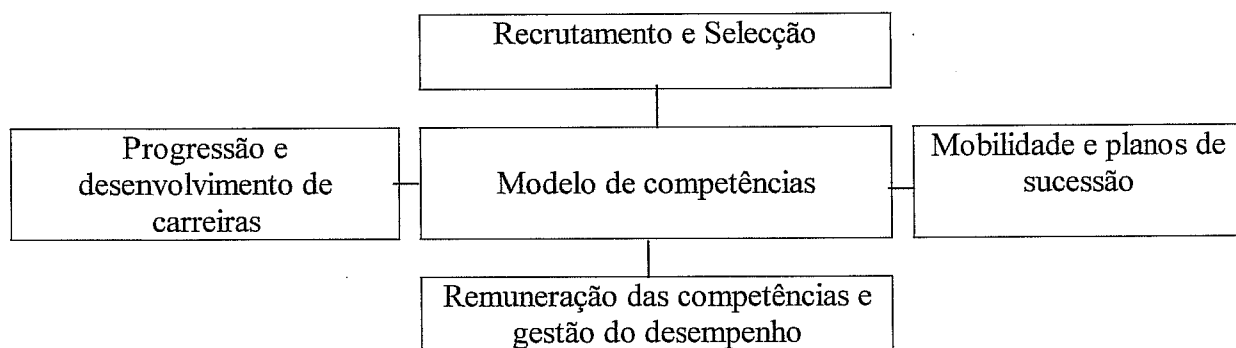


Fig. 4: Integração da gestão dos recursos humanos em torno do ponto central das competências, Hooghiemstra, In Mitrani, Dalziel e Bernard, 1994, p. 32.

#### Críticas ao Modelo de Competências

Segundo Cascão e Cunha (1998), os aspectos dos traços da personalidade deste modelo têm gerado controvérsia, uma vez que pode levar a avaliações extremamente subjectivas, e levantar algumas críticas acerca da eficácia das competências como fundamento para a gestão de recursos humanos.

- As competências são genéricas e indiferenciadas;
- As competências incluem características latentes;
- As características latentes são mais difíceis de avaliar do que os conhecimentos;

- A abordagem da avaliação de competências genéricas conduz a resultados subjectivos, inválidos e discriminativos.

Contudo, segundo os mesmos autores, a estas críticas pode-se contrapor que:

- Como as competências se relacionam com a “performance” do trabalho, está-se perante uma prática que não é trivial nem é deficitária na gestão de recursos humanos;
- As competências relacionam-se com o desempenho no trabalho, visto que as características são aquilo que pode ser usado para dar o “empurrão” e levar as pessoas a desenvolver os comportamentos de que são capazes. Além disso, reflectem, também, como as pessoas irão aplicar os conhecimentos e as competências à sua disposição, ou seja, como é que as usarão de forma apropriada à sua cultura organizacional, diferenciando, assim, as “performances” superiores das médias;
- Existe, actualmente, uma grande variedade de técnicas susceptíveis de avaliarem, com confiança, os comportamentos relacionados com o trabalho;
- Deve-se enfatizar mais fortemente a importância de uma abordagem rigorosa para identificar as competências que distinguem os desempenhos superiores numa organização.

Segundo Hooghiemstra (1994), um sistema de Gestão de Recursos Humanos baseado nas competências, pode preencher estas várias exigências: assegurar-se de que os gestores podem assumir a liderança adequada às organizações; assegurar-se de que os empregados sabem o que fazer com toda a informação que recebem; e, finalmente, assegurar-se de que as competências necessárias ao sucesso da empresa estão disponíveis e são postas em execução de forma ordenada.

A noção segundo a qual as competências se tornam um veículo de comunicação dos valores da organização, leva-nos à conclusão de que uma tal perspectiva de Gestão de Recursos Humanos determina também uma cultura de empresa, em que a iniciativa e os riscos calculados são particularmente apreciados.

A modelação das competências e o conjunto das aplicações inter-relacionais que ela permite – selecção, evolução de carreira, desenvolvimento individual, remuneração e gestão de desempenho – representam, assim, um contributo essencial para obter o máximo das organizações e de nós próprios.

### A Gestão de Competências

É inegável o valor acrescentado que uma adequada gestão estratégica de recursos humanos pode trazer a todas as áreas funcionais da organização. Basear-se nos sistemas de gestão de competências é, basicamente, focar e valorizar os desempenhos, mais do que as funções.

Uma gestão prospectiva de competências não tem por missão suprimir os sobre-efectivos das empresas, mas sim minimizar a sua existência e sobretudo antecipar as adaptações necessárias relativamente às mudanças, de acordo com uma política de Recursos Humanos de médio prazo (Cascão e Cunha, 1998).

Para Peretti (1998), tendo em consideração os vários factores, as opções estratégicas a seguir são as que forem susceptíveis de serem implementadas com maiores probabilidades de sucesso, quer dizer, que terão mais hipóteses de alcançar os objectivos.

Nesta óptica, gerir competências não é tarefa fácil, porque elas não são tangíveis nem facilmente mesuráveis, sendo, por isso, uma das mais importantes actividades da gestão.

Para além de as identificar, a empresa necessita de compreender a relação entre as competências e as vantagens competitivas que elas trazem para a organização, já que o sucesso do negócio resulta de algumas competências distintivas em algumas funções importantes para a estratégia da empresa (Casção e Cunha, 1998).

### Competências Técnicas vs Competências Comportamentais

São um conjunto de características mais do foro pessoal e relacional do indivíduo, tais como a capacidade de trabalhar em grupo, de tomada de decisões, de iniciativa, de liderança, entre outras, que fazem parte dos perfis profissionais desejáveis hoje em dia, resultantes de factores como as modificações da organização do trabalho, das novas tecnologias e da nova estruturação das empresas (Pires, 1994).

As competências técnicas específicas vão perdendo, progressivamente, peso e importância enquanto verdadeiro factor de diferenciação competitiva, em relação às competências cognitivas e comportamentais, que surgem cada vez mais valorizadas em contextos que exigem padrões comportamentais de grande adaptabilidade e flexibilidade (Hooghiemstra, 1994).

Segundo Pires (1994), ao abordar a codificação do processo de trabalho em termos de competências, e considerando o modelo de competências profissionais a partir de três dimensões: o saber, o saber-fazer e o saber-ser ou estar, pressupõe-se uma concepção diferente da tradicional abordagem pela qualificação.

Hoje em dia observa-se um deslocamento da abordagem do trabalho pelas qualificações para a abordagem pelas competências. Este assunto não é pacífico, pela existência de alguma ambiguidade em torno deste conceito.

As qualificações podem ser entendidas como conjuntos de saberes resultantes de formações específicas, passíveis de serem medidas ou codificadas. As competências como conjuntos de saberes indissociavelmente ligados à formação inicial de base e à experiência de acção, adquiridas ao longo do tempo, de forma empírica, não sistematizada, que se manifestam em situações concretas de trabalho, são mais difíceis de avaliar.

As qualificações são utilizadas quando se trata de comparar forças de trabalho, por referência a critérios sistemáticos, servindo de base para acordo de emprego e de salário, pressupondo a existência de estabilidade destes elementos e o seu reconhecimento social.

As competências, por outro lado, são mobilizadas pelas pessoas quando é necessário provar o que se é capaz de fazer numa determinada situação, numa adaptação concreta a um posto de trabalho, a um bem a produzir, e as suas bases assentam na mobilização de um conjunto mais diversificado e complexo que o anterior.

Assim, o conceito de competência não se pode reduzir ao conceito de qualificação.

Abordando esta problemática através de um modelo construtivista, a aquisição das competências é feita ao longo do tempo, através de uma história pessoal e social. Ou seja, a competência é forjada pelo tempo, ao longo de um percurso feito de experiência, de projectos e de práticas, de estudos e de actividades, por aspectos operativos, afectivos e intelectuais. Em última análise, inscreve-se num processo de socialização, em que a aquisição das competências é feita a partir de uma estrutura de aquisição do próprio indivíduo (estrutura cognitiva), que também por si vai sendo construída, ao longo da sua história singular, dotada do seu próprio sentido (Pires, 1994).

Segundo o mesmo autor, as competências profissionais são, actualmente, denominadas e caracterizadas sob formas ligeiramente diferentes, consoante o tipo de abordagem efectuada e os contextos onde se desenvolveram, apesar de obedecerem ao mesmo denominador comum:

trata-se de um conjunto de competências não especificamente técnicas, do foro pessoal e relacional dos indivíduos.

As competências mobilizam múltiplos tipos de saber, fazendo apelo à dimensão psicológica e afectiva da personalidade (estratégias cognitivas, métodos de pensamento e de acção), ao saber social (conhecimento do meio profissional, integração de normas de comportamento das pessoas ou organizações), e ainda a um conjunto de saberes mais vasto, sociológicos e culturais, capazes de modificar as representações de si e das situações sociais. A aprendizagem pela experiência é fundamental no processo de aquisição destas competências.

O desenvolvimento das competências é um processo complexo que está relacionado com as histórias pessoais, à singularidade de cada percurso, e constrói-se por mecanismo de interiorização, na perspectiva de socialização, e por mecanismos de identificação, na perspectiva da estruturação da personalidade.

### Recrutamento Externo

As análises do mercado de trabalho permitem aos gestores identificar um conjunto de ameaças - conjunto de factores que tornam a sua empresa vulnerável a ataques da concorrência, devido às características positivas e apetecíveis da sua política de recursos humanos - e oportunidades - conjunto de factores, resultantes das práticas de gestão de recursos humanos das suas concorrentes que, por serem desajustadas ou negativas, se traduzem em oportunidades para a sua empresa, oferecidas pelo mercado de trabalho - para sua empresa (Cascão e Cunha, 1998).

No entanto, se as ameaças forem articuladas com uma correcta política de gestão de recursos humanos, será mais difícil que a concorrência consiga “roubar” bons colaboradores, já que estes percebem que as suas necessidades e expectativas estão a ser correspondidas pela empresa onde trabalham.

Conscientes do facto de que cada recrutamento é um investimento, as empresas tentam escolher e reter os melhores. Recrutar bem, assenta na capacidade de interessar e despoletar a candidatura dos perfis considerados interessantes.

Sob pressão, os modelos tradicionais de carreira desaparecem rapidamente.

Hoje, aparece a empresa que se concebe a si própria (Weick e Berlinger, 1989), organização que se define como adaptando-se à rápida mudança de ambiente e fazendo o melhor uso da improvisação, dos generalistas e das redes. Estas organizações têm que por a tónica na qualidade do trabalho e nos processos, ou ainda, nas competências determinantes, isto é, aquelas que os indivíduos devem adquirir para fazer face à mudança com sucesso, em vez de unicamente desempenharem a sua função ou produzirem resultados (Camara et al., 1977).

### Recrutamento e Selecção

Os termos recrutamento e selecção não são sinónimos.

Segundo Camara et al. (1997), o recrutamento refere-se ao processo ou transmissão que decorre entre a decisão de preenchimento de um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa.

A selecção consiste no processo de escolha entre esses finalistas e na tomada de decisão sobre a qual deles deve ser feita a oferta do cargo.

## Recrutamento.

O recrutamento tem como objectivo a captação de candidatos potencialmente qualificados e com competências para assumir uma determinada função, a partir de uma estratégia concertada, para preenchimento da função, entre o departamento de recursos humanos, que assume o processo, e o gestor, que manifestou a necessidade (Cascão e Cunha, 1998).

Neste processo é tão importante a aptidão técnica do candidato para o desempenho da função, como o seu perfil comportamental, que assegura a harmoniosa integração na empresa e ainda o seu potencial para poder evoluir para cargos de maior responsabilidade dentro da mesma (Camara et al., 1997).

Para Hooghiemstra, (1994), os sistemas de recrutamento baseados nas competências centram-se, geralmente, em métodos de filtragem, permitindo seleccionar, de forma rápida e eficaz, um pequeno número de candidatos de valor, a partir de um grupo importante. Os sistemas de recrutamento baseados nas competências salientam a identificação de algumas competências principais que satisfaçam os seguintes critérios:

- Competências que os candidatos já possuam e de que tenham feito prova na sua vida profissional quotidiana (e.g., iniciativa);
- Competências com boas perspectivas de previsão, a longo prazo, do sucesso dos candidatos e que são difíceis de desenvolver através da formação ou da experiência profissional (competências determinantes, tais como a motivação para o sucesso);
- Competências que possam ser avaliadas com fiabilidade (e. g., liderança).

### técnicas de Seleccção.

O objectivo de submeter os candidatos a testes/Avaliações de Competências é duplo:

- . Identificar eventuais pontos fracos que possam constituir contra indicação para o posto de trabalho;
- . Classificar as competências dos candidatos, permitindo escolher e adequar os perfis dos candidatos ao perfil do posto de trabalho.

As avaliações de competências são um auxiliar importante, visto serem constituídas por provas a que o candidato é submetido e que pretendem medir um conjunto de dimensões consideradas importantes para o desempenho da função. Além disso, só permitem que cheguem à entrevista final candidatos que tenham tido o parecer de “Adaptável para a função” ou “Adaptável com algumas reservas para a função”. Os candidatos com “Reservas para a função” são eliminados do processo.

Uma enorme gama de testes psicológicos pode ser utilizada, incluindo testes de capacidade cognitiva, questionários sobre a personalidade, simulações e exercícios práticos.

testes de aptidão.

Os testes de capacidade cognitiva podem ser utilizados para medir aspectos particulares de competências cognitivas, tais como a inteligência geral, pensamento conceptual, pensamento analítico, raciocínio numérico, capacidade verbal, etc.

A inteligência é considerada, em termos leigos, como a capacidade para resolver problemas, a capacidade para compreender a causa e o efeito, a capacidade para analisar uma série de premissas aparentemente desconexas e integrá-las num todo coerente. Torna-se, por isso, pertinente conhecer o grau relativo que cada pessoa possui para este talento (Casção e Cunha, 1998).



Estes testes permitem obter dados exactos, e têm em geral um bom valor informativo ao nível da eficácia na actividade considerada (Peretti, 1998). No entanto, essa capacidade não significa necessariamente pô-la em prática eficazmente.

É importante que qualquer teste utilizado seja significativo em relação às competências que constam do perfil de selecção, uma vez que os testes que simulam o mais aproximadamente possível as exigências reais da função têm todas as possibilidades de ser mais significativos.

testes de personalidade.

Estes testes visam perceber a personalidade do examinado. Geralmente, o termo é usado para abranger quase todas as características individuais não incluídas nos factores cognitivos. Estas incluem a adaptação emocional, a motivação, os interesses, as atitudes e os valores.

Os questionários sobre a personalidade fornecem auto-avaliações para uma variedade de competências e as pontuações assim obtidas, tal como as dos índices de descrição de comportamento e as dos questionários de avaliação de competências, podem ser utilmente comparadas com as tabelas fixadas para grupos de candidatos a uma determinada função.

Pode-se, também, utilizar testes de grupo, onde se propõe uma situação de grupo. Sobre um tema ou um jogo de papeis, os participantes exprimem-se e revelam parte do seu comportamento e da sua personalidade perante os seleccionadores.

Estes testes permitem encaminhar um candidato mais para uma função técnica ou mais para uma função comercial, sempre aliada a outras competências técnicas (formação, experiência, ...)

simulações.

As simulações e os exercícios práticos dão grande valor a quase todo o processo de selecção. Estes exercícios foram concebidos para simular, o mais aproximadamente possível, as exigências de competências do emprego em causa. Os avaliadores observam os comportamentos expressos ou os documentos produzidos pelos candidatos durante os exercícios e avaliam os níveis de competências demonstrados (Cascão e Cunha, 1998).

As situações descritas nas entrevistas de situações comportamentais, correspondentes à função, podem fornecer dados precisos para ajudar a conceber tais exercícios.

Estes exercícios juntam-se frequentemente às entrevistas e aos testes, sendo designados por centros de avaliação ou Assessment Centers.

A riqueza de metodologia considerada consiste no cruzamento de informação sobre uma multiplicidade de situações e de dimensões comportamentais e competências observáveis que permitem emitir o parecer final.

A natureza dos exercícios é de grande importância, porque quanto mais próximos estiverem da realidade empresarial, mais relevantes são os resultados observáveis para aferir a compatibilidade dos candidatos com as realidades do dia-a-dia da empresa.

Os métodos de selecção escolhem-se em função dos critérios de aplicabilidade, custo e validade.

#### entrevista.

Na fase de entrevista pode-se avaliar directamente as competências que os candidatos possuem e que constam do perfil de selecção de uma função. Designada por entrevista focalizada, esta técnica consiste em pedir aos candidatos que descrevam pormenorizadamente

experiências significativas do seu passado. Através de uma técnica de medida estruturada, o entrevistador procura a prova de que, ao longo da experiência descrita, o candidato demonstrou os comportamentos associados a cada uma das competências consideradas para a selecção. Esta entrevista é altamente eficaz, tanto em valor previsional como em rentabilidade (Bethell-Fox, 1994).

### Seleccção

O recrutamento e selecção de recursos humanos, apesar de não serem sinónimos, devem ser tomados como fases de um mesmo processo: a introdução de colaboradores na organização. Se o primeiro pretende abastecer o processo selectivo com a matéria-prima básica – candidatos com competências para a função – a selecção é o processo de escolha, entre os candidatos, daquele com o perfil mais próximo do requerido, que possibilite reduzir o risco de insucesso no futuro desempenho da função em causa, o que poderia significar uma fraqueza com um custo oculto (Cascão e Cunha, 1998).

Aqui, parte-se do princípio de que existem diferenças individuais entre as pessoas, ao nível das aptidões, personalidade, interesses, etc. e de que é possível, pelo menos parcialmente, predizer o comportamento futuro das pessoas.

Com o objectivo de manter a objectividade e a precisão, a selecção deve passar por um processo de comparação entre duas variáveis: o perfil de competências exigido pela função e as características/competências apresentadas pelos candidatos recrutados.

Após a comparação, pode acontecer que vários destes tenham condições similares para serem indicados ao departamento requisitante para ocuparem a função em aberto. A decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre do departamento requisitante, já que é a

chefia quem melhor conhece a função e o grupo de trabalho no qual vai ser inserido o novo colaborador. Por isso, também ela deve ser responsabilizada pelo sucesso deste processo.

Segundo Bethell-Fox (1994), os sistemas de selecção, para serem eficazes, devem ter as seguintes características:

1. devem conseguir apresentar aqueles que, de entre o conjunto de candidatos possíveis, estão mais adaptados à função, tendo assim o desempenho necessário para que a organização atinja os seus objectivos;
2. esta finalidade deve ser atingida independentemente de características como a proveniência étnica, sexo ou qualquer outra deficiência.
3. a implementação do sistema de selecção deve ser rendível, de forma a que o tempo e o dinheiro gastos na sua concepção e gestão sejam justificados pela qualidade dos novos recrutamentos.

Os sistemas de selecção e de recrutamento baseados nas competências garantem que as características procuradas são exactamente aquelas que vão permitir aos novos actantes fornecer os resultados pretendidos; garantem que a selecção tem em conta características relacionadas com a eficácia; e quando os novos colaboradores atingem os resultados esperados, o benefício da implementação destes sistemas de selecção compensa largamente o respectivo custo.

Neste modelo, o processo de selecção consiste, sobretudo, em atingir elevados níveis de desempenho.

Algumas competências determinantes são recorrentes a diversas funções. Várias competências genéricas (ou comuns) aparecem como estando na origem do desempenho superior numa gama variada de actividades: empresários, técnicos, profissionais, vendas,

serviços e gestão. Podemos agrupar estas competências genéricas em seis temas principais (Bethell-Fox, 1994):

1. As competências de acção e de realização (e. g., motivação para o sucesso, preocupação da ordem e da qualidade; iniciativa; pesquisa de informação);
2. As competências de assistência e de serviço (e. g., compreensão interpessoal, orientação para o serviço de clientes);
3. As competências de influência (e. g., o impacto e a influência; o sentido da organização; o estabelecimento de relações);
4. As competências de gestão (como sejam, o desenvolvimento dos outros, a capacidade directiva; o trabalho em equipa e a cooperação; a direcção da equipa);
5. As competências cognitivas (e. g., o raciocínio analítico; a aptidão verbal; a aptidão numérica);
6. As competências de eficácia pessoal (e. g., o auto-controlo; a auto-confiança; a capacidade de adaptação; a adesão à organização).

Assim, para uma dada função, será importante identificar um subconjunto de funções genéricas, mas será também necessário identificar competências determinantes, importantes para a obtenção de um desempenho superior na função.

Para além da competência, é necessário identificar indicadores (níveis) da sua presença. À progressão dos indicadores de comportamentos, chama-se escala de diferenças perceptíveis (Bethell-Fox, 1994). Esta assenta na noção de que, ao passar de um nível a outro, a correspondente mudança de comportamento deve ser suficientemente visível para que esta mudança seja claramente observável e mensurável. O painel fornecerá, para cada competência, um perfil dos níveis pretendidos para um desempenho aceitável, bem como para um desempenho superior.

Este perfis constituem, pois, um instrumento de medida a procurar no processo de selecção, permitindo identificar os desvios individuais, nos dois sentidos, relativamente ao perfil exigido.

O perfil de competências para a selecção deve conter o mínimo possível de competências. Tipicamente, são suficientes seis ou sete competências para apreender as componentes-chave do desempenho e da maior parte das diferenças entre os desempenhos médios e os superiores.

As medidas de competências devem pôr em jogo situações abertas, nas quais um indivíduo deve exprimir um comportamento, por oposição às medidas reactivas (Hooghiemstra, 1994).

Segundo o mesmo autor, ainda que se possam desenvolver esforços frutuozos para formar indivíduos nas competências de motivação, é geralmente mais prático seleccionar as pessoas em função destas e não em função das competências profundamente enraizadas nos traços da personalidade.

Como consequência, as competências que a organização pode facilmente ensinar ou desenvolver devem, por norma, ser suprimidas do perfil de competências.

O perfil de selecção deve, não só, ser preciso, como as pessoas em causa, na empresa, devem considerá-lo preciso e credível. A melhor maneira de assegurar esta credibilidade é pegar em extractos de transcrições de entrevistas de situações comportamentais e fornecer exemplos vivos de cada competência implementada. Ilustrará, assim, como cada competência do perfil é uma fonte de sucesso em matéria de desempenho.

Pode fazer-se uma comparação visual directa entre o perfil de competências do candidato avaliado e os níveis de competências exigidos para o desempenho superior da função. A diferença entre os dois perfis é naturalmente uma medida directa de adaptação do candidato à

função e, conseqüentemente, é também uma medida da probabilidade de um desempenho superior da função. Uma tal comparação visual entre estes dois perfis é geralmente suficiente para ajudar à decisão final de selecção. Mas, se há vários candidatos possíveis a uma função, pode recorrer-se a um computador, que calculará a diferença média entre o nível avaliado e o exigido, para descobrir quais os perfis dos candidatos que melhor correspondem às exigências de competências da função (Bethell-Fox, 1994).

A assinatura do contrato põe termo ao processo de selecção. É necessário, depois de ser tomada a decisão de seleccionar um candidato, assegurar, nas melhores condições, o seu acolhimento e a sua integração (Camara et al., 1997).

Se estes métodos forem correctamente executados, o poder de previsão do sistema de competências deve ser elevado. Segundo Bethell-Fox (1994), estudos estatísticos demonstraram que o desempenho se aperfeiçoa de 19% a 78%, como consequência de métodos de selecção baseados em competências. Quanto à redução da taxa de saída de empregados, elas estendem-se de 50% a 90%.

Os sistemas de selecção baseados nas competências tendem a ser mais equitativos do que os baseados em outras características pessoais menos significativas, porque partem de um perfil pre-estabelecido.

Para a maior parte dos empregos, é possível calcular o valor financeiro associado a um desempenho superior. Dependendo da complexidade da função, é normal que os desempenhos superiores produzam uma vez e meia, a duas vezes, mais, em termos de resultados finais, do que desempenhos médios. Por consequência, os custos de instalação de um sistema baseado nas competências são rapidamente contrabalançados pelas vantagens financeiras daí resultantes (Bethell-Fox, 1994).

## Teoria Sócio-Cognitiva da Aprendizagem Social

Segundo Bandura (1986), a teoria sócio-cognitiva da aprendizagem social procura integrar de modo coerente grande parte da fenomenologia interactiva do comportamento, reunindo num só modelo abordagens comportamentais, cognitivas e sociais. A formação e operação do comportamento faz-se através da mediação cognitiva dos estímulos internos e externos, isto é, determinantes simultaneamente ambientais e intra-pessoais.

A teoria sócio-cognitiva da aprendizagem social veio procurar explicar que o comportamento é regulado não só pelos reforços externos (consequências do comportamento, antecipadas ou não), mas também por reforços internos (conseguir realizar ou atingir os padrões ou objectivos auto-determinados). Assim, o sucesso é determinado pela obtenção dos reforços desejados numa tarefa. Se o indivíduo antecipa que os reforços dependem predominantemente da sua competência para realizar as tarefas, tem locus de controlo interno, se acredita que os reforços dependem essencialmente das contingências exteriores, tem locus de controlo externo (Bandura, 1986).

Apesar desta teoria assentar em pressupostos comportamentalistas, onde o papel dos reforços é importante na determinação do comportamento, também atribui grande relevo às situações onde o comportamento humano se inicia e se mantém na ausência de indutores e reforços externos. Bandura (1986) não deixa de realçar a importância do impacto das situações e consequências ambientais no comportamento.

Nesta visão, o funcionamento humano é explicado em termos de determinismo recíproco triádico, em que os comportamentos, cognições e situações ambientais operam

inter-activamente como determinantes uns dos outros (Bandura, 1986). Um e o mesmo acontecimento pode ser um estímulo, uma resposta ou um reforço ambiental.

Esta teoria proporciona um modelo integrado, pois trata o determinismo recíproco como um princípio básico capaz de analisar o fenómeno psicossocial em vários níveis de complexidade, indo do desenvolvimento intra-pessoal, ao comportamento inter-pessoal, e ao funcionamento inter-activo de sistemas organizacionais e sociais (Bandura, 1978). As pessoas jogam um papel activo ao criar experiências de geração de informação, assim como no processamento e transformação de estímulos informativos que lhes são fornecidos. Esta transacção triádica - transacções recíprocas entre pensamento, comportamento e acontecimentos ambientais - é mediada por processos de aquisição, representação e regulação cognitiva. Assim, a natureza das pessoas é definida por um conjunto de capacidades básicas que, em função do seu desenvolvimento, caracterizam o estilo pessoal de adequação sócio-cognitiva.

### Teoria da Auto-Eficácia

A teoria da auto-eficácia foi introduzida na teoria sócio-cognitiva da aprendizagem social em 1977, por Albert Bandura, e traduz-se em termos de expectativas de eficácia pessoal, no desempenho de uma tarefa específica.

A percepção de auto-eficácia é definida como os julgamentos pessoais das próprias capacidades para organizar e executar acções requeridas, de forma a atingir determinados tipos de desempenho.

Não tem a ver com as competências que uma pessoa tem, mas com os julgamentos que uma pessoa pode efectuar, quaisquer que sejam as aptidões que possui. Há uma grande

diferença entre possuir as competências e ser capaz de as utilizar sob diversas circunstâncias. Um desempenho competente requer aptidões e crenças pessoais de eficácia para as utilizar eficazmente. A percepção de auto-eficácia é um determinante significativo do desempenho, que opera parcialmente independentemente das aptidões subjacentes (Bandura, 1981; Maddux et al., 1986).

Segundo Bandura (1977), há dois tipos de expectativas relativamente às capacidades e competências para lidar com as exigências comportamentais: a expectativa de resultado, que é definida como a percepção de que um determinado comportamento provocará o resultado correspondente; e a expectativa de auto-eficácia, que é definida como a percepção de que se é capaz de desempenhar o comportamento requerido. As expectativas de resultado e de eficácia são diferenciadas, porque os indivíduos podem acreditar que uma determinada acção produzirá certos resultados, mas se eles têm sérias dúvidas sobre se eles podem desempenhar as actividades necessárias tal informação não influencia os seus comportamentos (Fig. 5).

Existe uma forte dependência das expectativas de resultado em relação às expectativas de auto-eficácia, pois sempre que os resultados estão, ou inerentes às acções, ou estritamente ligados por códigos sociais, a sua antecipação cognitiva está condicionada pela auto-avaliação que é feita dos comportamentos que os produziram. Assim, a auto-eficácia não pode, em circunstâncias normais, ser colocada em igualdade determinística com as expectativas de resultado.

Bandura (1977) considera as expectativas de auto-eficácia como a variável cognitiva de antecipação com maior poder preditivo do comportamento, diferenciando-a na sequência da acção.

