



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB**  
**FATECS – FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**  
**ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS**

LUIS FILIPE MOREIRA TORRES

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS MAIS  
DESENVOLVIDAS PELOS GESTORES INICIANTE**

BRASÍLIA

2017

LUIS FILIPE MOREIRA TORRES

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS MAIS  
DESENVOLVIDAS POR GESTORES INICIANTES**

Trabalho de curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Erika Costa Vieira Gagliardi

BRASÍLIA

2017

LUIS FILIPE MOREIRA TORRES

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS MAIS  
DESENVOLVIDAS POR GESTORES INICIANTE**

Trabalho de curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Erika Costa Vieira Gagliardi

Brasília, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

**Banca Examinadora**

---

Prof. (a):

Orientador (a)

---

Prof. (a):

Examinador (a)

---

Prof. (a):

Examinador (a)

# COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS MAIS DESENVOLVIDAS POR GESTORES INICIANTES

Luis Filipe Moreira Torres

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar e identificar as competências gerenciais mais desenvolvidas por gestores que estão iniciando a carreira, com aproximadamente dois anos de cargo exercido, trabalhando em empresas familiares ou entrando como sócio em algum tipo de empreendimento. Para atingir esse objetivo, foi escolhida uma amostra de sete pessoas que estão iniciando a carreira como gestores, com a faixa etária entre 21 e 26 anos, em diferentes segmentos e regiões para participar da aplicação do instrumento de pesquisa. A pesquisa envolve um questionário, baseado nas teorias das competências gerenciais propostas por Robert Quinn et al. (2003), no livro “Competências gerenciais: princípios e aplicações”, e uma análise dos dados. Após fazer esse procedimento de coleta e análise, concluiu-se que as competências mais desenvolvidas pelos gestores iniciantes foram: Compreensão de si próprio e dos outros, Construção e manutenção de uma base de poder e Constituição de equipes.

**Palavras-chave:** Competências. Competências gerenciais. Gestores iniciantes.

## INTRODUÇÃO

Com base em Dias e Santos (2009), após o advento do alto crescimento do mercado competitivo, as empresas adquiriram a tendência de buscar novas tecnologias e novos métodos para melhorar suas atividades, com a finalidade de reagir de forma rápida e eficaz às possibilidades e dificuldades causadas pelo disputado e globalizado ambiente empresarial moderno.

Neste novo contexto empresarial, o fator humano é o destaque principal por ser considerado uma vantagem competitiva. Esse diferencial gera funcionários capacitados que correspondem às expectativas da empresa, para que, assim, se consiga uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes, contudo isso só acontece quando as organizações conseguem absorver as competências que o indivíduo possui, capazes de serem aproveitadas e agregarem valor à empresa., ainda conforme Dias e Santos (2009).

Segundo pesquisa realizada pela Revista Exame (2016), apenas no Brasil, 43% dos recrutadores de funcionários não preenchem as vagas pelo motivo de as empresas não encontrarem candidatos com as competências necessárias para ocupar os cargos disponíveis.

Desse modo, após realizar uma busca na biblioteca eletrônica *Scientific Electronic Library Online* (2017) com a palavra-chave “competência”, confirmou-se que o tema é bastante utilizado para realizar pesquisas e artigos ao decorrer dos anos por existirem mais de 1000 artigos apenas no Brasil, o que confirma que o interesse por esse tema só aumenta, justificando cientificamente que a competência é um assunto que interessa não somente às organizações, mas também a todos que precisam de competência. Assim, faz-se necessário o surgimento de futuros debates e pesquisas sobre o tema.

No que se refere ao âmbito gerencial, a pesquisa desenvolvida é relevante para que as organizações entendam quais competências os gestores possuem quando estão iniciando a carreira neste cargo e se serão necessárias pela empresa. Sobre o ponto de vista social, a pesquisa desenvolvida demonstra como é importante que as competências sejam desenvolvidas durante toda a sua formação acadêmica.

Tendo em vista, então, o contexto supracitado, surge o problema de pesquisa que motivou o surgimento do artigo: “Quais as competências gerenciais um gestor iniciante (com menos de dois anos de experiência) possui?”.

Por conseguinte, o presente artigo consiste em uma pesquisa qualitativa, em que o método utilizado é classificado como descritivo, definido por Gil (2006) como o meio de indicar os aspectos de uma determinada população, integrando o questionário como a coleta de dados.

Em virtude desse contexto, o artigo tem como objetivo geral identificar quais as competências mais desenvolvidas pelos profissionais que iniciam sua carreira como gestor. Para atingir esse geral, foram estabelecidos objetivos específicos que consistem em analisar as competências gerenciais referentes aos papéis de diretor; produtor; monitor; coordenador; mentor; facilitador; negociador e inovador, apresentados por Robert Quinn et al. (2003).

Ao decorrer do trabalho, em primeiro lugar, foram apresentadas as teorias da competência, os conceitos de competência organizacional; competência coletiva; individual; técnica; comportamental e, a principal, gerencial. Em seguida, foram apresentados os métodos que caracterizam os participantes e as empresas, o instrumento utilizado e o procedimento de coleta e análise. Logo após, foi levantada a discussão do artigo, com teorias e gráficos que respondem o problema do artigo e a conclusão.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Competência

Para Resende (2003), as organizações e as pessoas têm a necessidade de buscar e apresentar as suas competências. Isso se dá por, hodiernamente, elas serem indispensáveis para a organização para as pessoas conseguirem um bom desempenho.

O conceito de competência adquiriu importância e novo significado a partir de estudos realizados na década de 70, pelo psicólogo americano David C. McClelland. Ele trabalhava para o Departamento dos Estados Unidos em um projeto de processo de seleção pessoal e foi o pioneiro na realização de pesquisas e estudos sobre competências para serem aplicadas na área da psicologia. Em 1973 publicou um artigo, "*Testing for Competence Rather Than Intelligence*", em que revela que os testes já utilizados na época, para mensurar o conhecimento e a inteligência na fase de seleção, não eram qualificados para prever o sucesso na vida e no trabalho, além de sustentarem preconceitos contra as mulheres, minorias e pessoas de baixa classe social, conforme Resende (2003).

Já Le Boterf (2003, apud BITENCOURT et al., 2010) observou que, nos anos 80, crescia a competitividade das pessoas por trabalho, por conta da alta taxa de desemprego. Com isso, analisou que a noção de competência era motivada pela combinação da capacidade que cada indivíduo tinha de incorporar recursos, como habilidades, experiências e conhecimentos, e os recursos presentes no meio, como bancos de dados e redes de documentos.

Para Ferreira (2015), a competência é estimular um conjunto de recursos cognitivos, entre eles o saber, a capacidade e a informação, para buscar uma solução para problemas recorrentes. Ela abrange os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que necessitam de um aprimoramento para serem utilizados e assim atingir o objetivo, ou seja, "uma competência é um somatório de conhecimento, da habilidade e da atitude e considera a agregação de valor e a entrega que o profissional faz para a empresa" (FERREIRA, 2015, p. 21).

Ademais, Carbone et al. (2009) concorda que competência é o conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes, difundida com o desempenho que a pessoa exerce na atividade em que ela está executando, agregando valor a pessoas e organizações. Fleury e Fleury (2004) vão ao encontro de ambos e afirmam que a competência é a soma dos conhecimentos, habilidades e atitudes, que evidenciam o alto desempenho apresentado, sendo este baseado na inteligência e na personalidade dos indivíduos.

Assim sendo, compreende-se que competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que a pessoa possui e os aplica na realização de suas tarefas. A competência de cada indivíduo é o diferencial para cada organização, fazendo, assim, as empresas utilizarem meios de seleção pessoal para buscar os funcionários mais competentes que conseguirem se destacar das demais.

## **2.2 Competência Organizacional**

Com base em Prahalad e Hamel (1990, apud CARBONE et al., 2009), a competência organizacional tem seu conceito declarando a competência como a predisposição da organização de se tornar eficiente, que proporciona o cumprimento dos seus objetivos estratégicos. Em outras palavras, competência organizacional pode ser definida como:

"Competências coletivas que aparecem sob a forma de processos de produção e/ ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização. Essas competências estariam presentes em todas as áreas da organização, em formas e intensidades diferentes" (RUAS, 2002, apud RUAS; ANTONELLO e BOFF, 2005, p. 154).

