



**CONFORME SOLICITAÇÃO DO AUTOR, ESTA
PRODUÇÃO INTELECTUAL POSSUI
RESTRIÇÃO DE ACESSO**

**CAXIAS DO SUL
2021**



ESCALA PARA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE GESTORES EM TEMPOS
DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: EVIDÊNCIAS PRELIMINARES DE
VALIDAÇÃO DE ESTRUTURA INTERNA.

Dalila Bordignon

Caxias do Sul, 2021.

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PPGPSI – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
MESTRADO PROFISSIONAL

**ESCALA PARA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE GESTORES EM
TEMPOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: EVIDÊNCIAS PRELIMINARES
DE VALIDAÇÃO DE ESTRUTURA INTERNA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia, como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Psicologia, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Silvana Regina Ampessan Marcon e coorientação do Prof. Dr. João Ignacio Pires Lucas

Dalila Bordignon

Caxias do Sul, 2021.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

B729e Bordignon, Dalila

Escala para avaliação de competências de gestores em tempos de transformação digital [recurso eletrônico] : evidências preliminares de validação de estrutura interna / Dalila Bordignon. – 2021.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, 2021.

Orientação: Silvana Regina Ampessan Marcon.

Coorientação: João Ignacio Pires Lucas.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Trabalho - Aspectos psicológicos.
3. Gestão do conhecimento. I. Marcon, Silvana Regina Ampessan, orient. II.
Lucas, João Ignacio Pires, coorient. III. Título.

CDU 2. ed.: 005.591.6

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Carolina Machado Quadros - CRB 10/2236



“Escala para avaliação de competências de gestores em tempos de transformação digital: evidências preliminares de validação de estrutura interna.”

Dalila Bordignon

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pela Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado Profissional, da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Psicologia. Linha de Pesquisa: Riscos e recursos psicossociais em contexto de trabalho: diagnóstico e intervenções.

Caxias do Sul, 11 de novembro de 2021.

Banca Examinadora:

Participação por videoconferência

Profa. Dra. Silvana Regina Ampessan Marcon (Orientadora)
Universidade de Caxias do Sul

Participação por videoconferência

Profa. Dra. Magda Macedo Madalozzo
Universidade de Caxias do Sul

Participação por videoconferência

Prof. Dr. Roberto Moraes Cruz
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer por ter tantos motivos e pessoas para agradecer!

Sou muito grata por minha família, pelas vivências que me oportunizaram, pelo amor que recebi e recebo a cada dia de minha jornada desde a infância até o auge dos meus 32 anos. Muito obrigada ao meu amado pai Sérgio José Bordignon e a minha amada mãe Elsa Prescendo Bordignon. Obrigada pela simplicidade, amor, carinho, cuidado, limites e incentivos com que me educaram. Obrigada por tantos votos de confiança e pelos não, que também foram importantes.

Obrigada a minha irmã amada Daniele Bordignon que compartilhou de todos esses momentos comigo, com quem sempre posso contar para as tantas alegrias e também nos momentos de ansiedades e dúvidas. Obrigada família por entenderem minhas ausências ao longo desses dois anos e ainda assim me apoiarem e incentivarem sempre.

Obrigada às minhas amigas de infância, com quem vivenciei os primeiros aprendizados na escola, que fizeram parte da minha constituição como aluna e aprendiz. Que também participaram da minha construção de personalidade, hoje todas mulheres de força, guerreiras e inspiradoras com quem ainda posso contar e que também permanecem ao meu lado, mesmo com o aumento da distância. Obrigada também às amigas que conheci na graduação em Psicologia, um grupo tão forte em sua diversidade de personalidades e opiniões quanto no amor, na amizade, no acolhimento e na confiança que temos umas nas outras. Gurias, vocês são inspiradoras para mim e certamente me influenciaram a buscar por este momento. Agradeço aos colegas de trabalho, em sua maioria mulheres inteligentes e fortes, que me apoiaram, incentivaram, possibilitaram conversas de trocas muito importantes para meu desenvolvimento profissional e pessoal, as novas colegas que apoiaram na reta final do mestrado e especialmente que me apoiaram no início dessa jornada. Obrigada Liane, Adriana, Silvania e Taís.

Obrigada ao meu namorado Gustavo Gasparin, que esteve presente, carinhoso, compreensivo e resistente ao meu lado em todo processo do Mestrado. Obrigada por segurar minha mão do início ao fim do Mestrado. Que possamos seguir assim pela vida. Gratidão ao Programa de Mestrado por oportunizar nosso encontro de vidas.