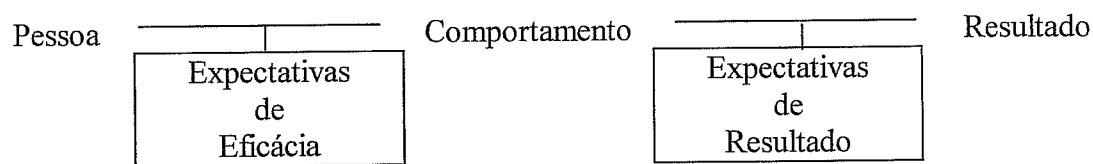


Figura 5: Representação entre expectativas de eficácia e de resultado, In Bandura, 1977, p. 193.

Não só se pode perceber a auto-eficácia como tendo uma influência directa na escolha das actividades, como, através de expectativas de um sucesso eventual, pode afectar os esforços para lidar com as situações uma vez que estejam iniciados.

Mas a expectativa sozinha não produzirá o desempenho desejado se falta a componente capacidade. Mais, há muitas coisas que as pessoas podem fazer com certeza de sucesso que elas não desempenham porque não têm incentivos para o fazer. Contudo, dadas as competências apropriadas e os incentivos adequados, as expectativas de eficácia são o principal determinante das escolhas pessoais de actividade, a quantidade de esforço que despenderão e a quantidade de tempo em que manterão o esforço para lidar com essas situações.

#### Relação entre a Percepção de Auto-eficácia e Acção

Segundo Bandura e Cervone (1983), apesar dos julgamentos de auto-eficácia estarem funcionalmente relacionados com a acção, vários factores podem afectar a força da relação. A percepção de auto-eficácia, por si só, pode afectar o nível de motivação, mas não produzirá desempenhos inovadores se as aptidões necessárias para o exercício da actividade pessoal falharem. Assim, a percepção de auto-eficácia contribui para o desenvolvimento de competências, assim como as ajusta para as adaptar a novos padrões de comportamento.

As pessoas podem possuir as competências necessárias e um forte sentimento de eficácia de que conseguem executar bem as tarefas, mas, mesmo assim, podem escolher não desempenhar as actividades porque não têm incentivos para o fazer. Constrangimentos físicos ou sociais imporão limites ao que as pessoas poderão fazer em situações particulares.

O tempo que decorre entre as avaliações de auto-eficácia e a acção é outro factor que afecta o grau da relação. Ao longo das suas vidas diárias, as competências pessoais são repetidamente testadas, se não expandidas, instigando, assim, reavaliações periódicas de auto-eficácia. As auto-percepções fortes, as quais só são modificáveis através de uma forte disconfirmação, podem prever o modo como as pessoas se comportarão anos mais tarde. Mas as auto-percepções de eficácia fracas são sensíveis a nova informação, e mesmo as firmemente estabelecidas são alteráveis através de fortes experiência negativas (Bandura, 1982).

Segundo este autor, os julgamentos de eficácia variam em várias dimensões que têm importantes implicações no desempenho. Diferem em **nível**. Os julgamentos de auto-eficácia de diferentes pessoas podem ser limitadas a tarefas simples ou estendidas a maiores dificuldades. A percepção de auto-eficácia também difere em **generalidade**. As pessoas podem-se julgar a si próprias como apenas eficazes em certos domínios de funcionamento ou entre um vasto leque de actividades e situações. Adicionalmente, a percepção de auto-eficácia varia em **intensidade**. Auto-percepções fracas de auto-eficácia são facilmente negadas através de experiências disconfirmantes, enquanto que pessoas que têm uma forte crença na sua própria competência perseverarão nos seus esforços para lidar com as situações, apesar do grau de dificuldade.

A análise mais informativa de eficácia requer uma avaliação detalhada do nível, intensidade e generalidade da percepção de auto-eficácia comensurável com a particularidade e precisão com que cada desempenho é avaliado.

O desempenho das tarefas pode variar muito em dificuldade e nas competências que requerem. As discrepâncias entre o julgamento de auto-eficácia e o desempenho aumenta quando, tanto as tarefas, como as circunstâncias sob as quais são desempenhadas, são ambíguas. Quando os objectivos são claros e os níveis de desempenho são compreendidos, as auto-percepções de eficácia funcionam como reguladores influenciáveis para atingir o desempenho (Bandura & Cervone, 1983).

Os julgamentos defeituosos podem resultar a partir de uma variedade de fontes. A auto-eficácia pode ser julgada erroneamente quando factores pessoais distorcem os processos de auto-avaliação. As distorções podem ocorrer ao nível da percepção, durante o processo cognitivo ou durante a lembrança de experiências relevantes para a eficácia. Quaisquer que sejam as fontes de distorção, quando as pessoas agem com julgamentos defeituosos de auto-eficácia sofrem consequências adversas. No caso de rotinas habituais, as pessoas desenvolvem o seu auto-conhecimento através de repetidas experiências, até ao ponto em que deixam de precisar de julgar a sua eficácia cada vez que desempenham a mesma actividade.

#### Fontes de Informação de Auto-eficácia

O auto-conhecimento sobre a própria eficácia, tanto exacta como defeituosa, baseia-se em quatro fontes principais de informação: atingir o desempenho; experiências vicariantes de observação dos desempenhos dos outros; persuasão verbal e tipos aliados de influência social de que o próprio possui certas capacidades; e estados fisiológicos a partir dos quais as

pessoas, parcialmente, julgam a sua capacidade, força e vulnerabilidade à disfunção (Bandura, 1977).

#### desenvolvimento de competências.

O desenvolvimento das próprias competências é a fonte mais influente de informação de eficácia, porque se baseia em autênticas experiências de domínio. O sucesso aumenta as avaliações de eficácia; insucessos repetidos baixam-nas, especialmente se os fracassos ocorrem cedo no decurso dos acontecimentos e não reflectem a falta de esforço ou circunstâncias externas adversas.

Desde que estabelecida, o aumento da auto-eficácia tende a generalizar-se a outras situações, especialmente aquelas em que o desempenho tenha sido auto-debilitado. Como resultado, o funcionamento comportamental pode melhorar um vasto campo de actividades. Contudo, os efeitos de generalização ocorrem mais predictamente em actividades que são muito similares às quais a auto-eficácia foi aumentada.

#### experiência vicariante.

Ver ou visualizar outras pessoas semelhantes a desempenhar com sucesso uma actividade, pode aumentar as auto-percepções de eficácia em observadores que também possuem capacidades para controlar actividades comparáveis. Os sujeitos persuadem-se a eles próprios de que se os outros conseguem, eles também serão capazes de atingir pelo menos alguma melhoria no desempenho (Bandura, 1978).

### persuasão verbal.

A persuasão verbal é muito utilizada para convencer as pessoas a acreditarem que possuem competências que lhes permitem conseguir o que querem. A persuasão verbal pode ser limitada por si só no seu poder para criar aumentos significativos de auto-eficácia, mas pode contribuir para desempenhos de sucesso se a avaliação esperada se situa entre níveis realistas (Bandura, 1978).

### estado fisiológico.

As pessoas confiam, parcialmente, na informação do seu estado fisiológico ao julgarem as suas competências. Em actividades envolvendo força e persistência, as pessoas vêem a sua fadiga, dores, etc., como indicadores de ineficácia física (Bandura, 1977).

### Processo Cognitivo da Informação de Auto-eficácia

Para Bandura (1989), a informação relevante para o julgamento pessoal das competências – seja convergente, desenvolvida, persuasiva ou fisiológica – só se torna instrutiva através de avaliação cognitiva.

O processo cognitivo da informação de eficácia envolve duas funções separáveis: A primeira tem a ver com o tipo de informação que as pessoas obtêm e a utilização de indicadores de eficácia pessoal. A segunda tem a ver com a combinação de regras ou heurísticas que empregam por esperar e integrar informação de eficácia a partir de diferentes fontes de informação dos julgamentos de auto-eficácia.

A avaliação de auto-eficácia é um processo inferencial no qual a contribuição relativa de factores de aptidão e não aptidão para o desempenho de sucesso e fracasso deve ser pesado. A

extensão em que as pessoas alteram as suas percepções de eficácia através de experiências de desempenho dependerá, entre outros factores, da dificuldade da tarefa, a quantidade de esforço despendido, a quantidade de ajuda externa que têm, as circunstâncias sob as quais realizam o seu desempenho e o modelo temporal dos seus sucessos e fracassos. Ou seja, muitos factores podem afectar o nível de desempenho, que tem pouco a ver com as competências.

As pessoas que relembram os aspectos mais negativos dos seus desempenhos têm maior probabilidade de subestimar a sua eficácia, mesmo que tenham processado correctamente o que se lembram. Nestas circunstâncias os problemas residem em observações defeituosas e processos de memória, em vez de em julgamentos inferenciais.

As pessoas desenvolvem pré-concepções de capacidades de desempenho de acordo com a idade, sexo, educação e nível sócio-económico, raça e etnia, mesmo que as performances dos indivíduos entre estes grupos seja extremamente variada. Tais concepções resultam, normalmente, a partir de uma combinação de estereótipos culturais e de uma organização excessiva a partir de experiências pessoais salientes.

Na integração da informação de eficácia, os pesos dados a diferentes tipos de informação de eficácia podem variar ao longo de diferentes domínios de actividade. As pessoas têm dificuldade em pesar e integrar informação multidimensional. Como resultado, tendem a confiar em regras de julgamento simples – heurísticas. Isto leva-as, muitas vezes, a ignorar erroneamente informação relevante.

Ou seja, os julgamentos de auto-eficácia são produtos das mesmas heurísticas e sujeitos aos mesmos enfiamentos que os julgamentos de informação factual e social. Assim que os enfiamentos dos julgamentos sobre as próprias competências estão formados, influenciam sistematicamente o comportamento subsequente (Cervone & Peake, 1986).

## Conceitos Relacionados com a Eficácia Pessoal

### auto-conceito.

O auto-conceito é uma visão composta do *self*, que é formado através da experiência directa e das avaliações adoptadas a partir de pessoas significativas para o sujeito. Um auto-conceito global não faz justiça à complexidade das auto-percepções de auto-eficácia, as quais variam através de diferentes actividades, diferentes níveis da mesma actividade e diferentes circunstâncias. As teorias do auto-conceito têm tido dificuldade em explicar como o mesmo auto-conceito pode dar origem a diversas acções.

Na perspectiva da aprendizagem social, os julgamentos de eficácia entram na regulação de todos os tipos de desempenho, excepto em modelos habituais que se tornam rotineiros (Bandura, 1981).

### auto-estima.

A auto-estima distingue-se da percepção de auto-eficácia porque os dois conceitos representam diferentes fenómenos. Enquanto que a auto-estima pertence à avaliação da auto-valorização, que depende do quanto uma cultura valoriza os atributos que uma pessoa possui e da adequação do comportamento pessoal aos padrões pessoais estabelecidos, a percepção de auto-eficácia tem a ver com o julgamento das capacidades pessoais.

Os sujeitos podem ver-se a si próprios como muito eficazes numa actividade da qual se orgulham ou julgar-se a si próprios ineficazes numa actividade, sem sofrerem a perda de auto-valorização. Contudo, em muitas das actividades, as pessoas perseguem, cultivam a auto-eficácia em actividades que lhes dão um sentimento de auto-valorização.

Assim, tanto a auto-estima como a auto-eficácia contribuem, à sua maneira, para a qualidade de vida (Bandura, 1981).

### Motivação.

White (1959, 1960) postulou que a “motivação” é conceptualizada como um impulso intrínseco para transacções com o ambiente. O efeito motivacional desenvolve-se, presumivelmente, através de aquisições cumulativas de conhecimento e competências ao lidar com o ambiente.

Segundo Bandura (1981), como os julgamentos de auto-eficácia são definidos e medidos independentemente do desempenho, fornecem uma base para predizer a exactidão e persistência do comportamento, enquanto que um motivo não.

Dentro da rede da teoria dos efeitos, o impulso para o efeito desenvolve-se gradualmente através de transacções prolongadas com o ambiente envolvente. Na teoria sócio cognitiva, a percepção de auto-eficácia resulta de diversas fontes de informação convergidas vicariamente e através de avaliação social, assim como através da experiência directa.

Os julgamentos de eficácia pessoal não operam como determinantes disposicionais, independentes de factores contextuais. Um bom desempenho não aumenta, necessariamente, a percepção de eficácia. Isso depende de como os determinantes dos desempenhos são avaliados cognitivamente e de como eles avaliam padrões internos. O exercício de domínio interno traz necessariamente satisfação ou aumento de auto-estima.

teorias de expectativa de resultado.

De acordo com as teorias de expectativa-valência, o nível de desempenho é uma função multiplicativa da expectativa de que comportar-se de uma determinada forma levará a determinado resultado e ao valor desse resultado.

Para Bandura (1981), a teoria sócio-cognitiva preocupa-se com a aquisição de competências cognitivas e comportamentais, assim como com o conhecimento do que leva a essas competências.

Em geral, as pessoas que acreditam que os seus resultados são determinados pelo seu comportamento, tendem a ser mais activas do que as que percebem os acontecimentos mais fatalisticamente.

A percepção de auto-eficácia e as crenças sobre o locus de causalidade de resultado devem ser distinguidas. As convicções de que os resultados são determinados pelas próprias acções podem ser tanto desmoralizantes como encorajantes, dependendo do nível de auto-julgamento de eficácia. As pessoas que vêem os resultados como determinados por si próprias, mas que lhes faltam as competências requeridas, podem vivenciar baixa auto-eficácia e ver as actividades com um sentimento de futilidade. É quando as pessoas possuem competências, que as crenças na determinação pessoal dos resultados criarão um sentimento de poder.

Assim, as auto-percepções de eficácia operam como mediadoras cognitivas do desempenho. Aumentando os níveis de percepção de auto-eficácia no indivíduo, aumenta-se progressivamente a execução do desempenho.

À medida que as crenças das pessoas para lidar com a eficácia se fortalecem, elas abordam as situações com mais segurança e fazem melhor uso das suas competências.



Se falta auto-eficácia, as pessoas tendem a comportar-se ineficazmente, mesmo que saibam o que têm a fazer.

Na teoria sócio-cognitiva, a auto-eficácia opera como um mecanismo comum de mudança de comportamento. Isto não quer dizer que outros mecanismos não entrem também em jogo na promoção da mudança. Na visão sócio-cognitiva, a eficácia percebida opera em conjunto com outros mecanismos na regulação do comportamento.

### Hipóteses

Com base no Modelo Causal de Competências, apresentado na Fig. 1, verifica-se que as competências, características pessoais observáveis através do comportamento, quaisquer que elas sejam, relacionam-se sempre com o desempenho.

Bandura (1983), na Teoria Sócio-Cognitiva da Aprendizagem Social, defende que as percepções de Auto-eficácia contribuem para a aquisição/manifestação/desenvolvimento das competências, ajustando-as de forma a que o indivíduo adopte padrões de comportamento. Funcionam, assim, como reguladores do desempenho.

Foi com base neste dois modelos do comportamento que se aferiu o Modelo apresentado na Fig. 6, integrando-se o Modelo Causal de Competências com a Percepção de Auto-eficácia, variável considerada, por Bandura, como sócio-cognitiva do comportamento. Comportamento este que pode ser inferido/avaliado em situações específicas, como em contexto de Avaliação de Competências, de forma a predizer o desempenho.

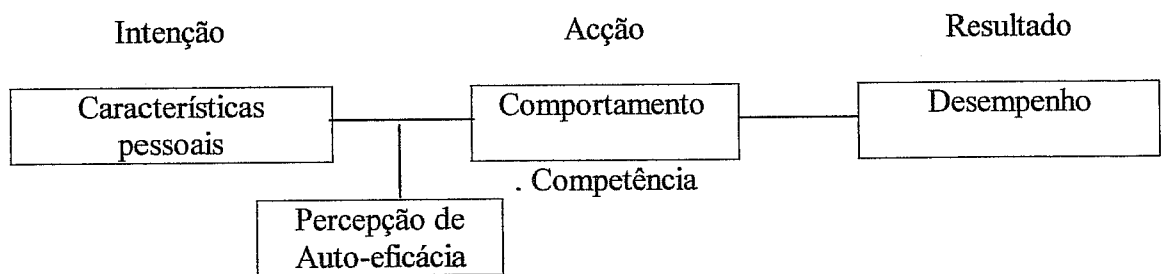


Figura 6: Integração dos modelos causais de competências e de auto-eficácia

O primeiro objectivo deste estudo será validar o Modelo de Competências ao nível do recrutamento e selecção dos candidatos pela empresa em causa, considerando, também, a auto-eficácia como variável mediadora, tal como defendido por Bandura (1981).

Para o efeito, colocamos as seguintes hipóteses:

H1: As características pessoais dos sujeitos (género sexual, idade, nível de formação, área de formação, experiência profissional) são predictivas do perfil de competências evidenciado em situação de avaliação;

Esta hipótese é colocada, porque, segundo Pires (1994) as competências são forjadas a partir de um processo de socialização, em que a sua aquisição é feita através de uma estrutura cognitiva, própria ao indivíduo, que também vai sendo construída, ao longo da sua história singular, dotada do seu próprio sentido. Este processo de socialização está sujeito aos mesmos estereótipos culturais que todos os outros processos sociológicos.

H2: As características pessoais dos sujeitos (género sexual, idade, nível de formação, área de formação, experiência profissional) são predictivas da percepção pessoal de auto-eficácia (geral e específica);

Esta hipótese é colocada, pois segundo Bandura (1977), as avaliações baseiam-se, muitas vezes, não em experiências comparativas de desempenho, mas na similaridade a modelos de características pessoais que se assume serem predictivas das capacidades de desempenho. Assim, as pessoas desenvolvem pré-concepções de capacidades de desempenho de acordo com a idade, sexo, educação e nível sócio-económico, raça e etnia, mesmo que as performances dos indivíduos entre estes grupos seja extremamente variada. Tais concepções resultam normalmente a partir de uma combinação de estereótipos culturais e de uma generalização excessiva a partir de experiências pessoais salientes.

H3: Quanto maior a auto-eficácia (geral e específica), mais competências os sujeitos evidenciam em situação de avaliação;

Esta hipótese coloca-se porque, segundo Bandura e Cervone (1983), a Percepção de Auto-eficácia contribui para o desenvolvimento de Competências, assim como as ajusta para as adaptar a novos padrões de comportamento. Ou seja, aumentar os níveis de percepção de auto-eficácia do indivíduo, aumenta-se progressivamente a execução do desempenho, através do desenvolvimento das competências.

H4: A auto-eficácia (geral e específica) é uma variável mediadora entre as características pessoais dos sujeitos (género sexual, idade, nível de formação, área de formação, experiência profissional) e as competências evidenciadas em situação de avaliação;

Para esta hipótese corrobora a tese defendida por Bandura, ao longo de todo o seu trabalho, de que as auto-percepções de eficácia operam como uma variável mediadora cognitiva do desempenho.

Este estudo tem, ainda por objectivo, para além das hipóteses colocadas ao Modelo, testar se, em situação de Recrutamento Externo:

- O1: As competências evidenciadas em situação de avaliação, são preditivas da selecção ou não dos sujeitos;
- O2: Os candidatos seleccionados apresentam um perfil de competências diferente dos não seleccionados

#### Definição e Operacionalização das Variáveis

Preditores:

Características individuais – Idade; Género Sexual; Estado Civil, Nível de Formação; Área de Formação; Média de Formação e Experiência Profissional.

Critério:

Perfil de Competências – “Características subjacentes do indivíduo, que têm uma relação causal com a eficácia e a performance” (Hooghiemstra, 1994). A operacionalização destas variáveis foi efectuada na empresa onde este trabalho foi aplicado, sendo as competências aqui consideradas, as identificadas como as transversais a toda a organização (Anexo A).

Desempenho – Operacionalizado como o vínculo que os candidatos tiveram, em 2001, à empresa (Admissão, Contratação a Termo Certo ou Estágio Profissional). A Admissão visa o

preenchimento de necessidades organizacionais em áreas estratégicas, por candidatos com a especialização/formação/perfil necessário e exigido. O Contrato a Termo Certo visa a selecção de candidatos finalistas ou que tenham finalizado a formação em áreas relevantes da actividade da empresa, com perfil ajustado ao desempenho das funções detectadas como carentes de recursos. Os Estágios Profissionais têm em vista o desenvolvimento de projectos em áreas relevantes para a empresa, podendo esta colaboração ter efeitos posteriores de integração nos quadros da mesma.

#### Variável Mediadora:

Auto-eficácia Geral – “Crenças optimistas sobre a capacidade para lidar com uma vasta variedade de stressores” (Schwarzer, 1977). A operacionalização desta variável foi efectuada através da resposta dos sujeitos a uma escala (Anexo B), desenvolvida por Schwarzer (1999).

Auto-eficácia Específica – “Auto-percepções ou julgamentos sobre como o próprio pode executar eficazmente os actos necessários face a situações específicas” (Bandura, 1982). A operacionalização desta variável foi efectuada através da resposta dos sujeitos a uma escala (Anexo B), desenvolvida por Jones (1986).

## MÉTODO

### Participantes

Os sujeitos considerados no estudo de base foram candidatos a funções de Quadro Superior Jovem, recrutados em 2001 (Admissões, Contratos a Termo Certo e Estágios Profissionais) pelo departamento de recrutamento externo de uma empresa de telecomunicações. A amostra de partida para este estudo era constituída por 272 sujeitos que foram submetidos a Avaliação de Competência para efeitos de recrutamento. Esta amostra inicial, recolhida através da Análise de Dados Existentes era constituída por 105 (38,60%) sujeitos do género sexual feminino e 167 (61,40%) do género sexual masculino, com idades compreendidas entre o 21 e os 36 anos de idade, a que corresponde uma idade média de 24,44 anos.

Foi efectuada, também, uma análise aos candidatos seleccionados, de forma a verificar se estes divergiam, em termos de determinados critérios, da amostra inicial. Estes eram constituídos por uma amostra de 84 sujeitos, o que corresponde a 30,88% da amostra inicial. Deste conjunto, 33 (39,29%) sujeitos eram do género sexual feminino e 51 (60,71%) sujeitos eram do género sexual masculino, com idades compreendidas entre os 22 e os 32 anos, o que corresponde a uma idade média de 24,60 anos.

Aos sujeitos seleccionados foi-lhes pedido para responderem às duas Escalas de Auto-eficácia (Geral e Específica), tendo havido uma aderência de resposta de 38,10%, o que corresponde a 32 sujeitos.

## Design

Este estudo é um estudo correlacional, compilando, ao nível das competências, dados decorrentes de um ano de exercício do departamento de recrutamento externo (Análise de Dados Existentes).

## Contexto

A empresa onde este estudo foi levado a cabo, resulta da reorganização de um Grupo de Telecomunicações em unidades de negócio e foi criada em 18 de Setembro de 2000. Dispondo da maior rede de infra-estruturas de telecomunicações do País, de que são exemplos a rede fixa digitalizada a 100% e a maior base de cliente no sector das telecomunicações.

Esta empresa disponibiliza meios de comunicação aos cidadãos, às médias e pequenas empresas e a outros clientes com necessidades profissionais. Paralelamente, potencia o negócio de operadores e prestadores de serviço.

A sua missão consiste em se tornar a referência do cenário de telecomunicações em Portugal, através da satisfação de necessidades e da superação das expectativas do cliente, nomeadamente ao nível da comunicação, informação, lazer e outras vertentes da rede fixa. Quer-se tornar o parceiro de referência nacional para as oportunidades emergentes da Sociedade de Informação e Conhecimento.

A sua actividade consiste na oferta de:

- Serviço fixo de telefone a clientes finais, incluindo o serviço público de chamadas nacionais e internacionais;
- Serviços de acesso e soluções Internet;

- Serviço a operadores, incluindo o aluguer de circuitos e interligação;
- Videoconferência;
- Teledifusão;
- Serviço móvel marítimo;
- Soluções empresariais
- Venda de equipamento de telecomunicações, e
- Outros serviços

Desta empresa faziam parte cerca de 9.950 colaboradores em Dezembro 2001.

Integrada num Grupo Empresarial, pode-se dizer que este é a entidade portuguesa com maior projecção nacional e internacional e o maior grupo de telecomunicações e multimédia em Portugal. Dispondo de um portfólio de negócios diversificado em que a quantidade e inovação são aspectos determinantes, o grupo oferece um conjunto de produtos e serviços ao nível das mais avançadas empresas internacionais do sector.

A sua oferta, enquanto grupo de infocomunicação, vai desde o serviço telefónico local ao serviço de longa distância e internacional, ao aluguer de circuitos, comunicações móveis, dados e internet, televisão por cabo e interactiva, conteúdos e sistemas de informação, soluções empresariais ao entretenimento, áreas em que é líder de mercado.

O ritmo de crescimento é sustentado com base na manutenção e reforço da liderança nas principais áreas de negócio, aposta nos negócios de elevado crescimento e ampla expansão internacional.

Este estudo foi desenvolvido com base no recrutamento de jovens recém formados, dados esses de 2001 do Departamento de Recrutamento Externo desta empresa de telecomunicações. Esta empresa tem como base o Modelo de Competências, desenvolvido internamente por uma equipa designada por consultores internos, que pretendeu analisar as

diferentes funções existentes na empresa à luz deste modelo. O Modelo de Competências tornou-se, por conseguinte, transversal, por um lado, e específico, por outro, a toda a empresa, no sentido em que cada função tem as suas competências específicas, mas que há competências comuns às várias funções (transversais). Para o Departamento de Recrutamento Externo foram identificadas as competências transversais à organização, competências estas que são avaliadas, para todos os candidatos, por uma empresa externa no decurso do processo de recrutamento, na fase de Avaliação de Potencial.

Este estudo é, por isso, um estudo de campo, onde se pretende, em primeiro lugar, validar o modelo de Competências ao nível do Recrutamento Externo (competências identificadas pela própria empresa) e, também, verificar o efeito da percepção da Auto-eficácia como variável mediadora das competências demonstradas pelos candidatos ao longo do processo de selectivo, tal como defendido por Bandura.

Antes, porém, de realizar o estudo propriamente dito, procedeu-se a um pré-teste, de forma a aferir as qualidades métricas das duas Escalas de Auto-eficácia (Geral e Específica), tendo estas sido apresentadas como se fossem uma única Escala, por razões de ordem prática para obtenção de respostas (apresentação). No entanto, os primeiros 10 itens correspondem à Escala de Auto-eficácia Geral e os restantes 8 itens à Escala de Auto-eficácia Específica.

## Instrumentos

### Avaliação de Competências

Neste estudo, utilizou-se o perfil transversal de competências considerado, a partir do Modelo de Competências em vigor na empresa, como o perfil que o departamento de

recrutamento externo deveria utilizar, de forma a discriminar os candidatos a seleccionar. Este perfil transversal contempla todas as funções de Quadros Superiores. É, por isso, tanto considerado para funções técnicas como comerciais.

O perfil utilizado, com as respectivas descrições, foi agregado da forma a seguir descrita, variando os níveis de proficiência de 0 – Não conhece a 4 – Desenvolve.

### Competências Comuns

**Gestão de Projectos:** Conhecer as técnicas de programação, gestão e controlo de projectos para cumprir prazos e gerir eficazmente os recursos no desenvolvimento de actividades.

**Microinformática:** Conhecer as aplicações de utilitários padrão da Empresa (tratamento de texto, folha de cálculo, gráficos e bases de dados) para a sua exploração.

**Análise Económica e Financeira:** conhecer as técnicas de avaliação do custo/benefício das opções geradas, a nível interno e externo para avaliar o impacto no negócio da Empresa.

**Negócio de Comunicações:** conhecer os negócios do sector das comunicações e da envolvente externa (concorrência, clientes, fornecedores) para maximizar o posicionamento da Empresa no mercado.

### Competências Específicas

**Marketing Mix:** conhecer as técnicas de marketing, a elaboração do plano, direcção e controlo das operações de marketing, incluindo técnicas de análise e fixação de preços, promoção, actividades envolvendo produtos e serviços e políticas de distribuição.

**Atendimento:** conhecer as técnicas de apresentação, relacionamento, informação e influência para potenciar a satisfação do cliente.

**Venda:** conhecer as técnicas e estratégias de venda de produtos e serviços, para as diferentes fases do ciclo de vendas e de acordo com o perfil do cliente.

### Qualidades Profissionais

**Liderança:** capacidade para decidir e actuar em situações de ambiguidade ou de risco, clarificando objectivos e missões através da identificação do que é importante para o sucesso do trabalho.

**Comunicação:** capacidade para transmitir e receber eficazmente informação, através de técnicas adequadas.

**Negociação e Gestão de Conflitos:** capacidade para maximizar os pontos de convergência com os interlocutores e potenciar ganhos mútuos através de técnicas de comunicação e de relacionamento interpessoal.

**Criatividade/Inovação:** capacidade para receber, conceber, promover e implementar novas ideias e soluções, através do interesse pelo que é novo, no sentido de concretizar mudanças estratégicas.

**Integração:** capacidade para obter novas explicações e perceber inter-relações globais, através de uma atitude de aprendizagem sistemática.

### Auto-eficácia

As escalas de auto-eficácia, consideradas neste trabalho, são constituídas por duas escalas de auto-eficácia que foram adaptadas e integradas, de forma a possuírem uma apresentação como e fossem uma única escala.