Ainda, os autores Krogh e Roos (1995, apud FLEURY E FLEURY, 2004), afirmam que a competência organizacional envolve todas as áreas de uma empresa, sejam a infraestrutura, o financeiro, a marca e a imagem, os sistemas administrativos, a cultura organizacional e os recursos humanos. Para eles a junção de todos os setores, trabalhando em harmonia, cria uma vantagem competitiva.

Contudo, competência organizacional também é classificada como essenciais ou *core competences*, como explica Nisembaum (2000, apud CARBONE et al., 2009),



ao dizer que são os recursos intangíveis que cada empresa possui e que os diferencia de cada organização. Essas competências podem estar localizadas em qualquer área da empresa.

De acordo com Prahalad e Hammel (2000, apud RUAS; ANTONELLO E BOFF, 2005), autores que definiram o conceito para *core competences*, a dimensão estratégica da competência atribui-se à organização que está relacionada à competência essencial, em que o conceito está baseado no conjunto de tecnologias e aptidões que tornam uma empresa diferente das outras e que satisfazem os clientes, tornando-a competitiva e garantindo a sua permanência no mercado. Ainda para os autores, as competências essenciais possuem três características:

“Devem aportar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente; devem contribuir para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes e ser difícil de ser copiada e devem contribuir para a expansão da empresa no médio e longo prazo”. (PRALAHAD; HAMMEL 2000, apud RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005, p. 154).

Já Ruas (2002, apud RUAS; ANTONELLO E BOFF, 2005), demonstra que a competência organizacional pode ser definida em competência organizacional básica e competência organizacional seletiva. Segundo o autor, a categorização facilita o entendimento de quais competências são vitais para a sobrevivência da empresa (básica) e quais as competências que acarretam a diferenciação (seletiva). Essa divisão foi feita para melhor entendimento.

Desta forma, entende-se que as competências organizacionais têm diferentes denominações, mas com sentidos semelhantes. Ruas, Antonello e Boff (2000) e Carbone et al. (2009) citam autores que se referem à competência organizacional juntamente com a competência essencial, fazendo uma analogia entre elas, em que ambas visam o alcance do objetivo estratégico.

### **2.3 Competência Coletiva**

Na organização o desempenho e os processos são desenvolvidos pelas ações coletivas que são elaboradas por indivíduos e tornam-se mais estabelecidos por meio

das relações de interação e da cooperação. De acordo com Silva e Ruas (2016, p.3) “os resultados de uma organização dependem de conjuntos de atividades de natureza coletiva, atividades essas que podem ser realizadas tanto nos níveis operacionais, quanto nos estratégicos.”.

Dessa forma, conforme Ruas (2000, apud SILVA E BITENCOURT, 2010), as competências coletivas são abordadas como as competências fundamentais para desempenhar as obrigações da organização. O autor afirma que a competência citada é segmentada em três estágios: estratégico, funcional e gerencial. Para o estratégico, o autor fez referência ao mesmo conceito de competências essenciais, definido por Prahalad e Hamel; o funcional são as competências fundamentais que são necessárias para realizar as tarefas simples da organização e o gerencial indica a conexão entre as competências coletivas e individuais.

Quando um grupo possui um referencial comum, as suas partes compartilham da mesma linguagem profissional e distinguem suas necessidades de cooperação. Nesse caso, é perceptível que esse grupo tem competência coletiva, e toda organização tem o conhecimento que um coletivo que funciona bem é mais competente do que a soma de cada indivíduo, pois a competência coletiva é mais do que apenas a soma das individuais. Isso se dá por meio da sinergia das competências e das relações sociais interessadas pelo grupo, como visto em Zarifian (2001).

O autor Hansson (2003, apud SILVA E BITENCOURT, 2010), afirma que a interação, de forma coletiva, das habilidades dos indivíduos acarreta na competência coletiva. Essa interação é motivada quando os membros desenvolvem um sentido para executar as tarefas, sendo esses sentidos baseados na finalidade entre os indivíduos, no foco, padrões e valores estabelecidos por cada componente do grupo.

## **2.4 Competência Individual**

Como citado, para alguns teóricos, a competência é a soma dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) do indivíduo que são essenciais para que ele alcance suas metas, entretanto nem todas as pessoas que possuem esse conjunto de CHAs têm a capacidade de aplicá-las dentro da organização para cumprir sua tarefa.

Segundo Carbone et al. (2009), o conceito de competência individual é feito a partir da combinação simultânea do conhecimento, habilidades e atitudes demonstradas por meio do desempenho profissional incorporado em um estabelecido cenário organizacional, agregando valor ao indivíduo e também à organização.

A competência individual pode ser demonstrada quando a pessoa tem uma reação atuante antes que a situação aconteça e vale como a junção dos atributos individuais e a estratégia da organização, conforme Zarifian (2001).

Já Le Boterf (1999, apud RUAS; ANTONELLO E BOFF, 2005), criou um novo conceito para demonstrar que a competência não é apenas um estado de formação profissional e educacional e sequer um aglomerado de capacidades apreendidas ou conhecimentos adquiridos. Para ele, é também saber destinar o uso dos conhecimentos e capacidades em um contexto específico, integrando recursos e transferindo conhecimento.

Por conter outras variáveis que se encaixem na competência individual, Cockerill (1994, apud CARBONE et al., 2009) classificou esta competência entre técnica e gerencial, pelo fato de existirem conceitos distintos para cargos desempenhados pelos funcionários dentro da organização.

#### **2.4.1 Competência Técnica**

O começo do modelo das competências técnicas teve início no âmbito organizacional em meados dos anos oitenta, no cenário da crise estrutural do capitalismo, que se caracterizava, nos países centrais, no começo da década de setenta. O motivo da crise é o enfraquecimento do padrão acumulativo da teoria de Taylor e Ford, por uma concorrência expansiva, pela falta de regularização do mercado, para Deluiz (2001).

Assim sendo, o autor Le Boterf (2003) reforça a ideia do autor acima, acrescentando que a competência é uma maneira de o profissional dominar suas qualificações, para, assim, conquistar uma vaga de emprego, já que na época ocorria uma crise de desemprego.

Além da importância das evoluções tecnológicas, outra reforma que aparenta ser mais significativa é a crescente junção dos desempenhos produtivos às

competências técnicas. "Essa evolução de desenvolvimento da dimensão gerencial da qualificação, o que é coerente com o modelo de competência" (ZARIFIAN, 2001, p. 137).

Com isso, Bomfim (2012) define a competência técnica associada ao verbo ação, pela razão desta prática estar fundamentada em conhecimento, concebida de acordo com a necessidade do indivíduo para aprimorar seu desempenho em suas funções, motivado pelo universo em que está localizado.

#### **2.4.2 Competência Comportamental**

Baseando-se em Silva (2012), a crescente valorização de competência comportamental no cenário do mercado de trabalho motiva algumas escolas de negócios brasileiras a cogitarem a realizar um ajuste nos conceitos dos antigos mestres em administração de negócios e nos cursos de especialização para executivos.

Para Le Boterf (2003), a competência comportamental tem assumido cada vez mais relevância no decorrer da realização de uma profissão, pelo fato de abranger como características do indivíduo a capacidade de escutar, tomar iniciativa, possuir autoconfiança, perseverança e atitudes de acolhida, que são competências que se tornam competitivas para uma situação profissional.

Por a competência ser interpretada por diferentes maneiras, Zarifian (2001) confirma a teoria de Le Boterf acima e define a comportamental como aquela em que o indivíduo deve tomar a dianteira da situação e assumir a responsabilidade diante de diversas situações. O autor acrescenta que esta competência está associada ao conhecimento, porém apenas o conhecimento não certifica a eficiência da competência, é preciso que ocorra uma reflexão para que as aprendizagens possuídas e utilizadas sejam aplicadas para as tomadas de decisão.

#### **2.4.3 Competências Gerenciais**

Atualmente, o mundo do mercado de negócios vem sofrendo mudanças recorrentes, o motivo disso é a velocidade e o aumento da competitividade das empresas que querem se expandir, obter lucros e serem reconhecidas. Com isso, o

investimento com gerentes competentes e o aperfeiçoamento da sua competência se tornam os diferenciais para a organização.