Agradeço profundamente ao meu coorientador João Ignacio Pires Lucas, que com toda sua paciência, inteligência, dedicação e persistência dedicou horas e horas de seus dias para me ajudar a desbravar o mundo das análises estatísticas. Você foi fundamental em minha trajetória, desculpe por te assustar com o choro e muito obrigada por tudo. Muito obrigada também aos demais professores do Programa de Mestrado Profissional em

Psicologia da Universidade de Caxias do Sul e aos colegas da primeira turma, todas as trocas nesse processo foram muito importantes.

Por fim, agradeço profundamente à minha Orientadora Silvana Regina Ampessan Marcon, que não só me guiou, me ensinou muito, acreditou em mim, me incentivou, me ajudou a expandir os horizontes intelectuais, mas também construiu em nossos encontros de orientação um espaço de confiança, cumplicidade, afeto e acolhimento que foi fundamental para essa conquista. Profe, obrigada de coração, por tudo.

Gratidão por minha história de vida e pelas pessoas que fazem parte dessa construção e me acompanharam até esta conquista. Que venham os próximos desafios.

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	16
2	INTRODUÇÃO	18
3	OBJETIVOS	23
3.1	Objetivo Geral	23
3.2	Objetivos Específicos.....	23
4	REVISÃO DA LITERATURA	24
4.1	Competências no contexto organizacional	24
4.2	Gestão nas Organizações	30
4.3	Transformação Digital no Contexto Organizacional.....	39
4.4	Constructos Relacionados com as Competências em Tempos de Transformação Digital	45
4.5	Constructos Norteadores para Elaboração da Escala	58
5	MÉTODO.....	67
5.1	Delineamento	67
5.2	Fase I – Análise Teórica: Identificação dos Constructos.....	68
5.3	Fase I – Elaboração dos Itens para a Escala.....	69
5.4	Fase II – Análise Semântica: Pré-teste com Público-alvo.....	71
5.5	Fase II – Análise de Concordância: Avaliações dos Especialistas	73
5.6	Fase III – Aplicação da Escala: Coleta e Definições para Análise de Dados	78
5.7	Fase III – Definições para Análise Interna da Escala	81
5.7.1	Análise de Fatorialidade da Escala.....	83
5.7.2	Análise Fatorial Exploratória (AFE).....	84
5.7.3	Teoria de Resposta ao Item (TRI)	87
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO	91
6.1	Análise Fatorial Exploratória.....	91
6.1.1	Fatorialidade	91
6.1.2	Retenção de Fatores	92
6.1.3	Rotação de Fatores.....	94
6.2	Consistência Interna.....	105
6.3	Análise Teoria de Resposta ao Item.....	111
6.4	Reestruturação da Escala para Proposta de Estrutura Final	142
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	146

REFERÊNCIAS	149
ANEXOS	157

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Escala de Competências de Gestores em Tempos de Transformação Digital	157
ANEXO B. Termo de Anuência Lojas Colombo	167
ANEXO C. TCLE – Participantes da Pesquisa	168
ANEXO D. TCLE – Análise de Especialistas	170
ANEXO E. Escala de Competências de Gestores em Tempos de Transformação Digital	172
ANEXO F. Questões Sociodemográficas	175
ANEXO G. Matriz de Correlação.....	177
ANEXO H. Análise TRI – Comunicação Digital.....	181
ANEXO I. Análise TRI Socioemocional.....	195
ANEXO J. Rotação de Fatores – Software Mplus.....	209

