

<http://dx.doi.org/10.21714/2237-3713rta2017v6n3p15>

**Competências gerenciais relevantes para a atuação do administrador:
uma análise comparativa entre as percepções de gestores organizacionais
e de estudantes no estado de Santa Catarina**

**Management skills relevant to managerial performance: a comparative
analysis between the perceptions of organizational and student managers
in the state of Santa Catarina**

Alessandra Cassol

Universidade Nove de Julho - UNINOVE
Universidade do Contestado - UNC
alessandracassol.adm@gmail.com

Roberto Lima Ruas

Universidade Nove de Julho - UNINOVE
robruas@gmail.com

Fernando Maciel Ramos

Universidade Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS
Universidade do Contestado - UnC
framos@unc.br

Daniela de Andrade Marque

Universidade do Contestado – UnC
daaniandrade@live.com

*

Caciano Zanini

Universidade do Contestado – UnC
cacianozm@hotmail.com

Resumo

Este trabalho procurou entender quais são as competências gerenciais que devem compor os programas de formação em administração a fim de preparar os futuros profissionais. O método utilizado na pesquisa foi quantitativo, sendo o instrumento de coleta de dados um questionário aplicado por meio da técnica survey. A amostra dividiu-se em 161 gestores de organizações de 26 cidades de Santa Catarina e em 261 acadêmicos que foram compostos por alunos em fase final de curso e bacharéis de administração de 12 universidades, também, de Santa Catarina. Foram encontradas congruências nos resultados específicos sobre as competências mais valorizadas, todavia observaram-se diferenças importantes entre os dois grupos investigados no que concerne a seus interesses, visões e prioridades acerca do tema. Por isso, uma conclusão

** Received 06 May 2017; received in revised form in 22 November 2017; accepted in 6 December 2017; published online 22 December 2017.

que transcende as características específicas da pesquisa coloca em questão a opinião dos gestores quando tratadas como diretriz principal na definição das competências relevantes em processos de formação em IES.

Palavras-chave: Formação acadêmica; Competências gerenciais. Competências do administrador. Micro e pequenas empresas

Abstract

This work sought to understand which are the managerial competencies that should be part of the management training programs in order to prepare future professionals. The method used in the research was quantitative, and the data collection instrument was a questionnaire applied through the survey technique. The sample was divided into 161 managers of organizations from 26 cities in Santa Catarina and 261 academics that were composed of students in the final phase of the course and bachelors of administration from 12 universities, also from Santa Catarina. Congruences were found in the specific results on the most valued competences, however important differences were observed between the two groups investigated regarding their interests, visions and priorities on the topic. Therefore, a conclusion that transcends the specific characteristics of the research questions the opinion of the managers when treated as the main guideline in the definition of relevant competences in training processes in higher education institutions

Keywords: academic education; managerial skills. administrator skills. Micro and small businesses.

1. INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico e competitivo, associado a mudanças tecnológicas, econômicas, sociais e culturais. Diante disso, as organizações passam a demandar dos profissionais de gestão as competências mais adequadas a esse ambiente turbulento e competitivo. Mas, quais são as “competências mais adequadas ao ambiente”? A resposta a essa questão parece ser significativa para a gestão das organizações e, por extensão, para a área de gestão de pessoas. Nesse sentido, a abordagem gestão por competências se apresenta como uma das principais alternativas para compor essa resposta. As novas formas de organização do trabalho têm exigido o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, desenvolvimento de competências (Bitencourt, 2001). Assim, as universidades têm papel de destaque na formação de profissionais que deve ser transformador e provocar mudanças sociais (Lombardi & Nodari, 2011).

A área da administração, ao contrário do que parece, constitui um dos campos onde a definição do que é importante para um profissional da área parece ser um dos mais complexos. O curso abrange um conjunto de disciplinas e temas diferentes e, às vezes, contraditórios entre si, dos quais não podem ser desconsideradas questões funcionais, relacionais, éticas e políticas (Ruas, 2001). Evidentemente, é muito difícil para os cursos de administração, desenvolvidos em instituições de ensino superior (IES), atenderem a todas essas possibilidades. A perspectiva principal dos alunos desses cursos é conseguir um espaço no mercado de trabalho. Conseqüentemente, as mudanças ocorridas no mercado de trabalho têm mobilizado os cursos de graduação em administração a adotar transformações no modelo de formação convencional (Sant’anna, 2010). Entretanto, será que a demanda por competências específicas imposta pelos gestores das empresas pode servir como referência na definição da trajetória pedagógica dos cursos em administração? Esta pesquisa procura contribuir com essa questão por meio de

pesquisa cujo objetivo é analisar a relação entre a percepção de gestores das empresas, de um lado, e a percepção de estudantes e recém-formados em administração, em IES, de outro. A referência centra-se nas competências gerenciais necessárias para a atuação de um administrador no ambiente empresarial. Neste sentido, destaca-se a seguinte questão de pesquisa: qual é a relação entre a percepção de acadêmicos e gestores em relação às competências gerenciais necessárias para um administrador?

A pesquisa, de abordagem quantitativa, foi realizada por meio de um questionário aplicado – *survey* – e os respondentes da pesquisa foram: a) 161 gestores de organizações de 26 cidades de Santa Catarina; b) 261 acadêmicos em fases finais do curso e bacharéis de administração de 12 universidades de Santa Catarina. Os dados foram analisados por meio de *teste t de Student* e ANOVA.

Os resultados mostraram algumas congruências específicas sobre as competências mais valorizadas. Todavia, observaram-se diferenças importantes entre os dois grupos investigados no que concerne às percepções acerca das competências gerenciais necessárias para administradores.

Uma análise mais acurada permitiu observar que existem diferenças importantes nos interesses, visões e prioridades entre os grupos formados por gestores, estudantes e recém-bacharéis. Por isso, uma conclusão que transcende as características específicas da pesquisa é que coloca em questão a opinião dos gestores quando tratadas como diretriz principal, as vezes até mesmo única, na definição das competências relevantes em processos de formação em IES. A análise da relação entre as competências requeridas pelo mercado de trabalho e as consideradas importantes pelos estudantes e recém-formados em administração é uma contribuição importante para se refletir sobre a formação desses profissionais no ambiente investigado.