As escalas originais foram traduzidas por uma pessoa com bons conhecimento de Língua Inglesa e de Psicologia. De seguida, foi feita a retroversão por uma pessoa licenciada em Línguas e Literatura Moderna Inglês/Francês. A versão final foi elaborada tendo como juizes a pessoa que realizou a tradução, a que realizou a retroversão e uma Psicóloga.

As escalas finais foram agregadas em 18 itens, tipo Likert de 5 pontos, variando de “Não Concordo Nada” a “Concordo Totalmente”.

No original, a Escala de Auto-eficácia Geral é uma escala de 10 itens, tipo Likert de 4 pontos, variando de “De modo nenhum é verdade” a “Exactamente verdade”. A escala foi desenvolvida por Schwarzer & Jerusalem (1992), tendo sido aplicada num estudo transcultural (14 culturas) apresentando um alpha de Cronbach que varia entre 0.78 para a versão Grega e 0.91 para a versão Japonesa.

Também no original, a Escala de Auto-eficácia dirigida para a Tarefa é uma escala de 8 itens, tipo Likert de 7 pontos, variando de “Não concordo nada” a “Concordo Plenamente”. Esta escala foi desenvolvida por Jones, (1986) e pretende avaliar as expectativas que as pessoas têm de que podem executar com sucesso o comportamento requerido, de forma a produzir resultados (Bandura, 1977). Esta escala apresenta um alpha de Cronbach de 0.71 na versão original.

Por uma questão de apresentação, as duas Escalas foram aplicadas em conjunto, primeiro a de Auto-eficácia Geral e depois a de Auto-eficácia dirigida para a Tarefa, e foram transformadas em Escalas tipo Likert de 5 pontos.

Atendendo a que, apesar do alpha de Cronbach nas versões originais apresentarem valores que nos permitiam confiar nestas escalas ao nível da consistência interna, não sabíamos, previamente, ao certo, se as mesmas discriminavam os sujeitos. Para o verificar, realizou-se um pré-teste a uma amostra constituída por 100 sujeitos, dos quais 76% (76) eram do género sexual feminino e 24% (24) do género sexual masculino, com uma média etária de 32,81 anos, sendo a idade mínima de 19 anos e a máxima de 54 anos.

As pessoas que constituíram a amostra do pré-teste tinham habilitações literárias que variavam entre o 9<sup>a</sup> Ano de Escolaridade e o Mestrado. O único critério, contudo, de aplicação, nesta fase, foi a de os sujeitos terem alguma experiência profissional.

Este pré-teste permitiu, assim, verificar todas as qualidades métricas das escalas, nomeadamente, a Sensibilidade, a Fidelidade e a Validade de Constructo.

## Procedimento

### Pré-Teste

Antes de avançar com o estudo propriamente dito, foi elaborado um pré-teste, onde se utilizou um delineamento correlacional, abordando-se os sujeitos em rede, ou seja, gerou-se uma cadeia de sujeitos que estariam dispostos a responder às Escalas, cujo único critério era o de possuírem alguma experiência profissional. Utilizou-se, por isso, uma amostra não-probabilística, em forma de Bola de Neve.

Dos sujeitos que responderam, e de forma a verificar as qualidades métricas da Escala de Auto-eficácia, uns fizeram-no em papel, outros por mail, o que abarcou a recolha de respostas de pessoas pertencentes a diferentes instituições/empresas (variável que não foi estudada), com um leque abrangente de habilitações literárias, além de uma grande amplitude de idades.

### Estudo

As escalas de auto-eficácia foram enviadas, por e-mail, aos diferentes candidatos seleccionados pela empresa, sendo os mesmos informados que se tratava de um estudo de fim de Mestrado, sem quaisquer efeitos avaliativos para os sujeitos e de que as respostas dadas seriam confidenciais. As respostas recebidas aos questionários foram-nos enviadas também por e-mail, de forma que estas eram identificadas.

Os dados referentes aos perfis de competências foram extraídos directamente dos relatórios de Avaliações de Competências existentes no departamento.

Do mesmo modo, todos os dados complementares, relevantes para este estudo, foram extraídos do departamento. Destes dados consta a idade, o género sexual, estado civil, as habilitações académicas, a área de formação, a média, a experiência profissional, a data de entrada na organização e o vínculo à empresa.

## RESULTADOS

### Pré-Teste

#### Caracterização da Amostra

De forma a verificar as qualidades métricas da escala de Auto-eficácia, aplicámo-la a 100 sujeitos, 76 (76%) do género sexual feminino e 24 (24 %) do género sexual masculino, cuja distribuição de idades, tende a afastar-se da normalidade, visto K-S  $d=0,09$ ,  $p>.20$ ; Lilliefors  $p<.05$ ; Shapiro-Wilk  $W=0,94$ ,  $p<.0001$ . A distribuição apresenta uma forma que tende a ser simétrica em relação à curva normal - Skewness= $0,41$ ; Erro de Skewness= $0,24$  – e Platocurtica em relação ao seu achatamento - Kurtosis= $-0,73$ ; Erro de Kurtosis= $0,48$ .

A média foi das idades foi de 32,81 anos, o desvio-padrão de 8,97, a variância de 80,46, a mediana igual a 31,00, sendo a idade mínima de 19 anos e a máxima de 54 anos.

Verificou-se, também, que houve um leque bastante grande das habilitações abrangidas, desde o 9º Ano de Escolaridade até ao Mestrado, existindo uma maior incidência de respostas de sujeitos com uma Licenciatura completa (55%), seguida de sujeitos com o 12º Ano de Escolaridade (26%).

Em relação à experiência profissional verifica-se que uma grande quantidade de sujeitos tinha até 5 anos de Experiência Profissional, sendo a amplitude até aos 30 anos. A média situou-se no valor 10,15; o desvio-padrão= $8,68$  e a variância= $75,40$ .

## Escala de Auto-eficácia Geral

### Sensibilidade

A Escala de Auto-eficácia Geral é agregada em 10 itens, cuja representação estatística foi assinalada como  $AEGT = AEG1 + AEG2 + AEG3 + AEG4 + AEG5 + AEG6 + AEG7 + AEG8 + AEG9 + AEG10$ . Esta Escala tinha um leque de respostas possíveis que podiam ir de 10 pontos (valor mínimo) a 50 pontos (valor máximo), correspondendo o valor médio da escala a 25 pontos.

No pré-teste, verificou-se que os sujeitos incidiram a maior proporção de respostas entre os 40 e os 45 pontos, logo seguida do intervalo entre os 35 e os 40 pontos e entre os 45 e os 50 pontos, o que indica, logo à partida, que a média de respostas se situou acima da média da escala.

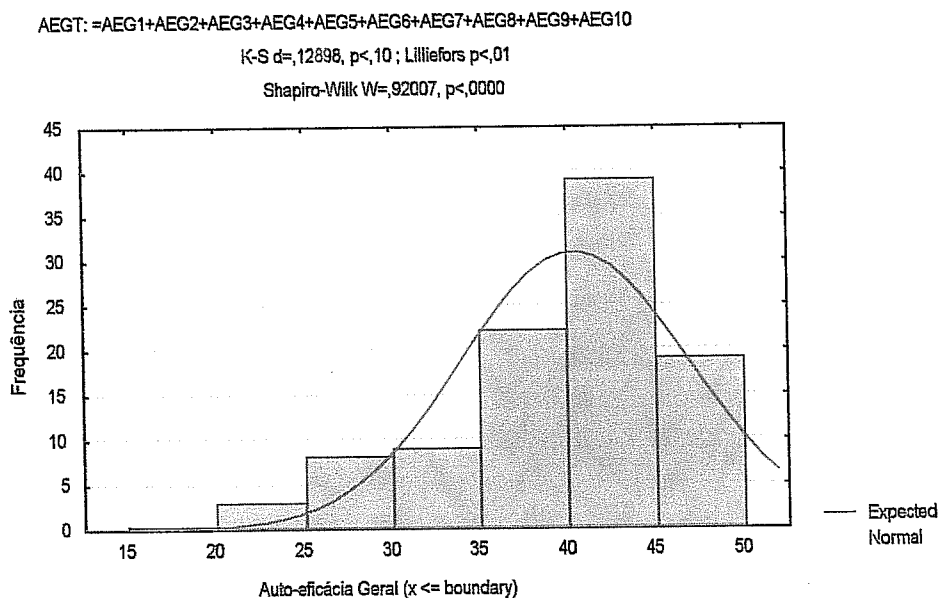


Gráfico 1: Histograma representativo da distribuição de respostas à Escala de Auto-eficácia Geral, na amostra do pré-teste.

Pode-se verificar que esta distribuição tende a afastar-se dos parâmetros de normalidade, uma vez que dois dos testes de normalidade são significativos. Além disso, a curva da distribuição mostra-se negativamente assimétrica (Skewness=-0,88 e Erro de Skewness=0,24), com tendência para apresentar uma curva leptocurtica (Kurtosis=0,26 e Erro de Kurtosis=0,48).

A distribuição apresenta uma média=40,38, uma mediana=42,00, um desvio-padrão=6,46, uma variância=41,75 e um erro padrão=0,65.

O valor mínimo de respostas à escala foi de 21,00 pontos e o valor máximo de 50,00 pontos, com uma amplitude de 29,00 pontos.

Consideraram-se válidas 98 das 100 respostas dadas pelos sujeitos, utilizando-se, para o tratamento dos dados omissos, o método Pairwise.

Atendendo aos resultados aqui encontrados, podemos afirmar, apesar da distribuição tender para o pólo positivo da escala, que a mesma discrimina de forma aceitável os sujeitos.

### Fidelidade

Em relação à consistência interna da escala, obteve-se um alpha de Cronbach=0,86 e um alpha standardizado=0,86, com uma correlação média inter-itens=0,40. Na Tabela 1 apresentam-se as correlações item-total, assim como o valor de alpha de cada item, caso este fosse desprezado.

	Correlação Item-Total	Valor Alpha se o Item fosse apagado
AEG1	,52	,86
AEG2	,67	,84
AEG3	,44	,86
AEG4	,66	,84
AEG5	,63	,85
AEG6	,51	,86
AEG7	,63	,84
AEG8	,70	,84
AEG9	,37	,86
AEG10	,62	,85

Tabela 1: Valores de consistência interna para a Escala de Auto-eficácia Geral, na amostra do pré-teste.

Por estes dados, pode-se dizer que a Escala apresenta uma boa fidelidade (Bryman e Cramer, 1992) e que há alguma homogeneidade na contribuição dos 10 itens para a consistência interna da mesma, pelo que em relação à fidelidade, considera-se adequado manter a versão integral da Escala de Auto-eficácia Geral.

Para o tratamento destes dados, utilizou-se o Método Pairwise, tendo-se considerado 98 casos válidos, dos 100 considerados.

### Validade de Constructo

Em relação às correlações entre os 10 itens da Escala (Tabela 2), pode-se verificar que, na sua maioria, estas são significativas. Exceptuam-se as correlações entre o item 9 e os itens 1 e 3 e entre o item 10 e o item 3. As demais correlações apresentam-se como correlações positivas baixas ou moderadas, mas significativas.:

Tabela 2: Correlações dos itens da Escala de Auto-eficácia Geral, a partir da amostra do pré-teste. As correlações assinaladas a vermelho são significativas para  $p < 0,05$

AE G1	1,00	,55	,36	,47	,47	,33	,39	,34	,60	,31	,55	,52	,32	,41	,35	,47	,38	,45	,49	,17	,38	,30
AE G2	,55	1,00	,47	,36	,47	,36	,34	,60	,31	,55	,52	,32	,41	,35	,47	,38	,45	,49	,17	,38	,30	,31
AE G3	,36	,47	1,00	,36	,47	,36	,34	,60	,31	,55	,52	,32	,41	,35	,47	,38	,45	,49	,17	,38	,30	,31
AE G4	,33	,47	,36	1,00	,47	,36	,34	,60	,31	,55	,52	,32	,41	,35	,47	,38	,45	,49	,17	,38	,30	,31
AE G5	,39	,41	,44	,34	1,00	,47	,36	,34	,60	,31	,55	,52	,32	,41	,35	,47	,38	,45	,49	,17	,38	,30
AE G6	,44	,41	,44	,34	,39	1,00	,47	,36	,34	,60	,31	,55	,52	,32	,41	,35	,47	,38	,45	,49	,17	,38
AE G7	,39	,41	,44	,34	,39	,44	1,00	,47	,36	,34	,60	,31	,55	,52	,32	,41	,35	,47	,38	,45	,49	,17
AE G8	,33	,47	,36	,47	,36	,47	,36	1,00	,47	,36	,47	,36	,47	,36	,47	,36	,47	,36	,47	,36	,47	,36
AE G9	,30	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31
AE G10	,30	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31	,31

Na Escala de Auto-eficácia Geral, com a Análise Factorial, foi encontrado 1 factor

Tabela 3, cujo Eigenvalue, e a Percentagem Total de Variância se apresenta, como resultado

da Análise das Componentes Principais.

1	Eigenvalues	Percentagem Total de Variância	Eigenvalues Acumulados	Percentagem Acumulada
5,27	29,30	5,27	29,30	

Tabela 3: Factor extraído da Análise Factorial, no pré-teste, com o respectivo Eigenvalue saturação do mesmo.

Aqui, pode-se verificar que o factor encontrado explica 29,30% da variância tot

obtida.

Para a determinação dos factores a manter foi utilizado o Critério de Kaiser.

A Saturação dos itens, após rotação Varimax Normalizada apresenta-se na Tabela 4:

	<u>Factor 1</u>	+	<u>Factor 2</u>
AEG1	,68		-,02
AEG2	,68		,22
AEG3	,48		,11
AEG4	,69		,25
AEG5	,68		,24
AEG6	,49		,39
AEG7	,60		,41
AEG8	,67		,39
AEG9	,30		,42
AEG10	,62		,27

Tabela 4: Factor Loading, após Rotação Varimax Normalizada, da Escala de Auto-eficácia Geral, no pré-teste.

Após rotação ortogonal, Rotação Varimax Normalizada, verifica-se que os itens da Escala de Auto-eficácia Geral (AEG) saturam no primeiro factor, com excepção do item 9, que tem uma saturação, apesar de baixa, mais elevada num segundo factor.

#### Escala de Auto-Eficácia Dirigida para a Tarefa

##### Sensibilidade

Em relação à Escala de Auto-eficácia dirigida para a tarefa a amplitude de respostas a esta Escala poderia ir de 8 a 40 pontos, com uma pontuação média de 24 pontos. No entanto, pelas respostas obtidas, verifica-se que a grande quantidade de respostas se situa entre os 25 e os 30 pontos (38%) e os 30 e os 35 pontos (37%).

Para análise da distribuição agregámos os 8 itens da seguinte forma:  $AEET = AEE1 + AEE2 + AEE3 + AEE4 + AEE5 + AEE6 + AEE7 + AEE8$ .

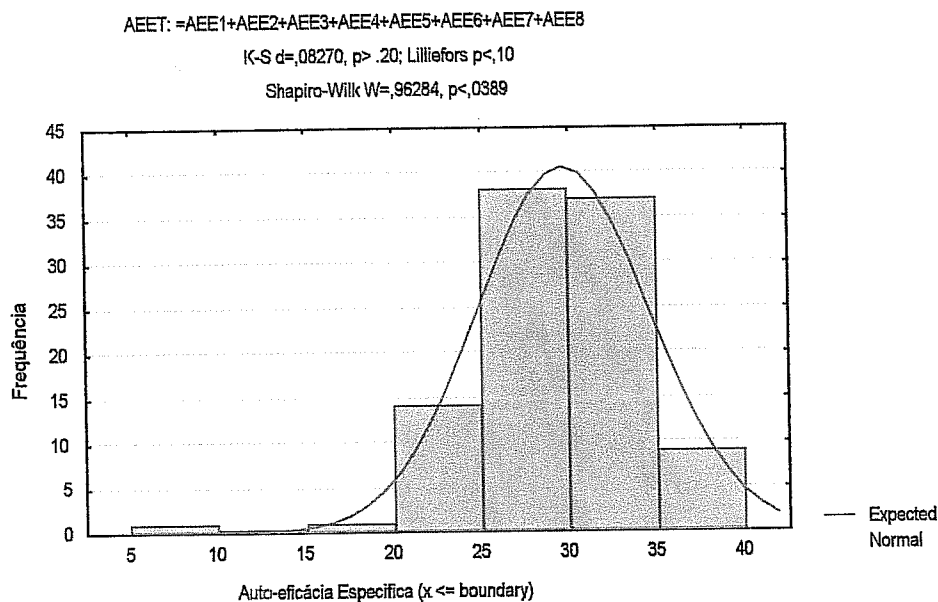


Gráfico 2: Histograma representativo das respostas dadas no pré-teste à Escala de Auto-eficácia dirigida para a Tarefa.

A distribuição representada no Gráfico 2 tende a seguir os parâmetros de normalidade, uma vez que duas das provas de normalidade não são significativas. Com Skewness=-0,81 e Erro de Skewness=0,24 a distribuição tende a ser negativamente assimétrica e com Kurtosis=2,13 e Erro de Kurtosis=0,48 tende a ser leptocurtica.

A média de respostas situou-se nos 29,72, com uma mediana=30,00 um desvio-padrão=4,92 e uma variância=24,18. O erro-padrão é igual a 0,49. O valor mínimo foi de 9,00 e o máximo de 39,00, sendo a amplitude igual a 30,00.

Para esta análise, foram considerados válidos 96 dos 100 casos aplicados, pelo método Pairwise, no tratamento dos dados omissos.

Estes resultados indicam-nos que a média de respostas consideradas (29,72 pontos) se situa num nível superior ao nível médio de respostas possíveis na Escala (24 pontos).

Estes dados permitem-nos concluir, ainda, que a Escala de Auto-eficácia Específica da Tarefa é suficientemente discriminativa para poder ser aplicada.

### Fidelidade

O alpha de Cronbach obtido nesta escala foi de 0,51, sendo o alpha standardizado igual a 0,52. A correlação média inter-itens apresenta uma valor igual a 0,12.

	Correlações Item-Total	Valor de Alpha se o item fosse apagado
AEE1	,04	,55
AEE2	,23	,48
AEE3	,58	,34
AEE4	,31	,45
AEE5	,47	,39
AEE6	,25	,48
AEE7	,43	,39
AEE8	-,23	,64

Tabela 5: Valores da consistência interna da Escala de Auto-eficácia Específica, no pré-teste.

Da análise desta tabela, verifica-se que o item 8 é o único item que apresenta uma correlação item-total negativa. Também se verifica que a consistência interna da Escala sobe de 0,51 para 0,64 se este item for eliminado. Estes dados aliados ao facto de ser o item que apresenta mais correlações não significativas ( $p > .05$ ) do que significativas ( $p < .05$ ), apresentados na Tabela 6, leva-nos a excluí-lo do estudo em causa.

Assim, o item 8, que afirmava que “Profissionalmente, o meu novo emprego satisfaz plenamente as minhas expectativas”, é eliminado no estudo propriamente dito, que se segue.

### Validade de Constructo

As correlações entre os 8 itens da Escala de Auto-eficácia dirigida para a tarefa são apresentadas na Tabela 6, tendo o item 8 sido recodificado, tal como indicado no original por Jones (1986).

	AEE1	AEE2	AEE3	AEE4	AEE5	AEE6	AEE7	AEE8
AEE1	1,00	,40	-,08	,23	,22	-,04	-,11	-,39
AEE2	,40	1,00	,11	,17	,21	,06	,03	-,31
AEE3	-,08	,11	1,00	,35	,36	,35	,59	,13
AEE4	,23	,17	,35	1,00	,25	,15	,19	-,27
AEE5	,22	,21	,36	,25	1,00	,26	,32	-,10
AEE6	-,04	,06	,35	,15	,26	1,00	,21	-,16
AEE7	-,11	,03	,59	,19	,32	,21	1,00	,20
AEE8	-,39	-,31	,13	-,27	-,10	-,16	,20	1,00

Tabela 6: Correlações entre os itens da Escala de Auto-eficácia direccionada para a tarefa, na amostra do pré-teste. As correlações assinaladas a vermelho são significativas para  $p < 0,05$ .

Da análise das correlações entre os itens, verifica-se que bastantes não são significativas. É o caso entre o item 3 e os itens 1 e 2, entre o item 4 e o item 2, entre o item 6 e os itens 1, 2 e 4, entre o item 7 e os itens 1, 2 e 4, e entre o item 8 e os itens 3, 5, 6 e 7. As restantes correlações são baixas, apesar de significativas. Exceptua-se a correlação entre o item 7 e o item 3, que apresenta um valor moderado. Também é de notar que todas as correlações significativas do item 8, são correlações negativas, o que indica que este item tem uma relação negativa com os outros itens da escala. Todas as demais correlações significativas, são positivas.

Também aqui se verificou que foi ao item 8 que houve um maior número de dados omissos.

Na Escala de Auto-eficácia Específica, com a Análise Factorial, foi encontrado um segundo factor, Tabela 7, cujo Eigenvalue, os Eigenvalues Acumulados com a Escala de Auto-eficácia Geral, a Percentagem Total de Variância e a Percentagem Acumulada das duas Escalas se apresentam, como resultado da Análise das Componentes Principais.

	Eigenvalue	Percentagem total de Variância	Eigenvalues Acumulados	Percentagem Acumulada
2	2,11	11,70	7,38	41,00

Tabela 7: Factor extraído da Análise Factorial, no pré-teste, com o respectivo Eigenvalue e percentagem acumulada.

Pode-se verificar que este factor explica 11,70% da variância total, e os dois factores encontrados (Auto-eficácia Geral e Específica), em conjunto, explicam 41,00% da variância total obtida.

A Saturação dos itens, após rotação Varimax Normalizada apresenta-se na Tabela 8:

	<u>Factor 1</u>	+	<u>Factor 2</u>
AEE1	,45		-,16
AEE2	,62		,05
AEE3	-,02		,81
AEE4	,17		,35
AEE5	,10		,55
AEE6	,16		,55
AEE7	-,21		,77
AEE8	-,41		,22

Tabela 8: Factor Loading, após Rotação Varimax Normalizada, da Escala de Auto-eficácia Específica, no pré-teste. Os Factores assinalados a vermelho são  $> 0,70$ .

Em relação aos 8 itens da Escala de Auto-eficácia Específica (AEE), verifica-se que os itens 3, 4, 5, 6 e 7 saturam num segundo factor, identificado como Auto-eficácia Específica, tendo os itens 3 e 7 saturações elevadas ( $>0,7$ ). Os itens 1 e 2, pelo contrário, saturam num primeiro factor, que se identificou com a Auto-eficácia Geral. O item 8 também satura com o factor 1, mas apresenta uma saturação baixa e negativa, pelo que mais uma vez fica

comprovado o seu comportamento anómalo em relação ao conceito de Auto-eficácia, sendo, por isso, desprezado.

As correlações entre as duas escalas, apresentam-se na Tabela 9, sendo as correlações entre todos os itens apresentadas em anexo.

	AEGT	AEET
AEGT	1,00	,34
AEET	,34	1,00

Tabela 9: Correlações entre as Escala de Auto-eficácia Geral e Específica, a partir da amostra do pré-teste.

Verifica-se, por esta tabela, que a correlação entre as duas escalas, Auto-eficácia Geral e Auto-eficácia Específica da Tarefa, é moderadamente positiva, o que indica que, de alguma forma, elas estão associadas, ao nível de significância  $p < .05$ , embora esta associação não seja forte.

Assim, os resultados encontrados aqui no pré-teste, permitem-nos concluir que, tanto em termos de sensibilidade, fidelidade e validade, as Escalas de Auto-eficácia possuem as qualidades métricas que nos permitem avançar para o estudo propriamente dito.

## Estudo

### Caracterização da Amostra

Neste estudo verificou-se que, dos 272 candidatos sujeitos ao processo de recrutamento, foram seleccionados 84 candidatos, o que corresponde a 30,88% da população inicial. Destes

recrutamento o maior número ocorreu entre Setembro e Outubro (38,10%), seguido de Novembro e Dezembro (25,00%). Já os Meses em que houve menor número de recrutamentos foram, por outro lado, entre Janeiro e Abril (10,71%), altura em que há a estabilização do Plano de Recurso Humanos.

Dos sujeitos seleccionados, verificou-se, que, à data de finais de Dezembro/2001, 47,61% (40) dos sujeitos estavam Admitidos na Empresa, 38,10% (32) estavam a Contrato a Termo Certo e 14,29% (12) estavam a Contrato de Estágio Profissional.

Em relação à idade dos candidatos considerados no processo de recrutamento, verificou-se que a maior parte (54,04%) se situa entre os 23 e os 24 anos, seguido do intervalo de idades entre os 25 e os 26 anos (18,38%), os 21 e os 22 anos (11,03%) e entre os 27 e os 28 anos de idade (10,29%). Nesta distribuição, a Média encontrada foi de 24,44, o Desvio-padrão de 2,30. A Mediana=24,00, com uma Amplitude total de 15,00, pois o Valor Mínimo considerado foi 21,00 e o Máximo 36,00.

Em relação à proporção dos sujeitos da amostra, por Género Sexual, verificou-se que entraram no processo de recrutamento 61,40% sujeitos do género sexual masculino e 38,60% do género sexual feminino.

Verificou-se, ainda, que, dos indivíduos sujeitos ao processo de recrutamento, 94,49% detinham Licenciatura completa, 5,15% possuíam Bacharelato em relação a alguma área relevante/estratégica para a Empresa, e só 0,37% detinham uma Pós-graduação.

Em relação à Área de Formação detida pelos candidatos sujeitos ao processo de recrutamento, verificou-se que 56,25% possuíam Formação Superior em Engenharia, seguidos por candidatos com Formação de Base em Gestão (23,53%) e, por fim, com menor relevância, candidatos com Formação Superior em Economia (10,29%) ou com outras Formações Superiores relevantes para a área de actividade organizacional (9,93%).

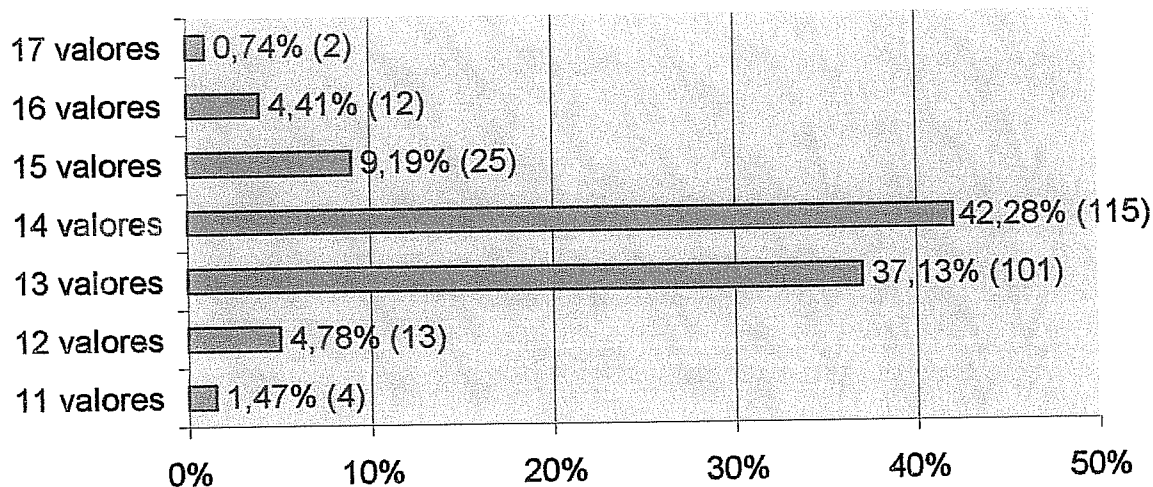


Gráfico 3: Proporção de sujeitos da amostra, em função da sua Média de Formação (N=272).

Em relação à Média de Formação dos sujeitos da amostra incluídos no processo de recrutamento, verifica-se que a maior proporção é de sujeitos com Média de 14 valores, seguida de sujeitos com Média de 13 valores. A Média desta distribuição é igual a 13,69, o Desvio-padrão de 0,97.

Em relação à Média de Formação dos sujeitos seleccionados pela Empresa em causa, verifica-se que a maior proporção de sujeitos tinha Média de 14 valores (50%), seguida de candidatos com Média de 13 valores (27,38%). Apesar da proporção dos primeiros ter aumentado e a dos segundos ter diminuído em relação aos candidatos inicialmente considerados, estes valores mantêm a sua posição inicial de serem um dos critérios de recrutamento. A Média desta distribuição de resultados é de 13,70, o Desvio-padrão=1,02.

Na Experiência Profissional dos candidatos sujeitos ao processo de recrutamento, verifica-se que 56,25% deles não possuíam qualquer experiência profissional e que 28,31% detinham alguma experiência (até 2 Anos). Só 9,93% possuíam entre 3 a 4 Anos de Experiência.