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. As 21 Competências de Boyatzis.....	33
Tabela 2. Definições das Competências Gerenciais Propostas por Quinn (2003).....	37
Tabela 3. Constructos Identificados por Artigo Analisado.....	58
Tabela 4. Definição dos Conceitos Constructos Norteadores para Escala	65
Tabela 5. Caracterização dos Participantes do Pré-Teste	72
Tabela 6. Percepção dos Participantes do Pré-teste em Relação à Tecnologia	72
Tabela 7. Médias de CVC por Item da Escala.....	77
Tabela 8. Caracterização da Amostra de Participantes.....	80
Tabela 9. Caracterização dos Participantes – Questões Relevantes à Pesquisa.....	81
Tabela 10. Índices de Ajuste para Definição de Modelo de TRI.....	90
Tabela 11. Retenção de Fatores	93
Tabela 12. Rotação de Fatores – Carga Fatorial de Cada Item por Constructo.....	95
Tabela 13. Rotação de Fatores – maiores de 0,300).....	97
Tabela 14. Fatores e Itens Correspondentes em Cada Constructo.....	98
Tabela 15. Rotação de Fatores – Comunicação Digital.....	99
Tabela 16. Rotação de Fatores – Constructo Aprendizagem Contínua e Aplicável.....	100
Tabela 17. Rotação de Fatores – Constructo Colaboração	101
Tabela 18. Rotação de Fatores – Constructo Adequação socioemocional	102
Tabela 19. Rotação de Fatores – Constructo Adaptabilidade e Flexibilidade	103
Tabela 20. Rotação de Fatores – Constructo Resiliência.....	104
Tabela 21. Rotação de Fatores – Constructo Análise crítica inovadora	105
Tabela 22. Resultados de Consistência Interna Escala por Constructo e Itens.....	108
Tabela 23. Constructo Comunicação Digital (itens 1 ao 7).....	112
Tabela 24. Constructo Comunicação Digital (itens 1 ao 7).....	112
Tabela 25. Índices de Discriminação e Limiares – Constructo Comunicação Digital	113
Tabela 26. Aprendizagem Contínua e Aplicável (Itens 8 ao 16).....	114
Tabela 27. Índices de Discriminação e Limiares – Constructo Aprendizagem Contínua e Aplicável.....	114
Tabela 28. Constructo Colaboração (F7 – Itens 17 ao 27)	119
Tabela 29. Índices de Discriminação e Limiares – Constructo Colaboração	119
Tabela 30. Adequação Socioemocional (F5 – itens 28 ao 34).....	127
Tabela 31. Índices de Discriminação e Limiares – Constructo Adequação Socioemocional	128

Tabela 32. Adaptabilidade e Flexibilidade (F3 – Itens 35 ao 40).....	129
Tabela 33. Índices de Discriminação e Limiares – Constructo	129
Tabela 34. Resiliência (F1 – Itens 41 ao 49)	135
Tabela 35. Resiliência (F1 – Itens 41 ao 49)	135
Tabela 36. Análise Crítica Inovadora (F4 – Itens do 50 ao 58).....	137
Tabela 37. Índices de Discriminação e Limiares – Constructo Análise Crítica Inovadora	138

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. As Competências e Papéis dos Líderes no Quadro de Valores Competitivos Quinn (2003).....	35
Figura 2. Fases do Método.....	68
Figura 3. Traço Latente do Constructo de Comunicação Digital.....	113
Figura 4. Limiares do Item 8.....	115
Figura 5. Traço Latente do Item 8.....	115
Figura 6. Limiares do Item 12.....	116
Figura 7. Traço latente do Item 12.....	116
Figura 8. Limiares do Item 14.....	117
Figura 9. Traço latente do Item 14.....	117
Figura 10. Limiares do Item 15.....	118
Figura 11. Traço Latente do Item 15.....	118
Figura 12. Limiares do Item 17.....	120
Figura 13. Traço Latente do Item 17.....	121
Figura 14. Limiares do Item 18.....	121
Figura 15. Traço Latente do Item 18.....	122
Figura 16. Limiares do Item 21.....	123
Figura 17. Traço Latente do Item 21.....	123
Figura 18. Limiares do Item 22.....	124
Figura 19. Traço Latente do Item 22.....	124
Figura 20. Limiares do Item 24.....	125
Figura 21. Traço Latente do Item 24.....	125
Figura 22. Limiares do Item 25.....	126
Figura 23. Traço Latente do Item 25.....	126
Figura 24. Limiares do Item 37.....	130
Figura 25. Traço Latente do Item 37.....	131
Figura 26. Limiares do Item 38.....	132
Figura 27. Traço Latente do Item 38.....	132
Figura 28. Limiares do Item 39.....	133
Figura 29. Traço Latente do Item 39.....	133
Figura 30. Limiares do Item 40.....	134
Figura 31. Traço Latente do Item 40.....	134
Figura 32. Limiares do Item 49.....	136

Figura 33. Traço Latente do Item 49.	136
Figura 34. Limiars do Item 50.	139
Figura 35. Traço Latente do Item 50.	139
Figura 36. Limiars do Item 56.	140
Figura 37. Traço Latente do Item 56.	140
Figura 38. Limiars do Item 58.	141
Figura 39. Traço Latente do Item 38.	141