O presente artigo está estruturado em quatro seções, incluindo esta introdução, posteriormente constrói-se a revisão teórica, a qual apresenta os temas centrais para discussão desta pesquisa. Em sequência apresenta-se o método, os resultados e discussões e as considerações finais do estudo.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 A Gestão das Organizações e sua relação com as Competências

A sociedade atual passa por diversas transformações sociais, econômicas, políticas e culturais. Percebe-se que, neste momento, a ênfase é nas pessoas, para que elas alcancem o sucesso organizacional, uma vez que, com o mercado cada vez mais competitivo, a busca por profissionais altamente capacitados e aptos a identificar as ameaças e oportunidades do mercado tem aumentado. Em cenários empresariais nos quais existe alto nível de competição, considera-se essencial a participação dos profissionais, com o intuito de tornar a empresa mais ágil e competitiva (Bitencourt, 2001).

Barbosa e Rodrigues (2005) afirmam que está se desenvolvendo um novo enfoque do valor produtivo do trabalho, centrado no reconhecimento de um maior grau do potencial intelectual e da criatividade, e de um grau menor da capacidade de cumprir tarefas prescritas. Nesse sentido, a proposta de uma nova lógica de formação e capacitação, sintetizada no conceito de competência, emerge como contraponto à noção corrente de qualificação. Não é difícil constatar a multidimensionalidade inerente à “noção de competência”. Ela constitui, naturalmente, um terreno fértil para a conformação de inúmeras “interpretações” dos fatos, tanto de curto quanto de médio alcance, acerca desse fenômeno.

Neste ponto, pretende-se fazer um esforço no sentido de estabelecer um eixo reflexivo por meio da compreensão do tema competências. Considerou-se, para este estudo, que a

construção de competências envolve a dimensão estrutural da organização, que tem como atribuição articular recursos e arranjos que favoreçam a *formação* dos indivíduos com base nas relações estabelecidas (Giroletti, 2010). Antonello (2006) verificou que diversos autores utilizam diferentes definições, com frequentes contradições e superposições conceituais a respeito de competências, destacou, ainda, que mais do que definir o que constitui competências, é necessário, também, compreender como elas são desenvolvidas e, portanto, cabe considerar alguns aspectos, conforme mencionado na Figura 1.

Fator	Descrição
Ligação existente entre a competência e a ação	A competência permite o agir e é ela que adapta esse agir. Ela não existe por si, independentemente da atividade, do problema a resolver e do uso que dela é feito.
Contextualidade	A competência está vinculada à determinada situação profissional e corresponde, conseqüentemente, a um contexto.
Categorias constitutivas da competência	É constituída pela mobilização de recursos de competências: conhecimentos, habilidades e atitudes.
Competência adiciona valor às atividades da organização e valor social ao indivíduo	A organização em termos de desempenho e ao indivíduo na forma de auto realização, sentimento ou experiência pessoal de ser competente. Aqui, insere-se a ideia de auto desenvolvimento e motivos no sentido de que o indivíduo também é responsável pelo desenvolvimento, aprimoramento e consolidação de suas competências.
Interação e rede do trabalho	As competências se desenvolvem por interação entre as pessoas, no ambiente de trabalho, formal ou informalmente. A noção de construção de competência inclui a interação do indivíduo com seu grupo profissional e com grupos sociais do ambiente que vive. Considera-se, também, acesso a banco de dados, livros, manuais, etc.

Figura 1. Fatores intervenientes na construção de competências

Fonte: elaborado baseado em Antonello (2006).

Antonello (2006) ainda complementa afirmando que o desenvolvimento de competências envolve mudança na estrutura e no significado das práticas do trabalho. Nesse sentido, um aspecto fundamental se refere à apropriação do saber em ações no trabalho (saber agir). O conhecimento é construído e, ao mesmo tempo, incorporado às atitudes, manifestando-se por meio de ações e práticas no trabalho. A noção de competência aparece, assim, associada a verbos e expressões, como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica (Fleury & Fleury, 2004). As “competências” de um profissional são representadas no “poder estruturante” que ele pode assumir no processo participativo das mudanças nas organizações (Markert, 2002).

O desenvolvimento e a combinação das competências individuais devem resultar no desenvolvimento de competências organizacionais e essenciais, alinhadas à estratégia organizacional (Fleury & Fleury, 2004). Possuir conhecimentos ou capacidades não significa ser competente, ou seja, é possível conhecer técnicas ou regras de gestão contábil e não saber aplicá-las no momento oportuno, ainda, conhecer o direito comercial e redigir contratos mal escritos (Perrenoud, 1999). Deluiz (2001) diz que os elementos das novas práticas de gestão que configuram o modelo da competência no mundo do trabalho são a valorização dos altos níveis de escolaridade nas normas de contratação, a valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado da carreira, novos critérios de avaliação que valorizam as competências relativas à mobilização do trabalhador e seu compromisso com a empresa, a instigação à formação contínua e a desvalorização de antigos sistemas de hierarquização e classificação, ligando a carreira ao desempenho e à formação.

Segundo Lana e Ferreira (2007), as organizações que adotam o gerenciamento por competências passam a ter uma nova percepção sobre a gestão de pessoas. A partir do momento

em que as competências adquiridas pela organização são consideradas estratégicas para sua diferenciação competitiva, a valorização dos funcionários ganha maior importância. A gestão de pessoas é incumbida de garantir que a organização mantenha um quadro de trabalhadores que possuam as competências necessárias à obtenção de vantagens competitivas. A adoção de formas eficazes de atração e de desenvolvimento de talentos ganha, com isso, uma significativa importância. Sabendo-se que medidas isoladas não alcançam bons resultados, faz-se necessária, portanto, uma completa revisão nas políticas e nos procedimentos da gestão de pessoas, para que sejam eficazes nessa nova perspectiva. Também é fundamental que seja criada uma percepção clara sobre a ligação entre as competências individuais e as organizacionais. São as pessoas que constituem as competências organizacionais. Por outro lado, as organizações criam condições que favorecem ou, ao contrário, inibem o desenvolvimento de seus membros. Trata-se, portanto, de uma relação na qual causa e efeito se interpenetram em uma relação rica, dinâmica e complexa (Lana & Ferreira, 2007).