Os candidatos com mais Experiência Profissional não foram abrangidos nesta análise/estudo devido à posição organizacional em que eventualmente seriam colocados. Sujeitam-se, por isso, a outros tipos de recrutamento que não os aqui considerados.

Dos 84 candidatos seleccionados, verificou-se que houve um ligeiro aumento da proporção de sujeitos sem experiência profissional (57,14%) e de sujeitos que tinham até 2 Anos de Experiência Profissional (29,76%). A partir dos 6 Anos de Experiência a proporção de candidatos seleccionados tornou-se nula, não tendo havido recrutamentos, a não ser para níveis de gestão, não considerados neste contexto.

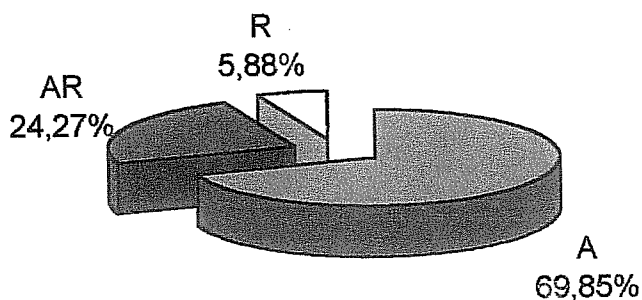


Gráfico 4: Proporção de sujeitos da amostra, em função do Parecer obtido na fase de Avaliação de Competências, em que A corresponde ao Parecer de Adaptável, AR ao de Adaptável com Algumas Reservas e R ao parecer de Reservas para a função (N=272).

Já em relação aos Pareceres obtidos pelos candidatos sujeitos a Avaliação de Competências, as respectivas proporções encontradas são apresentadas no Gráfico 7, verificando-se que a maior percentagem teve o Parecer de Adaptável para a Função, seguido do Parecer de Adaptável com Algumas Reservas para a Função e, por fim, do Parecer de Reservas para a Função.

Estas proporções podem ser justificadas pelo facto dos candidatos serem sujeitos a uma Entrevista Prévia, ao nível dos Recursos humanos, o que permite realizar uma triagem prévia dos candidatos que serão mais válidos para o desempenho das funções existentes.

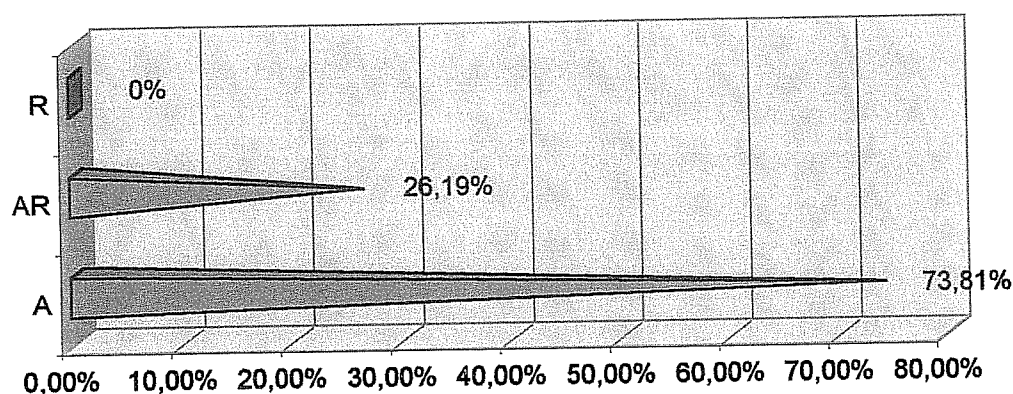


Gráfico 5: Proporção de pareceres obtidos na fase de Avaliação de Competências, em relação aos sujeitos seleccionados, representando A o Parecer de Adaptável para a função, AR o Parecer de Adaptável com Algumas Reservas e R o de Reservas para a função (N=84).

Da análise dos Pareceres da Avaliação de Competências dos candidatos seleccionados, verifica-se que todos os candidatos sujeitos ao processo de recrutamento que tiveram o Parecer de Reservas, foram eliminados, não tendo sido considerados para as fases seguintes do processo de selecção.

## Competências

### Sensibilidade das Competências Cognitivas

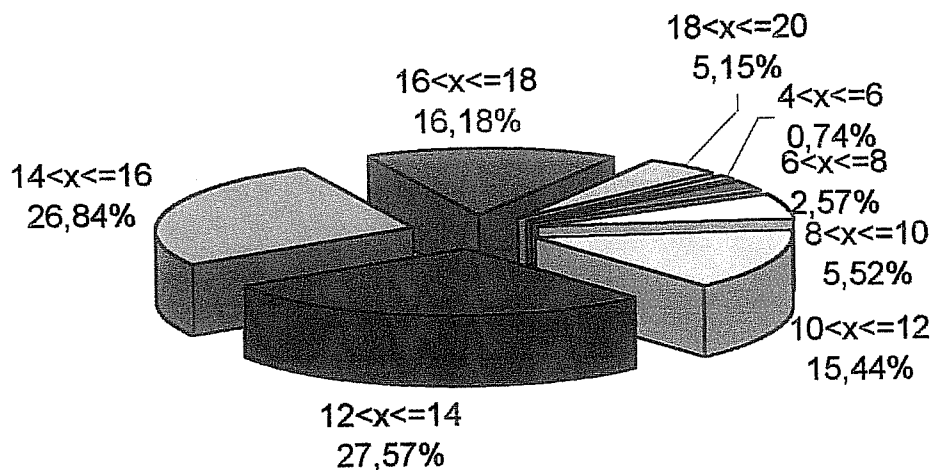


Gráfico 6: Proporção de sujeitos da amostra, em função das Competências Cognitivas evidenciadas na fase de Avaliação de Competências (N=272).

Em relação às Competências Cognitivas, estas poderiam variar no intervalo de 4 pontos a 20 pontos, com uma média de 12 pontos. Face aos resultados, verificou-se que os sujeitos que realizaram Avaliação de Competências situaram os seus níveis de respostas predominantemente entre os 13 e os 14 pontos, entre os 15 e os 16 pontos e entre os 17 e os 18 pontos, o que indica, desde logo, que os candidatos evidenciaram um perfil cognitivo acima da média exigida.

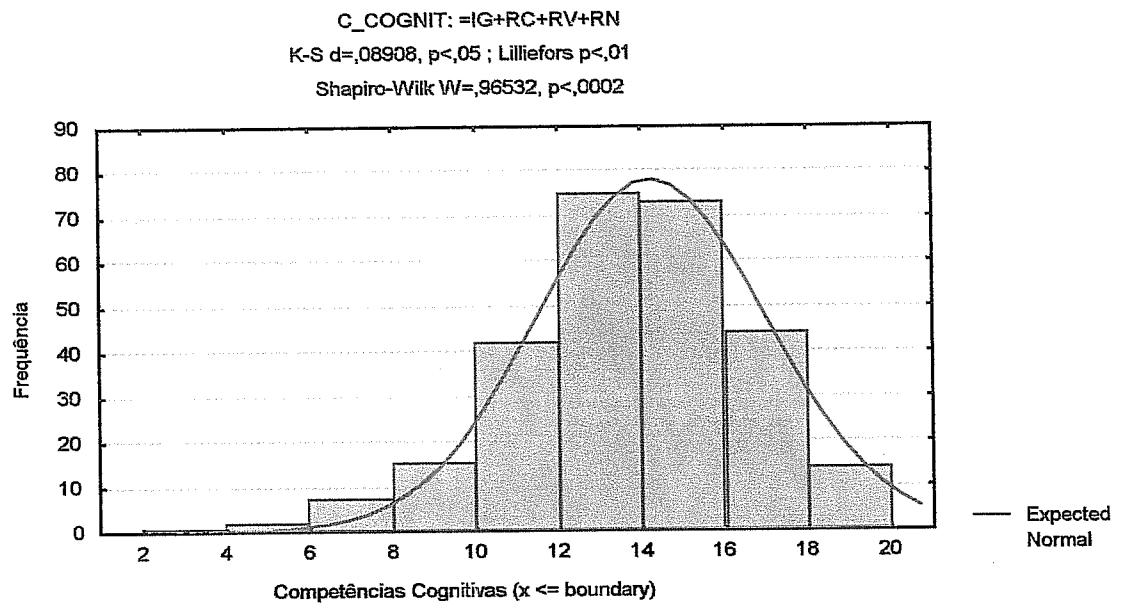


Gráfico 7: Histograma representativo das Competências Cognitivas evidenciadas pelos sujeitos da amostra, na fase de Avaliação de Competências (N=272).

A distribuição das Competências Cognitivas avaliadas em situação de Avaliação de Competências, para os candidatos sujeitos ao processo de recrutamento, não segue os parâmetros de normalidade, visto que todos os testes de normalidade serem significativos. A curva tende a ser simétrica em relação à curva normal (Skewness=-0,38; Erro de Skewness=0,15), assim como o seu achatamento – Mesocurtico – Kurtosis=0,09; Erro de Kurtosis=0,29.

A Média da distribuição é = 14,24, sendo o Desvio-padrão=2,78, a Variância=7,71 e o Erro-padrão=0,17.

A Mediana tem o valor de 14,00. A Amplitude considerada foi de 15,00, pois o Valor Mínimo foi 5,00 e o Máximo 20,00.

Porque foi aos candidatos seleccionados que se solicitou a resposta à Escala de Auto-eficácia e de forma a verificar o comportamento desta amostra, efectuou-se também a análise da sensibilidade para este grupo.

Mais uma vez, em comparação com o perfil médio exigido para o processo de recrutamento, pode-se verificar que estes candidatos tinham, em média, um perfil superior ao exigido, pois tanto a Média como a Mediana da distribuição se situaram nos 14 pontos, dois pontos acima do exigido.

Para os candidatos seleccionados, verifica-se que a maior percentagem de sujeitos teve uma avaliação das suas Competências Cognitivas situada entre os intervalos de 13 a 16 pontos (22,62% cada intervalo), seguida dos candidatos com pontuação entre os 17 e os 18 pontos (20,24%) e dos entre 11 e 12 pontos (19,05%). Dos candidatos seleccionados, apenas uma pequena percentagem teve uma avaliação de Competências Cognitivas situada nos extremos da distribuição: entre os 7 e os 8 pontos (2,38%), seguida entre os que tiveram entre os 19 e os 20 pontos. Houve, por isso, uma redução dos intervalos considerados, passando dos limites 5-20 pontos para os 7-20 pontos.

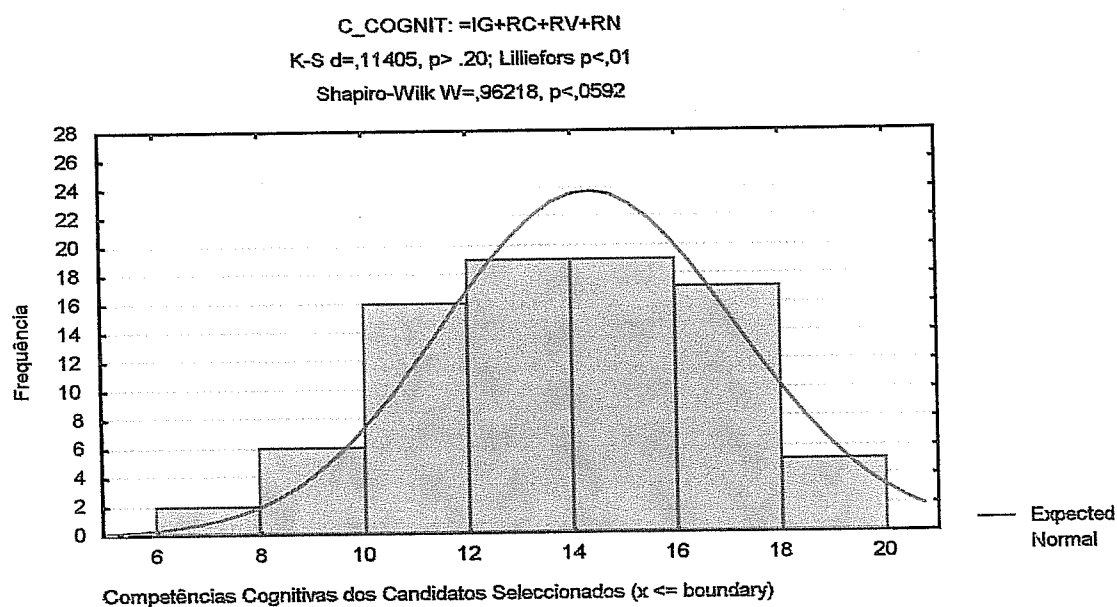


Gráfico 8: Distribuição das competências cognitivas evidenciadas em situação de avaliação de competências, em relação aos sujeitos seleccionados (N=84).

A distribuição das Competências Cognitivas evidenciadas pelos sujeitos seleccionados tende a seguir a distribuição normal, uma vez que dois dos testes de normalidade não são significativos – K-S  $d=0,11$ ,  $p>0,20$ ; Lilliefors  $p<0,01$  e Shapiro-Wilk  $W=0,96$ ,  $p<0,06$ . A curva da distribuição também tende a ser simétrica à curva normal (Skewness=-0,17 e Erro de Skewness=0,26) e tende a ser ligeiramente Platocurtica em relação ao seu achatamento (Kurtosis=-0,60; Erro de Kurtosis=0,52).

A Média da distribuição apresenta o valor de 14,35, um Desvio-padrão de 2,82, uma variância de 7,96 e um Erro-padrão=0,31.

A Mediana situa-se no valor 14,00, sendo o 1º Quartil=12,00 e o 3º Quartil=17,00. A Amplitude considerada foi igual a 12,00, sendo o Valor Máximo=20,00 e o Mínimo=8,00.

Também, nesta distribuição, se verifica que a média dos sujeitos seleccionados apresenta um perfil Cognitivo (14,35 pontos) superior ao perfil Cognitivo médio exigido (12 pontos).

Em termos de sensibilidade, podemos considerar que este perfil discrimina suficientemente os sujeitos, para ser considerado no presente estudo.

### Sensibilidade das Competências Comuns

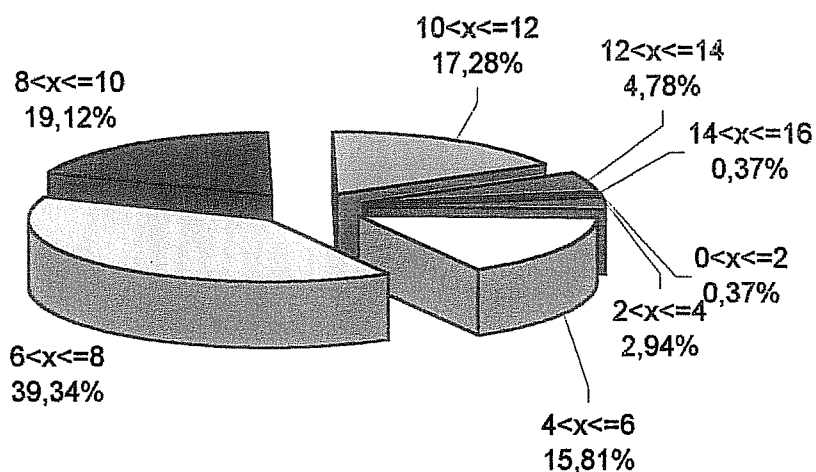


Gráfico 9: Proporção de sujeitos da amostra, em função da Competências Comuns avaliadas na fase de Avaliação de Competências (N=272).

As Competências identificadas como Comuns na Avaliação de Competências, poderiam variar de 4 a 16 pontos, com uma média de 10 pontos. Organizacionalmente, contudo, o perfil médio exigido era de 8 pontos.

Os resultados indicam-nos que a maior proporção de respostas se situou entre os 7 e os 8 pontos, seguida dos intervalos entre os 9 e os 10 pontos, entre os 5 e os 6 pontos e entre os 11 e os 12 pontos.

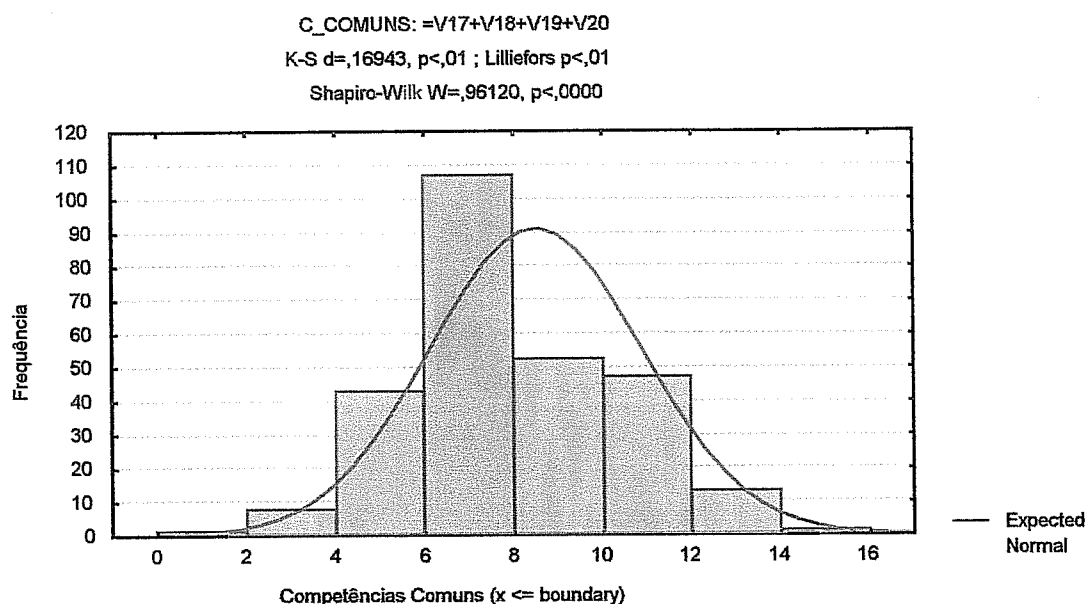


Gráfico 10: Distribuição dos sujeitos da amostra, em função das Competências Comuns evidenciadas no decurso da Avaliação de Competências (N=272).

A distribuição acima representada afasta-se dos parâmetros de normalidade, pois os testes de normalidade são todos significativos. A sua curva tende a ser simétrica em relação à curva normal (Skewness=0,18; Erro de Skewness=0,15) e Mesocurtica (Kurtosis=-0,11; Erro de Kurtosis=0,29).

A Média é igual a 8,51, o Desvio-padrão=2,38, a Variância=5,68 e o Erro-padrão=0,15.

A Mediana situa-se no valor 8,00. A Amplitude considerada foi 14,00, sendo o Valor Mínimo=2,00 e o Máximo=16,00.

Em comparação com o perfil médio exigido – 8 pontos -, pode-se dizer que a Média desta distribuição está similar aos parâmetros pretendidos, visto a Média e a Mediana se situarem em valores iguais ou próximos de 8 pontos.

Quanto à sensibilidade das Competências Comuns, podemos afirmar que elas discriminam suficientemente os sujeitos, de forma a poderem ser incluídos neste estudo.

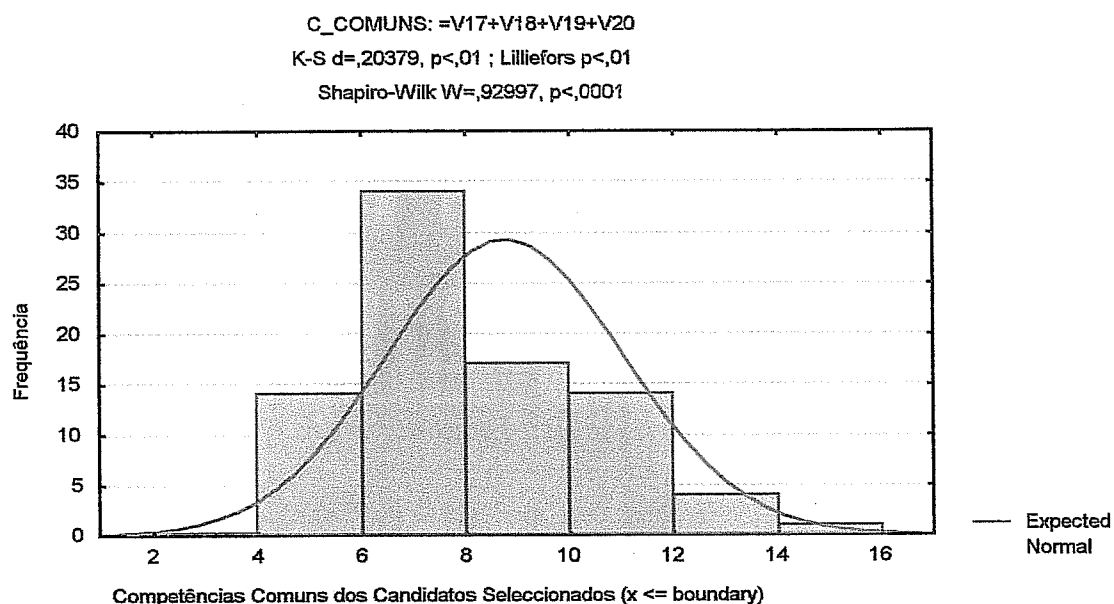


Gráfico 11: Distribuição dos sujeitos seleccionados, em função das Competências Comuns avaliadas na fase de Avaliação de Competências (N=84).

Para os candidatos seleccionados, a distribuição das Competências Comuns afasta-se da distribuição normal, uma vez que os testes de normalidade mostram-se significativos, apresentando-se a sua curva com tendência para ser assimétrica positiva (Skewness=0,61; Erro de Skewness=0,26) e com um achatamento a tender para o da curva normal – Mesocúrtica (Kurtosis=0,05; Erro de Kurtosis=0,52).

A distribuição apresenta uma Média=8,77, um Desvio-padrão=2,29 uma Variância=5,24 e um Erro-padrão=0,25.

A Mediana tem o valor de 8,00. A Amplitude considerada é de 11,00 pontos, com um Valor Mínimo de 5,00 e Máximo de 16,00.

Também aqui se verifica que a média dos candidatos seleccionados apresenta um perfil superior (Média= 8,77 e Mediana=8,00) em relação ao perfil exigido organizacionalmente no Modelo de Competências – 8 pontos, concluindo-se, pelos dados encontrados, que o perfil considerado é suficientemente sensível para este grupo de candidatos.

### Sensibilidade das Competências Específicas

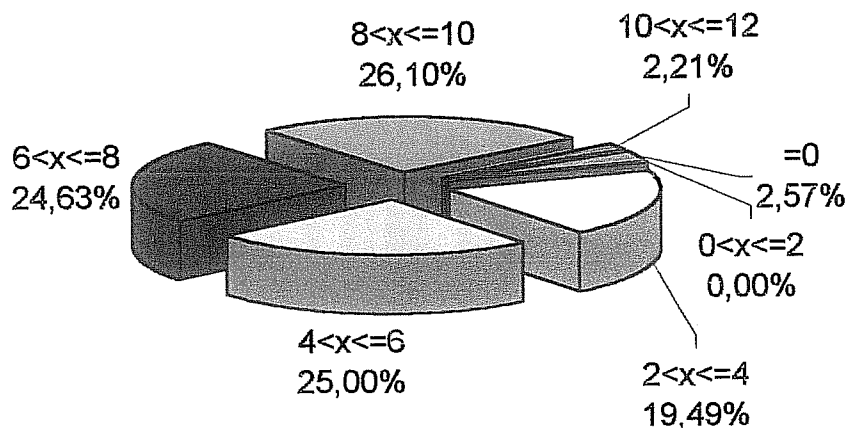


Gráfico 12: Proporção de sujeitos da amostra, em função das Competências Específicas avaliadas (N=272).

As Competências Específicas poderiam variar a 3 a 12 pontos, com uma média de pontuação de 7,5 pontos. Contudo o perfil média exigido pela organização era de 9 pontos.

Verificou-se, no entanto, que houve candidatos que não apresentaram qualquer nível de proficiência neste grupo de competências, pelo que o valor mínimo evidenciado foi 0.

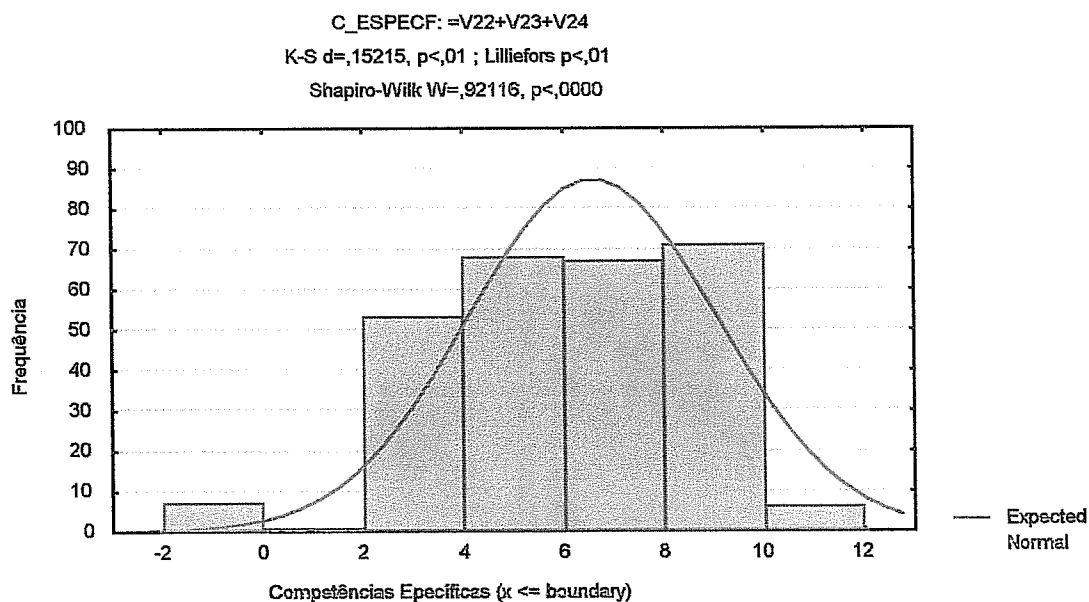


Gráfico 13: Histograma representativo das Competências Específicas obtidas pelos sujeitos da amostra em situação de Avaliação de Competências (N=272).

O histograma da distribuição dos candidatos, em relação às Competências Específicas, não se aproxima da distribuição normal. A sua curva mostra ser ligeiramente assimétrica negativa (Skewness=-0,51; Erro de Skewness=0,15), com tendência para ser Mesocurtica (Kurtosis=-0,32; Erro de Kurtosis=0,29).

A Média desta distribuição é 6,59, sendo o Desvio-padrão=2,49, a Variância=6,20 e o Erro-padrão=0,15. A Mediana encontrada foi de 7,00, sendo a Amplitude total considerada de 12,00, com um Valor Mínimo de 0,00 e Máximo de 12,00.

Em relação ao perfil médio exigido – 9 pontos -, verifica-se que a Média da distribuição dos sujeitos candidatos (Média=6,59 e Mediana=7,00) fica algo aquém do que é pretendido. No entanto, as Competências Específicas aqui consideradas só eram relevantes para quem fosse integrado numa área comercial, o que representa uma pequena parte do total dos projectos considerados para recrutamento em 2001 pela Empresa em causa.

Este grupo de competências não era, assim, determinante para a maior parte das funções.

Para os candidatos seleccionados, verificou-se que:

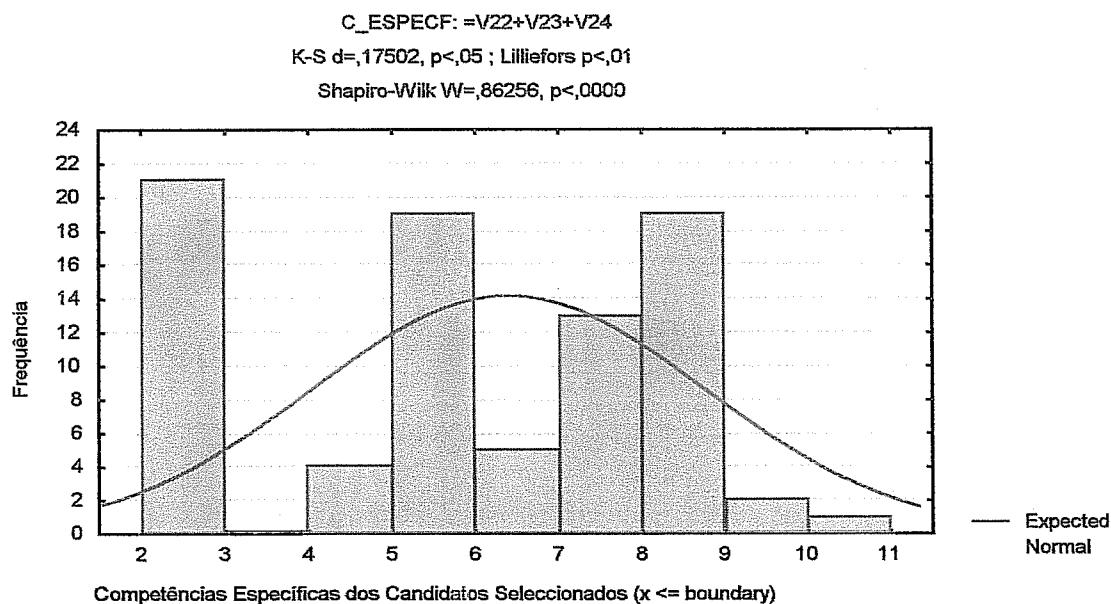


Gráfico 14: Distribuição dos sujeitos seleccionados, pelas Competências Específicas avaliadas em situação de Avaliação de Competências (N=84).