De acordo com o autor Boog (1991, apud RUAS; ANTONELLO E BOOF, 2005, p.91) “A gerência realiza equilibradamente o potencial de resultados, de pessoas e de inovações da organização; o gerente faz a ligação entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, sendo responsável pela composição de forças e interesses”

Segundo os autores acima, a competência gerencial é a mais difundida entre as outras competências e tem o objetivo de colocar as propostas e os projetos funcionais e organizacionais em execução. Ela é a competência que mais sofre modificação pelo fato de o cenário organizacional estar em constante mudança. Por esse motivo, o gestor precisa sempre aprimorar suas capacidades, além de desenvolver novas.

Tendo em vista o que Quinn et al. (2003) discorrem sobre o tema, de certo, os gerentes das organizações são os responsáveis pelo caminhar da empresa. Eles têm o papel de direcionar os funcionários e também de perceber o que acontece em sua volta e para que a organização alcance suas metas seja preciso ter competência por parte dos gestores.

#### **2.4.3.1 Modelo de Gestão e os Oito Papéis do Gestor**

Para ter uma direção sobre como adquirir competências gerenciais, Quinn et al. (2003) realizaram um estudo na área organizacional para identificar o que é essencial para um gestor e, a partir da necessidade, desenvolveram quatro modelos, baseados pelo levantamento histórico de Marvis (1985). Esses modelos trazem definições sobre gestões associados a oito papéis em diferentes níveis organizacionais. Apesar de um modelo surgir depois do outro, não significa que os outros sejam ignorados, por ainda serem usados para tomar decisões.

- *Modelo de metas racionais: os papéis de diretor e produtor*

O início do século XX foi marcado pelo crescimento desenfreado e grandes progressos no âmbito empresarial. Neste momento foi perceptível a abundância da mão-de-obra barata e a liberdade das empresas, politicamente dizendo. A descoberta

do petróleo em Texas deixou a era do carvão para trás e conseqüentemente surgiu a era da energia barata. Assim, a tecnologia trazia mais inovações e invenções que afetaram a vida agrícola e industrial. Nesse período, ainda, a população não possuía bom nível educacional e não havia políticas de proteção aos funcionários que se deparavam com o trabalho industrial. Em meio a tantos acontecimentos, um grande e revolucionário líder empresarial, Henry Ford, colocou em prática as ideias de Frederick Taylor, conhecido como o pai da administração científica, para o processo produtivo na montagem dos seus automóveis, que tinham uma visão de transporte barato para todos. Foi nesse contexto que surgiu os dois primeiros modelos de gestão.

O **modelo de metas e raciocínios** significa a busca da eficácia organizacional, a produtividade e o lucro. De acordo com Quinn et al. (2003), o modelo visa a maximização do lucro, em que o gestor deve ser um diretor incontestável, bem como um produtor prático e objetivo.

O gestor, quando empenha o papel de **diretor**, irá ser a pessoa que mandará dentro da organização e conseqüentemente será altamente competitivo. Quinn et al. (2003) afirmam que quem ocupar essa função dentro da empresa deve, por meio de processos, ser bem claro com as suas expectativas sobre o que se espera com planejamentos, ser decisivo quando surgir um empecilho, buscar soluções para resolver possíveis problemas com bastante rapidez, sabendo elucidar objetivos, analisar racionalmente e tomar iniciativas que impliquem em resultados produtivos. As competências definidas pelo autor para o papel de diretor são: Desenvolvimento e comunicação de uma visão; Estabelecimento de metas e objetivos; e Planejamento e Organização.

Os diretores muitas vezes fazem o papel de **produtor**, que tem funções dentro da empresa de motivar e estimular os membros da equipe, que visem o aumento de produção, para que as metas sejam atingidas, e mantêm o foco no trabalho e exibindo um elevado grau de interesse, energia e ímpeto pessoal. As competências necessárias são: Produtividade do trabalho; Fomento de um ambiente de trabalho produtivo e Gerenciamento do tempo e do estresse.

- *Modelo dos processos internos: os papéis de monitor e de coordenador*

Com surgimento no primeiro quarto do século XX, após participação de tradução dos escritos de Max Weber e Henri Fayol, o segundo modelo, **modelo de processos internos**, aparece como um complemento do modelo de metas e raciocínios. Ele representa a eficácia na estabilidade e continuidade. A saber, Quinn et al. (2003) afirmam que o modelo busca a eficiência no fluxo de trabalho, tendo em vista que a rotina promove a estabilidade, e que o objetivo do gestor é ser um monitor competente e ser um coordenador em que se podem confiar.

A função de **monitor** consiste ao gestor em estar por dentro de tudo que acontece dentro da organização, com funções como realizar vistorias dos setores da fábrica e verificar se os funcionários estão cumprindo as tarefas e condutas que foram ordenadas. O gestor, nesse caso, é considerado um bom analista e controla os detalhes e os fatos. Conforme Quinn et al. (2003), as competências do monitor são: Administração de informações, por meio de pensamento crítico; Administração da sobrecarga de informações e Administração dos processos essenciais.

Para o papel de **coordenador**, é esperado que o gestor se torne o pilar da estrutura e do fluxo do sistema. Segundo Quinn et al. (2003, p. 19), “quem é incumbido desse papel deve ser digno de confiança e crédito; entre seus traços comportamentais figuram recursos diversos para a facilitação do trabalho”. Com isso, as competências do coordenador são: Gerenciamento de projetos; Planejamento do trabalho e Gerenciamento multidisciplinar.

- *Modelo das relações humanas: os papéis de facilitador e de mentor*

No segundo quarto do século XX, houve a Segunda Guerra Mundial e a crise nas ações do mercado de 1929, acontecimentos que marcaram a vida de milhares de pessoas. Apesar dessas calamidades, a economia teria bons momentos naquele período e retornaria a proporcionar esperanças. A tecnologia voltaria a se desenvolver em todas as áreas, com mais intensidade no transporte, bens de consumo e ainda na agricultura. Entretanto, as mudanças foram acontecendo e os modelos já citados não eram mais adequados para a atual situação. O trabalhador passou a ser mais bem remunerado e não havia mais interesse em trabalhos intensivos nas indústrias, mas sim a recreação que passava a ser mais importante. Dessa forma, com base em Quinn et al. (2003), os modelos citados teriam perdido sua eficácia.

Conseqüentemente, surgiu o **modelo das relações humanas**, em que o foco é no compromisso, coesão e moral. Para Quinn et al. (2003), quando o rendimento do funcionário não é o mesmo, os gerentes precisam assumir a função de desenvolvimentista e analisar os fatores motivacionais que causaram essa situação. O cargo do gestor, neste modelo, é de facilitador, centrado em processos e mentor empático.

Com o propósito de garantir o desenvolvimento da empresa, um gestor que tem o cargo de **facilitador** deve estimular o desenvolvimento dos esforços coletivos e incentivar a união do grupo e o trabalho em equipe. Sua função é intervir em possíveis conflitos interpessoais, com o uso de técnicas de resolução de conflitos; reforçar a coesão e o moral coletivo; obter a colaboração de todos e participar oferecendo ajuda nos conflitos do grupo. As competências para o facilitador são: Constituição de equipes; Uso de um processo decisório participativo e gerenciamento de conflitos, como visto também em Quinn et al. (2003).

O **mentor** deve ser o tipo de gestor que apoia e dá atenção a seus funcionários, é sensível, gentil, aberto e honesto:

“o gerente contribui para o aprimoramento de competências, proporciona oportunidades de treinamento e planeja o desenvolvimento individual dos empregados” (QUINN et al. (2003).

Dessa maneira, as suas competências são: Compreensão de si próprio e dos outros; Comunicação eficaz; e Desenvolvimento dos empregados.

- *Modelos dos sistemas abertos: os papéis de inovador e negociador*

Entre os anos de 1951 a 1975, mais especificamente em 1972, a economia sofreu com o choque do embargo do petróleo, e os Estados Unidos se viram seriamente ameaçados. Os trabalhadores estavam em perigo pelo seu padrão de vida estar declinando e passaram a se preocupar menos com o salário e a recreação, estavam preocupados agora com sua realização pessoal.