De fato, as competências têm como foco as habilidades necessárias ao negócio da organização com base na alavancagem e disponibilização dos talentos humanos. O foco é concentrado na atividade estratégica, a fim de alinhar competências (individuais, grupais e organizacionais) às estratégias de negócios da organização. A responsabilidade principal da gestão de pessoas permanece distribuída no nível gerencial ou intermediário da organização, mas o *staff* constitui o núcleo básico da gestão do conhecimento e da otimização do capital humano e intelectual por meio da gestão das competências individuais, grupais e organizacionais (Barbalho, 2004), tornando, assim, as competências gerenciais a base fundamental para o sucesso da organização e seus parceiros.

2.2 Compreensão Teórica do Tema Competências

Historicamente, o conceito de competência se desenvolveu em diferentes contextos e diferentes dimensões. Segundo Ruas (2001), a expressão competências pode ser usada nas dimensões organizacional, funcional e individual, sendo que esta última pode assumir a forma de gerencial ou profissional.

Dimensões organizacionais da competência	Noções	Abrangência
Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
Funcionais	São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vendas, produção, etc.).	Estão presentes entre os grupos e as pessoas de cada área.
Individuais	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

Figura 2. Dimensões organizacionais da competência

Fonte: Ruas (2001).

No que concerne as competências individuais do tipo gerencial, Ruas (2001) entende que esse debate inicia pela distinção do conceito mais tradicional de qualificação, o qual foi amplamente discutida na década de 1960 e fim da de 1980, que estava centrada “na preparação de capacidades voltadas para processos previstos ou pelo menos previsíveis em sua maioria”.

Em 1973, McClelland publicou o seu primeiro trabalho sobre competências que subsidiou o início das discussões a respeito da temática de competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos. A competência, segundo este autor, é uma característica subjacente a uma pessoa e é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação (Fleury & Fleury, 2001).

O histórico dos estudos de competências aponta para duas correntes, sendo: a anglo-americana, cujos estudos são focados por McClelland e Dailey (1972), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (2008); e a francesa, por Zarifian (2001), Perrenoud e Thurler (2009), Dubar (1998), Stroobants (1997) e Le Boterf (1994). No Brasil, os estudos encontram apoio em Fleury e Fleury (2000, 2001), Amatucci (2000), Ruas (2000), Dutra (2000), Brandão e Guimarães (2001), Deluiz (2001), Ruas (2005), Lana e Ferreira (2007) e Zarifian (2012).

Ao conceituar competência como uma capacidade de agir de forma eficaz em determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a ele, há uma integração entre conhecimento e competência, pois as competências mobilizam conhecimentos e os colocam em ação (Kuenzer, 2002). Ou seja, tanto na literatura acadêmica quanto nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo. Nessa linha, a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo (Fleury & Fleury, 2001). Deluiz (2001) destaca oito tipos de competências, conforme Figura 3.

Tipos de Competências	Conceitos
Competências técnicas	Dominar os conteúdos das tarefas, das regras e dos procedimentos da área específica de trabalho, as habilidades para compreender os processos e lidar com os equipamentos, a capacidade de entender os sistemas e as redes de relações e a capacidade de obter e usar as informações.
Competências organizacionais ou metódicas	A capacidade de auto planejamento, de auto-organização, de estabelecimento de métodos próprios e de gerenciamento do seu tempo e espaço, desenvolvendo a flexibilidade no processo de trabalho.
Competências profissionais	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Competências comunicativas	Capacidade de expressão e comunicação com seu grupo, superiores hierárquicos ou subordinados, capacidade de cooperação e de trabalho em equipe, desenvolvendo a prática do diálogo, o exercício da negociação e a comunicação interpessoal.
Competências sociais	Capacidade de utilizar todos os seus conhecimentos – obtidos por meio de fontes, meios e recursos diferenciados – nas diversas situações encontradas no mundo do trabalho e a capacidade de transferir conhecimentos da vida cotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa.
Competências pessoais	Capacidade de assumir a responsabilidade sobre o trabalho, de tomar iniciativa, de exercitar a criatividade, de aprender, de ter abertura às mudanças, de desenvolver autoestima e atributos que implicam no envolvimento da subjetividade do indivíduo na organização do trabalho.
Competências de cuidado	Capacidade de interagir com o paciente, considerando suas necessidades e escolhas, valorizando a autonomia que este tem para assumir sua própria saúde, a partir da concepção de saúde como qualidade de vida.
Competências de serviço	Capacidade de compreender e se indagar sobre os impactos que seus atos profissionais terão direta ou indiretamente sobre os serviços ou usuários, ou, ainda, de que forma os destinatários (clientes ou usuários) serão beneficiados.
Competências sócio-políticas	Capacidade de refletir sobre a esfera do mundo do trabalho, de ter consciência da qualidade e das implicações éticas do seu trabalho, de ter autonomia de ação e compromisso social e de desenvolver o exercício da cidadania.

Figura 3. Tipos de competências

Fonte: adaptado de Deluiz (2001).

2.3 Competências Profissionais e Gerenciais

A competência profissional pode ser definida como um saber agir responsável e reconhecido implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (Fleury & Fleury, 2001). A importância do estudo sobre competências profissionais nas organizações traz diversas vantagens às organizações, como o aumento da produtividade no ambiente de trabalho, a satisfação no trabalho, a motivação, entre outras. Dessa forma, a competência profissional nas organizações permite um avanço para o desenvolvimento do conhecimento e das habilidades e atitudes dos profissionais, na busca pela qualidade e produtividade no ambiente de trabalho. Assim, o “saber fazer” dos profissionais, por mais simples e previsível que seja, exige também o “saber” e o “saber ser” capazes de pensar e atuar com qualidade e produtividade (Bomfim, 2012).

Dessa forma, a gestão por competência propõe gerenciar os *gaps* entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa estando alicerçada na competência individual, que é a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional que agrega valor ao colaborador e à organização (Almeida, Catto, Rosa, Monteiro, & Hassmann, 2015). Dentro do contexto das competências organizacionais estão as competências individuais, as quais, por sua vez, incluem as competências gerenciais, que segundo Ruas (2005, p. 48), são “aquelas que se pretende que coloquem as propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas) em ação.” Resende (2000, p. 58) afirma que competências gerenciais são “capacitações mais específicas da competência de gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão.”