A distribuição não segue a distribuição normal, uma vez que os três testes de normalidade são significativos. A sua curva tende a ser simétrica à curva normal (Skewness=-0,25; Erro de Skewness=0,26) e Platocurtica (Kurtosis=-1,22; Erro de Kurtosis=0,52).

A Média é 6,41, o Desvio-padrão=2,37, a Variância=5,59 e o Erro-padrão=0,26. A Mediana tem o valor de 6,00. A Amplitude considerada foi de 8,00, visto o Valor Mínimo ser 3,00 e o Máximo ser 11,00.

Também para os sujeitos seleccionados se verifica que as Competências Específicas avaliadas ficam um pouco aquém do perfil médio exigido (9 pontos). No entanto, estes valores justificam-se pelas razões já anteriormente apontadas, de que este conjunto de competências não é relevante para todos os projectos sujeitos a recrutamento, nomeadamente para funções técnicas.

Apesar da média ficar aquém do exigido, podemos dizer que este perfil é suficientemente discriminativo para os dois grupos de candidatos: sujeitos ao processo de recrutamento e seleccionados.

### Sensibilidade das Qualidades Profissionais

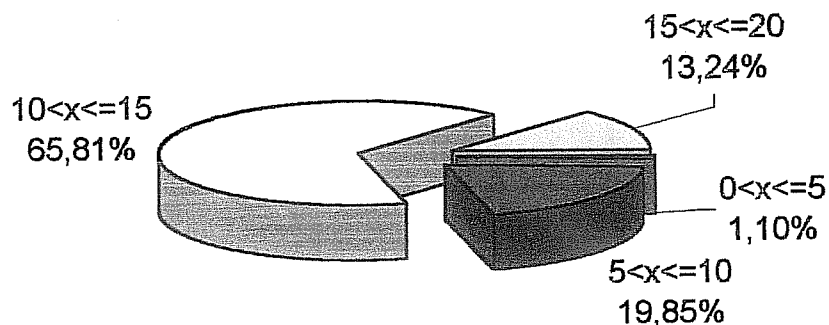


Gráfico 15: Proporção dos sujeitos da amostra, em função das Qualidades Profissionais avaliadas em situação de Avaliação de Competências (N=272).

As Qualidades Profissionais dos candidatos sujeitos ao processo de recrutamento poderiam variar de 5 a 20 pontos, com uma média aritmética de 12,5 pontos. No entanto, organizacionalmente, a média exigida era de 12 pontos. Os resultados indicam-nos que o grosso das respostas se situa entre os 11 e os 15 pontos.

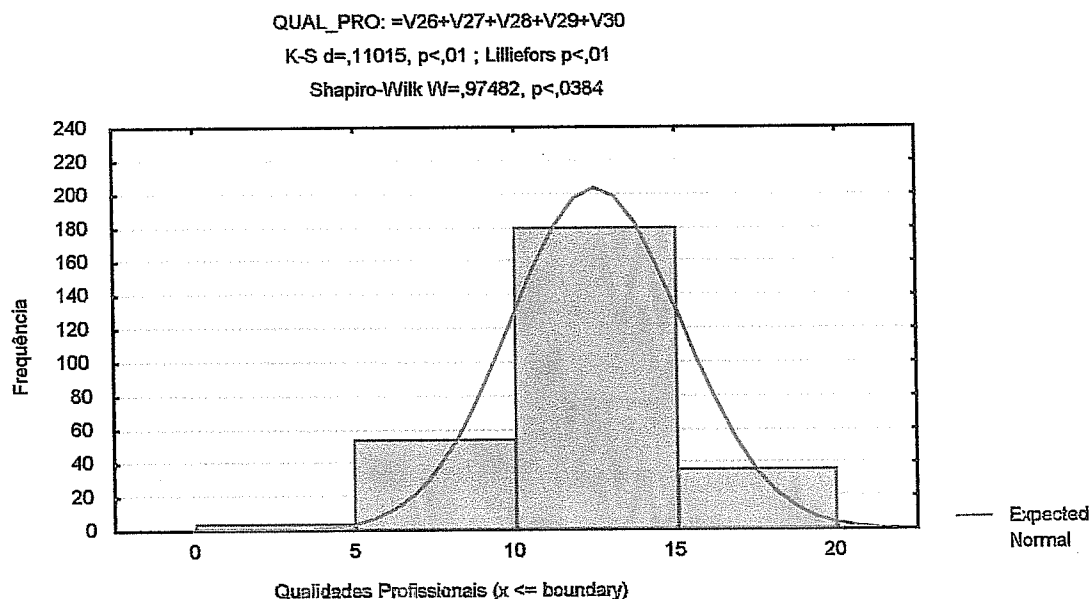


Gráfico 16: Distribuição da amostra, em função das Qualidades Profissionais avaliadas em situação de Avaliação de Competências (N=272).

Esta distribuição, das qualidades Profissionais evidenciadas pelos candidatos sujeitos ao processo de recrutamento, não se aproxima da normalidade. A curva da distribuição tende a ser simétrica à curva normal (Skewness=-0,31; Erro de Skewness=0,15) com um achatamento também a tender a ser próximo do da curva normal – Mesocurtico - (Kurtosis=0,36; Erro de Kurtosis=0,29).

A Média destes dados é igual a 12,53, sendo o Desvio-padrão=2,67, a Variância de 7,11 e o Erro-padrão=0,16.

A Mediana tem o valor de 13,00. A Amplitude considerada é de 17,00, já que o Valor Mínimo=3,00 e o Máximo=20,00.

Para este grupo de competências, verifica-se que a média dos candidatos evidenciou um perfil médio (12,53 pontos) ligeiramente superior ao perfil médio exigido (12 pontos), o que vai de encontro à expectativa de que as Qualidades Profissionais evidenciadas pelos candidatos sejam um dos critérios de selecção

Em relação aos candidatos seleccionados, verifica-se que:

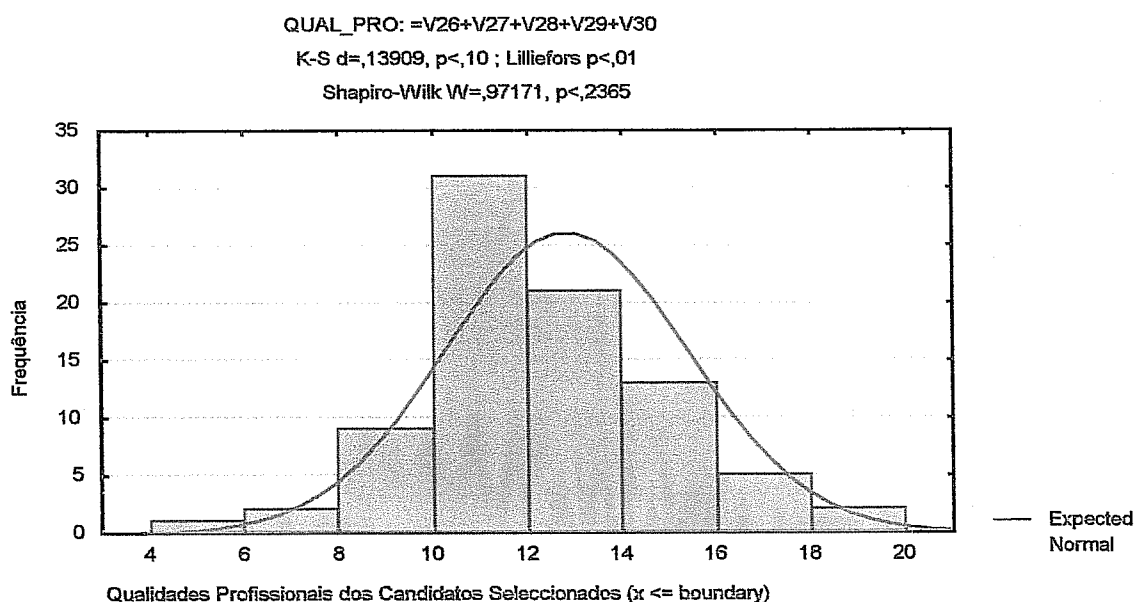


Gráfico 17: Distribuição dos sujeitos seleccionados, em relação às Qualidades Profissionais avaliadas na fase de Avaliação de Competências (N=34).

A distribuição das Qualidades Profissionais tende a seguir a distribuição normal, visto duas das provas de normalidade não serem significativas. A curva da distribuição tende a ser simétrica em relação à da curva normal (Skewness=0,26; Erro de Skewness=0,26) e Mesocurtica (Kurtosis=0,19; Erro de Kurtosis=0,52).

A sua Média situa-se no valor 12,83, sendo o Desvio-padrão=2,57, a Variância=6,60 e o Erro-padrão=0,28. A Mediana é de 12,00. A Amplitude considerada foi de 14,00, pois o Valor Mínimo foi de 6,00 e o Máximo de 20,00.

Também aqui se verifica que a média dos sujeitos seleccionados apresentaram um perfil médio (12,83 pontos) ligeiramente acima do perfil médio exigido (12 pontos), o que corrobora o critério de que este conjunto de competências era relevante na Avaliação Comportamental.

Pelos dados obtidos, podemos considerar que o perfil das Qualidades Profissionais é discriminativo para os sujeitos em estudo.

#### Validade de Constructo do Perfil de Competências

Atendendo à necessidade de realizar uma avaliação de conteúdo ao próprio Perfil de Competências, levou-se a cabo uma Análise Factorial de forma a aferir a Validade de Constructo deste Modelo.

Factores	Eigenvalues	Percentagem de Variância	Eigenvalues Acumulados	Percentagem Acumulada
1	5,35	33,43	5,35	33,43
2	2,05	12,79	7,40	46,23
3	1,73	10,82	9,13	57,04
4	1,13	7,07	10,26	64,11

Tabela 10: Extracção dos factores identificados no Perfil de Competências, com a respectiva Variância

Da Tabela 10 podemos verificar que, pelo método de Extração das Componentes Principais e utilizando o Critério de Keiser, 64,11% da Variância do Perfil de Competências satura em quatro factores, explicando o primeiro factor 33,43% da variância total, o segundo 12,79%, o terceiro 10,82% e o quarto factor 7,07% de variância.

	Factores			
	1	2	3	4
IG	,06	,12	,69	,09
RC	,15	-,04	,72	,04
RV	,10	,13	,72	-,14
RN	-,12	,06	,75	,19
GPROJ	,61	,37	,05	,45
MICROINF	,08	,09	,14	,90
ANEFINAN	,77	,08	,08	,05
NEGCOM	,71	,16	,02	,37
MMIX	,86	,08	,11	-,13
ATEND	,81	,30	,01	-,00
VENDA	,79	,31	,05	,04
LID	,26	,75	,09	,02
COMUN	,27	,73	,11	-,09
NEGGCOON	,07	,77	,03	,08
CRIATIV	,13	,69	,03	,25
INTEGRAC	,14	,73	,09	,04

Tabela 11: Saturação das várias Competências nos quatro factores identificados, após Rotação Varimax Normalizadas

Quando analisadas as saturações individuais das Competências, verificamos que no primeiro factor saturam as Competências identificadas como Comuns (Gestão de Projectos, Análise Económica e Financeira, Negócio de Comunicações) e Específicas (Marketing Mix, Atendimento e Venda).

No segundo factor saturam todas as Competências identificadas como pertencentes ao grupo das Qualidades Profissionais (Liderança, Comunicação, Negociação e Gestão de Conflitos, Criatividade e Integração).

No terceiro factor verifica-se a saturação de todas as Competências Cognitivas: Inteligência Geral, Raciocínio Concreto, Raciocínio Verbal e Raciocínio Numérico.

Por último, no quarto factor saturou unicamente a Microinformática, identificada como uma Competência pertencente às Competências Comuns.

Face a estes resultados, e atendendo a que o quarto factor era o que explicava a menor proporção de variância do Modelo, além de corresponder unicamente a uma competência, optou-se por desprezar a Microinformática de análises subsequentes, e proceder novamente à Análise Factorial agora só com Três Factores.

Factores	Eigenvalues	Percentagem de Variância	Eigenvalues Acumulados	Percentagem Acumulada
1	5,27	35,13	5,27	35,13
2	2,02	13,48	7,29	48,61
3	1,73	11,54	9,02	60,15

Tabela 12: Extracção dos três factores do Perfil de Competências

Da Tabela 12, pode-se verificar que a extracção dos três factores explica 60,15% da Variância Total do Perfil de Competências, o que não fica muito aquém dos 64,11% de Variância Total que eram explicados pelo quatro factores.

	Factores		
	1	2	3
IG	,07	,12	,70
RC	,15	-,04	,72
RV	,09	,10	,70
RN	-,10	,08	,76
GPROJ	,66	,40	,07
ANEFINAN	,78	,07	,08
NEGCOM	,74	,19	,04
MMIX	,85	,05	,09
ATEND	,81	,28	,00
VENDA	,79	,30	,05
LID	,27	,74	,09
COMUN	,26	,70	,10
NEGGCOON	,08	,77	,03
CRIATIV	,16	,71	,05
INTEGRAC	,15	,73	,09

Tabela 13: Saturação das Competências nos três Factores identificados, após Rotação Varimax Normalizada.

Pela análise da saturação das várias Competências nos três factores, verifica-se que o Factor 1 satura os grupos de competências identificados como Comuns e Específicas, a que se passou a designar, também para análises futuras, de Competências Genéricas. No segundo Factor saturam-se todas as Competências identificadas como Qualidades Profissionais. Por último, o terceiro Factor satura todas as Competências Cognitivas.

Dado as Competências, enquanto dados originais, serem dados ordinais, e dado terem-se encontrado estes três factores que validam o Modelo utilizado, passou-se, em análises subsequentes, a considerar as variáveis quantitativas que estes factores representam, pois estas são contínuas. Estas “novas” variáveis foram calculadas através da opção “Data Reduction Factor”, disponível no SPSS.

Para uma visão espacial dos três factores encontrados, apresenta-se o gráfico Plot, em relação ao Comportamento das Competências.

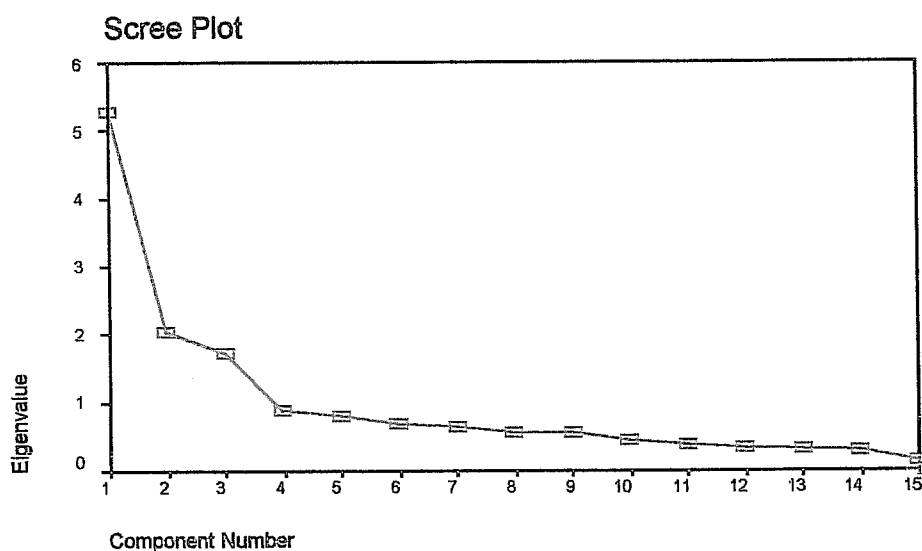


Gráfico 18: Plot representativo dos 3 Factores encontrados.

Dado os resultados encontrados na Análise Factorial podemos, assim, concluir que o perfil considerado neste trabalho apresenta validade de constructo, podendo, assim, ser considerado para análises subsequentes.

### Auto-eficácia

Procedeu-se, à semelhança do que foi feito para as Competências evidenciadas na situação de Avaliação de Competências, à análise descritiva, para os candidatos seleccionados, das Escalas de Auto-eficácia Geral e Auto-eficácia Específica, pois só a esta população foi solicitado a resposta às Escalas.

#### Sensibilidade da Escala de Auto-eficácia Geral

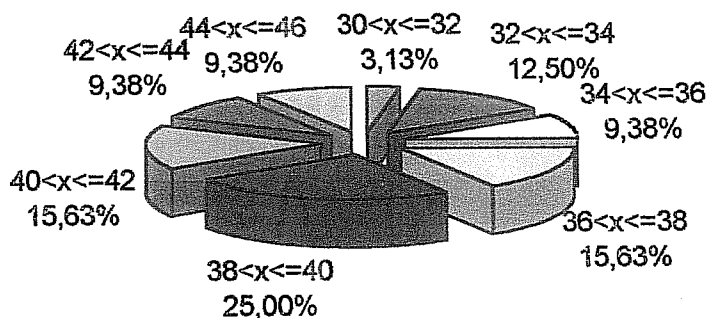


Gráfico 19: Proporção dos sujeitos seleccionados que responderam à Escala de Auto-eficácia Geral (N=32).

Na Escala de Auto-eficácia Geral as respostas poderiam variar de 10 a 50 pontos, com uma média aritmética de 30 pontos. O que se verificou, na prática, foi que as respostas variaram num leque que foi desde os 31 pontos aos 46 pontos.

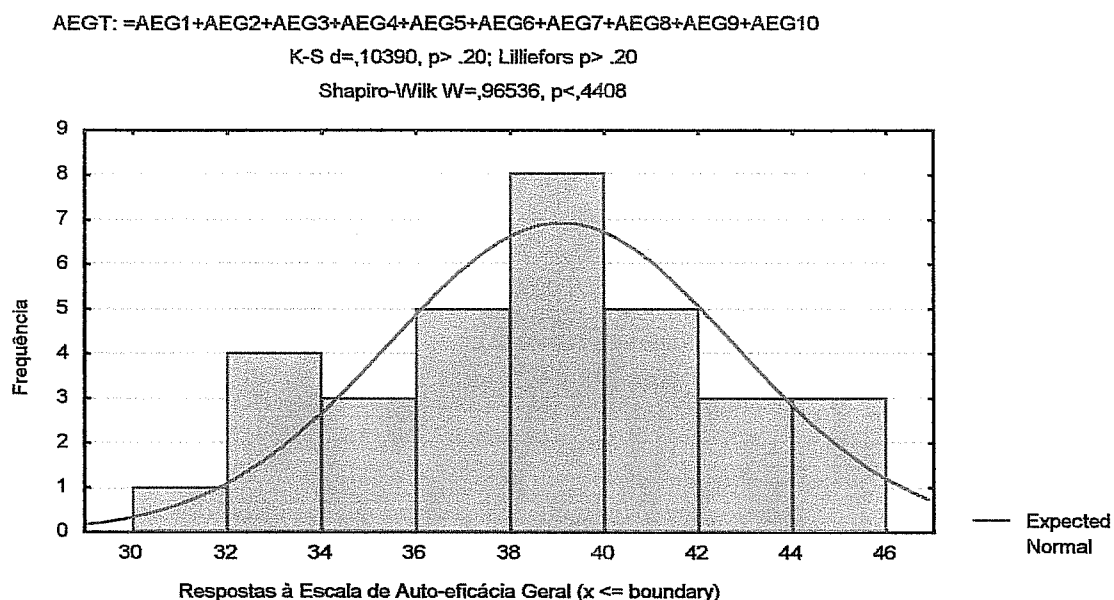


Gráfico 20: Distribuição dos sujeitos seleccionados que responderam à Escala de Auto-eficácia Geral (N=32).

A distribuição obtida a partir das respostas dos candidatos seleccionados a esta Escala – 32 respostas ao todo, o que representa 38,10% de respostas em relação aos candidatos seleccionados – revelou tender para a distribuição normal, uma vez que os três testes de normalidade apresentam-se não significativos.

A curva da distribuição é simétrica à da distribuição normal (Skewness=0,01; Erro de Skewness=0,42) e com tendência para ser Platocurtica no seu achatamento (Kurtosis=-0,77; Erro de Kurtosis=0,81).

A Média da distribuição apresentou o valor de 39,09, sendo o Desvio-padrão=3,68, a Variância=13,57 e o Erro-padrão=0,65.

A Mediana situou-se no valor 39,00. A Amplitude total considerada foi de 14,00, já que o Valor Mínimo=32,00 e o Máximo=46,00.

Nesta Escala, verifica-se que os sujeitos que responderam apresentavam uma Auto-eficácia geral média superior ao perfil médio da Escala – 30 pontos -, visto tanto a Média como a Mediana da distribuição se situarem acima deste valor.

No entanto, atendendo à distribuição desta Escala, podemos considerá-la suficientemente sensível e discriminativa.

#### Fidelidade da Escala de Auto-eficácia Geral

De forma a verificar a fidelidade da Escala de Auto-eficácia para esta amostra, procedeu-se, de seguida, ao cálculo da consistência interna da mesma.

	Correlação Item-Total	Valor de Alpha se o Item fosse apagado
AEG1	,70	,72
AEG2	,41	,76
AEG3	,35	,77
AEG4	,23	,79
AEG5	,62	,73
AEG6	,73	,72
AEG7	,11	,78
AEG8	,45	,75
AEG9	,26	,77
AEG10	,55	,74

Tabela 14: Consistência Interna da Escala de Auto-eficácia Geral, respondida pelos candidatos seleccionados.

Em relação à consistência interna da Escala de Auto-eficácia Geral, acima representada, verifica-se que esta apresenta um valor moderado de fidelidade (Alpha de Cronbach=0,77;

Alpha de Cronbach Standardizado=0,77), o que permite ter confiança na consistência dos seus resultados.

A correlação média inter-itens apresenta-se como uma correlação positiva baixa – 0,27 -, o que pode ser justificado pelas correlações item-total encontradas. Estas apresentam alguma heterogeneidade nos 10 itens que constituem a Escala. No entanto, quando esta análise passa para os valores de Alpha de cada item, verifica-se que, apesar da heterogeneidade nas correlações item-total, há homogeneidade dos itens em relação à sua consistência individual.

#### Sensibilidade da Escala de Auto-eficácia Específica

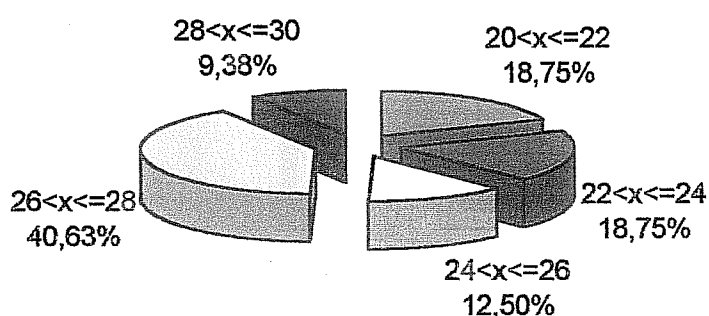


Gráfico 21: Proporção de sujeitos seleccionados que responderam à Escala de Auto-eficácia Específica (N=32).

Em relação à Escala de Auto-eficácia Direcçionada para a Tarefa, esta poderia variar de 7 a 35 pontos, sendo a média de respostas possíveis de 21 pontos. Aqui verificou-se que as respostas variaram de 21 a 30 pontos, sendo o intervalo onde incidiram mais respostas o compreendido entre 27 e os 28 pontos.

A distribuição desta Escala mostra que:

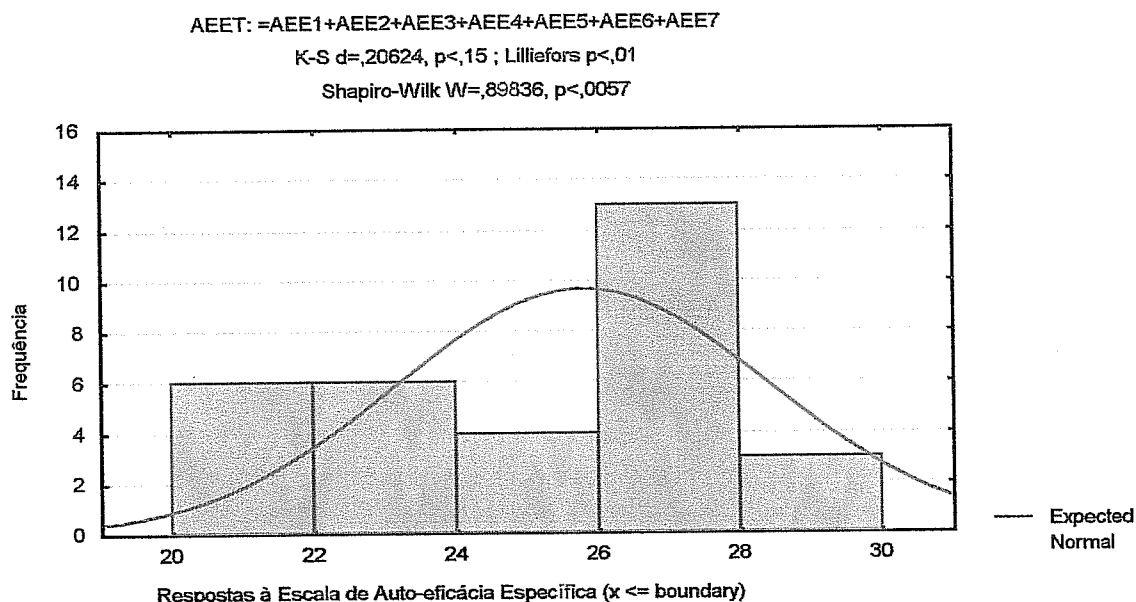


Gráfico 22: Distribuição dos sujeitos seleccionados que responderam à Escala de Auto-eficácia Específica (N=32).

Os resultados tendem a se afastar dos parâmetros de normalidade, apesar de um dos testes de normalidade ser não significativo, o de Shapiro-Wilk. A curva da distribuição revela ser ligeiramente assimétrica negativa (Skewness=-0,40; Erro de Skewness=0,42) e Platocúrtica (Kurtosis=-1,12; Erro de Kurtosis=0,81).

A Média aqui encontrada é de 25,78, o Desvio-padrão de 2,64, a Variância de 6,95 e o Erro-padrão 0,47. A Mediana tem o valor de 26,50. A Amplitude destes dados foi de 9,00, sendo o Valor Mínimo de 21,00 e o Máximo de 30,00.

Em relação ao valor médio considerado para esta Escala, 21 pontos, verifica-se que a distribuição média de respostas obtidas (25,78) foi superior ao valor médio considerado (21), pelo que se pode afirmar que os sujeitos que responderam a esta Escala apresentavam, em média, uma Auto-eficácia Específica acima da média.

Em termos de sensibilidade, apesar da distribuição tender para o pólo positivo da Escala, podemos dizer, face aos resultados encontrados, que ela discrimina de alguma forma os sujeitos.

#### Fidelidade da Escala de Auto-eficácia Específica

	Itm-Totl Correl.	Alpha if deleted
AEE1	,10	,46
AEE2	,10	,46
AEE3	,13	,45
AEE4	,33	,34
AEE5	,59	,24
AEE6	,34	,34
AEE7	-,04	,53

Tabela 15: Consistência Interna da Escala de Auto-eficácia Específica, respondida pelos candidatos seleccionados.

Já para a Escala de Auto-eficácia Específica, o valor de fidelidade encontrado é inaceitável de considerar – Alpha de Cronbach=0,45 e Alpha de Cronbach Standardizado=0,44.

Analisando os valores de Alpha para cada item, verifica-se que não há nenhum que, se fosse desprezado, afectasse/alterasse de forma significativa o valor de Alpha de Cronbach total da Escala.

Também a correlação média inter-itens apresenta-se com um valor muito baixo (0,11), pois verifica-se que há uma grande heterogeneidade nos valores das correlações item-total – desde correlações quase inexistentes a correlações moderadas.

Dadas as características de fidelidade aqui encontradas, pode-se dizer que esta Escala não permite ter confiança na consistência dos seus resultados, para esta amostra. Dizemos

nesta amostra, pois aquando da sua aferição, ela apresentou valores moderados, que nos levaram a incluí-la neste estudo.

