

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

ALESSANDRA CASSOL

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
alessandracassol.adm@gmail.com

ROBERTO LIMA RUAS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
roberuas@gmail.com

DANIELA DE ANDRADE MARQUE

UNC - Universidade do Contestado
daaniandrade@live.com

FERNANDO RAMOS

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



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

Resumo

Uma das questões mais frequentes nos ambientes acadêmico e organizacional é: quais são as competências gerenciais que devem compor os programas de formação em administração a fim de preparar os futuros profissionais a atuar nesse ambiente? Esta pesquisa busca responder essa pergunta por meio da análise das percepções de gestores e acadêmicos frente às competências gerenciais necessárias para um administrador. O método utilizado na pesquisa foi quantitativo, sendo o instrumento de coleta de dados um questionário aplicado em 2015 por meio da técnica *survey*. O modelo teórico utilizado contém uma lista de 22 competências gerenciais selecionadas da literatura especializada como necessárias ao exercício da profissão de administrador, divididas em 3 categorias de competências: sistêmicas, empreendedoras e interpessoais. Os respondentes da pesquisa foram: a) 161 gestores de organizações de 26 cidades de Santa Catarina; b) 261 acadêmicos em fase finais do curso e bacharéis de administração de 12 universidades também de Santa Catarina. Observaram-se diferenças importantes entre os dois grupos investigados no que concerne a seus interesses, visões e prioridades. Por isso, uma conclusão que transcende as características específicas da pesquisa coloca em questão a opinião dos gestores na definição das competências relevantes em processos de formação em IES.

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

Abstract

One of the most frequent issues in the academic and organizational environments is: what are the managerial competencies that should be part of management training programs in order to prepare future professionals to work in this environment? This research seeks to answer this question by analyzing the perceptions of managers and academics regarding the management skills required for an administrator. The method used in the research was quantitative, and the data collection instrument was a questionnaire applied in 2015 through the survey technique. The theoretical model used contains a list of 22 managerial competencies selected from the specialized literature as necessary for the exercise of the managerial profession, divided in 3 categories of competences: systemic, entrepreneurial and interpersonal. The survey respondents were: a) 161 managers of organizations from 26 cities in Santa Catarina; B) 261 academic students in the final stages of the course and bachelors of administration of 12 universities also of Santa Catarina. Significant differences were observed between the two groups investigated in terms of their interests, visions and priorities. Therefore, a conclusion that transcends the specific characteristics of the research questions the opinion of the managers in the definition of the relevant competences in IES training processes.

Keywords: 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 uma das mais significativas para a gestão estratégica das organizações e, por extensão, para suas áreas de gestão de pessoas. Nesse sentido, a abordagem gestão por competências se apresenta como uma das principais alternativas para compor essa resposta. De fato, as novas formas de organização do trabalho têm exigido o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, desenvolvimento de competências (Bitencourt, 2001). E, neste contexto, as universidades têm um dos papéis mais destacados, que é o da formação de profissionais, um papel que segundo Lombardi e Nodari (2011) deve ser transformador e provocar mudanças sociais.

A área da administração, ao contrário do que parece à primeira vista, constitui um dos campos onde a definição do que é importante para um profissional da área parece ser um dos mais complexos, pois 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. Mesmo porque a perspectiva principal dos alunos desses cursos é conseguir um espaço no mercado de trabalho. Certo ou errado, a perspectiva do mercado de trabalho é a primeira das fontes de consulta acerca da “qualidade” dos cursos de administração e é por esse viés que se movimenta o planejamento pedagógico da maior parte dos cursos de administração realizados em IES, no país. Segundo Sant’anna (2010), as mudanças ocorridas no mercado de trabalho têm mobilizado os cursos de graduação em administração a adotar transformações no modelo de formação convencional. Entretanto, será que a demanda dos gestores de empresas pode servir como uma referência absoluta 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 de empresas, de um lado, e a percepção de estudantes e recém-formados em administração, em IES, de outro, tendo como referência as 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? Essa configuração da questão se justifica pela seguinte lógica: de um lado, o que os gestores entendem como competências necessárias direciona, especialmente em pequenas empresas, a valorização do que é importante em termos de atuação gerencial; de outro, na perspectiva dos acadêmicos, a percepção do que é importante como competências irá, certamente, orientar suas escolhas em termos do que é prioritário aprender/desenvolver em suas atividades como estudantes.