No início do terceiro quarto desse mesmo século, causada por essa velocidade de mudanças, surgiu a necessidade de compreender um novo jeito de administrar em um ambiente que está em constante transformação, Quinn et al. (2003) apresentam alguns autores, como Katz e Kahn, Lawrence e Lorsch, que iniciaram a elaboração do



modelo organizacional de sistemas aberto. Nesse modelo, o gestor deixa de passar a comandar uma organização como um decisor racional.

Como sugere Quinn et al. (2003), o **modelo dos sistemas abertos** busca preparar a organização para competir em um ambiente ambíguo e competitivo, em que a eficácia organizacional é obtida pela adaptabilidade e pelo apoio externo. O gestor que saiba resolver problemas criativamente, possuir adaptação política e inovar será fundamental para a organização. Contudo, para este modelo, o gerente deve ser um negociador dotado de substancial astúcia política e um inovador criativo.

O gerente **inovador** é aquele que trabalha com induções, costuma ser visionário, com uma visão voltada para longe, costuma ter ideias inovadoras, trazer mudanças e adaptações de um modo mais simples, ficar sempre atento às transformações que ocorrem no ambiente, e, acima de tudo, ser criativo e sonhador. Como visto em Quinn et al. (2003), as competências necessárias são: Convívio com a mudança; Pensamento criativo e Gerenciamento da mudança.

O cargo de **negociador**, também segundo Quinn et al. (2003), requer que o gerente seja uma pessoa que tenha boa reputação; cuidado com a imagem e aparência; capacidade de persuadir e influenciar e tenha autoridade. É o intermediário da organização e deve representá-la no encontro com outras pessoas, tratar de negócios e obter recursos. Logo, deve ter as seguintes competências: Construção e manutenção de uma base de poder; Negociação de acordos e compromissos e Apresentação de ideias.

### 3. MÉTODO

Como visto, o presente artigo consiste em uma pesquisa qualitativa, com o objetivo de identificar as competências de gestores da faixa etária entre 21 a 27 anos a partir da utilização de um questionário para realizar a coleta de dados. Para alcançar os objetivos, o método utilizado na pesquisa é classificado como descritivo, definido por Gil (2006) o como o meio de indicar os aspectos de uma determinada população, integrando o questionário como a coleta de dados.

#### 3.1 Participantes e Empresas

Assim sendo, a primeira parte da pesquisa configura uma delimitação de indivíduos, gestores, para responderem ao questionário proposto. O primeiro gestor possui 21 anos e está cursando Direito no Centro Universitário de Brasília. Hoje em dia, ocupa o cargo de gestor há um ano e quatro meses, o mesmo tempo de mercado que a empresa possui. É uma sociedade limitada localizada em Brasília e está inserida no segmento alimentício, oferecendo, para seus clientes, serviços de café da manhã pelo dia; no almoço, *self-service*; à tarde, lanches disponíveis no cardápio e à noite serve caldos diversos na Asa Norte, Distrito Federal. Para melhor atender os clientes, o comércio é composto por 20 funcionários e a contratação deles é feita por meio de análise de currículo e solicitação de referências em outras empresas, dando prioridade ao tempo de serviço que prestou em cada organização que passou.

O segundo gestor tem 25 anos e é graduado em Administração de Empresas pelo Instituto de Estudos Socioeconômicos. No momento, ocupa o cargo de gestor há um ano e cinco meses em uma microempresa localizada no município de Unaí, Minas Gerais, inserida no segmento de academia de ginástica. Ela está presente no mercado há dois anos e sete meses e oferece aos seus clientes aulas de diversas modalidades, como musculação, *spinning* e funcional, contando com 20 funcionários para dar suporte aos alunos e outros serviços. Durante a contratação da pessoa, dentro da organização, é levado em consideração seu perfil e é utilizado o DISC (metodologia que possibilita a análise comportamental dos indivíduos) para saber se eles se encaixam na função esperada.

Já o terceiro gestor tem 21 anos, é graduado em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Brasília e realizará pós em Gestão de Pessoas e *Coaching*. Atualmente é gestor de um supermercado e está nesse cargo há dois anos em uma empresa de varejo existente em São Sebastião há 26 anos. Ela se caracteriza como empresa de médio porte que presta serviços de venda de alimentos e higiene pessoal, com o total de 214 funcionários e, para atender os clientes, dispõe de duas unidades. Quando realiza a contratação do funcionário, são analisadas as determinadas qualificações apresentadas no currículo e o período de adaptação e treinamento para identificar se está adequado ao cargo.

O quarto gestor possui 22 anos e é graduado em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Brasília. Trabalha há seis meses como gestor em uma empresa de festa e eventos localizada no Lago Norte, no Distrito Federal, que atua no mercado desde 1999 e oferece, para os seus clientes, pacote completo com *buffet*, local e cerimonial para casamentos, aniversários, bodas e outros eventos. É uma microempresa que possui quatro funcionários fixos e contrata em média 40 funcionários como *freelancer* quando há evento. Para a contratação, é necessária experiência dos candidatos na área desejada e, com isso, é passado um treinamento adequado para a realização do serviço.

O quinto gestor possui 21 anos e é graduado em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Brasília. Atualmente, ocupa o cargo de gestor há um ano e oito meses em uma empresa de alimentos e doces e possui três anos de mercado na Asa Sul, Distrito Federal. O serviço que presta para os consumidores é a revenda de produtos (doces) industrializados. É uma microempresa que conta com o total de três funcionários e possui um método de contratação básico, em que são analisados o currículo e as experiências.

O sexto gestor possui 23 anos e cursa Direito no Centro Universitário de Brasília. Como gestor, ele ocupa o cargo há um ano em uma empresa alimentícia que está registrada há um ano também, mas começou a entrar no mercado há seis meses. O serviço oferecido aos seus consumidores são produtos defumados e embutidos artesanalmente, produzidos no Jardim Botânico, Distrito Federal. É uma empresa denominada como microempresa e possui dois funcionários. Não possui um método

de contratação pelo fato de não precisar de mais funcionários para suprir a demanda, já que não é alta.

Enfim, o sétimo gestor possui 26 anos e é graduado em Engenharia Civil pela Universidade Veiga de Almeida. No momento, ocupa o cargo de engenheiro e também de gestor há um ano e um mês em uma microempresa que está inserida no segmento alimentício. Especializada em pizzas, oferece aos seus clientes um serviço de entrega com atendimento por telefone ou aplicativo e também conta com loja física. Realizando seus trabalhos no Bairro da Tijuca, Rio de Janeiro, conta com o apoio de cinco funcionários e a contratação é feita por uma análise de currículo e uma entrevista que é usada como meio de identificar as experiências.

### **3.2 Instrumento**

O presente instrumento de pesquisa aplicado se constituiu pela elaboração e adaptação de um questionário de acordo com as competências referentes às teorias sobre os oito papéis do gestor de Quinn et al. (2003). Cada papel possui três competências, e, para o questionário, foram criados dois itens que caracterizassem uma das três competências de cada papel, ou seja, o questionário possui quarenta e oito itens.

Desse modo, ele foi enviado aos sete gestores e cada um tinha como objetivo marcar o item com qual mais se identificava de acordo com a competência praticada, podendo marcar mais de uma opção.

### **3.3 Procedimentos de Coleta e Análise**

Para o procedimento de coleta, foi realizado, a partir do mês de fevereiro, o contato com os gestores para dar início às conversas, por aplicativos de troca de mensagens e correio eletrônico, no qual os gestores dissertaram sobre suas informações pessoais e acadêmicas e também sobre as histórias dos atuais locais que trabalham. Com isso, foram enviados, no mês de março, via correio eletrônico, os questionários que, após serem respondidos, deveriam ser enviados novamente para análise.