### Hipóteses

#### Primeira Hipótese

Para verificar a associação entre os Grupos de Competências aferidos na Análise Factorial (Competências Cognitivas, Competências Genéricas e Qualidades Profissionais) e as Característica Pessoais dos candidato seleccionados, procedeu-se a correlações lineares, com o  $r$  de Pearson, utilizando-se o método Pairwise para tratamento dos casos omissos. Contudo, antes de tudo, para as variáveis dicotómicas e categoriais, transformámo-las em Variáveis Dummy, de forma a podermos, quantitativamente, considerá-las nas correlações e, posteriormente, nas regressões.

	Idade	Media	ExpProf	Dum Sexo	Dum ECivil	Dum Area	Dum Form	Factor CCognit	Factor CGener	Factor QProfis
Idade	1	-,27	,65	-,06	,44	,00	,14	-,20	-,00	,03
Media	-,27	1	-,16	,05	-,07	-,05	-,17	,16	-,07	-,01
ExpProf	,65	-,16	1	-,17	,46	,16	,13	-,14	,11	,02
DumSexo	-,06	,05	-,17	1	-,06	-,52	,01	,29	-,11	,06
DumECivil	,44	-,07	,46	-,06	1	,14	,07	-,05	,06	,01
DumArea	,00	-,05	,16	-,52	,14	1	-,09	-,36	,14	-,08
DumForma	,14	-,17	,13	,01	,07	-,09	1	-,15	-,17	-,07
FactorCCognit	-,20	,16	-,14	,29	-,05	-,36	-,15	1	,17	,19
FactorCGeneric	-,00	-,07	,11	-,11	,06	,14	-,17	,17	1	,50
FactorQProfis	,03	-,01	,02	,06	,01	-,08	-,07	,19	,50	1

Tabela 16: Correlações lineares entre Competências e Características Individuais, considerando as variáveis factores encontrados no Modelo de Competências e as Variáveis Dummy (N=272).

Na Tabela 16, pode-se verificar que as Competências encontradas correlacionam-se todas umas com as outras, de uma forma positiva e significativa, embora baixa, excepto as

Qualidades Profissionais e as Competências Genéricas que se correlacionam de uma forma positiva e moderada.

Verifica-se, igualmente, que as Competências Cognitivas têm uma associação significativa (positiva ou negativa) com todas as variáveis de características pessoais dos candidatos, excepto com o Estado Civil dos mesmos. Assim, as Competências Cognitivas relacionam-se positivamente, embora seja uma associação fraca, com o Género Sexual e a Média de Fim de Curso, negativamente, com correlações baixas, com a Idade, com correlações muito baixas com o Nível de Formação e a Experiência Profissional detida pelos sujeitos candidatos ao processo de Recrutamento e de forma moderada com a Área de Formação dos mesmos.

Em relação às Competências Genérica, que envolvem os factores Gestão de Projectos, Análise Económica e Financeira, Negócio de Comunicações, Marketing Mix, Atendimento e Venda, verifica-se que estas só se associam significativamente com o Nível de Formação, de uma forma baixa e negativa, e com a Área de Formação, sendo a força da associação baixa e positiva.

Já as Qualidades Profissionais não apresentam qualquer correlação significativa com qualquer das Variáveis Pessoais consideradas.

Em relação à associação das variáveis de Características Pessoais, umas com as outras, verifica-se que a Idade apresenta correlações positivas com o Nível de Formação (baixa), com a Experiência Profissional e com o Estado Civil (moderadas) e uma associação negativa com a Média de Formação (baixa).

A Média, além desta associação baixa e negativa com a Idade, apresenta associações negativas e muito baixas com a Experiência Profissional e com o Nível de Formação.

A Experiência Profissional, para além das associações já referidas com a Idade e a Média, apresenta correlações significativas com todas as restante variáveis de Características Individuais dos candidatos: muito baixa e negativa com o Género Sexual, positivas e baixas com a Área de Formação e o Nível de Formação, e moderada positiva com o Estado Civil.

O Género Sexual também apresenta uma associação negativamente moderada com a Área de Formação, para além da associação muito baixa e negativa com a Experiência Profissional, já anteriormente mencionada.

Verifica-se, ainda, uma associação muito fraca mas positivamente significativa entre o Estado Civil e a Área de Formação.

Todas as correlações aqui destacadas, são significativa para  $p < 0.05$ .

De forma a estabelecer o peso das variáveis independentes em relação à variáveis dependentes, levaram-se a cabo as várias regressões múltiplas possíveis entre as variáveis de Características Individuais dos sujeitos e as Competências Cognitivas, Competências Genéricas e Qualidades Profissionais, identificadas a partir da Análise Factorial.

#### competências cognitivas

	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	F	Sig.
Características Individuais	,47	,22	,20	10,68	,000

Tabela 17: Correlação, Coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística F entre as variáveis de Características Individuais e as Competências Cognitivas (N=272).

A partir da Tabela 17, podemos verificar que a Correlação Múltipla entre as Competências Cognitivas e as variáveis das Características Pessoais dos sujeitos (Média de

Formação, Idade dos sujeitos, Experiência Profissional detida e as variáveis Dummy – Género Sexual, Estado Civil, Nível de Formação e Área de Formação) apresenta um  $R=0,47$ , que se traduz num Coeficiente de Determinação Múltipla de 0,22. A partir do Coeficiente de Determinação Múltipla Ajustado, podemos dizer que os preditores aqui considerados explicam 20,0% da variação do critério (Competências Cognitivas).

Os limites de confiança na previsão do coeficiente de regressão ficam compreendidos entre:  $-1,96(0,89)$  e  $+1,96(0,89)$ .

Dado o teste F apresentar um valor (10,68) significativo ( $p=0,000$ ), podemos afirmar que é extremamente improvável que o Coeficiente de Correlação Múltipla ( $R=0,47$ ) encontrado, na Tabela 17, seja zero na população.

	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
(Constante)	2,02	1,31		1,54	,13
IDADE	-,11	,03	-,24	-3,21	,00
MEDIA	,07	,06	,07	1,18	,24
EXPPROF	,05	,04	,08	1,05	,30
DUMSEXO	,25	,13	,12	1,86	,06
DUMECIVI	,38	,27	,09	1,41	,16
DUMAREA	-,33	,075	-,33	-5,09	,00
DUMFORMA	-,61	,22	-,15	-2,73	,01

Tabela 18: Coeficientes de regressão não-standardizados e standardizados das variáveis de características Individuais em relação às Competências Cognitivas (N=272).

Em relação aos Coeficientes de Regressão dos preditores (Idade, Média, Experiência Profissional, Dummy Género Sexual, Dummy Estado Civil, Dummy Área de Formação e Dummy Nível de Formação) no critério (Competências Cognitivas), podemos verificar que as variáveis que têm mais impacto, apesar deste ser negativo, mas significativo, são as variáveis Dummy Área de Formação (-0,33), a variável Idade (-0,24) e a variável Dummy Nível de Formação (-0,15), valores dados através do Coeficiente de Regressão Standardizado.

As outras variáveis, não apresentam uma estatística t significativa em relação ao Critério, pois apresentam valores de Coeficientes de Regressão Standardizado muito mais baixos – variável Dummy Género Sexual (0,12), Dummy Estado Civil (0,09), Experiência Profissional (0,08) e Média de Formação (0,07).

Estes resultados indicam-nos, em relação à Área de Formação e à forma como os dados foram inseridos, que os Engenheiros apresentam um perfil Cognitivo superior ao de outras Licenciaturas consideradas. Quanto ao Nível de Formação, verifica-se que quanto maior o nível dessa formação maiores Competências Cognitivas apresentam os candidatos, ou seja, candidatos que possuam o nível de Licenciatura apresentam maiores Competências Cognitivas do que sujeitos com um Bacharelato.

#### competências genéricas

	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	F	Sig.
Características Individuais	,27	,07	,05	2,93	,01

Tabela 19: Correlação, Coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística F entre as variáveis de Características Individuais e as Competências Genéricas (N=272).

Procedeu-se, de igual modo, à Regressão Múltipla entre as variáveis de Características Individuais (Idade, Média, Experiência Profissional e Dummies Género Sexual, Estado Civil, Área de Formação e Nível de Formação) e as Competências identificadas como Genéricas, tendo sido encontrado um Coeficiente de Correlação Múltipla de 0,27 entre estas variáveis (Tabela 19), o que dá origem a um Coeficiente de Determinação Múltipla de 0,07. Considerando o número de variáveis independentes em jogo, podemos dizer que estas explicam apenas 5% da variação do Critério – Competências Genéricas.

O Erro-padrão da estimativa, assume, assim, o valor de 0,98, o que significa que os limites de confiança desta previsão se situam entre  $-1,96(0,98)$  e  $+1,96(0,98)$ .

A estatística F (2,93), sendo significativa ( $p=0,006$ ), indica-nos que é extremamente improvável que a Correlação Múltipla encontrada ( $R=0,27$ ) seja, na população, zero.

	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
(Constante)	3,39	1,43		2,37	,02
IDADE	-,06	,04	-,13	-1,57	,12
MEDIA	-,10	,06	-,10	-1,57	,12
EXPPROF	,10	,05	,17	2,03	,04
DUMSEXO	-,11	,14	-,05	-,76	,45
DUMECIVI	,13	,29	,03	,44	,66
DUMAREA	,06	,07	,06	,80	,43
DUMFORMA	-,74	,24	-,19	-3,05	,00

Tabela 20: Coeficientes de regressão não-standardizados e standardizados das variáveis de características Individuais em relação às Competências Genéricas (N=272).

Em relação aos Coeficientes de Regressão, podemos ver a que a variável Dummy Nível de Formação e a variável Experiência Profissional, apesar de apresentarem Coeficientes Não Standardizados muito diferentes, dão origem a Coeficientes Standardizados significativos, embora enquanto que o primeiro apresenta um valor negativo ( $Beta=-0,19$ ;  $p=0,003$ ), o segundo apresente um valor positivo ( $Beta=0,17$ ;  $p=0,04$ ). Assim, podemos dizer que enquanto que à medida que a Experiência Profissional aumenta, as competências Genéricas também aumentam, à medida que o Nível de Formação diminui (tendo em conta que a inserção dos dados foi feita de forma inversa, de o maior Nível de Formação para o menor Nível de Formação) aumentam as Competências Genéricas evidenciadas pelos candidatos em situação de Avaliação de Competências.

A seguir a estas variáveis, pode-se verificar que as outras que tiveram mais impacto, mas não significativo, são, por ordem decrescente, a Idade (-0,13) e a Média de Formação (-0,10), com um impacto negativo no Critério, a variável Dummy Área de Formação (0,06),

com um impacto positivo, a variável Dummy Género Sexual (-0,05), com um impacto negativo, e, por fim, a variável Dummy Estado Civil (0,03), com um impacto positivo.

Verifica-se, igualmente, que o ponto de intercepção (3,39) para estas variáveis é significativo ( $p=0,02$ ).

#### qualidade profissionais

	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	F	Sig.
Características Individuais	,12	,02	,01	,59	,76

Tabela 21: Correlação, Coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística F entre as variáveis de Características Individuais e as Qualidades Profissionais (N=272).

Para as Qualidades Profissionais foi, também, realizada a Regressão Múltipla com todas as variáveis das Características Individuais, tendo sido encontrado um Coeficiente de Correlação Múltipla de 0,12. Este índice de Correlação dá origem a um Coeficiente de Determinação Múltipla de 2%, o que, considerando todas as variáveis independentes presentes, origina um Coeficiente de Determinação Múltipla Ajustado de 0,01. Ou seja, os preditores aqui presentes nesta equação explicam 1,1% da variação no Critério – Qualidades Profissionais.

O Erro-padrão da Estimativa indica-nos que o limite de confiança se situaria entre -1,96(1,01) e +1,96(1,01).

O Teste F, apresentado na Tabela 21, indica-nos, dado não ser significativo, que é extremamente provável que o valor da Correlação Múltipla encontrado para estas variáveis seja zero na população de onde esta amostra foi extraída.

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constante)	,64	1,47		,43	,67
IDADE	,00	,04	,01	,11	,91
MEDIA	-,03	,07	-,03	-,41	,68
EXPPROF	,02	,05	,03	,38	,70
DUMSEXO	,07	,15	,03	,44	,66
DUMECIVI	,02	,30	,01	,07	,95
DUMAREA	-,08	,07	-,08	-1,03	,31
DUMFORMA	-,36	,25	-,09	-1,43	,15

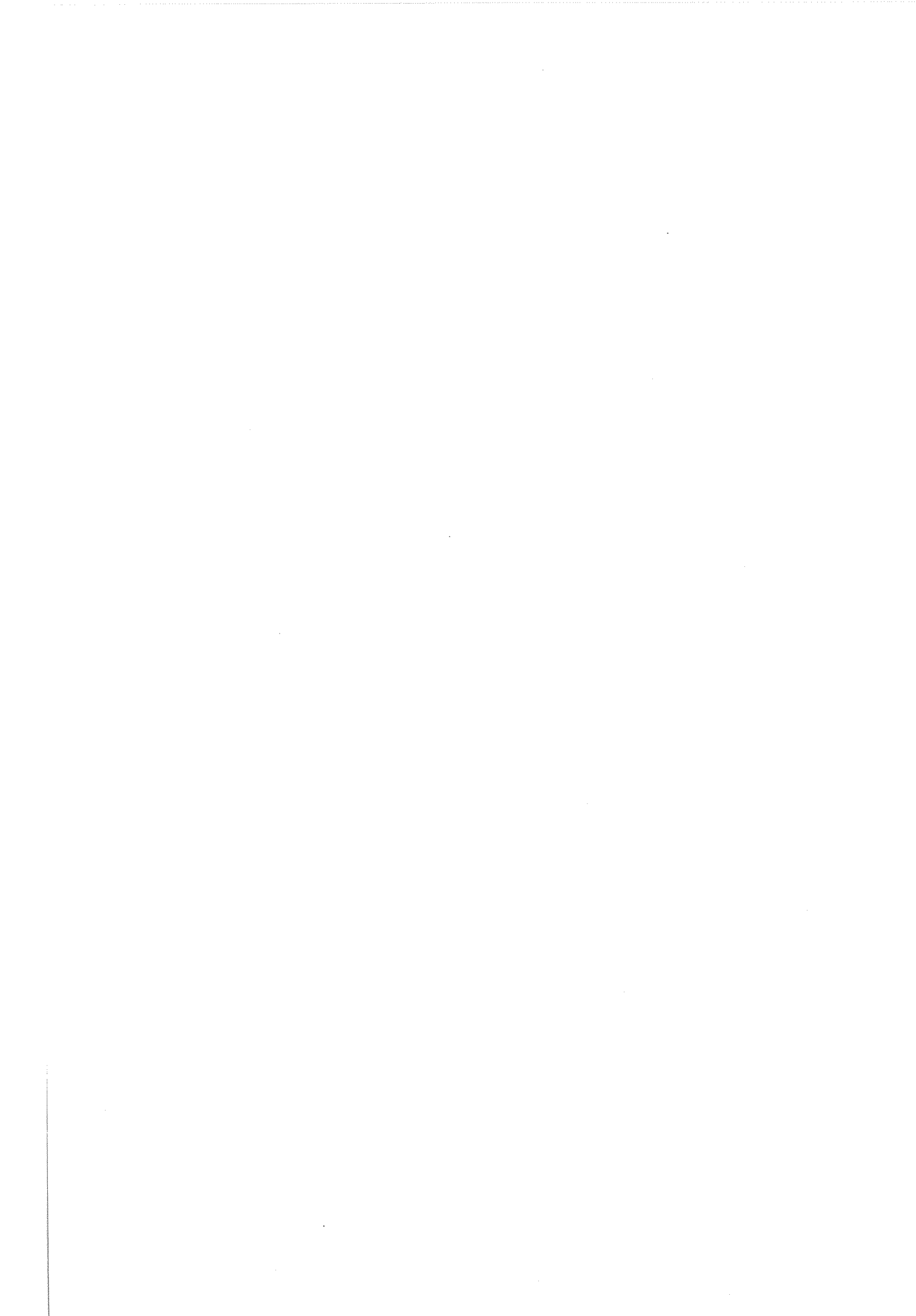
Tabela 22: Coeficientes de regressão não-standardizados e standardizados das variáveis de características Individuais em relação às Qualidades Profissionais (N=272).

Da análise dos Coeficientes de Regressão Standardizados, podemos ver que estes são todos muito baixos e homogêneos, não tendo nenhum deles significância estatística ( $p > 0,05$ ). Isto significa que não há nenhuma variável das Características Pessoais que tenha um impacto significativo nas Qualidades Profissionais.

Como podemos verificar na Tabela 22, a variável que tem mais impacto é a variável Dummy Nível de Formação (-0,09) e a que tem menos impacto é a variável Dummy Estado Civil (0,01).

Também o valor do Ponto de Intercepção aqui encontrado (0,64) não é significativo, para estas variáveis ( $p = 0,67$ ).

Procedeu-se igualmente à análise da diferença entre as variáveis das Características Pessoais e as Competências avaliadas em situação de Avaliação de Competências. No entanto, só encontramos diferenças significativas entre a Área de Formação e as competências Cognitivas e Competências Genéricas. Para esta análise, foi aplicado o teste H de Kruskal-Wallis, como está representado nas Tabelas 23, 24, 25 e 26.



Teste da Mediana = 14,00  
 Variável Independente: AREA  
 Qui-quadrado = 15,64, df = 3, p = ,001

	Engenharia	Gestão	Economia	Outras	Total
<b>&lt;= Median:</b>					
observado	69,00	36,00	13,00	23,00	141,00
esperado	79,31	33,18	14,52	14,00	
obs.-exp.	-10,31	2,82	-1,52	9,00	
<b>&gt; Median:</b>					
observado	84,00	28,00	15,00	4,00	131,00
esperado	73,69	30,82	13,49	13,00	
obs.-esp.	10,31	-2,82	1,52	-9,00	
Total: observado	153,00	64,00	28,00	27,00	272,00

Tabela 23: Teste H de Kruskal-Wallis agrupado por Área de Formação, em relação às Competências Cognitivas (N=272).

Teste da Mediana = 8,00  
 Variável Independente: AREA  
 Qui-Quadrado = 8,86, df = 3, p = ,03

	Engenharia	Gestão	Economia	Outras	Total
<b>&lt;= Median:</b>					
observado	92,00	37,00	10,000	20,00	159,00
esperado	89,44	37,41	16,37	15,78	
obs.-exp.	2,56	-,41	-6,37	4,22	
<b>&gt; Median:</b>					
observado	61,00	27,00	18,00	7,00	113,00
esperado	63,56	26,59	11,63	11,22	
obs.-esp.	-2,56	,41	6,37	-4,22	
Total: observado	153,00	64,00	28,00	27,00	272,00

Tabela 24: Teste H de Kruskal-Wallis agrupado por Área de Formação, em relação às Competências Comuns (N=272).

Teste da Mediana = 7,00  
 Variável Independente: AREA  
 Qui-quadrado = 26,87, df = 3, p = ,0000

	Engenharia	Gestão	Economia	Outras	Total
<b>&lt;= Mediana:</b>					
observado	105,00	22,00	10,00	16,00	153,00
esperado	86,06	36,00	15,75	15,19	
obs.-exp.	18,94	-14,00	-5,75	,81	
<b>&gt; Mediana:</b>					
observado	48,00	42,00	18,00	11,00	119,00
esperado	66,94	28,00	12,25	11,81	
obs.-esp.	-18,94	14,00	5,75	-,81	
Total: observado	153,00	64,00	28,00	27,00	272,00

Tabela 25: Teste H de Kruskal-Wallis agrupado por Área de Formação, em relação às Competências Específicas (N=272).

Teste da Mediana = 13,00  
 Variável Independente: AREA  
 Qui-quadrado = 4,45, df = 3, p = ,22

	Engenharia	Gestão	Economia	Outras	Total
<b>&lt;= Mediana:</b>					
observado	88,00	39,00	15,00	21,00	163,00
esperado	91,69	38,35	16,78	16,18	
obs.-exp.	-3,69	,65	-1,78	4,82	
<b>&gt; Mediana:</b>					
observado	65,00	25,00	13,00	6,00	109,00
esperado	61,31	25,65	11,22	10,82	
obs.-esp.	3,69	-,65	1,78	-4,82	
Total: observado	153,00	64,00	28,00	27,00	272,00

Tabela 26: Teste H de Kruskal-Wallis agrupado por Área de Formação, em relação às Qualidades Profissionais (N=272).

Da análise das quatro tabelas anteriores, verifica-se que existem diferenças significativas nas Competências Cognitivas (Tabela 23), nas Competências Comuns (Tabela 24) e nas Competências Específicas (Tabela 25) em relação à Área de Formação dos candidatos, pois os testes de Qui-quadrado apresentam valores com um nível de significância menor que 0,05.

Já o mesmo não se verifica em relação às Qualidades Profissionais (Tabela 26) avaliadas, que apresentam um nível de significância de  $p=0,22$  para o teste de Qui-quadrado (4,45), em relação às Área de Formação.

Assim, em relação à nossa primeira hipótese podemos concluir que esta só é parcialmente confirmada, uma vez que não encontramos qualquer relação entre as variáveis de Características Individuais e as Qualidades Profissionais.

### Segunda Hipótese

Para verificar, em termos estatísticos, a nossa segunda hipótese, procedeu-se do mesmo modo às correlações lineares e regressões possíveis entre as variáveis de Características Individuais e a Auto-eficácia Geral e Específica, tendo-se utilizado, para tratamento dos dados omissos, o método Pairwise.

Para este tratamento estatístico, à semelhança do que foi feito para as correlações com as Competências, utilizaram-se as variáveis Dummy referentes às variáveis categoriais e dicotómicas das Características Individuais dos sujeitos.

	Idade	Media	ExpProf	Dum Sexo	Dum ECivil	Dum Area	Dum Formac	AEGT	AEET
Idade	1	-,27	,65	-,06	,44	,00	,14	-,11	,13
Media	-,27	1	-,16	,05	-,07	-,05	-,17	,38	,32
ExpProf	,65	-,16	1	-,17	,46	,16	,13	,17	,13
DumSexo	-,06	,05	-,17	1	-,06	-,52	,01	,04	-,29
DumECivil	,44	-,07	,46	-,06	1	,14	,07	-,01	-,05
DumArea	,00	-,05	,16	-,52	,14	1	-,09	-,08	-,15
DumFormac	,14	-,17	,13	,01	,07	-,09	1	,05	,15
AEGT	-,11	,38	,17	,04	-,01	-,08	,05	1	,36
AEET	,13	,32	,13	-,29	-,05	-,15	,15	,36	1

Tabela 27: Correlações lineares entre a Auto-eficácia e as Características Individuais dos candidatos (N=32).

Aqui, conforme está representado na tabela 27, e utilizando o  $r$  de Pearson, verifica-se que apenas a Média de Fim de Curso e correlaciona moderadamente e positivamente com a Escala de Auto-eficácia Geral.

Desta análise aqui efectuada, também fica visível que há uma associação moderada e positiva ( $r=0,36$ ) entre as duas Escalas de Auto-eficácia aqui consideradas, correlação que é semelhante à encontrada no pré-teste ( $r=0,34$ ).

A amostra aqui considerada, consiste nos 32 sujeitos seleccionados que responderam às Escalas de Auto-eficácia, sendo as correlações aqui mencionadas e assinaladas a vermelho significativa para  $p<0,05$ .

De forma a verificar se os Preditores (Idade, Média, Experiência Profissional, Dummy Género Sexual, Dummy Estado Civil, Dummy Área de Formação e Dummy Nível de Formação) identificados como Características Individuais dos sujeitos, tinham algum impacto na Auto-eficácia, primeiro na Auto-eficácia Geral e depois na Auto-eficácia Específica, foram também efectuadas Regressões Múltiplas para estas variáveis.

#### auto-eficácia geral

	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	F	Sig.
Características Individuais	,49	,24	,02	1,07	,41

Tabela 28: Correlação, Coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística F das variáveis de Características Individuais em relação à Auto-eficácia Geral (N=32).

Em relação à Auto-eficácia Geral, encontrou-se um Coeficiente de Correlação Múltipla de 0,49 e um coeficiente de Determinação Múltipla de 0,24. Considerando todos os

preditores, em conjunto, ( $R^2$  Ajustado), podemos dizer que estes Preditores explicam 1,6% da variância da Auto-eficácia Geral.

O Erro-padrão da Estimativa tem o valor de 3,66, pelo que podemos dizer que a precisão da equação, para estas variáveis, se encontra entre os limites de  $-1,96(3,66)$  e  $+1,96(3,66)$ .

O valor de F encontrado (1,07) não é significativo ( $p=0,41$ ), pelo que podemos considerar que é extremamente provável que o Coeficiente de Correlação Múltipla encontrado seja zero na população de onde esta amostra foi retirada, confirmando-se, assim,  $H_0$ .

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constante)	25,61	20,22		1,27	,22
IDADE	-,21	,60	-,13	-,35	,73
MEDIA	1,26	,73	,41	1,72	,10
EXPPROF	1,01	,64	,36	1,59	,13
DUMSEXO	,75	1,53	,10	,49	,63
DUMECIVI	-1,45	5,91	-,07	-,25	,81
DUMAREA	-,14	,86	-,04	-,17	,87
DUMFORMA	,57	1,98	,05	,29	,78

Tabela 29: Coeficientes de regressão não-standardizados e standardizados das variáveis de características Individuais em relação à Auto-eficácia Geral (N=32).

Também em relação aos Coeficientes de Regressão Standardizados, podemos verificar que estes apresentam Coeficientes de Regressão Individuais todos não significativos, pelos que podemos afirmar que nenhum destes Preditores apresenta um impacto significativo na Auto-eficácia Geral.

Do mesmo modo, o Ponto de Intercepção da equação, apresenta um valor (25,61) não significativo ( $p=0,22$ ).

auto-eficácia específica

	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	F	Sig.
Características Individuais	,62	,38	,20	2,12	,08

Tabela 30: Correlação, Coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística F entre as variáveis de Características Individuais em relação à Auto-eficácia Específica (N=32).

Em relação à Auto-eficácia Específica, foi encontrado um Coeficiente de Correlação de 0,62 e um Coeficiente de Determinação Múltipla de 0,38. Considerando todos os preditores em causa, podemos afirmar que estes explicam 20,1% da variância encontrada na Auto-eficácia Específica.

Em relação ao Erro-padrão da Estimativa, podemos dizer que os limites de confiança da equação se situam entre  $-1,96(2,36)$  e  $+1,96(2,36)$ .

O valor da estatística F (2,12) revelou ser não significativo ( $p=0,08$ ), pelo que podemos considerar que o Coeficiente de Correlação Múltipla encontrado não é significativo, ou seja, podemos dizer que é extremamente provável que o Coeficiente de Correlação Múltipla de onde a amostra foi extraída, seja zero.

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constante)	-4,91	13,03		-,38	,71
IDADE	,81	,39	,70	2,11	,05
MEDIA	1,43	,47	,65	3,03	,01
EXPPROF	-,16	,41	-,08	-,39	,70
DUMSEXO	-1,11	,99	-,21	-1,13	,27
DUMECIVI	-7,85	3,81	-,53	-2,06	,05
DUMAREA	,13	,56	,05	,24	,81
DUMFORMA	,50	1,28	,07	,39	,70

Tabela 31: Coeficientes de regressão não-standardizados e standardizados das variáveis de características Individuais em relação à Auto-eficácia Específica (N=32).

Já em relação ao impacto individual dos Preditores do Modelo Causal de Competências no Critério Auto-eficácia Específica, podemos verificar que a Idade, a Média de Formação e a variável Dummy Estado Civil têm um impacto significativo na Auto-eficácia Específica.

Ou seja, quanto maior a Idade e a Média de Formação dos sujeitos, maior tendência têm estes para evidenciar uma Auto-eficácia Específica positiva. Em relação à forma como os dados dos Estado civil foram inseridos, podemos dizer que os sujeitos solteiros tendem a evidenciar uma Auto-eficácia Direcçionada para a Tarefa maior do que os Casados.

Já as outras variáveis, Dummy Género Sexual, a Experiência Profissional, Dummy Nível de Formação e Dummy Área de Formação apresentam um impacto não significativo na Auto-eficácia Específica.

Também o Ponto de Intercepção da equação (-4,91) apresenta um valor não significativo ( $p=0,71$ ).

Para identificar as diferenças de Auto-eficácia (Geral e Específica) em relação às variáveis de Características Individuais, constituídas por três ou mais grupos independentes, nomeadamente o Nível de Formação e a Área de Formação, procedeu-se à aplicação da Análise de Variância a um factor.

	F	p
AEGT	,06	,81
AEET	,73	,40

Tabela 32: Análise de Variância a um factor em relação ao Nível de Formação (Licenciados, Bachareis e Pós-Graduados) detido pelos candidatos seleccionados, para a Auto-eficácia Geral e Específica (N=32).

Da tabela 32, podemos ver que a estatística F não é significativa para nenhuma das Escalas de Auto-eficácia, pelo que podemos concluir que não existem diferenças de Auto-eficácia Geral ou Específica em relação ao Nível de Formação detido pelos candidatos que responderam a estas Escalas.