RESUMO

Esta pesquisa objetivou avaliar competências de gestores em tempos de transformação digital. Para isso propõem-se a elaboração de escala, a validade de seu conteúdo e análise da estrutura interna do instrumento. Trata-se de um estudo de abordagem quantitativa baseado em revisão teórica de pré-testes do instrumento com gestores, análise de especialistas e aplicação de escala. Para este processo, os gestores responderam ao pré-teste e os especialistas a análise semântica do instrumento, que contribuíram como base para elaboração de escala de avaliação de competências para gestores. A aplicação da escala ocorreu via online e após foi realizada análise estatística dos resultados obtidos desta aplicação, visando verificar a confiabilidade da escala para mensurar competências de gestores em tempos de transformação digital. Além da elaboração, foi possível a aplicação, apresentar e discutir resultados da escala por meio da análise estatística utilizando o software *Factor Analysis*. Os índices de adequação do modelo teórico inicial da escala foram satisfatórios e a análise apresentada, permitiu a indicação de elementos para o aprimoramento da escala. O $KMO = 0,80614$, indicou que a matriz era favorável. Os índices de consistência interna foram favoráveis, sendo alpha de Cronbach de valor $0,946250$ e o ômega McDonald de $0,955793$. Na análise fatorial exploratória com as etapas de retenção de fatores e rotação dos fatores foram identificadas necessidades de ajustes para o modelo teórico proposto da escala. Na retenção de fatores, dos sete fatores propostos em modelo teórico, a análise constatou a retenção de apenas 5 fatores. Na etapa de rotação dos fatores foi realizada uma análise mais aprofundada para cada item averiguando seu índice de adequação dentro do constructo do modelo teórico proposto, onde foram identificadas e avaliadas algumas discrepâncias e necessidades de adequação. Por fim, para apoiar na tomada de decisão quanto as alterações necessárias na escala, utilizou-se da análise de teoria de resposta ao item (TRI). Ao final, a partir da análise e discussão dos resultados, do modelo teórico proposto com 58 questões em sete fatores diferentes, foi apresentado um novo modelo de escala, com 40 questões em seis fatores diferente, para avaliar competências de gestores em tempos de transformação digital. a pesquisa apresenta evidências preliminares de validação de estrutura interna da escala. A continuidade do estudo poderia seguir com uma nova coleta de dados suficientes para nova AFE e realização da análise fatorial confirmatória. A pesquisa cumpre os critérios acadêmicos e atende ao objetivo proposto contribuindo para construção de um conhecimento que possui grande potencial de aplicabilidade no cotidiano das organizações de trabalho e diretamente aos trabalhadores.

Palavras-chaves: Escala, Competências, Transformação Digital, Gestores, Gestão.

ABSTRACT

This research aimed to evaluate the skills of managers in times of digital transformation. For this purpose, the elaboration of a scale, the validity of its content and analysis of the instrument's internal structure are proposed. This is a quantitative approach study based on a theoretical review of pre-tests of the instrument with managers, expert analysis and scale application. For this process, the managers responded to the pre-test and the specialists to the semantic analysis of the instrument, which contributed as a basis for the elaboration of a competency assessment scale for managers. The application of the scale took place online and after that, a statistical analysis of the results obtained from this application was carried out, in order to verify the reliability of the scale to measure the competences of managers in times of digital transformation. In addition to the elaboration, it was possible to apply, present and discuss the results of the scale through statistical analysis using the Factor Analysis software. The indices of adequacy of the initial theoretical model of the scale were satisfactory and the analysis presented allowed the indication of elements for the improvement of the scale. The KMO = 0.80614, indicated that the matrix was favorable. Internal consistency indices were favorable, with Cronbach's alpha of 0.946250 and McDonald's omega of 0.955793. In the exploratory factor analysis with the stages of factor retention and factor rotation, adjustment needs were identified for the proposed theoretical model of the scale. In the retention of factors, of the seven factors proposed in the theoretical model, the analysis found the retention of only 5 factors. In the factor rotation stage, a more in-depth analysis was carried out for each item, verifying its adequacy index within the proposed theoretical model construct, where some discrepancies and adequacy needs were identified and evaluated. Finally, to support the decision making regarding the necessary changes in the scale, the item response theory analysis (IRT) was used. At the end, based on the analysis and discussion of the results, of the proposed theoretical model with 58 questions in seven different factors, a new scale model was presented, with 40 questions in six different factors, to assess the competencies of managers in times of digital transformation. the research presents preliminary evidence of validation of the scale's internal structure. The continuity of the study could continue with a new collection of data sufficient for a new EFA and carrying out the confirmatory factor analysis. The research meets the academic criteria and meets the proposed objective, contributing to the construction of knowledge that has great potential for applicability in the daily life of work organizations and directly to workers.

Keywords: Scale, Skills, Digital Transformation, Managers, Management.