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.

Apesar de algumas congruências nos resultados específicos sobre as competências mais valorizadas, observam-se diferenças importantes entre os dois grupos investigados no que concerne a suas percepções acerca das competências gerenciais necessárias para administradores. Uma análise mais acurada permite 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. Ainda nessa mesma lógica, observou-se o risco representado pelo modismo como elemento influenciador na construção de programas de formação na área de administração. A análise dos resultados revelou, também, para o caso desta pesquisa, que apesar da importância fundamental do modo quantitativo na coleta para este estudo, que quando se trata de identificar causas e especificidades em fenômenos abrangentes, o modo quantitativo demanda a complementaridade de pesquisa qualitativa.

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).

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).

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), Amatuucci (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.



1. Metas e Gestao pela Acao	1. Orientacao Eficiente 2. Produtividade 3. Diagnostico e uso de conceitos 4. Preocupacao com impactos (proativo)
2. Lideranca	5. Autoconfianca 6. Uso de apresentacoes orais 7. Pensamento logico 8. Conceitualizacao
3. Recursos Humanos	9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestao de grupo 12. Auto avaliacao e senso critico
4. Direcao 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. Preocupacao com relacionamentos proximos
6. Conhecimento especializado	20. Memoria 21. Conhecimento especializado

Figura 4. As 21 competencias de Boyatzis (1982)

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

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

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

2.4 Insercoes das Competencias na Educacao

Por ser uma ciencia aplicada, o desempenho profissional na area de administracao não depende apenas do conhecimento teorico adquirido na graduacao, mas também de competencias e habilidades desenvolvidas em experiencias praticas, ainda durante a formacao academica. Para Zabala e Arnau (2010), o conceito de competencias 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 competencia 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 dinamica assumida pelas organizacoes, impondo varias transformacoes ao sistema pedagogico, e a noçao de competencias ocupa espaco privilegiado, sendo eleita a perspectiva pedagogica 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).

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 descritiva. 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* ou levantamento. Pinsonneault e Kraemer (1993) descrevem que 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, desse modo, tentando analisar o estado de uma ou mais variáveis num determinado momento (Sampieri, 2010).

3.2 População e Amostra

A população do estudo comporta o senso de gestores e acadêmicos em fases finais e bachelarês 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 275 respondentes e foi representada por acadêmicos que estão cursando a partir do sexto período do curso de graduação e bachelarês 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 de 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). Optou-se pela utilização de um



questionário já validado e testado em nível de Brasil, em virtude de aumentar a confiabilidade da pesquisa.

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 e aos coordenadores de cursos de 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.

A análise dos dados foi realizada de forma quantitativa. 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*.

4 ANÁLISE E COLETA DE DADOS

Os participantes da pesquisa integram dois grupos, sendo gestores e 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, verifica-se que 37,35% atuam no comércio, 21,7% no cooperativismo, 13% na indústria e 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.