	F	p
AEGT	,32	,81
AEET	,80	,50

Tabela 33: Análise de Variância a um factor em relação à Área de Formação (Engenharia, Gestão, Economia ou Outras licenciaturas) detida pelo candidatos seleccionados para Auto-eficácia Geral e Específica (N=32).

Também em relação à Área de Formação, verifica-se que não existem diferenças significativas na Auto-eficácia (Geral e Específica) dos sujeitos que responderam às Escalas, visto as estatísticas F apresentarem um nível de significância  $> 0,05$ .

Concluimos, assim, com estes resultados, que a nossa segunda hipótese é infirmada, uma vez que os únicos resultados significativos encontrados foram para a Auto-eficácia Específica, sendo, no entanto, também eles infirmados pelo teste F.

### Terceira Hipótese

De forma a testar a nossa terceira hipótese e para ver a associação entre as várias Competências consideradas neste estudo e a Auto-eficácia Geral e Específica, levaram-se também a cabo correlações lineares, através do r de Pearson, utilizando o Método Pairwise para tratamento dos dados omissos.

	AEGT	AEET	Factor CCognitiv	Factor CGeneric	Factor QProfis
AEGT	1	,364	,077	-,061	-,134
AEET	,364	1	-,121	-,258	-,186
FactorCCognitiv	,077	-,121	1	,168	,194
FactorCGeneric	-,061	-,258	,168	1	,496
FactorQProfis	-,134	-,186	,194	,496	1

Tabela 34: Correlações lineares entre Competências e Auto-eficácia Geral e Específica, para os sujeitos seleccionados (N=32).

Para esta correlação utilizou-se um  $N=32$ , visto ter sido esta a amostra de candidatos seleccionados que se prontificou a responder às Escalas de Auto-eficácia.

Contudo, verificou-se, conforme está explícito na tabela acima representada (Tabela 34), que nenhuma das correlações é significativa para  $p<0,05$ , pelo que não existe nenhuma associação entre as várias Competências e a Auto-eficácia.

Levou-se, também a cabo as diferentes Regressões Múltiplas possíveis entre estas variáveis.

competências cognitivas

	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	F	Sig.
Auto-eficácia	,18	,03	,04	,47	,63

Tabela 35: Correlação, Coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística T entre a Auto-eficácia Geral e Específica em relação às Competências Cognitivas ( $N=32$ ).

Em relação às Competências Cognitivas, podemos verificar que a Auto-eficácia, em conjunto, apresenta um Coeficiente de Correlação Múltipla de 0,18 e um Coeficiente de Determinação Múltipla de 0,03. Podemos, assim, considerar que estes Preditores (Auto-eficácia Geral e Específica) são responsáveis, em conjunto, por 4% da variância das Competências Cognitivas ( $R^2$  Ajustado).

O Erro-padrão da Estimativa mostra-nos que os nossos limites de confiança nesta equação se situam entre  $-1,96(1,12)$  e  $+1,96(1,12)$ .

O teste F apresenta um valor (0,47) não significativo ( $p=0,63$ ), pelo que podemos concluir que é extremamente provável que o R aqui encontrado seja zero na população de onde a amostra foi retirada.

	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
(Constante)	,08	2,50		,03	,97
AEGT	,042	,06	,14	,71	,48
AEET	-,07	,08	-,17	-,88	,39

Tabela 36: Coeficientes de regressão não-standardizados e standardizados da Auto-eficácia Geral e Específica em relação às Competências Cognitivas (N=32).

Também os Coeficientes de Regressão Múltipla apresentam ao nível individual, valores não significativos: Auto-eficácia Específica (Beta=-0,17; p=0,39) e Auto-eficácia Geral (Beta=0,14; p=0,48). O mesmo se passa com o Ponto de Intercepção da equação encontrada (0,08; p=0,97) – não significativo.

#### competências genéricas

	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	F	Sig.
Auto-eficácia	,26	,07	,00	1,05	,36

Tabela 37: Correlação, Coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e erro padrão da estimativa entre a Auto-eficácia Geral e Específica em relação às Competências Genéricas (N=32).

Para as Competências Genéricas, foi encontrado um  $R=0,26$  e um  $R^2=0,07$ , o que, considerando todas as variáveis independentes em jogo, corresponde a um  $R^2$  Ajustado de 0,003, podendo-se afirmar que a Auto-eficácia explica apenas 0,3% da variância nas Competências Genéricas

O Erro-padrão da estimativa indica-nos que a precisão da equação se situa entre os limites de confiança de  $-1,96(0,92)$  e  $+1,96(0,92)$ .

O valor (1,05) e o nível de significância (0,36) da estatística F, leva-nos a concluir que é extremamente provável que o R aqui encontrado seja, na população de onde a amostra foi retirada, zero. Aceita-se, assim,  $H_0$  para a relação entre estas variáveis.

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constante)	2,17	2,05		1,06	,30
AEGT	,01	,05	,04	,20	,85
AEET	-,10	,07	-,27	-1,41	,17

Tabela 38: Coeficientes de regressão não-standardizados e standardizados da Auto-eficácia Geral e Específica em relação às Competências Genéricas (N=32).

Também o impacto da Auto-eficácia Específica e da Auto-eficácia Geral nas Competências Genéricas são não significativos ( $p > 0,05$ ), assim como o Ponto de Intercepção da equação, que apresenta um  $p = 0,30$ .

#### qualidades profissionais

	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	F	Sig.
Auto-eficácia	,20	,04	,03	,60	,56

Tabela 39: Correlação, Coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística F entre a Auto-eficácia Geral e Específica em relação às Qualidades Profissionais (N=32).

Para as Qualidades Profissionais, foi encontrado um Coeficiente de Correlação Múltipla de 0,20, um Coeficiente de Determinação Múltipla de 0,04 e um Coeficiente de Determinação Múltipla Ajustado de 0,03. Podemos, assim, dizer que a Auto-eficácia, no seu conjunto, é responsável apenas por 3% da variação nas Qualidades Profissionais, situando-se os limites desta previsão (Erro-padrão da Estimativa) entre  $-1,96(0,94)$  e  $+1,96(0,94)$ .

O valor da estatística F (0,60), sendo não significativo ( $p = 0,56$ ), indica-nos que temos de aceitar  $H_0$ , ou seja, é extremamente provável que o valor de R encontrado seja de zero na população de onde a amostra foi retirada.

	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
(Constant)	2,10	2,08		1,01	,32
AEGT	-,02	,05	-,08	-,39	,70
AEET	-,06	,07	-,16	-,81	,43

Tabela 40: Coeficientes de regressão não-standardizados e standardizados da Auto-eficácia Geral e Específica em relação às Qualidades Profissionais (N=32).

Também os Coeficientes de Regressão Múltipla nos indicam que tanto a Auto-eficácia Específica como a Auto-eficácia Geral têm um impacto não significativo ( $p > 0,05$ ) nas Qualidades Profissionais.

O Ponto de Intercepção da equação encontrado (2,10) revela ser, também, não significativo ( $p > 0,05$ ).

Assim, podemos concluir, em relação à nossa terceira hipótese, que esta é infirmada, dado os resultados serem todos não significativos.

#### Quarta Hipótese

A hipótese de que a Auto-eficácia poderia intervir ao mesmo tempo como estímulo e resposta no Modelo de Competências, ou seja, de que a Auto-eficácia funcionasse como uma Variável Mediadora do Modelo considerado, não pôde ser testada, uma vez que todas as regressões efectuadas entre a Auto-eficácia (Geral e Específica à Tarefa) e as Competências aqui avaliadas deram Coeficientes de Regressão Standardizados não significativos.

De todas as regressões efectuadas, apenas a Auto-eficácia Específica apresentou valores significativos com três variáveis de Características Individuais (Idade, Estado Civil e Média de Formação), o que não permite verificar a Mediação da Auto-eficácia entre estas variáveis de Características Individuais e as Competências aqui consideradas, atendendo, também, aos resultados da estatística F.

Conclui-se, assim, que a Auto-eficácia (Geral e Específica) não tem um papel mediador no Modelo de Competências.

### Objectivos

#### Primeiro Objectivo

Já em relação ao nosso primeiro objectivo, efectuámos também as correlações lineares e as regressões possíveis entre as diferentes Competências e as variáveis Parecer da Avaliação de Competências e Vínculo à Empresa.

	DumVinculo	DumParec	Factor CCognit	Factor CGener	Factor QProfis
DumVinculo	1	-,05	,11	,01	,04
DumParec	-,05	1	-,26	-,28	-,54
FactorCCognit	,11	-,26	1	,17	,19
FactorCGeneric	,01	-,28	,17	1	,50
FactorQProfis	,04	-,54	,19	,50	1

Tabela 41: Correlações lineares entre as Competências o Parecer da Avaliação de Competências, assim como com o Vínculo à Empresa (N=272).

Aqui, verifica-se que, para além das correlações entre os três factores de Competências, já referidas anteriormente, a variável Dummy do Parecer da Avaliação de Competências apresenta correlações negativas e baixas com as Competências Cognitivas e com as Competências Genéricas, e uma associação moderada, mas também negativa, com as Qualidades Profissionais.

A razão destas correlações negativas deve-se ao facto de os dados dos Pareceres da Avaliação de Competências terem sido inseridos como: 1- Adaptável; 2 – Adaptável com Alguma Reservas e 3 – Reservas para a função. Ou seja, a leitura destes dados deve ser feita

da seguinte forma: Quanto mais próximo o candidato estiver do perfil de Reservas para a função, menores Competências evidencia em situação de Avaliação de Competências. Dito de outra forma: Quanto mais Competências evidenciam os sujeitos, maior tendência têm para ter o Parecer de “Adaptável à função”.

Já o Vínculo dos candidatos à Empresa não se correlaciona de forma significativa com nenhuma variável de factores de Competências encontrados.

Atendendo a que as Competências avaliadas determinam o Parecer e o Vínculo à Empresa por parte dos candidatos, pois seria em função destas que os candidatos seriam ou não Seleccionados, procedeu-se também à Regressão destas variáveis.

	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	F	Sig.
Competências	,11	,01	,00	1,09	,35

Tabela 42: Correlação, Coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística F entre as Competências Cognitivas, Genéricas e Qualidades Profissionais e o Vínculo dos candidatos à Empresa (N=272).

O Coeficiente de Correlação Múltipla encontrado entre os três conjuntos de Competências (Competências Cognitivas, Competências Genéricas e Qualidades Profissionais) em relação ao Vínculo à Empresa foi de 0,11, dando estas variáveis origem a um Coeficiente de Determinação Múltipla de 0,01. Quando se consideram todas as variáveis independentes, o coeficiente de Determinação Múltipla Ajustado dá-nos o valor de 0,001. Isto significa que as várias Competências explicam 0,1% da variação do Critério Vínculo à Empresa.

O Erro-padrão da Estimativa, apresenta, por outro lado, um valor muito elevado, podendo-se dizer que a precisão da equação varia de  $-1,96(1,45)$  a  $+1,96(1,45)$ .

A estatística F indica-nos que é extremamente provável que o R encontrado (0,11) para estas variáveis seja zero na população, visto o seu nível de significância ser igual a 0,35.

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	1,07	,09		12,21	,00
FactorCCognitivas	,15	,09	,11	1,69	,09
FCGenéricas	-,02	,10	-,02	-,24	,81
FactorQProfission	,04	,10	,03	,38	,71

Tabela 43: Coeficientes de regressão não-standardizados e standardizados das Competências Cognitivas, Genéricas e Qualidades Profissionais em relação ao Vínculo dos candidatos à Empresa (N=272).

Os Coeficientes de Regressão Standardizados das Competências em relação ao Vínculo Contratual são todos não significativos, o que significa que nenhuma Competência tem um impacto significativo no Vínculo Contratual dos candidatos à Empresa.

Apesar de tudo, podemos verificar que as Competências Cognitivas foram as que tiveram um maior impacto, seguidas das Qualidades Profissionais e, por último, das Competências Genéricas, apesar destas últimas terem um impacto negativo.

Já o ponto de intercepção entre estas variáveis apresenta um valor (1,07) significativo ( $p=0,000$ ).

Do mesmo modo, foi efectuada a Regressão Múltipla entre as Competências avaliadas em situação de Avaliação de Competências e o Parecer dessa mesma Avaliação.

	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	F	Sig.
Competências	,56	,31	,30	40,43	,000

Tabela 44: Correlação, Coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística F entre as Competências Cognitivas, Genéricas e Qualidades Profissionais e o Parecer dos candidatos na fase de Avaliação de Competências (N=272).

O Coeficiente de Correlação Múltipla (R) encontrado foi de 0,56 (conforme está discriminado na Tabela 44), a que corresponde, para estas variáveis, um coeficiente de Determinação Múltipla de 0,31.

Considerando as três variáveis independentes – Competências Cognitivas, Competências Genéricas e Qualidades Profissionais –, podemos afirmar, em função do Coeficiente de Determinação Múltipla Ajustado, que 30,4% da variância do Parecer da Avaliação de Competências é determinado para estas variáveis independentes consideradas.

O intervalo de confiança para estas variáveis seria, então, de  $-1,96(0,49)$  a  $1,96(0,49)$ .

A estatística F, apresentada na tabela 44, indica-nos que é extremamente improvável que o Coeficiente de Correlação Múltipla encontrado entre estas variáveis seja, na população, zero, visto o nível de significância desta estatística ( $p=0,000$ ).

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	1,360	,03		45,49	,000
FactorCCognitivas	-,09	,03	-,16	-3,02	,003
FactorCGenericas	,00	,04	,00	,06	,96
FactorQProfission	-,30	,04	-,51	-8,63	,000

Tabela 45: Coeficientes de regressão não-standardizados e standardizados das Competências Cognitivas, Genéricas e Qualidades Profissionais em relação ao Parecer obtido pelo candidatos na fase de Avaliação de Competências (N=272).

Considerando os Coeficientes de Regressão Standardizados (Tabela 45), podemos concluir que as variáveis que têm maior impacto no Parecer da Avaliação de Competências são as Qualidades Profissionais seguido das Competências Cognitivas. Ou seja, quanto mais Competências Cognitivas e Qualidades Profissionais os candidatos evidenciam em situação de Avaliação de Competências, melhor tende a ser o Parecer dessa Avaliação.

Também o ponto de intercepção entre as variáveis consideradas apresenta um valor (1,36) significativo ( $p=0,000$ ).

Dado a amostra dos candidatos seleccionados ter sido toda sujeita a avaliação de competência, fomos, também, para esta amostra verificar a relação entre Competências e as variáveis Parecer da avaliação e Vinculo à Empresa, de forma a aferir se esta população apresentava diferenças em relação à população inicial.

	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	F	Sig.
Competências	,25	,06	,03	1,74	,17

Tabela 46: Correlação, Coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística F entre as Competências Cognitivas, Genéricas e as Qualidades Profissionais em relação ao Vinculo dos candidatos com a Empresa, para os candidatos Seleccionados (N=84).

O Coeficiente de Correlação Múltipla encontrado foi de 0,25. O Coeficiente de Determinação Múltipla foi de 0,06, a que corresponde um coeficiente de Determinação Múltipla Ajustado de 0,03. Podemos, assim, dizer que os três conjuntos de competências aqui considerados explicam 3% da variação no Vinculo dos candidatos à Empresa.

Os limites de confiança para esta equação situam-se entre  $-1,96(0,71)$  e  $+1,96(0,71)$ .

O valor de F encontrado (1,74), vem-nos confirmar que o Coeficiente de Correlação Múltipla é muito baixo e não significativo, visto esta estatística dar um  $p=0,17$ . Somos, assim, levados a aceitar  $H_0$  – é muito provável que o R da população de onde a amostra foi extraída seja zero.

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constante)	1,69	,08		21,68	,000
FactorCCognitivas	,05	,08	,07	,61	,54
FactorCGenericas	,08	,10	,10	,79	,43
FactorQProfission	-,22	,10	-,29	-2,25	,03

Tabela 47: Coeficientes de regressão não-standardizados e standardizados das Competências Cognitivas, Genéricas e Qualidades Profissionais em relação ao Vinculo Contratual dos candidatos com a Empresa, para os candidatos Seleccionados (N=84).

Apesar do Coeficiente de Correlação múltipla ser não significativo e as Competências em causa explicarem unicamente 3% da variação no Vínculo contratual à Empresa, por parte dos sujeitos, verifica-se que as Qualidades Profissionais têm um impacto negativo, mas significativo, neste Vínculo Laboral. Visto os dados referentes ao vínculo à Empresa terem sido inseridos como 1-Admissão, 2-Contratação a Termo Certo, 3-Estágio Profissional e 4-Desistências, podemos dizer que os candidatos que tendem a ser propostos para Admissão são aqueles que apresentam melhores níveis de proficiência nas Qualidades Profissionais.

As outras Competências não apresentam Coeficientes de regressão Múltipla que, analisados individualmente, sejam significativos.

Já o Ponto de Intercepção desta regressão apresenta um valor (1,69) significativo ( $p=0,000$ ).

Já na Regressão Múltipla entre Competências (Preditor) e Parecer da Avaliação de Competências (Critério), para os sujeitos Seleccionados, verifica-se que:

	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	F	Sig.
Competências	,44	,19	,16	6,40	,001

Tabela 48: Correlação, Coeficiente de determinação múltipla, coeficiente de determinação múltipla ajustado e estatística F entre as Competências Cognitivas, Genéricas e as Qualidades Profissionais em relação ao Parecer dos candidatos na Avaliação de competências, para os candidatos Seleccionados (N=84).

O Coeficiente de Correlação Múltipla encontrado foi de  $R=0,44$ , sendo o Coeficiente de Determinação Múltipla de 0,19. Assim, considerando este Coeficiente, mas na sua forma Ajustada, podemos dizer que 16% na variação do Parecer de Competências dos sujeitos Seleccionados se deve às Competências avaliadas.

A precisão desta equação situa-se, segundo o Erro-padrão da Estimativa, entre o intervalo  $-1,96(0,41)$  e  $+1,96(0,41)$ .

O Teste F, aqui calculado (Tabela 48), apresenta um valor (6,40) significativo ( $p=0,001$ ), o que nos leva a ter confiança de que a Correlação Múltipla apresenta um coeficiente significativo. Considera-se, por isso, que é extremamente improvável que o R da população, de onde a amostra foi tirada, seja zero. Rejeita-se, assim,  $H_0$ .

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constante)	1,29	,05		28,90	,000
FactorCCognitivas	-,05	,05	-,10	-,98	,33
FactorCGenericas	,02	,06	,04	,37	,72
FactorQProfission	-,20	,06	-,42	-3,51	,001

Tabela 49: Coeficientes de regressão não-standardizados e standardizados das Competências Cognitivas, Genéricas e Qualidades Profissionais em relação ao Parecer da Avaliação de Competências Empresa, para os candidatos Seleccionados (N=84).

Dos Coeficientes de Regressão Múltipla Standardizados aqui encontrados, só o que se refere às Qualidades Profissionais mostra ser significativo ( $p=0,001$ ), o que significa que as Qualidades Profissionais têm um impacto significativo no Parecer da Avaliação de Competências, para os sujeitos Seleccionados. Quanto ao impacto ser negativo, esse facto deve-se à forma como os dados do Parecer da Avaliação de competências foram inseridos: 1- Adaptável à função, 2-Adaptável com algumas Reservas à função e 3- Reservas para a função. Ou seja, quanto mais o parecer tende a ser Adaptável, tanto mais Qualidades Profissionais os sujeitos evidenciam. O oposto será: quanto mais os sujeitos tendem a ter o Parecer de Reservas para a função, tanto menores Qualidades Profissionais apresentam em situação de Avaliação de Potencial.

Já as outras Competências consideradas – Competências Cognitivas e Competências Genéricas – não apresentam Coeficientes de Regressão Standardizados que, analisados individualmente, sejam significativos.

Quanto ao Ponto de Intercepção da regressão Múltipla (1,29), vemos que apresenta um valor significativo ( $p=0,000$ ).

Assim, face aos resultados apresentados, podemos concluir, em relação ao nosso primeiro objectivo, que no Parecer da Avaliação de Competências, são as Competências Cognitivas e as Qualidades Profissionais que mais peso têm. No entanto, nos candidatos seleccionados são as Qualidades Profissionais que apresentam maior impacto nesse Parecer.

Em relação ao Vinculo dos candidatos seleccionados, podemos dizer que sendo o perfil dos mesmos positivo, não afecta o tipo de contratação, o que indica que o vinculo que os candidatos assumem com a organização é fruto de uma estratégia organizacional e não de uma valorização pessoal.

### Segundo Objectivo

Face ao nosso segundo objectivo, efectuámos análises de forma a verificar se existia diferença entre os grupos de candidatos Seleccionados (Grupo 2) e Não Seleccionados (Grupo 1). Para o efeito, levou-se a cabo o Teste U de Mann-Whitney (Tabela 50).

	Somatório Grupo 1	Somatório Grupo 2	U	Z	p-level
C_COGNIT	25488,50	11639,50	7722,50	-,29	,77
C_COMUNS	25067,00	12061,00	7301,00	-,99	,32
C_ESPECF	26269,00	10859,00	7289,00	1,01	,31
QUAL_PRO	25235,00	11893,00	7469,00	-,71	,48

Tabela 50: Teste Mann-Whitney para os candidatos Seleccionados e Não Seleccionados, em relação às Competências avaliadas em situação de Avaliação de Competências (N=272)

Nesta tabela podemos verificar que não há nenhuma estatística U de Mann-Whitney nem estatísticas Z que sejam significativas, o que nos leva a concluir que não existem

diferenças no valor médio dos números de ordem das Competência avaliadas para os candidatos Seleccionados e Não Seleccionados.

	Somatório Grupo 1	Somatório Grupo 2	U	Z	p-level
PARECER	26290,00	10838,00	7268,00	1,05	,30

Tabela 51: Teste Mann-Whitney para os candidatos Seleccionados e Não Seleccionados, em relação ao Parecer da Avaliação de Competências (N=272).

Do mesmo modo, verifica-se que não existem diferenças significativas (ao nível da estatística U e ao nível da estatística Z) entre os Grupos Seleccionados (Grupo 2) e Não Seleccionados (Grupo 1) para o Parecer da Avaliação de Competências a que se sujeitaram os candidatos.

Para verificar as diferenças entre os candidatos Seleccionados (Grupo 1) e Não Seleccionados (Grupo 2) em relação às variáveis de Características Pessoais consideradas de intervalo, procedeu-se à análise do Teste T para estas variáveis.

Grouping: SELEC (tese.sta)  
Group 1: G\_1:1  
Group 2: G\_2:0

	Média G 1:1	Média G 2:0	t	df	p
MEDIA	13,70	13,69	,13	270	,90

Tabela 52: Teste t agrupado pelos candidatos Seleccionados e Não Seleccionados, em relação à Média de Formação (N=272).

Em relação à Média de Formação, verifica-se que não existem diferenças entre os candidatos Seleccionados (Grupo 1) e Não Seleccionados (Grupo 2), visto a estatística F e a estatística T não serem significativas ( $p > 0,05$ ).

De forma a verificar e existiam diferenças significativas entre os candidatos Seleccionados e Não Seleccionados em relação às variáveis categoriais das Características Individuais, procedeu-se ao teste de Qui-quadrado para estas variáveis. No entanto, só se verificou uma diferença significativa em relação à variável Área de Formação, como está representado nas Tabelas 53 e 54.

	SELEC G_1:0	SELEC G_2:1	Row Totals
G_1:1	107,00	46,00	153,00
% Coluna	56,91%	54,76%	
% Linha	69,93%	30,07%	
% Total	39,34%	16,91%	56,25%
G_2:2	48,00	16,00	64,00
% Coluna	25,53%	19,05%	
% Linha	75,00%	25,00%	
% Total	17,65%	5,88%	23,53%
G_3:3	13,00	15,00	28,00
% Coluna	6,91%	17,86%	
% Linha	46,43%	53,57%	
% Total	4,78%	5,51%	10,29%
G_4:4	20,00	7,00	27,00
% Coluna	10,64%	8,33%	
% Linha	74,07%	25,93%	
% Total	7,35%	2,57%	9,93%
Todos Grps	56,91%	84,00	56,25%
% Total	69,12%	30,88%	

Tabela 53: Tabela de frequências para os candidatos Seleccionados e Não Seleccionados em relação à Área de Formação (N=272).

Na Tabela 53, apresenta-se a Tabela de Frequências para as variáveis Área de Formação, onde o Grupo 1 corresponde à Área de Engenharia, o Grupo 2 à Área de Gestão, o Grupo 3 à de Economia e o Grupo 4 a Outras Áreas que não as anteriores. Em Coluna estão representados os candidatos Não Seleccionados (Grupo 1) e Seleccionados (Grupo 2).

Pearson Chi-square: 8,15, df=3, p=,04

	SELEC		Totais por Linha
	G 1:0	G 2:1	
G_1:1	105,75	47,25	153,00
G_2:2	44,24	19,77	64,00
G_3:3	19,35	8,65	28,00
G_4:4	18,66	8,34	27,00
All Grps	188,00	84,00	272,00

Tabela 54: Teste Qui-Quadrado para os candidatos Seleccionados e Não Seleccionados em relação à Área de Formação (N=272).

Da Tabela 54 verifica-se que o Teste de Qui-quadrado é significativo ( $p=0,04$ ) para esta variável, pelo que podemos concluir que existem diferenças significativas entre as frequências observadas e as frequências esperadas para estas duas variáveis, ou seja, o número de candidatos por Área de Formação não é idêntico para os grupos Seleccionados e Não Seleccionados.

Assim, em relação ao nosso segundo objectivo, onde pretendíamos testar se os candidatos seleccionados apresentavam um perfil de Competências diferente dos não seleccionados, verificámos que não existiam essas diferenças.

A única diferença encontrada entre estes dois grupos foi em relação à Área de Formação (variável incluída nas características Individuais dos sujeitos), o que indica que o recrutamento externo desta empresa privilegia o recrutamento de Engenheiros e de Gestores em detrimento de outras Licenciaturas.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O principal objectivo deste trabalho era testar o Modelo Causal de Competências e validar o Perfil desenvolvido e utilizado por esta empresa de telecomunicações, indicado para selecção de candidatos no recrutamento externo.

Esta Validade de Constructo ao Perfil de Competência foi feita, utilizando-se a Análise Factorial, tendo-se extraído três factores, pelo método de Keiser, que explicam 60,15% da variância total. Os conjuntos de competências, assim identificadas foram denominadas como Competências Cognitivas, Competências Genéricas e Qualidades Profissionais.

Foi identificado, ainda, um outro factor que tinha uma saturação mínima e que se identificava apenas com a Microinformática, que pertencia ao conjunto de competências inicialmente denominadas como Competências Comuns, pelo que foi eliminado de subsequentes análises.

Assim, o perfil validado tem, esquematicamente, a forma de:

Competências Cognitivas:	Inteligência Geral
	Raciocínio Numérico
	Raciocínio Concreto
	Raciocínio Verbal
Competências Genéricas:	Gestão de Projectos
	Análise Económica e Financeira
	Negócio de Comunicações
	Marketing Mix
	Atendimento
	Venda

Qualidades Profissionais:	Liderança
	Comunicação
	Negociação e Gestão de Conflitos
	Criatividade/Inovação
	Integração

Outro objectivo deste trabalho, era o de verificar o papel da Auto-eficácia no Modelo Causal de Competências. Por isso, às duas Escalas de Auto-eficácia (Escala de Auto-eficácia Geral e Escala de Auto-eficácia Específica à Tarefa), foi efectuado um pré-teste a 100 sujeitos, de forma verificar tanto a fidelidade como a validade de construto das mesmas.

A Análise Factorial levada a cabo nesta fase, confirmou existirem dois factores: Auto-eficácia Geral e Auto-eficácia Específica, que explicavam 41,00% da variância total.

Os coeficientes de fidelidade encontrados – 0,86 para a Escala de Auto-eficácia Geral e 0,64 para a Escala de Auto-eficácia Específica – permitiam-nos ter confiança na consistência interna das Escalas, pelo que estas foram incluídas no estudo propriamente dito.

No entanto, aquando da aplicação das mesmas aos candidatos seleccionados por esta empresa, verificou-se que, embora a Escala de Auto-eficácia Geral apresentasse uma consistência interna, apesar de mais baixa, que nos permitia ter confiança nos seus resultados, a Escala de Auto-eficácia Específica apresentou um valor de fidelidade muito baixo.

Apesar de na fase de estudo propriamente dito a Escala de Auto-eficácia Específica não nos permitir ter confiança nos seus resultados, foram efectuadas as análises subsequentes tendo em consideração os valores encontrados no pré-teste, mas tendo sempre em atenção que qualquer resultado referente à Auto-eficácia Específica teria as suas condicionantes.

Por consequência, procedeu-se às análises estatísticas que permitiriam confirmar ou informar as hipóteses colocadas neste estudo.