Para o procedimento de análise, foi utilizado como base a teoria de Quinn et al. (2003) para identificar quais as competências que cada gestor iniciante respondente

tende a assumir quando alcançam este cargo pela primeira vez. Após a contagem, os resultados foram introduzidos no Excel para a confecção dos gráficos, a fim de se obter melhor entendimento do questionário.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os seguintes resultados apresentados advêm das análises realizadas a partir dos questionários respondidos pelos sete gestores que possuem até dois anos de cargo exercido. Para a discussão, foram utilizadas as teorias dos oito papéis do gestor, propostas pelo autor Robert Quinn et al. (2003), para se identificar quais as competências mais desenvolvidas pelos profissionais que iniciam sua carreira como gestor.

### 4.1 Papel de Diretor

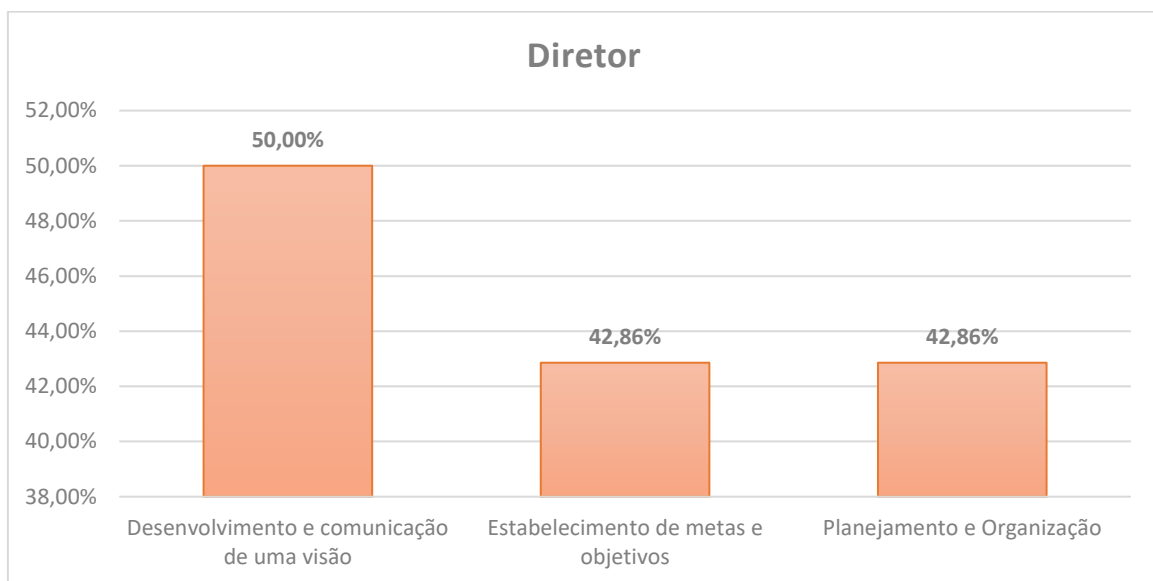


Gráfico 1 – Diretor  
Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Ao analisar os itens que caracterizavam o papel de diretor, que consiste nas competências Desenvolvimento e comunicação de uma visão; Estabelecimento de metas e objetivos e Planejamento e organização, percebe-se que a competência dominante, sendo ela a competência de Desenvolvimento e comunicação de uma visão, aparece no gráfico com apenas 50% dos itens marcados pelos gestores, e as outras menos da metade, com 42,86% em Estabelecimento de metas e objetivos e a mesma porcentagem em Planejamento e Organização.

Como visto na teoria de Quinn et al. (2003), o Desenvolvimento e comunicação de uma visão é uma das competências mais glorificadas por qual os líderes se dedicam, fazendo jus por ser a competência que aparece com mais frequência sobre as demais. O motivo de esta competência ter uma maior porcentagem entre as outras

se dá pelos gestores iniciantes priorizarem a identificação, estruturação e desenvolvimento de uma visão, tornando-a um propósito comum dentro da organização, conquistando todos os subordinados; apresentarem a visão para todos os ambientes da organização (estratégico, tático e pessoal) e confiarem na visão, com o intuito de suas ideias contemplarem seus princípios.

#### 4.2 Papel de Produtor

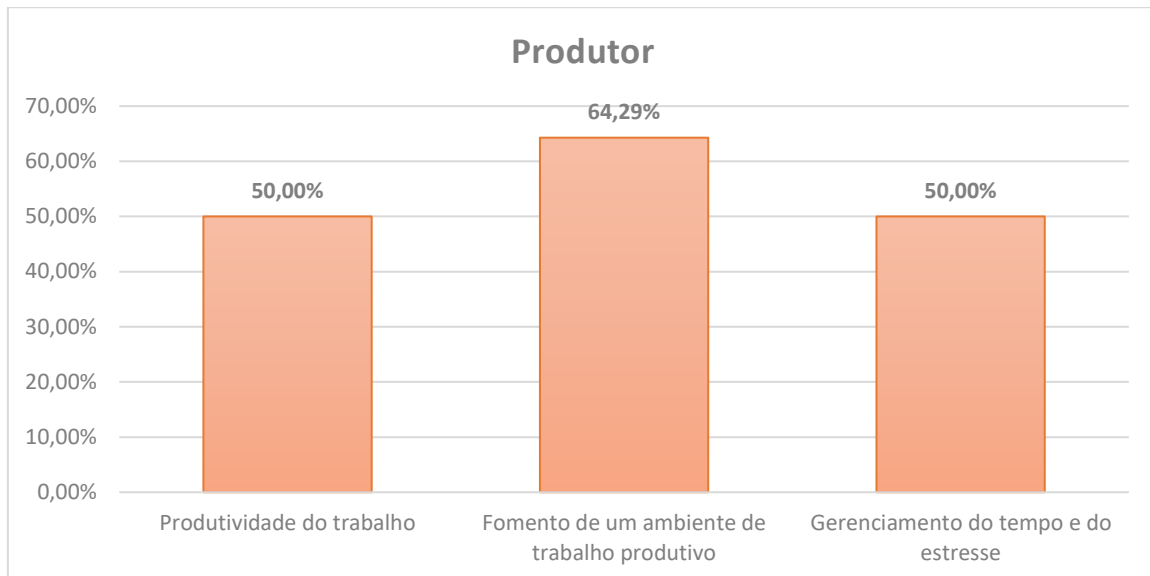


Gráfico 2 – Produtor  
Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Para o papel de produtor, segundo o gráfico 2, percebe-se a segunda competência como a mais presente no cotidiano dos gestores. Assim, o Fomento de um ambiente de trabalho produtivo aparece com 64,29% dos itens marcados e a Produtividade do trabalho e o Gerenciamento do tempo e do estresse aparecem ambas com 50%.

De acordo com a teoria de Quinn et al. (2003), a concorrência está altamente competitiva, os clientes estão ainda mais exigentes, e os funcionários não esperam que seus líderes e as organizações deem o apoio necessário, comprovando que o resultado vai ao encontro da teoria. Com essa postura, é possível perceber que os gestores iniciantes consideram primordial que as organizações estejam dispostas em manter um ambiente de trabalho produtivo, com pessoas motivadas, para que haja aumento no desempenho e crescimento da empresa.

As outras duas competências que possuem 50% da marcação dos estão na média entre os respondentes e demonstram com a teoria de Quinn et al. (2003) que os gestores iniciantes trabalham com objetividade, envolvimento e concentração na tarefa executada e possui noção em designar tarefas que tem mais prioridade com o que a empresa busca e sabe amenizar aos possíveis estresses que surgem no ambiente de trabalho.