Nessa perspectiva, a organização e o indivíduo se tornam mutuamente interdependentes, ao passo que, simultaneamente, ambos precisam um do outro para desenvolver e usar suas competências (Melo, 2012). As competências gerenciais pressupõem diferentes perspectivas, dependendo das características do ambiente econômico, do setor de atuação, da localização e do porte da empresa, onde esse gestor atua, além de características específicas a ela, como cultura, segmentos de clientes, etc. Por isso, tratar de competências gerenciais exige uma adequação a uma série de condições (Cassol, Ruas, Wolf, & Ramos, 2015).

De acordo com Fleury e Fleury (2001), as competências gerenciais, que serão abordadas nesta pesquisa, classificam-se em três categorias:

- a) Competências técnicas-profissionais: conhecimento para específica operação (conhecimento produto);
- b) Competências de negócios: entendimento sobre o negócio (orientação para o cliente, conhecimento do negócio);
- c) Competências sociais: interação com os clientes (comunicação com cliente, comunicação).

O primeiro autor a desenvolver um modelo baseado em 21 competências que norteiam o perfil do gestor foi Boyatzis (1982), estudo que foi posteriormente reaplicado pelo próprio autor em 2008 e 2009. Tal modelo tem por base três domínios de capacidade ou talento para compreender o que uma pessoa é capaz de fazer (conhecimento), como pode fazê-lo (habilidades), e por que uma pessoa sente a necessidade de fazê-lo (atitudes: motivações, valores e disposições inconscientes), conforme apresentado na Figura 4.

Esse mesmo estudo foi ponto de partida para novas pesquisas sobre as competências gerenciais dos gestores. Segundo Zarifian (2001), as organizações esperam que seus gestores enxerguem que a competência é de iniciativa e de responsabilidade do próprio indivíduo sobre as situações profissionais com as quais se defronta. Nesse sentido, o administrador deve sempre refletir sobre sua postura no trabalho e estar atento às exigências das organizações para procurar satisfazê-las em termos de desenvolvimento e alinhamento de competências gerenciais.

Percebe-se que a literatura apresenta uma preocupação em relacionar, dentro das competências individuais, as principais competências gerenciais que um administrador deve desenvolver para obter resultados positivos na organização em que trabalha (Boyatzis, 1982, 2008, 2009; Zarifian, 2001).

1. Metas e Gestão pela Ação	1. Orientação Eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e uso de conceitos 4. Preocupação com impactos (proativo)
2. Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização
3. Recursos Humanos	9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de grupo 12. Auto avaliação e senso crítico
4. Direção de subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidade
5. Foco em outros clusters	16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos
6. Conhecimento especializado	20. Memória 21. Conhecimento especializado

Figura 4. As 21 competências de Boyatzis (1982)

Fonte: adaptado de Ropé e Tanguy (1997, p. 123).

2.4 Inserções das Competências na Educação

Por ser uma ciência aplicada, o desempenho profissional na área de administração não depende apenas do conhecimento teórico adquirido na graduação, mas também de competências e habilidades desenvolvidas em experiências práticas, ainda durante a formação acadêmica. Para Zabala e Arnau (2010), o conceito de competências se veiculou ao ensino de maneira acelerada. Como muitas outras ideias, encontrou, no mundo educacional, o mundo ideal para o seu desenvolvimento. Os autores também criticam a atual forma de ensino, afirmando que o termo competência é uma decorrência da necessidade de superar um ensino, que, na maioria dos casos, caracterizava-se como uma aprendizagem memorizada de conhecimentos, fato que implica diretamente na dificuldade para que esses conhecimentos possam ser aplicados na vida real.

Segundo Nunes & Patrus-Pena (2011), o atual ambiente de trabalho exige um perfil de profissional que seja mais concordante com a dinâmica assumida pelas organizações, impondo várias transformações ao sistema pedagógico, e a noção de competências ocupa espaço privilegiado, sendo eleita a perspectiva pedagógica para a reforma educacional em diversos países, incluindo o Brasil.

Diante desse cenário, as IES devem incorporar elementos que possibilitem o desenvolvimento das competências esperadas. No Brasil, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN) n. 9.394/96 estipulou, em 1996, que os cursos devem desenvolver nos alunos competências que lhes possibilite se manter no mercado de trabalho (Nunes & Patrus-Pena, 2011; Sant'anna 2010).

Nunes e Patrus-Pena (2011) acrescentam afirmando que, para o ensino superior em nível de graduação, as diretrizes curriculares estabeleceram o perfil do egresso e as habilidades e competências mínimas que devem ser relevadas pelo aluno no final do curso. Considerando que as mudanças exigem das IES a preparação do acadêmico para a sociedade atual, a inserção de competências surge como um novo desafio, visto que o professor fica encarregado não somente de transmitir conhecimento, mas também de possibilitar o desenvolvimento de competências.

Não existe uma metodologia específica para desenvolver competências, contudo, existem condições gerais sobre como devem ser as estratégias metodológicas, o que pode ser encontrado na literatura sob a denominação formação por competências ou pedagogia das competências (Nunes & Petrus-Pena, 2011). Assim, a aprendizagem se define como o processo pelo qual se adquire a competência, enquanto o desempenho do sujeito no trabalho representa uma aplicação prática de suas competências, a exposição daquilo que aprendeu ao longo da vida (Sant'anna, 2010). Souza (2014) conclui afirmando que o melhor caminho a seguir é o da busca contínua pelo desenvolvimento de competências, ou seja, compreender a busca pelo conhecimento como uma “sede que nunca sacia”.

Dessa forma, visualizando a relevância do desenvolvimento das competências nos profissionais formados pelas universidades brasileiras, e compreendendo que o Administrador torna-se, no atual contexto das organizações, um profissional de extrema importância, buscou-se verificar se existem diferenças entre a percepção de gestores e estudantes em relação às competências gerenciais necessárias para um administrador.

3 MÉTODO

3.1 Abordagem Metodológica

A abordagem da pesquisa é quantitativa. Esse tipo de pesquisa estabelece relação entre as variáveis no objetivo de estudo analisado, as quais podem sofrer alterações de acordo com o processo realizado. A coleta de dados aconteceu por meio de um *survey*. O método *survey* pode ser descrito como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo. A pesquisa do ponto de vista temporal é de corte transversal. Isso quer dizer que a coleta de dados acontecerá em um só momento analisando-se o estado de uma ou mais variáveis num determinado momento (Sampieri, 2010; Pinsonneault & Kraemer, 1993).