Para a nossa primeira hipótese, foram levadas a cabo as várias correlações possíveis entre as variáveis identificadas como Características Individuais e os três conjuntos de Competências identificadas.

As correlações encontradas permitiram-nos confirmar só parcialmente H1, visto as Competências Cognitivas se correlacionarem com todas as variáveis de Características Individuais, excepto com o Estado Civil. Esta falta de correlação também pode ser devida ao facto de todos os candidatos serem extremamente jovens e apenas 6% serem casados. Assim, as Competências Cognitivas apresentam uma relação positiva com a Média de Formação e com o Género Sexual dos sujeitos, e uma relação inversa com a Experiência Profissional, a Área de Formação e o Nível de Formação. Podemos, pois, dizer, face aos resultados e em função à forma como foram inseridos o dados, que os Engenheiros apresentam resultados cognitivo superiores em relação a sujeitos de outras licenciaturas. Mais, sujeitos com o grau de licenciatura apresentam, também, competências cognitivas superiores em relação a sujeitos que só têm o Bacharelato como grau académico. A estas relações inversas, verificamos que existe uma relação directa entre Competências Cognitivas e Média de Formação, ou seja, sujeitos com mais competências cognitivas apresentam melhores Médias de fim de curso.

Já as Competências Genéricas só se correlacionam de forma significativa com a Área de Formação e o Nível de Formação. Ou seja, sujeitos de Licenciaturas como Gestão, Economia ou outras apresentam Competências Genéricas mais acentuadas que sujeitos com uma Licenciatura em Engenharia. Por outro lado, sujeitos com a Licenciatura apresentam mais Competências Genéricas do que sujeitos com um Bacharelato.

No entanto, verificou-se que as Qualidades Profissionais não se correlacionam com nenhuma das variáveis das Características Individuais.

As regressões múltiplas levadas a cabo indicam-nos que nas Competências Cognitivas as variáveis das Características Individuais que têm maior peso são a Idade, a Área de Formação e o Nível de Formação. Nas Competências Genéricas as únicas variáveis que têm impacto é a Experiência Profissional e o Nível de Formação. Quanto às Qualidades Profissionais confirma-se que não há nenhuma variável das Características Individuais dos sujeitos que tenha qualquer impacto neste grupo de Competências.

Dado a que só foi solicitada resposta às Escalas de Auto-eficácia aos candidatos seleccionados, efectuou-se também a análise a este conjunto de candidatos. Assim, a este nível de análise mais micro, verificamos que a única variável das Características Individuais dos sujeitos que tem um impacto significativo é o Nível de Formação nas Competências Genéricas. Tanto para as Competências Cognitivas como para as Qualidades Profissionais, neste nível de análise, não foi encontrado nenhum impacto significativo das variáveis de Características Individuais.

Assim, e atendendo a estes resultados, não podemos dizer/confirmar que as Características Individuais dos sujeitos, no seu conjunto, se reflectem no perfil de Competências evidenciado em situação de avaliação, excepto a Área de Formação e o Nível de Formação que têm um impacto significativo tanto nas Competências Cognitivas como nas Competências Genéricas para o conjunto de candidatos da amostra. Quanto aos candidatos seleccionados, só o Nível de Formação revelou um impacto significativo nas Competências Genéricas. Todas as demais variáveis das Características Individuais dos sujeitos apresentam uma correlação e um impacto que não é constante nos três conjuntos de Competências avaliadas.

Em relação à nossa segunda hipótese, das correlações efectuadas, só se verificou uma correlação significativa entre a Auto-eficácia Geral e a Média de Formação, o que nos leva a

acreditar que maiores níveis de Auto-eficácia Geral conduzem a um maior sucesso escolar e que, por sua vez, o sucesso escolar contribui para um aumento da Auto-eficácia Geral.

Contudo, nas regressões múltiplas efectuadas a Auto-eficácia Geral não evidenciou nenhuma variável das Características Individuais que tivesse um impacto significativo. Já na Auto-eficácia Específica, a Idade, a Média de Formação e o Estado Civil mostraram um impacto significativo. No entanto, como nas correlações efectuadas não ficou patente a associação entre estas variáveis e como a Escala de Auto-eficácia Específica não apresentou dados ao nível da consistência interna da escala que nos permitam ter total confiança nestes resultados, fica em aberto o real impacto destas variáveis de Características Individuais dos sujeitos na Auto-eficácia Específica.

Assim, e face aos resultados obtidos, fica infirmada a nossa segunda hipótese de que as características Individuais dos sujeitos se reflectem na percepção de Auto-eficácia, tanto Geral como Específica.

Em relação à nossa terceira hipótese, que postulava que quanto maior a Auto-eficácia (Geral e Específica), mais Competências os sujeitos evidenciariam em situação de avaliação de potencial, verificou-se que não existe qualquer associação entre as Escalas de Auto-eficácia e os três conjuntos de Competências, não se tendo detectado, também, nenhum impacto significativo da Auto-eficácia (Geral ou Específica) nas Competências avaliadas. Esta hipótese fica, por isso, infirmada.

Para o Modelo inferido neste trabalho, e que se pretendeu testar, e que consistia em integrar o Modelo Causal de Competências e o Modelo de Auto-eficácia apresentado por Bandura, colocou-se a nossa quarta hipótese de que a Auto-eficácia (Geral e Específica) fosse uma variável mediadora entre as Características Pessoais dos sujeitos e as Competências evidenciadas em situação de Avaliação Psicológica. No entanto, face à ausência de

associações significativas entre a Auto-eficácia e as Características Individuais e as Competências, assim como devido ao facto de as regressões levadas a cabo não mostrarem impactos significativos entre estas variáveis, esta nossa quarta hipóteses foi infirmada.

Tendo em conta os outros objectivos, traçados neste trabalho, verificou-se que, as Competências se correlacionavam todas de forma significativa com os Pareceres obtidos pelo candidatos na fase de Avaliação de Competências e que tanto as Competências Cognitivas como as Qualidades Profissionais tinham um impacto significativo em relação ao Parecer. Já para o Vínculo Contratual que os sujeitos detinham, as Competências não se relacionavam nem mostravam nenhum impacto.

Podemos, assim, dizer, que as Competências Cognitivas e as Qualidade Profissionais são preditivas dos Pareceres da Avaliação de Potencial evidenciados pelos candidatos nesta fase de selecção, mas este perfil demonstrado não se relaciona com o Vínculo Contratual posterior.

Uma explicação possível para este facto, é que todos os sujeitos quando eram recrutados tinham a expectativa de ficarem efectivos na empresa, não havendo no historial da empresa uma proporção significativa dos que não ficavam. Este facto poderia transmitir alguma segurança aos candidatos, estivessem eles a Contrato a Termo Certo ou em Estágio Profissional.

Considerando, já, os candidatos Seleccionados, e porque só a estes foi dada a oportunidade de responderem às Escalas de Auto-eficácia e, por consequência, a oportunidade de serem considerados no estudo como um todo, verificou-se que só as Qualidades Profissionais apresentavam um impacto significativo, tanto com o Parecer da Avaliação de Potencial como com o Vínculo Contratual à Empresa, não tendo as Competências Cognitivas ou as Genéricas mostrado qualquer impacto.

Isto leva-nos a concluir que as Qualidades Profissionais são o grupo de Competências mais discriminativas para este grupo de candidatos.

Estes resultados levam-nos a confirmar parcialmente o nosso primeiro objectivo, na medida em que podemos afirmar que as Competências evidenciadas em situação de Avaliação de Potencial são preditivas do Parecer que os candidatos obtêm na fase de Avaliação, mas que essas Competências não são preditivas do Vínculo Laboral que os candidatos traçam com a organização.

Relativamente ao nosso segundo objectivo, verificou-se que não existiam diferenças significativas entre os candidatos Seleccionados e Não Seleccionados, tanto em relação às Competências avaliadas, como em relação às variáveis de Características Pessoais, excepto em relação à Área de Formação detida pelos candidatos, o que nos vem confirmar que a Empresa selecciona, no âmbito do recrutamento externo, em função de Áreas de Formação que considera estratégicas para a sua missão. Infirmar-se assim, o nosso segundo objectivo que postulava que os candidatos Seleccionados apresentavam um perfil de Competências superior aos Não Seleccionados. A explicação para este facto é que todos os candidatos são sujeitos a uma triagem curricular, o que faz com que só os candidatos com os pré-requisitos mínimos passem à fase de avaliação de competências. Fica aqui, assim, por avaliar todos os candidatos que não preenchiam os tais requisitos curriculares mínimos.

Além disso, os candidatos que eram sujeitos à Avaliação de Potencial já tinham passado por uma fase de Entrevista Prévia, que era eliminatória. Só iam, assim, a avaliação sujeitos a quem já fossem previamente detectadas as competências necessárias para o desempenho da função, o que reduz, em muito, o leque de candidatos a esta fase.

Efectuou-se, ainda, uma análise de diferenças entre grupos para as Competências e para a Auto-eficácia em relação às Variáveis de Características Individuais.

Para as competências, verificou-se que apenas a Área de Formação detida pelos candidatos mostrou diferenças ao nível das Competências Cognitivas e das Competências Genéricas. Todas as demais variáveis de características Individuais não revelaram diferenças significativas ao nível das Competências.

Já para a Auto-eficácia, não foram encontradas quaisquer diferenças significativas em relação às Características Individuais.

Dado o Modelo de Competências ser um Modelo trabalhado individualmente para cada organização, não sendo nesse sentido um modelo geral que se aplica a todas as organizações, ou seja, um modelo adequado para uma empresa não o será para outra, este trabalho não nos permite tirar conclusões gerais fidedignas. No entanto, ficou patente neste estudo, que o Modelo Causal de Competências, no que foi testado, e considerando o perfil utilizado, não é totalmente discriminativo no que se refere à selecção dos candidatos, apesar de este facto se poder dever aos critérios de pré-selecção demasiados homogéneos empregues no recrutamento (média de formação privilegiada maior ou igual a 14 valores, recém-licenciados em Engenharia, Gestão ou Economia e faixa etária muito jovem).

No geral só se verificou uma relação entre as Características Individuais dos sujeitos e as Competências Cognitivas, não se tendo verificado o efeito mediador da Auto-eficácia na avaliação destas Competências.

A maior implicação deste estudo, foi o de testar empiricamente um Modelo que se tornou prática corrente como instrumento de Recursos Humanos nas nossas empresas, em diferentes áreas de gestão. Este estudo permitiu, assim, atenuar o fosso entre as práticas organizacionais empregues no dia a dia e os modelos de gestão empregues e testados academicamente.

De forma a validar este Modelo Causal, contudo, será necessário efectuar estudos mais abrangentes, noutras organizações cujos critérios de recrutamento sejam diferentes, talvez com perfis diferentes e em outras áreas de Recursos Humanos, pois este nível de análise baseou-se só numa empresa e só num dos perfis considerados por esta empresa – o perfil de recrutamento externo. Outros estudos neste campo terão de considerar o desempenho dos candidatos nas funções para que foram seleccionados, pois esta é uma lacuna deste estudo.

Assim, para comprovar a real eficácia de um dos Métodos de Recursos Humanos mais utilizados actualmente nas nossas organizações, será necessário efectuar mais estudos, tanto ao nível do recrutamento externo como a outros níveis da Gestão de Recursos Humanos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bandura, A. (1977). Social Learning Theory. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. Psychological Review, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1978). The Self-System in Reciprocal Determinism. American Psychologist, 33, 344-358.
- Bandura, A. (1981). Self-referent Thought: A Development Analysis of Self-efficacy. In John Flevel (Ed.), Social Cognitive Development, Frontiers and Possible Futures. (pp. 200-239). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy in human agency. American Psychologist, 37(2), 122-147.
- Bandura, A. (1983). Self-efficacy Determinants of Antecipated Fears and Calamities. Journal of Personality and Social Psychology, 45(2), 464-469.
- Bandura, A. (1986). Social fundations of thought and action: A social cognitive theory (pp. 390-453). New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1989). Regulation of Cognitive Processes Through Perceived Self-efficacy. Development Psychology, 25(5), 729-735.
- Bandura, A., Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational affects of goal systems. Journal of Personality and Social Psychology, 45(5), 1017-1028.
- Bandura, A., Reese, L., & Adams, N. (1982). Microanalysis of action and fear arousal as a funtion of differential levels of perceived self-efficacy. Journal of Personality and Social Psychology, 43(1), 5-21.
- Bernard, A. (1994). A Gestão pela Mobilização das Competências. In Mitrani; A, Dalziel, M. & Bernard, A. (1994). Homens e competências: A gestão de recursos humanos na Europa. (pp. 127-147). Zenite Edições de Gestão.
- Bethell-Fox, C. E. (1994). A Selecção e o Recrutamento através das Competências. In Mitrani; A, Dalziel, M. & Bernard, A. (1994). Homens e competências: A gestão de recursos humanos na Europa. (pp. 65-82). Zenite Edições de Gestão.
- Bryman, A. & Cramer D. (1992). Análise de dados em ciências sociais: Introdução às técnicas de utilizando o SPSS. Celta editora.

- Camara, P. B.; Guerra, P. B. E Rodrigues, J. V. (1997). Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial. Publicações Dom Quixote.
- Carreta, A., (1994). A Planificação de Recursos Humanos: As Aplicações. In Mitrani; A, Dalziel, M. & Bernard, A. (Eds). Homens e competências: A gestão de recursos humanos na Europa. (pp. 45-63). Zenite Edições de Gestão.
- Cascão, F. & Cunha, N. (1998). Gestão de competências: Novas perspectivas na gestão de recursos humanos. IPAM.
- Cervone, D. & Peake, P. K. (1986). Anchoring, efficacy, and action: The influence of judgmental heuristics on self-efficacy judgments and behavior. Journal of Personality and Social Psychology, 50(3), 492-501.
- Hooghiemstra, T. (1994). A Gestão Integrada de Recursos Humanos. In Mitrani; A, Dalziel, M. & Bernard, A. (Ed.), Homens e competências: A gestão de recursos humanos na Europa. (pp. 13-43). Zenite Edições de Gestão.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomer's to organization. Academy of Management Journal, 29(2), 262-279.
- Maddux, J. E., Norton, L. W. & Stoltenberg, C. D. (1986). Self-efficacy expectancy, and outcome value: Relative effects on behavioural intents. Journal of Personality and Social Psychology, 51(4), 783-789.
- Miner, J. B. (1982). Organizational Behavior - Performance and Productivity. New York: Free Press.
- Peretti, J. M. (1998). Recursos humanos (2ª ed.). Edições Silabo.
- Pires, A. L. (1994). Novas competências profissionais. Formar (...), 4-19.
- Schwarzer, R. (1999). General perceived self-efficacy in 14 cultures. <http://www.yorku.ca/faculty/academic/schwarzer/lingua5.htm>.

**ANEXOS**

## PERFIL PSICOMÉTRICO

CLASSES	INFERIOR	MEDIA INFERIOR	MEDIA	MEDIA SUPERIOR	SUPERIOR		
PERCENTIS	1	5	25	50	75	95	99
INTELIGÊNCIA GERAL							
RACIOCÍNIO CONCRETO							
RACIOCÍNIO VERBAL							
RACIOCÍNIO NUMÉRICO							

### GLOSSÁRIO DE DIMENSÕES COGNITIVAS - LEGENDA

**INTELIGÊNCIA GERAL** - É considerada como a capacidade que os indivíduos possuem para aprender, compreender instruções, bem como utilizar as mesmas na resolução dos problemas com que se deparam nas diversas situações do dia-a-dia. Resume-se pela capacidade de raciocínio geral.

**RACIOCÍNIO CONCRETO** - Capacidade para resolver problemas práticos que envolvem a manipulação de objectos.

**RACIOCÍNIO VERBAL** - Capacidade para raciocinar com palavras, para compreender e usar conceitos expressos em palavras.

**RACIOCÍNIO NUMÉRICO** - Capacidade para raciocinar com números, para lidar inteligentemente com dados quantitativos.

# PERFIL DE COMPETÊNCIAS

## COMPETÊNCIAS COMUNS

FACTORES	1	2	3	4
Gestão de Projectos				
Microinformática				
Análise Económica e Financeira				
Negócio de Comunicações				

## COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS

FACTORES	1	2	3	4
Marketing Mix				
Atendimento				
Venda				

## QUALIDADES PROFISSIONAIS

FACTORES	1	2	3	4
Liderança				
Comunicação				
Negociação e Gestão de Conflitos				
Criatividade/Inovação				
Integração				

NOME:

Olá,

Queria pedir a sua colaboração para responder a este questionário que se insere no âmbito de um trabalho académico (Tese de Mestrado) e tem como objectivo estudar a Auto-eficácia.

Os dados são apenas para tratamento estatístico, pelo que não coloca em causa a confidencialidade das respostas.

Não existem respostas certas nem erradas. Importa, somente, que seja sincero(a).

Para cada frase, há uma escala que vai de 1 a 5, que corresponde à notação que vai de “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”. Para dar a sua resposta, basta colocar uma cruz (X) na notação que considera mais correcta.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Caso queira colaborar, pode enviar este questionário por email ou por Fax. Se preferir enviar por email, deve-o primeiro gravar no seu c:\ e depois de respondido enviá-lo para DRH01: [joaquina.i.castro@telecom.pt](mailto:joaquina.i.castro@telecom.pt). Se preferir enviá-lo por Fax, pode fazê-lo para o nº 215001322. Qualquer dúvida que deseje colocar, pode fazê-lo para o telefone 215001965.

Agradecemos, desde já, a sua colaboração.

Cumprimentos

1. Eu consigo resolver sempre os problemas difíceis, se tentar bastante.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

2. Se alguém se opuser, eu consigo encontrar os meios e as formas de alcançar o que quero.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

3. É fácil para mim, agarrar-me às minhas intenções e atingir os meus objectivos.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

4. Eu estou confiante que poderia lidar, eficientemente, com acontecimentos inesperados.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

5. Graças ao meu desembaraço, eu sei como lidar com situações imprevistas.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

6. Eu posso resolver a maioria dos problemas, se investir o esforço necessário.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

7. Eu consigo manter-me calmo(a) ao enfrentar dificuldades, porque eu posso confiar nas minhas capacidades para enfrentar as situações.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

8. Quando sou confrontado(a) com um problema, geralmente consigo encontrar diversas soluções.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

9. Se eu estiver com problemas, geralmente consigo pensar em algo para fazer.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

10. Quando tenho um problema pela frente, geralmente ocorrem-me várias formas de resolvê-lo.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

11. O Meu novo trabalho está ao nível das minhas capacidades.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

12. Eu não antevejo quaisquer problemas em ajustar-me a esta organização.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

13. Sinto-me com mais capacidades do que as necessárias para o desempenho deste trabalho.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

14. Posso todo o conhecimento técnico e teórico de que necessito para lidar com as minhas novas funções. Agora apenas preciso de experiência prática.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

15. Sinto-me confiante de que as minhas competências e capacidades igualam ou excedem as dos meus colegas.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

16. As minhas experiências passadas aumentam a minha confiança em que poderei ter sucesso nesta organização.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

17. Eu poderia ter desempenhado um trabalho mais desafiante do que o que estou a fazer.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Correlations (pt.sta)

marked correlations are significant at  $p < ,05000$

	AEG1	AEG2	AEG3	AEG4	AEG5	AEG6	AEG7	AEG8	AEG9	AEG10	AEGT	AEE1	AEE2	AEE3	AEE4	AEE5	AEE6	AEE7	AEE8	AEE9
G1	1,00	,55	,36	,33	,39	,44	,20	,33	,13	,30	,65	,21	,33	,07	,16	,07	,17	,16	,24	,08
G2	,55	1,00	,47	,47	,41	,34	,55	,47	,21	,38	,77	,16	,26	,17	,21	,14	,19	,06	,12	,20
G3	,36	,47	1,00	,36	,34	,26	,24	,24	,13	,17	,57	,05	,21	,17	,06	,13	,23	,01	,03	,09
G4	,33	,47	,36	1,00	,60	,27	,55	,51	,28	,49	,73	,19	,37	,19	,07	,18	,14	,08	,11	,30
G5	,39	,41	,34	,60	1,00	,31	,55	,52	,22	,45	,72	,12	,39	,19	,20	,11	,16	,03	,07	,25
G6	,44	,34	,26	,27	,31	1,00	,32	,41	,35	,38	,58	,23	,24	,27	,26	,16	,34	,15	,06	,36
G7	,20	,55	,24	,55	,55	,32	1,00	,55	,31	,47	,71	,04	,33	,25	,15	,23	,33	,10	,09	,29
G8	,33	,47	,24	,51	,52	,41	,55	1,00	,35	,71	,73	,16	,42	,24	,05	,28	,25	,17	,13	,27
G9	,13	,21	,13	,28	,22	,35	,31	,35	1,00	,31	,44	,08	,09	,14	,11	,24	,35	,14	,08	,25
G10	,30	,38	,17	,49	,45	,38	,47	,71	,31	1,00	,66	,14	,31	,14	,01	,15	,09	,10	,04	,22
GT	,65	,77	,57	,73	,72	,58	,71	,73	,44	,66	1,00	,21	,46	,27	,19	,20	,32	,10	,14	,34
E1	,21	,16	,05	,19	,12	,23	,04	,16	,08	,14	,21	1,00	,40	,08	,23	,22	,04	,11	,39	,29
E2	,33	,26	,21	,37	,39	,24	,33	,42	,09	,31	,46	,40	1,00	,11	,17	,21	,06	,03	,31	,42
E3	,07	,17	,17	,19	,19	,27	,25	,24	,14	,14	,27	,08	,11	1,00	,35	,36	,35	,59	,13	,71
E4	,16	,21	,06	,07	,20	,26	,15	,05	,11	,01	,19	,23	,17	,35	1,00	,25	,15	,19	,27	,54
E5	,07	,14	,13	,18	,11	,16	,23	,28	,24	,15	,20	,22	,21	,36	,25	1,00	,26	,10	,10	,56
E6	,17	,19	,23	,14	,16	,34	,33	,25	,35	,09	,32	,04	,06	,35	,15	,26	1,00	,21	,16	,44
E7	,16	,06	,01	,08	,03	,15	,10	,17	,14	,10	,10	,11	,03	,59	,19	,32	,21	1,00	,20	,53
E8	,24	,12	,03	,11	,07	,06	,09	,13	,08	,04	,14	,39	,31	,13	,27	,10	,16	,20	1,00	,05
ET	,08	,20	,09	,30	,25	,36	,29	,27	,25	,22	,34	,29	,42	,71	,54	,56	,44	,53	,05	1,00

ABELA X: Correlações entre os itens das Escalas de Auto-eficácia Geral e Específica, no pré-teste

	IG	RC	RV	RN	GPROJ	MICROINF	ANEFINAN	NEGCOM	MMIX	ATEND	VENDA	LID	COMUNNEGGCOON	CRIATIV INTEGRAC
IG	1,000													
RC	0,383	1,000												
RV	0,327	0,353	1,000											
RN	0,385	0,402	0,402	1,000										
GPROJ	0,178	0,385	0,360	0,058	1,000									
MICROINF	0,128	0,111	0,093	0,211	0,377	1,000								
ANEFINAN	0,070	0,137	0,126	0,031	0,491	0,104	1,000							
NEGCOM	0,088	0,136	0,099	0,006	0,587	0,299	0,587	1,000						
MMIX	0,115	0,136	0,180	0,020	0,533	0,627	0,533	0,679	1,000					
ATEND	0,096	0,146	0,101	0,068	0,679	0,131	0,484	0,516	0,844	1,000				
VENDA	0,153	0,121	0,113	0,004	0,844	0,510	0,510	0,490	1,000	0,844	1,000			
LID	0,101	0,068	0,074	0,089	0,476	0,266	0,266	0,341	0,391	0,431	0,634	1,000		
COMUN	0,159	0,083	0,073	0,054	0,379	0,289	0,289	0,301	0,299	0,528	0,491	0,403	1,000	
NEGGCOON	0,159	0,083	0,073	0,054	0,379	0,289	0,289	0,301	0,299	0,528	0,491	0,403	1,000	
CRIATIV	0,131	0,058	0,110	0,074	0,393	0,147	0,147	0,251	0,186	0,366	0,355	0,366	0,441	1,000
INTEGRAC	0,122	0,118	0,100	0,124	0,354	0,098	0,194	0,211	0,190	0,381	0,332	0,459	0,441	1,000
IG	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,017	0,126	0,075	0,029	0,057	0,003	0,006	0,048	0,016
RC	0,000	0,000	0,000	0,000	0,017	0,033	0,012	0,012	0,025	0,008	0,023	0,132	0,087	0,169
RV	0,000	0,000	0,000	0,000	0,088	0,063	0,019	0,052	0,001	0,049	0,031	0,002	0,000	0,117
RN	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,306	0,463	0,374	0,130	0,477	0,072	0,189	0,119
GPROJ	0,002	0,017	0,088	0,172	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
MICROINF	0,017	0,033	0,063	0,000	0,000	0,044	0,044	0,000	0,000	0,016	0,001	0,017	0,019	0,018
ANEFINAN	0,126	0,112	0,119	0,306	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,008
NEGCOM	0,075	0,112	0,052	0,463	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
MMIX	0,029	0,025	0,001	0,374	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,001
ATEND	0,057	0,008	0,049	0,130	0,000	0,016	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
VENDA	0,003	0,023	0,031	0,477	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
LID	0,006	0,132	0,002	0,072	0,000	0,017	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
COMUN	0,048	0,087	0,000	0,189	0,000	0,019	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
NEGGCOON	0,004	0,399	0,117	0,119	0,000	0,018	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
CRIATIV	0,016	0,169	0,035	0,113	0,000	0,000	0,008	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
INTEGRAC	0,022	0,026	0,050	0,020	0,000	0,053	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Tabela W: Correlações entre todas as Competências do Modelo de Competências

	IG	RC	RV	RN	GPROJ	ANEFINAN	NEGCOM	MMIX	ATEND	VENDA	LID	COMUN	NEGGCOON	CRATIV	INTEGRAC
IG	1,000	,383	,327	,385	,178	,070	,088	,115	,096	,164	,153	,101	,159	,131	,122
RC	,383	1,000	,353	,360	,129	,137	,136	,119	,146	,121	,068	,083	,016	,058	,118
RV	,327	,353	1,000	,402	,082	,126	,099	,180	,101	,113	,174	,260	,073	,110	,100
RN	,385	,360	,402	1,000	,058	,031	-,006	,020	-,068	-,004	,089	,054	,072	,074	,124
GPROJ	,178	,129	,082	,058	1,000	,491	,618	,481	,555	,560	,476	,379	,339	,393	,354
ANEFINAN	,070	,137	,126	,031	,491	1,000	,587	,627	,484	,510	,266	,289	,199	,147	,194
NEGCOM	,088	,136	,099	-,006	,618	,587	1,000	,533	,516	,490	,341	,301	,257	,251	,211
MMIX	,115	,119	,180	,020	,481	,627	,533	1,000	,679	,650	,247	,299	,165	,186	,190
ATEND	,096	,146	,101	,068	,555	,484	,516	,679	1,000	,844	,391	,383	,208	,366	,381
VENDA	,164	,121	,113	-,004	,560	,510	,490	,844	,844	1,000	,431	,397	,248	,355	,332
LID	,153	,068	,174	,089	,476	,266	,341	,247	,391	,431	1,000	,634	,491	,414	,459
COMUN	,101	,083	,260	,054	,379	,289	,301	,299	,383	,397	,634	1,000	,528	,366	,403
NEGGCOON	,159	,016	,073	,072	,339	,199	,257	,165	,208	,248	,491	,528	1,000	,437	,441
CRATIV	,131	,058	,110	,074	,393	,147	,251	,186	,366	,355	,414	,366	,437	1,000	,544
INTEGRAC	,122	,118	,100	,124	,354	,194	,211	,190	,381	,332	,459	,403	,441	,544	1,000
IG	,000	,000	,000	,000	,002	,126	,075	,029	,057	,003	,006	,048	,004	,016	,022
RC	,000	,000	,000	,000	,017	,012	,012	,025	,008	,023	,132	,087	,399	,169	,026
RV	,000	,000	,000	,000	,088	,019	,052	,001	,049	,031	,002	,000	,117	,035	,050
RN	,000	,000	,000	,000	,172	,306	,463	,374	,130	,477	,072	,189	,119	,113	,020
GPROJ	,002	,017	,088	,172	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
ANEFINAN	,126	,012	,019	,306	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,001
NEGCOM	,075	,012	,052	,463	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
MMIX	,029	,025	,001	,374	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,001	,001
ATEND	,057	,008	,049	,130	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
VENDA	,003	,023	,031	,477	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
LID	,006	,132	,002	,072	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
COMUN	,048	,087	,000	,189	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
NEGGCOON	,004	,399	,117	,119	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
CRATIV	,016	,169	,035	,113	,000	,008	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
INTEGRAC	,022	,026	,050	,020	,000	,001	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Tabela o: Matrix de Correlações entre todas as Competências saturadas nos três factores do Modelo de Competências