### 4.3 Papel do Monitor

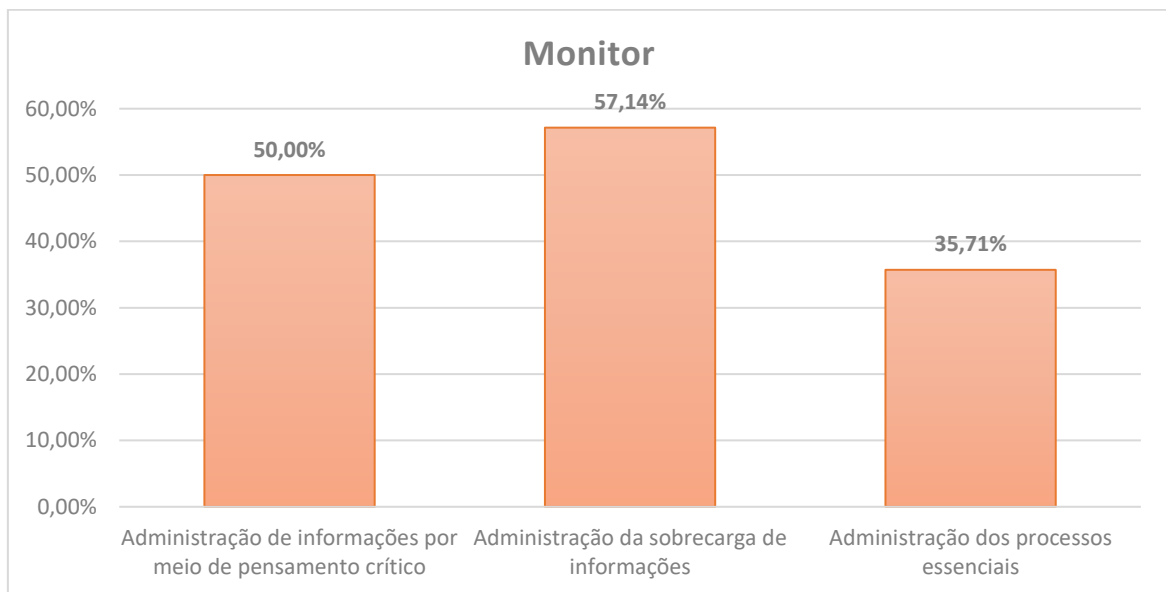


Gráfico 3 – Monitor  
Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O papel do monitor tem como a competência de Administração da sobrecarga de informações como a mais bem posicionada, representada, no gráfico 3, com 57,14%, mesmo não contendo bastante marcações pelos gestores. A Administração de informações por meio de pensamento crítico é a segunda colocada com 50%, e a menos assinalada foi a Administração dos processos essenciais.

De acordo com a competência de Administrar a sobrecarga de informações, os respondentes do questionário repararam que a competitividade da economia mundial tornou a vida empresarial mais inquieta, e isso trouxe as informações de uma forma mais precipitada e mais rápida. Por essa competência ser a mais presente no papel de monitor, os gerentes iniciantes possuem a capacidade de converter os dados em informações de forma ágil e eficaz, conforme a teoria de Quinn et al. (2003).



No entanto, a competência de administração dos processos essenciais possui pouca aceitação por parte dos gestores. Com base na teoria de Quinn et al. (2003), esta competência é responsável pelos gestores possuírem a capacidade de detectar os processos que acrescentam relevância para a organização e tenham a capacidade de aperfeiçoá-los para que os tornem mais eficientes.

#### 4.4 Papel de Coordenador

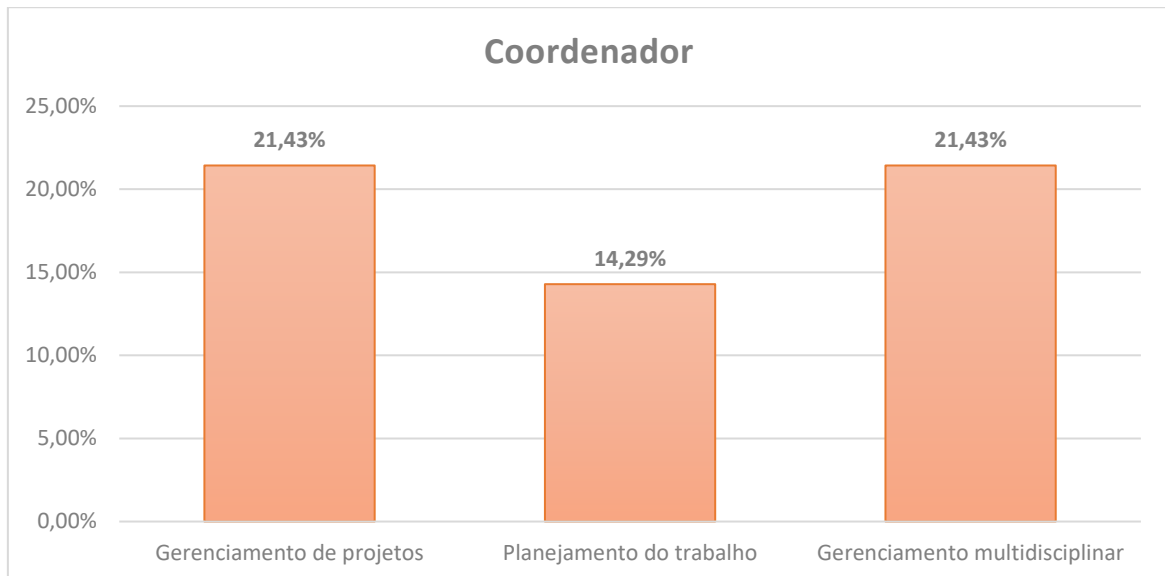


Gráfico 4 – Coordenador  
Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Com a análise do gráfico 4, foi constatado que o papel de coordenador é, entre os outros papéis, o que demonstra as competências com a porcentagem mais baixa. Com 21,34%, as competências de Gerenciamento de projetos e Gerenciamento multidisciplinar se destacam, e, com 14,29%, o planejamento do trabalho encontra-se como a menor competência apresentada pelos gestores iniciantes.

Compreende-se da teoria de Quinn et al. (2003), que o papel de coordenador envolve a coordenação das tarefas de dois ou mais funcionários, de uma unidade de trabalho ou um grupo que trabalha independentemente. Sobre a competência coletiva, os autores Silva e Ruas (2016) afirmam que, para uma organização ter resultado, é necessário um conjunto de atividades de natureza coletiva, atividades que podem ser executadas em qualquer nível da organização.

As competências do papel de coordenador não estão sendo desempenhadas pelos gestores iniciantes como deveriam estar sendo. Compreende-se, dessa forma,

que os gestores não estão visando o planejamento de projeto, a capacidade de designar deveres para os colaboradores e o planejando das tarefas a serem executadas pelos demais.

#### 4.5 Papel de Mentor

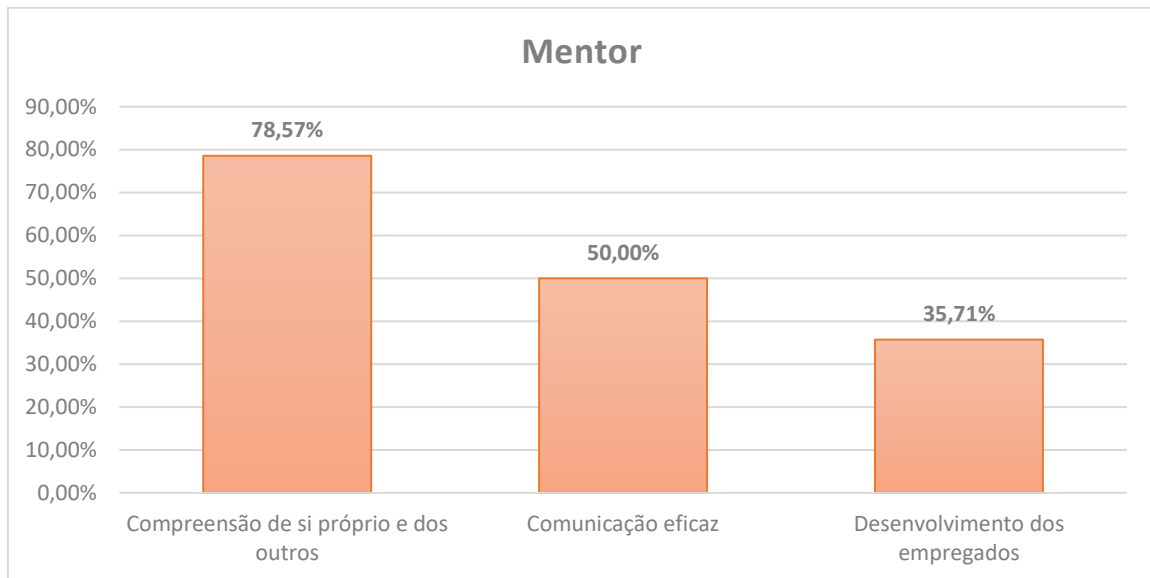


Gráfico 5 – Mentor  
Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O gráfico 5 representa as porcentagens das competências assinaladas pelos gestores, correspondentes ao papel de mentor. Com a maior porcentagem dentre os demais gráficos, a competência Compreensão de si próprio e dos outros apresenta 78,57% dos itens marcados. Logo em seguida, a Comunicação eficaz, com 50%, e a competência menos praticada pelos gestores é o Desenvolvimento dos empregados, com 35,71% das marcações.