Variáveis		Grupo	N	Mean	Desvio Padrão	F	P-valor	Alfa de Cronbach
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 coêrencia	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		
	Emp.	161	4,5	0,57				
Competências Empreendedoras	CE1 Tomar decisões: Identificar problemas e propor soluções	Acad.	262	3,9	0,80	0,110	0,000	
		Emp.	161	4,5	0,63			
	CE2 Incentivar a criatividade da equipe	Acad.	262	3,9	0,86	2,702	0,000	
		Emp.	161	4,5	0,62			
	CE3 Saber trabalhar orientado para a qualidade	Acad.	262	4,1	0,71	9,926	0,000	
		Emp.	161	4,7	0,50			
	CE4 Ter motivação, dinamismo e iniciativa	Acad.	262	4,0	0,80	1,180	0,000	
		Emp.	161	4,4	0,68			
	CE5 Possuir capacidade de negociação e solução de conflitos	Acad.	262	3,8	0,85	4,260	0,000	
		Emp.	161	4,4	0,63			
	CE6 Saber planejar e organizar o trabalho	Acad.	262	4,1	0,79	0,674	0,030	
		Emp.	161	4,3	0,73			
	CE7 Conhecer o negócio da empresa (Serviços, produtos)	Acad.	262	4,4	0,72	29,648	0,000	
		Emp.	161	4,7	0,51			
	CE8 Possuir conhecimento de informática e automação	Acad.	262	4,0	0,83	1,734	0,002	
		Emp.	161	3,7	0,80			
	Competências Intrapessoais	CI1 Ter auto controle em situações de tensão	Acad.	262	3,7	0,91	9,139	0,011
			Emp.	161	3,9	0,77		
CI2 Possuir capacidade de trabalhar sob pressão (prazos e metas)		Acad.	262	3,8	0,89	6,322	0,000	
		Emp.	161	4,2	0,72			
CI3 Saber trabalhar em equipe e motivá-las		Acad.	262	4,0	0,80	0,256	0,000	
		Emp.	161	4,5	0,61			
CI4 Ser facilitador da interação entre pessoas		Acad.	262	3,9	0,82	0,020	0,000	
		Emp.	161	4,3	0,68			
CI5 Adaptar-se as exigências do mercado e as necessidades dos clientes		Acad.	262	3,9	0,69	4,211	0,000	
		Emp.	161	4,7	0,48			
CI6 Possuir flexibilidade		Acad.	262	4,2	0,73	0,566	0,000	
		Emp.	161	4,4	0,67			
CI7 Ter capacidade de liderança: unir os esforços grupais, a fim de atingir objetivos da empresa		Acad.	262	3,9	0,89	15,231	0,000	
		Emp.	161	4,6	0,53			
CI8 Manter bom relacionamento interpessoal e empatia]		Acad.	262	4,3	0,73	1,059	0,287	
		Emp.	161	4,2	0,75			

0,857

0,847

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 5 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.

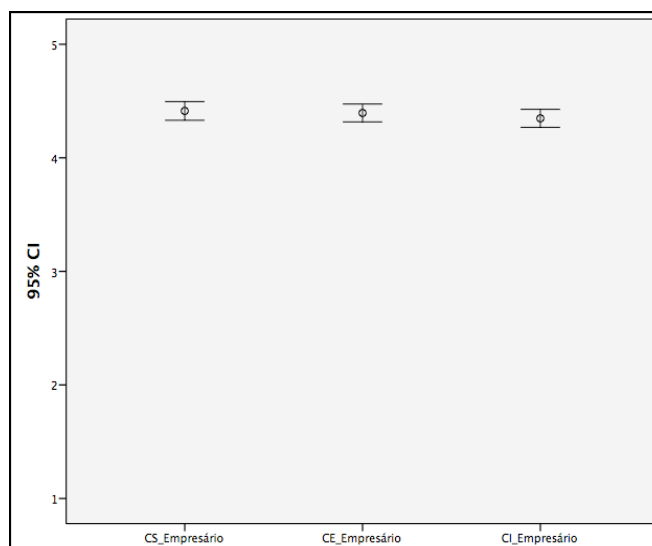


Figura 5. Teste da ANOVA grupo de gestores

Fonte: dados da pesquisa (2015).

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 6.

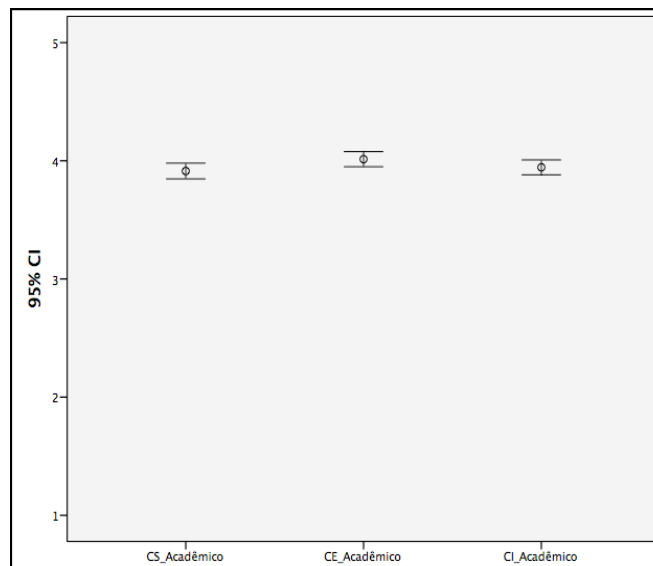


Figura 6. Teste da ANOVA grupo de acadêmicos

Fonte: dados da pesquisa (2015).