3.2 População e Amostra

A população do estudo comporta o senso de gestores e acadêmicos em fases finais e bacharéis do Curso de Administração de Santa Catarina. A amostra de gestores corresponde a 161 respondentes de diversas cidades e ramos de atividade das empresas. A amostra correspondente aos profissionais de Administração foi de 261 respondentes e foi representada por acadêmicos que estão cursando a partir do sexto período do curso de graduação e bacharéis em Administração. A escolha por acadêmicos a partir do sexto período se justifica em razão de que alunos em final de curso têm maior chance de já terem desenvolvido a maioria das competências propostas no curso. Os participantes da pesquisa foram selecionados de acordo com a acessibilidade e o enquadramento, buscando atender ao objetivo da pesquisa.

3.3 Técnica de Coleta e Análise dos Dados

Para a coleta de dados utilizou-se a técnica *survey* com a aplicação do questionário com 22 perguntas, adaptado do estudo de Melo (2012), o qual foi elaborado utilizando a associação das competências formativas do administrador (Brasil, 2005) e os modelos apresentados por Boyatzis (1982) e Zarifian (2001). O questionário contou com questões

fechadas em escala de *Likert* de 5 pontos e foi respondido com base na percepção dos gestores e estudantes sobre as competências gerenciais necessárias para um administrador. O questionário foi enviado via *google forms* por *e-mail* aos acadêmicos e bacharéis do Curso de Administração de 12 instituições superiores de ensino do Estado de Santa Catarina. A coleta de dados dos gestores foi realizada presencialmente por meio de visitas aos estabelecimentos dos mesmos. No primeiro bloco de perguntas procurou-se identificar o perfil da organização e do respondente. No segundo bloco buscou-se identificar o nível de importância que cada respondente atribui para cada competência, conforme Figura 5.

Indicadores de competências em três perspectivas distintas	
Competências interpessoais	Ter autocontrole em situações de tensão
	Possuir capacidade de trabalhar sob pressão
	Saber trabalhar em equipes e motivá-los
	Ser facilitador da interação entre pessoas
	Adaptar-se às exigências do mercado e às necessidades dos clientes
	Possuir flexibilidade
	Ter capacidade de liderança: unir esforços grupais, a fim de atingir objetivos
Competências empreendedoras	Manter bom relacionamento interpessoal e empatia
	Tomar decisões: identificar problemas e propor /implementar soluções
	Incentivar a criatividade da equipe
	Saber trabalhar orientado pela qualidade
	Ter motivação, dinamismo e iniciativa
	Possuir capacidade de negociação e solução de conflitos
	Saber planejar e organizar o trabalho
	Conhecer o negócio da empresa (produtos e serviços)
Possuir conhecimentos de informática e automação	
Competências sistêmicas	Saber identificar oportunidades
	Saber ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem
	Saber dar retornos (<i>feedback</i>)
	Comunicar-se com clareza e coerência
	Usar adequadamente a Língua Portuguesa falada e escrita
	Compartilhar conhecimentos

Figura 5 – Categorias das Competências pesquisadas

Fonte: Melo (2012).

Para a análise dos dados, realizou-se a análise descritiva do perfil respondente e, posteriormente, a análise fatorial confirmatória. Para Hair et al. (2005), a análise fatorial consiste em uma técnica estatística multivariada que reduz um número elevado de variáveis, que podem ser, então, denominadas fatores. Esta análise possibilita identificar dimensões entre as diversas variáveis, combinando-as em alguns fatores, os quais proporcionam uma interpretação mais compreensível por meio de padrões e direções comuns.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Por se tratar de um instrumento já validado, verificou-se inicialmente a consistência interna da escala por meio dos valores de *Alfa de Cronbach*; a normalidade dos dados pelo teste *Kolmogorov-Smirnov*. Posteriormente, efetuadas as comparações dos grupos de gestores e estudantes pelo teste *t de Student*, e comparações dos três construtos relacionados às competências – sistêmicas, empreendedoras e interpessoais dentro de cada grupo de respondentes, por meio do teste ANOVA. Para as análises utilizou-se o *software IBM-SPSS v. 20*.

Os participantes da pesquisa integram dois grupos. Um grupo de gestores e outro de estudantes ou bacharéis recém-formados em administração. Entre o grupo de gestores 63,4% administram empresas familiares e 36,6% empresas não familiares – empresas de capital aberto, SA, entre outras. Em relação ao ramo de atuação das empresas pesquisadas verificou-se que 37,35% atuam no comércio, 21,7% no cooperativismo, 13% na indústria, 13% no serviço, 11,2% no transporte e 3,7 no setor agropecuário. Entre os respondentes acadêmicos 22,1% são egressos e 77,9% ainda estão na universidade cursando entre o sexto e o décimo semestre do curso. Em relação ao ramo de atuação destes acadêmicos e administradores observou-se que 41,2% trabalham em empresas do ramo de serviços, 22,1% no comércio, 20,2% na indústria e 16,4% em instituições financeiras.

A avaliação de normalidade foi realizada por meio do teste de *Kolmogorov-Smirnov*, em razão de as duas amostras possuir mais de 50 respondentes – 161 gestores e 262 acadêmicos – sendo atestada a normalidade dos dados, *p-valor* > 0,05. A consistência interna da escala foi avaliada por meio do *Alfa de Cronbach* de cada dimensão, os dados desta pesquisa apresentaram valores adequados para todas as dimensões das competências gerenciais, sendo: Competências Sistêmicas com $\alpha = 0,826$, Competências Empreendedoras com $\alpha = 0,857$ e Competências Interpessoais com $\alpha = 0,847$. Na Tabela 1 podemos observar as médias dos respondentes em relação a cada variável que compõe os grupos de competências, bem como valor do teste *F* e o *p-valor* e a consistência da escala. O teste de confiabilidade Alfa de Cronbach refere-se como uma forma de medir a confiabilidade do questionários de pesquisa. O Alfa de Cronbach é um índice cujo valor varia entre 0 e 1,0 sendo que os valores mais altos neste índice indicam maior confiança, sugerindo que o valor supere 0,8 como ponto ideal; se o valor não superar 0,8, trata-se de um sistema inconsistente ou instável, porém, se o índice ficar negativo, não haverá confiança alguma.