De acordo com a teoria de Quinn et al. (2003), a Compreensão de si mesmo e dos outros é importante para identificar as habilidades que o gestor possui, bem como a de cada colaborador, e isso auxilia na qualificação que cada funcionário possui para exercer o cargo que mais o representa com suas características. Os gestores iniciantes, de acordo com o gráfico, são capacitados em perceber e compreender as diferentes reações dos seus funcionários e ter inteligência emocional para lidar com os indivíduos.

Conclui-se também, a partir do gráfico, que a competência Desenvolvimento dos empregados não está sendo bem explorada pelos gestores, contudo, na teoria de Quinn et al. (2003), os autores explicam que alguns gerentes não fazem o uso dessa competência por não quererem transferir tarefas, que necessita de mais responsabilidade, para funcionários que poderia ser feita pelo próprio gerente. Como esta competência não está sendo bem explorada pelos gestores, isso gera gestores que não aprimoram as competências e habilidades dos funcionários, fazendo com que o empregado não tenha chance de crescimento e desenvolvimento dentro da organização. Para que isso não ocorra, era necessário que os gestores delegassem tarefas e responsabilidades para os funcionários, fazendo-os aprimorarem as suas competências e habilidades.

#### 4.6 Papel de Facilitador

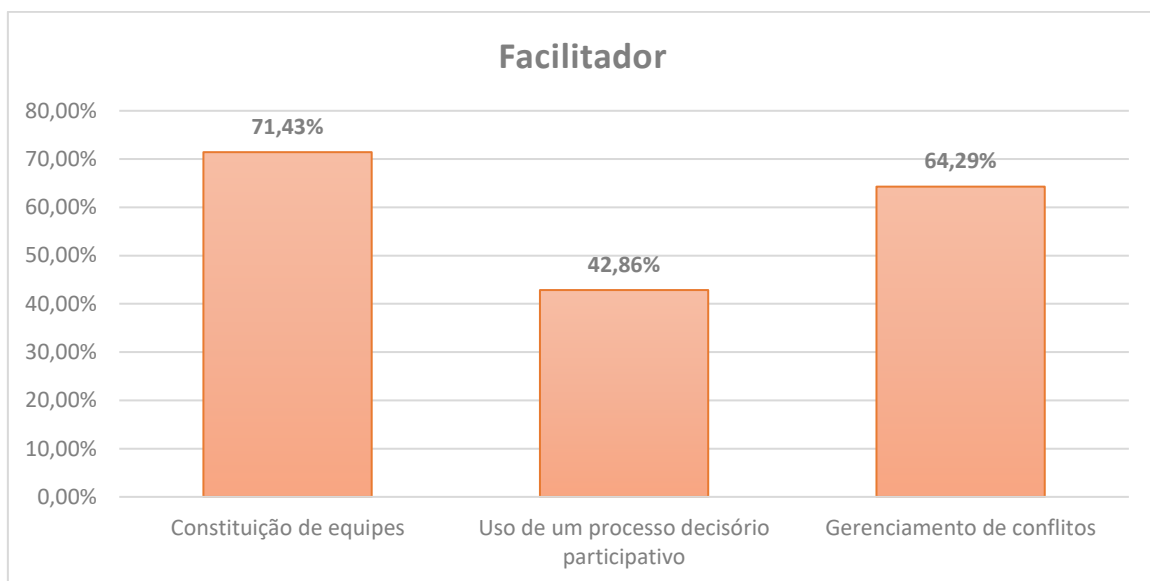


Gráfico 6 – Facilitador  
Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Ao analisar o gráfico 6, é possível ver que duas competências possuem boas porcentagens, sendo elas a Constituição de equipes, com 71,43% de marcações, e o Gerenciamento de conflitos, com 64,29%. O Uso de um processo decisório participativo é representado com 42,86% dos itens marcados.

Entende-se que a Constituição de equipes é a competência mais marcante no papel de facilitador, segundo os questionários respondidos pelos gestores iniciantes. A teoria de Quinn et al. (2003) afirma que o gestor que possui essa competência tem

a habilidade de desenvolver equipes com um objetivo em comum, em que cada membro tenha responsabilidades e obrigações definidas. Zarifian (2001) reforça a ideia de que, quando uma equipe possui um referencial comum e dividem da mesma linguagem profissional, a organização alcança seus objetivos com mais agilidade ao invés de apenas um indivíduo realizar, sozinho, sua tarefa.

Os gerentes que participaram do questionário não tendem a usar a competência do Uso de um processo decisório participativo durante o exercício do cargo, o que resulta em os gerentes deixarem de lado a capacidade de reconhecer quando e em que ponto são necessárias as orientações dos funcionários no processo decisório e a capacidade de saber como viabilizar e beneficiar a cooperação dos colaboradores.

#### 4.7 Papel de Negociador

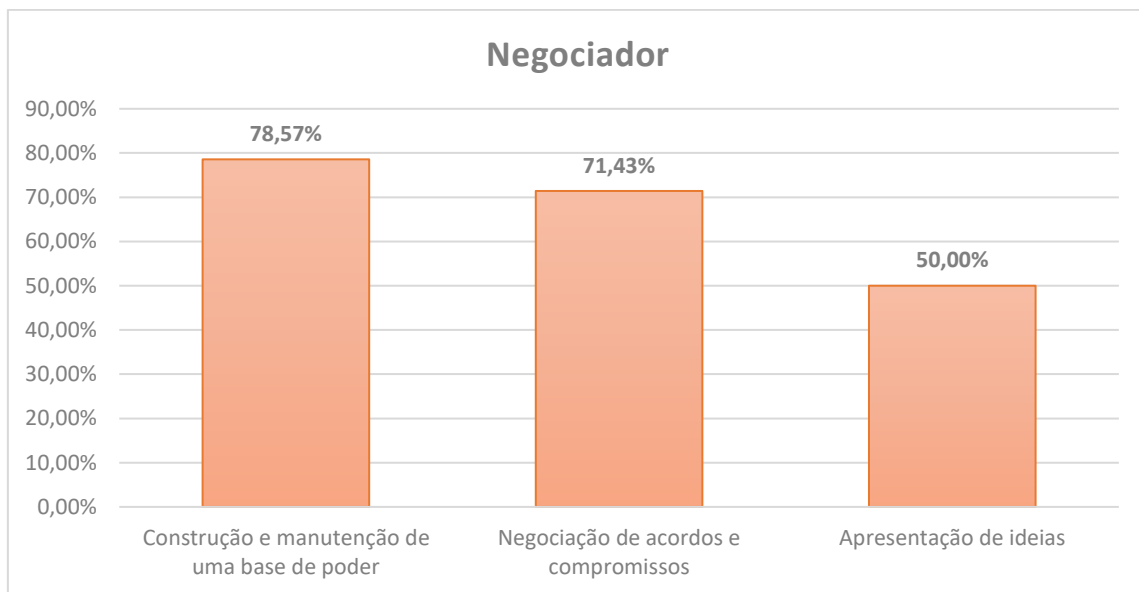


Gráfico 7 – Negociador  
Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O papel de negociador é o que possui as competências mais bem assinaladas pelos gestores iniciantes, com a Construção e manutenção de uma base de poder, com 78,57% das marcações, em primeiro, em segundo, a Negociação de acordos e compromissos, com 71,43%, e, por último, com uma queda na porcentagem, a Apresentação de ideias com 50%.

Compreende-se a partir do gráfico, que o resultado vai ao encontro da teoria de Quinn et al. (2003), onde a Construção e manutenção de uma base de poder é uma das competências mais bem assinaladas pelos gerentes iniciantes, fazendo com que eles, segundo a teoria, sejam capazes de ter uma boa reputação dentro e fora da organização; de deter conhecimentos específicos em determinadas áreas; de ter influência sobre os colaboradores e de possuírem uma vasta rede de contatos rendendo um bom *networking*.