5 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

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.

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 e Fischer (1996), Ruas (2000) e Sant' Anna (2010), pesquisadores que destacam 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. Essa conclusão é importante à medida que coloca em questão se a opinião dos gestores pode ser disposta como uma diretriz única na definição das competências relevantes em processos de formação em IES.

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 7). 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: dentre os gestores observou-se que os *scores* maiores foram atribuídos a *saber identificar oportunidades* e *comunicar-se com clareza e coerência*; 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



competências: *saber trabalhar orientado para a qualidade e conhecer o negócio da empresa e seus serviços ou produtos*). O destaque ao empreendedorismo se justifica pela predominância de pequenas empresas na pesquisa e pela grande difusão recente desse tema no meio acadêmico.

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 <u>Saber trabalhar orientado para a qualidade</u> <u>Conhecer o negócio da empresa (Serviços, produtos)</u>	<u>Saber trabalhar orientado para a qualidade</u> Ter motivação, dinamismo e iniciativa Saber planejar e organizar o trabalho <u>Conhecer o negócio da empresa (Serviços, produtos)</u> Possuir conhecimento de informática e automação
	Competências Interpessoais	<u>Saber trabalhar em equipe e motivá-las</u> Ter capacidade de liderança: unir os esforços grupais, a fim de atingir objetivos da empresa	<u>Saber trabalhar em equipe e motivá-las</u> Possuir flexibilidade Manter bom relacionamento interpessoal e empatia

Figura 7. Análise comparativa dos dados da pesquisa

Fonte: dados da pesquisa (2015).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma primeira conclusão importante desta pesquisa foi a constatação de que há uma grande diferença nos interesses, visões e prioridades presentes nas percepções dos gestores e nas dos estudantes sobre competências relevantes, o que certamente afetará os resultados. Assim, a busca de congruência entre esses dois grupos pode ser mais difícil do que pode aparentar à primeira vista. 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, como é o caso da própria noção de CMPET. 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 an3lise de tend3ncias e percep3o3es gerais, conforme abordagem metodol3gica empregada nesta pesquisa, a pesquisa quantitativa n3o 3 adequada para revelar as raz3es e causas de resultados gerais. Por isso, estudos semelhantes a este exigir3o um processo de modera3o e adequa3o t3pico de pesquisas qualitativas que revele especificidades dos atores entrevistados e das circunst3ncias nas quais est3o ambientados.

REFER3NCIAS

- ALMEIDA, Luis Fernando et al. Certifica3o de compet3ncias organizacionais: prot3tipo de modelo de gest3o por compet3ncias. **Revista Brasileira de Gest3o e Desenvolvimento Regional**, v. 11, n. 1, 2015.
- AMATUCCI, Marcos. **Perfil do administrador brasileiro para o s3culo XXI: um enfoque metodol3gico**. 2000. Tese de Doutorado. Universidade de S3o Paulo.
- ANTONELLO, Claudia Simone. Aprendizagem na a3o revisitada e sua rela3o com a no3o de compet3ncia. **Comportamento organizacional e gest3o**, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.
- BARBALHO, C. R. S. (2004). **Gest3o baseada nas compet3ncias**. Semin3rio Nacional de Bibliotecas Universit3rias, 12, Recife.
- BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; RODRIGUES, Marco Aur3lio. Um olhar sobre os modelos de gest3o de compet3ncias adotados por grandes empresas brasileiras. **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIA3O DE P3SGRADUA3O E PESQUISA EM ADMINISTRA3O-ENANPAD**, v. 29, 2005.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gest3o de compet3ncias gerenciais: a contribui3o da aprendizagem organizacional**. 2001.
- BRAND3O, Hugo Pena; GUIMAR3ES, Tom3s de Aquino. GEST3O DE COMPET3NCIAS E GEST3O DE DESEMPENHO: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administra3o de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- B. Conselho Nacional de Educa3o (2005). C3mara de Educa3o Superior. *Resolu3o n. 4*, de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Gradua3o em Administra3o, bacharelado, e d3 outras provid3ncias. 2005. Recuperado em: 20 out. 2015, de: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf
- BOMFIM, Rosa Amorim. Compet3ncia profissional: uma revis3o bibliogr3fica. **Revista Organiza3o Sist3mica**, 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: an3lise do perfil exigido pelas empresas em Jo3o Pessoa/PB. **Acesso em**, v. 31, 2008.
- CASSOL, A., RUAS, R. L., WOLF, P., & RAMOS, F. M. (2015). Compet3ncias Gerenciais como propulsora da Atua3o Estrat3gica em Micro e Pequenas Empresas. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD 2015, 39, Belo Horizonte: EnANPAD.
- CYRNE, Carlos Candido da Silva; DULLIUS, Rodrigo. **Compet3ncias e habilidades dos egressos do curso de Administra3o demandadas pelos empres3rios dos munic3pios de Estrela, Lajeado e Arroio do Meio**. 2008
- DELUIZ, Neise. Qualifica3o, compet3ncias e certifica3o: vis3o do mundo do trabalho. **Forma3o, Bras3lia**, v. 1, n. 2, p. 5-15, 2001.