	Variáveis	Grupo	N	Mean	Desvio	F	P-valor	Alfa de Cronbach
					Padrão			
Competências Sistêmicas	CS1 Saber identificar oportunidades	Acad.	262	3,8	0,72	5,427	0,000	0,826
		Emp.	161	4,7	0,56			
	CS2 Saber ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem	Acad.	262	4,0	0,77	4,602	0,000	
		Emp.	161	4,4	0,70			
	CS3 Saber dar retornos (feedback)	Acad.	262	3,9	0,89	11,204	0,000	
		Emp.	161	4,3	0,65			
	CS4 Comunicar-se com clareza e coerência	Acad.	262	3,9	0,87	3,078	0,000	
		Emp.	161	4,5	0,62			
	CS5 Usar adequadamente a língua portuguesa falada e escrita	Acad.	262	3,9	0,85	1,104	0,048	
		Emp.	161	4,1	0,83			
	CS6 Compartilhar conhecimentos	Acad.	262	4,0	0,82	0,262	0,000	

Competências Empreendedoras	CE1 Tomar decisões: Identificar problemas e propor soluções	Emp.	161	4,5	0,57	0,110	0,000
		Acad.	262	3,9	0,80		
	CE2 Incentivar a criatividade da equipe	Emp.	161	4,5	0,63	2,702	0,000
		Acad.	262	3,9	0,86		
	CE3 Saber trabalhar orientado para a qualidade	Emp.	161	4,7	0,50	9,926	0,000
		Acad.	262	4,1	0,71		
	CE4 Ter motivação, dinamismo e iniciativa	Emp.	161	4,4	0,68	1,180	0,000
		Acad.	262	4,0	0,80		
	CE5 Possuir capacidade de negociação e solução de conflitos	Emp.	161	4,4	0,63	4,260	0,000
		Acad.	262	3,8	0,85		
CE6 Saber planejar e organizar o trabalho	Emp.	161	4,3	0,73	0,674	0,030	
	Acad.	262	4,1	0,79			
CE7 Conhecer o negócio da empresa (Serviços, produtos)	Emp.	161	4,7	0,51	29,648	0,000	
	Acad.	262	4,4	0,72			
CE8 Possuir conhecimento de informática e automação	Emp.	161	3,7	0,80	1,734	0,002	
	Acad.	262	4,0	0,83			
Competências Intrapessoais	CI1 Ter auto controle em situações de tensão	Emp.	161	3,9	0,77	9,139	0,011
		Acad.	262	3,7	0,91		
	CI2 Possuir capacidade de trabalhar sob pressão (prazos e metas)	Emp.	161	4,2	0,72	6,322	0,000
		Acad.	262	3,8	0,89		
	CI3 Saber trabalhar em equipe e motivá-las	Emp.	161	4,5	0,61	0,256	0,000
		Acad.	262	4,0	0,80		
	CI4 Ser facilitador da interação entre pessoas	Emp.	161	4,3	0,68	0,020	0,000
		Acad.	262	3,9	0,82		
	CI5 Adaptar-se as exigências do mercado e as necessidades dos clientes	Emp.	161	4,7	0,48	4,211	0,000
		Acad.	262	3,9	0,69		
	CI6 Possuir flexibilidade	Emp.	161	4,4	0,67	0,566	0,000
		Acad.	262	4,2	0,73		
	CI7 Ter capacidade de liderança: unir os esforços grupais, a fim de atingir objetivos da empresa	Emp.	161	4,6	0,53	15,231	0,000
		Acad.	262	3,9	0,89		
	CI8 Manter bom relacionamento interpessoal e empatia]	Emp.	161	4,2	0,75	1,059	0,287
		Acad.	262	4,3	0,73		

Tabela 1. Análise das variáveis da pesquisa

Fonte: dados da pesquisa (2015).

Posteriormente, buscou-se analisar se dentro dos grupos (empresários e acadêmicos) existem diferenças entre a percepção das competências gerenciais necessárias para administradores. Conforme se observa na Tabela 2, verifica-se por meio das médias que os *scores* dos empresários são maiores que dos acadêmicos, apresentando uma diferença em relação à compreensão das competências consideradas como importantes para um Administrador. Observa-se que as diferenças foram significantes para todas as três dimensões analisadas p -valor $< 0,05$, sendo que os acadêmicos atribuem uma importância menor do que os gestores.

	Grupo	N	Média	Desvio Padrão	F	P-valor
Competências Sistêmicas	Acadêmicos	262	3,91	0,549	1,498	0,000
	Gestores	161	4,41	0,530		
Competências Empreendedoras	Acadêmicos	262	4,01	0,526	0,941	0,000
	Gestores	161	4,40	0,505		
Competências Interpessoais	Acadêmicos	262	3,94	0,518	0,485	0,000
	Gestores	161	4,35	0,509		

Tabela 2. Análise dos grupos de competências

Fonte: dados da pesquisa (2015).

Em seguida, buscou-se verificar se entre as respostas exclusivamente dos gestores existiam diferenças nas percepções acerca das competências. Conforme o teste da ANOVA representado pela Figura 6 verifica-se que as percepções dos gestores em relação as competências gerenciais consideradas como importantes para um administrador são muito próximas entre si, não apresentando diferenças significantes, conforme observado no teste que apresentou *p-valor* de 0,523.