Outra competência com destaque no papel de negociador é a Negociação de acordos e compromissos. Com base na teoria de Quinn et al. (2003), os gerentes iniciantes que possuem essa competência têm a habilidade de dialogar de forma eficaz, fazendo com que pactuem contratos e compromissos de modo que todos os envolvidos estejam de acordo com as solicitações.

#### 4.8 Papel do Inovador

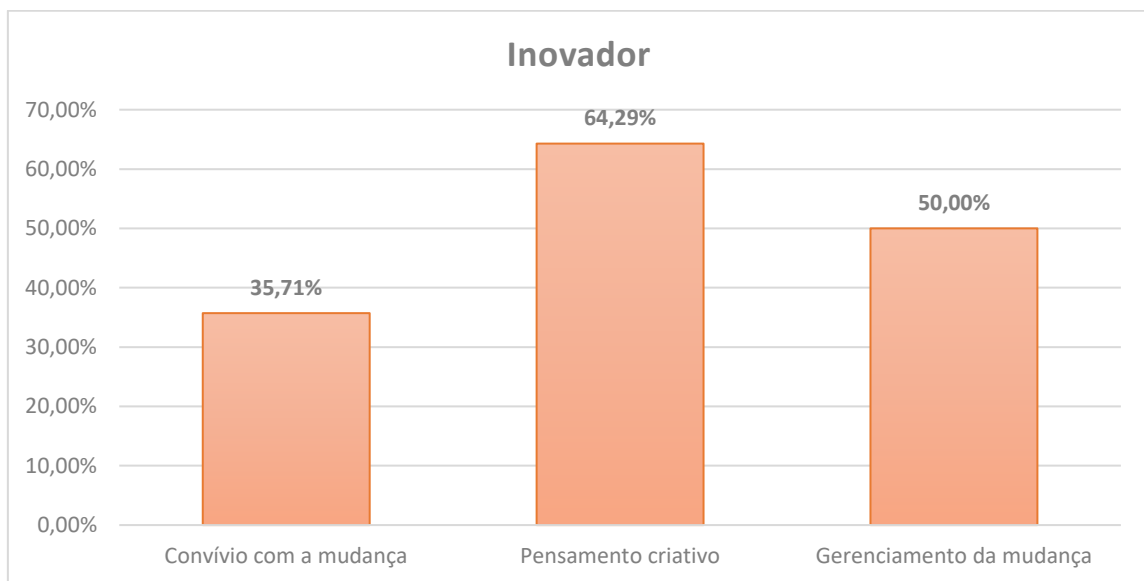


Gráfico 8 – Inovador  
Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Já no gráfico acima, o papel de inovador teve a competência de Pensamento criativo como a mais notada pelos gestores no decorrer do seu cargo exercido. O Gerenciamento da mudança aparece com 50% dos itens marcados. E a competência de Convívio com a mudança aparece com 35,71%.

Para os gestores iniciantes, a segunda competência do papel do inovador foi a mais presente. Conforme a teoria de Quinn et al. (2003), os gerentes iniciantes

possuem a capacidade de elaborar soluções inovadoras e de encorajar os seus subordinados a usarem o pensamento criativo para contribuir com ideias que venham a gerar resultados por meio de *brainstorms*.

Contudo, o Convívio com a mudança se torna um empecilho para os gestores. Segundo o resultado que foi de encontro com a teoria de Quinn et al. (2003), pelo fato dos gestores não perceberem que esta competência é um dos maiores desafios que um gerente no papel de inovador pode encontrar, pelo fato de o mundo estar em constante transformação, motivando o surgimento de emoções negativas, que, quando não são controladas pelo gestor e apresentadas aos funcionários de uma forma que os auxiliem a se habituarem ao ocorrido, poderá se transformar em uma resistência psicológica em todos os envolvidos.

## 5. CONCLUSÃO

O presente artigo teve o intuito de identificar quais as competências mais desenvolvidas pelos gestores iniciantes, ou seja, gestores que estão ocupando o cargo por menos de dois anos. De acordo com os oito papéis do gestor propostos pelos autores Quinn et al. (2003), foi possível responder ao problema de pesquisa: “Quais as competências gerenciais um gestor iniciante (com menos de dois anos de experiência) possui?”, concluindo-se que as competências mais desenvolvidas pelos gestores foram: Compreensão de si próprio e dos outros; Construção e manutenção de uma base de poder e Constituição de equipes, que correspondem, respectivamente, aos papéis de Mentor, Negociador e Facilitador. Ao contrário, as competências que são menos desenvolvidas são as três competências do papel de Coordenador: Gerenciamento de projetos; Planejamento do trabalho e Gerenciamento multidisciplinar.

Percebe-se, então, que os gestores iniciantes possuem competências em ter a capacidade de compreender a si próprio e aos outros, além de serem capazes de realizar a construção e a manutenção de uma base de poder dentro da empresa e, por fim, tornarem-se gestores com capacidade para constituir equipes que se tornarão eficientes para um trabalho mais rápido e produtivo.

Assim sendo, de acordo com os resultados obtidos, discutidos e analisados, percebe-se que o objetivo geral foi alcançado e o problema de pesquisa foi respondido por meio dos objetivos específicos e da análise realizada nas competências gerenciais referentes aos oito papéis propostos por Quinn et al (2003).

A saber, o número de gestores para responderem ao questionário foi uma das limitações do estudo, havendo, inclusive, certa resistência por parte de alguns gestores sobre suas informações pessoais. Outro fator foi a falta de gestoras para responder o questionário e deixar a pesquisa mais ampla no quesito de não ser voltada apenas para os gestores homens, mas sim para os de todos os gêneros.

É notório que os gestores que participaram desta pesquisa possuem competências para gerenciar os estabelecimentos em que estão ocupando o cargo. Contudo, essas competências podem mudar ao decorrer do tempo de serviço e serem

alteradas, aprimoradas e até mesmo extintas do seu perfil de gestor. Com isso, sugere-se, como um futuro projeto para identificar as competências, utilizar os mesmos gestores deste artigo para que se possa analisar se houve mudanças de competências com o passar de alguns anos, ou, também, realizar a mesma pesquisa utilizando gestores já experientes para saber quais as competências são desenvolvidas por eles, finalizando com uma comparação entre os dois tipos de gestores.



## REFERÊNCIAS

BITENCOURT, Claudia et al. (Org.). **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas práticas, conceitos e tendências**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOMFIM, Rosa Amorim. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica**, v. 1, n. 1, p. 46-63, 2012.

BOTERF, Guy Le. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3ª ed. São Paulo: ARTMED, 2003.

CARBONE, Pedro Paulo. BRANDÃO, Hugo Pena. LEITE, João Batista Diniz. VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

DELUIZ, Neise. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 27, n. 3, p. 13-25, 2001.

DIAS, Rosângela Pereira; SANTOS, Mauro J. Mestrinel. Mapeamento de Competências Comportamentais: Um estudo de caso aplicado na área de recursos humanos em empresa de engenharia de superfície. **Caderno de Estudos e Pesquisas Universitas: Docente & Discentes**, Mogi Mirim, v. 2, n. 3, p. 27-52, julho/dezembro. 2009.

FERREIRA, Patricia Itala. **Gestão por competências**. 1ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GASPARINI, Claudia. As 10 competências mais raras entre profissionais brasileiros. **Revista Exame**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/as-10-competencias-mais-raras-entre-profissionais-brasileiros/>>. Acesso em: 01 mai 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

QUINN, Robert. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RESENDE, Enio. **O livro das Competências - Desenvolvimento das competências**: A melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro, Qualitymark: 2003.

RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SILVA, M. J. Competências comportamentais: processo decisório das empresas globais requer profissionais capacitados para lidar com as diferenças, inclusive culturais. **Revista ABM: Metalurgia Materiais e Mineração**, São Paulo, v. 68, n. 618, p. 242-246, 2012.

SILVA, Francielle Molon da; RUAS, Roberto Lima. Competências Coletivas: Considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre , v. 22, n. 1, p. 252-278, Apr. 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112016000100252&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112016000100252&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 16 mar 2017.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.