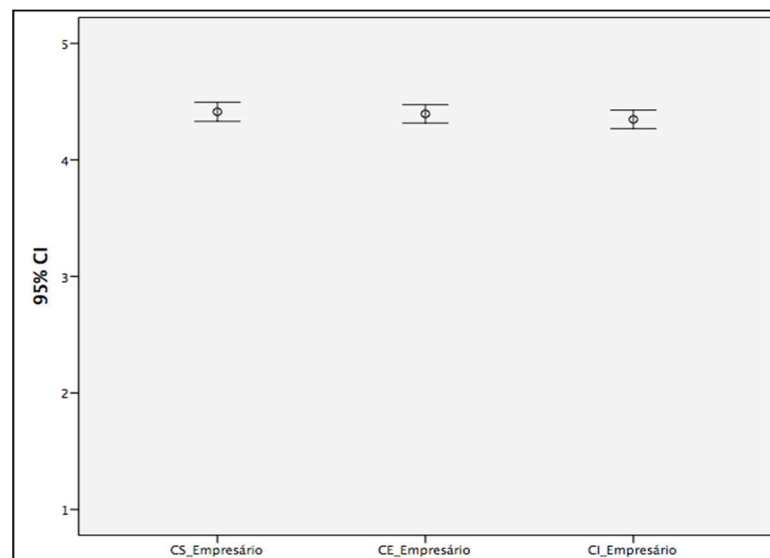


Figura 6. Teste da ANOVA grupo de gestores

Fonte: dados da pesquisa

Dessa forma, também se buscou compreender se havia diferenças entre os respondentes de origem acadêmica em relação à percepção das três competências gerenciais investigadas, visando identificar quais poderiam ser consideradas mais importantes para um administrador. Conforme teste de ANOVA não foram observadas diferenças entre elas – *p-valor* de 0,078; as proximidades nas respostas são observadas na Figura 7.



Figura 7. Teste da ANOVA grupo de acadêmicos

Fonte: dados da pesquisa

5 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Observa-se, pela média das respostas, que a percepção dos gestores sobre as competências necessárias para um administrador apresenta *scores* bem mais elevados, o que corrobora as reflexões de Gitahy & Fischer (1996), Ruas (2000) e Sant' Anna (2010). Estes pesquisadores destacaram que as empresas estão demandando profissionais com múltiplas competências, em alguns casos, verdadeiros “super-homens” e “super mulheres”. Por outro lado, essa análise também revela que os acadêmicos/bacharéis possuem uma percepção mais restrita acerca do portfólio de competências exploradas e importantes para sua formação. Essa constatação que destaca os diferentes interesses e visões das partes foi também identificada por Cyrne e Dullius (2008), em estudo realizado na região do Vale do Taquari-RS, no qual também analisavam a relação entre competências e habilidades dos egressos do Curso de administração demandadas pelos gestores. Ao comparar as respostas dos gestores com a dos egressos, os pesquisadores constataram, a exemplo desta pesquisa, grandes diferenças de interesses, visões e prioridades entre as percepções dos gestores e as dos estudantes.

Além das diferenças na abrangência das competências entre os dois grupos de respondentes, ainda é preciso considerar as respostas associadas às categorias de competências que são priorizados por cada um deles (Figura 8). Em primeiro lugar, as competências da categoria sistêmica foram destaques nos dois grupos. Entretanto, a especificação das competências consideradas sistêmicas foi diferente entre os dois grupos: a) dentre os gestores observou-se que os *scores* maiores foram atribuídos a *saber identificar oportunidades e comunicar-se com clareza e coerência*; b) já entre os acadêmicos foi *saber ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem*. Houve congruência entre gestores e acadêmicos no que se refere à importância das competências voltadas ao empreendedorismo, colocadas em segundo lugar nos dois grupos, com destaque para duas especificidades dessa competência: *saber trabalhar orientado para a qualidade e conhecer o negócio da empresa e seus serviços ou produtos*).

Nível de importância	Competências	Empresários	Acadêmicos/Bacharéis
Consideradas as mais importantes	Competências Sistêmicas	Saber identificar oportunidades; Comunicar-se com clareza e coerência	Saber ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem
	Competências Empreendedoras	Tomar decisões: Identificar problemas e propor soluções; Incentivar a criatividade da equipe; Saber trabalhar orientado para a qualidade; Conhecer o negócio da empresa (Serviços, produtos)	Saber trabalhar orientado para a qualidade; Ter motivação, dinamismo e iniciativa; Saber planejar e organizar o trabalho; Conhecer o negócio da empresa (Serviços, produtos); Possuir conhecimento de informática e automação
	Competências Interpessoais	Saber trabalhar em equipe e motivá-las; Ter capacidade de liderança: unir os esforços grupais, a fim de atingir objetivos da empresa	Saber trabalhar em equipe e motivá-las; Possuir flexibilidade; Manter bom relacionamento interpessoal e empatia

Figura 7. Análise comparativa dos dados da pesquisa

Fonte: dados da pesquisa

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A primeira conclusão é de que existem diferenças nos interesses, visões e prioridades presentes nas percepções dos gestores e nas dos estudantes sobre competências relevantes. Assim, a busca de harmonia entre esses dois grupos pode ser mais difícil do que pode aparentar. Essa consideração é ainda mais relevante, pois coloca em questão a opinião dos gestores como uma diretriz única na definição das competências relevantes em processos de formação em IES, conforme muitos defensores da lógica do mercado na definição de diretrizes do ensino acadêmico.

Uma segunda questão relevante se refere ao papel importante do modismo nas escolhas acerca do que é relevante na atividade gerencial, tanto entre as organizações quanto na academia. Independentemente de sua efetiva importância para a administração contemporânea, esses elementos acabam influenciando o discurso e a percepção das pessoas que atuam nesses campos. Foi observado nas respostas a esta pesquisa, por exemplo, que apesar da difusão da noção de competências entre os grupos de respondentes, houve uma diferença importante na percepção desses atores acerca da especificidade das categorias de competências. Em outras palavras, a categoria competências sistêmicas pode apresentar diferentes especificidades, não apenas entre os dois grupos de respondentes, mas até mesmo no interior do mesmo grupo, no caso o grupo formado por gestores de empresas. Essa constatação reforça a ideia da primeira conclusão: a importância de moderar a opinião de gestores como diretriz de alternativas estratégicas na construção pedagógica dos cursos de administração em IES.

Finalmente, destaca-se o questionamento da capacidade do modo de pesquisa quantitativa de detectar especificidades de determinado fenômeno, o que vai constituir um dos aspectos limitadores desta pesquisa. Fundamental para a análise de tendências e percepções gerais, conforme abordagem metodológica empregada nesta pesquisa, a pesquisa quantitativa não é adequada para revelar as razões e causas de resultados gerais. Por isso, estudos semelhantes a este exigirão um processo de moderação e adequação típico de pesquisas qualitativas que revele especificidades dos atores entrevistados e das circunstâncias nas quais estão ambientados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Luis Fernando et al. Certificação de competências organizacionais: protótipo de modelo de gestão por competências. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 11, n. 1, 2015.
- AMATUCCI, Marcos. **Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico**. 2000. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- ANTONELLO, Claudia Simone. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.
- BARBALHO, C. R. S. (2004). **Gestão baseada nas competências**. Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 12, Recife.
- BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; RODRIGUES, Marco Aurélio. Um olhar sobre os modelos de gestão de competências adotados por grandes empresas brasileiras. **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD**, v. 29, 2005.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BOMFIM, Rosa Amorim. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica**, v. 1, n. 1, p. 46-63, 2012
- BOYATZIS R. E.. **The competent manager: A model for effective performance**. John Wiley & Sons, 1982.
- CAMPOS, Ilka Maria Soares; ROSA, Maria Nilza Barbosa. O administrador e o mercado de trabalho: análise do perfil exigido pelas empresas em João Pessoa/PB. **Acesso em**, v. 31, 2008.
- CASSOL, A., RUAS, R. L., WOLF, P., & RAMOS, F. M. (2015). Competências Gerenciais como propulsora da Atuação Estratégica em Micro e Pequenas Empresas. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD 2015, 39, Belo Horizonte: EnANPAD.
- Conselho Nacional de Educação (2005). Câmara de Educação Superior. *Resolução n. 4*, de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. 2005. Recuperado em: 20 out. 2015, de: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf
- CYRNE, Carlos Candido da Silva; DULLIUS, Rodrigo. **Competências e habilidades dos egressos do curso de Administração demandadas pelos empresários dos municípios de Estrela, Lajeado e Arroio do Meio**. 2008
- DELUIZ, Neise. Qualificação, competências e certificação: visão do mundo do trabalho. **Formação, Brasília**, v. 1, n. 2, p. 5-15, 2001.
- 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.
- DUBAR, Claude. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. **Educação e Sociedade**, v. 19, n. 64, p. 87-103, 1998.

- DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.
- FLEURY, M. T. L., & Fleury, A. (2001). **Construindo o conceito de competência**. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, pp. 183-196.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.
- GIROLETTI, D. A. (2010). **Tecendo a Realidade com Fragmentos do Passado: Estudo sobre a Influência de Aspectos Identitários e Culturais na Construção de Competências no Complexo Têxtil**. Encontro da Anpad, 34, Rio de Janeiro: EnANPAD.
- GITHAY, L.; FISCHER, Rosa Maria. Produzindo a flexibilidade: algumas reflexões sobre as aventuras e desventuras da gerência pós-moderna. In: **Congresso Latino Americano de Sociologia do Trabalho**. Águas de Lindoia: ALAST, 1996.
- GONDIM, Sônia Maria Guedes; MORAIS, Franciane Andrade de; BRANTES, Carolina dos Anjos Almeida. Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 4, p. 394-406, 2014
- KUENZER, Acacia Zeneida. Conhecimento e competências no trabalho e na escola. **Boletim técnico do SENAC**, v. 28, n. 2, 2002.
- LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica Online. Juiz de Fora**, n. 04, 2007.
- LE BOTERF, Guy. De la compétence. **Essai sur un attracteur étrange**, 1994.
- LIMA, Marcos Antonio Martins; FERREIRA, Jesuina Maria Pereira. Competências profissionais requeridas pelas organizações: percepção dos alunos de curso de Mestrado em Administração e Controladoria. **Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences**, v. 17, n. 1, 2014.
- LOMBARDI, Marta F. Sambiase; NODARI, Luciana Davi Traverso. Competências adquiridas no Curso de Graduação em Administração de Empresas sob a ótica dos alunos formandos. **RACE, Joaçaba**, v. 7, n. 2, p. 117-130, 2008.
- MARKERT, Werner. Trabalho e comunicação: reflexões sobre um conceito dialético de competência. **Educação & Sociedade**, v. 23, n. 79, 2002.
- MCCLELLAND, David C.; DAILEY, C. Improving officer selection for the foreign service. **Boston: McBer**, p. 40-47, 1972.
- DE MELO, ÂNGELA CRISTINA; ADMINISTRADORES, EMPREGADORES E. FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO. 2012.
- NUNES, Simone Costa; PATRUS-PENA, Roberto. A Pedagogia das Competências em um Curso de Administração: o desafio de passar do projeto pedagógico à prática docente. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 13, n. 40, p. 281, 2011.
- PERRENOUD, Philippe. Construir competências é virar as costas aos saberes. **Pátio. Revista Pedagógica**, v. 11, p. 15-19, 1999.

- PERRENOUD, Philippe; THURLER, Monica Gather. **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação**. Artmed Editora, 2009.
- PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of management information systems**, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.
- RESENDE, Enio. O livro das competências. **Rio de Janeiro: Qualitymark**, v. 23, 2000.
- ROBERTO, Hernández Sampieri; CARLOS, Fernández Collado; PILAR, Baptista Lucio. Metodología de la Investigación. 2006.
- ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie. Saberes e competências. O uso de tais noções na escola e na empresa. **Submissões apenas no endereço abaixo| Submissions only at the address below| Soumissions à l'adresse ci-dessous**, v. 4, p. 207-208, 2013.
- RUAS, Roberto Lima. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **READ: revista eletrônica de administração. Porto Alegre. Edição 15, vol. 6, n. 3 (maio/jun. 2000), documento eletrônico**, 2000.
- RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas**, p. 242-269, 2001.
- RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Bookman Editora, 2008.
- RUAS, Roberto et al. O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. **ENCONTRO DA ANPAD**, v. 29, 2005.
- DE SOUZA SANT'ANNA, Anderson. O Movimento em Torno da Competência e Formação de Administradores: Algumas Reflexões. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 1-13, 2010.
- SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Phd Signe M. **Competence at Work models for superior performance**. John Wiley & Sons, 2008.
- ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie. Saberes e competências. O uso de tais noções na escola e na empresa. **Submissões apenas no endereço abaixo| Submissions only at the address below| Soumissions à l'adresse ci-dessous**, v. 4, p. 207-208, 2013.
- ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. Como ensinar e aprender competências. **Porto Alegre: Artmed**, 2010.
- ZARIFIAN, Philippe. Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviç o. **Relação de serviç o: produção e avaliação**, p. 67-94, 2001.
- ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: por uma nova lógica. In: **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Atlas, 20