DELUIZ, Neise. O modelo das compet3ncias profissionais no mundo do trabalho e na educa3o: implica3es para o curr3culo. **Boletim T3cnico do SENAC**, v. 27, n. 3, p. 13-25, 2001.

DUBAR, Claude. A sociologia do trabalho frente 3 qualifica3o e 3 compet3ncia. **Educa3o e Sociedade**, v. 19, n. 64, p. 87-103, 1998.

DUTRA, Joel Souza; HIP3LITO, Jos3 Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gest3o de pessoas por compet3ncias: o caso de uma empresa do setor de telecomunica3es. **Revista de Administra3o Contempor3nea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.

FLEURY, M. T. L., & Fleury, A. (2001). **Construindo o conceito de compet3ncia**. *Revista de Administra3o Contempor3nea*, 5, pp. 183-196.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estrat3gia e compet3ncias. **Revista de administra3o de empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de compet3ncia. **Revista de administra3o contempor3nea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

GIROLETTI, D. A. (2010). **Tecendo a Realidade com Fragmentos do Passado: Estudo sobre a Influ3ncia de Aspectos Identit3rios e Culturais na Constru3o de Compet3ncias no Complexo T3xtil**. Encontro da Anpad, 34, Rio de Janeiro: EnANPAD.

GITHAY, L.; FISCHER, Rosa Maria. Produzindo a flexibilidade: algumas reflex3es sobre as aventuras e desventuras da ger3ncia p3s-moderna. In: **Congresso Latino Americano de Sociologia do Trabalho**. 3guas de Lind3ia: ALAST, 1996.

GONDIM, S3nia Maria Guedes; MORAIS, Franciane Andrade de; BRANTES, Carolina dos Anjos Almeida. Compet3ncias socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de compet3ncias para o trabalho. **Revista Psicologia Organiza3es e Trabalho**, v. 14, n. 4, p. 394-406, 2014

KUENZER, Acacia Zeneida. Conhecimento e compet3ncias no trabalho e na escola. **Boletim t3cnico do SENAC**, v. 28, n. 2, 2002.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cl3udio Paradela. GEST3O POR COMPET3NCIAS: impactos na gest3o de pessoas. **Estaa3o Cient3fica Online. Juiz de Fora**, n. 04, 2007.

LE BOTERF, Guy. De la comp3tence. **Essai sur un attracteur 3trange**, 1994.

LIMA, Marcos Antonio Martins; FERREIRA, Jesuina Maria Pereira. Compet3ncias profissionais requeridas pelas organiza3es: percep3o dos alunos de curso de Mestrado em Administra3o e Controladoria. **Revista Ci3ncias Administrativas ou Journal of Administrative Sciences**, v. 17, n. 1, 2014.

LOMBARDI, Marta F. Sambiase; NODARI, Luciana Davi Traverso. Compet3ncias adquiridas no Curso de Gradua3o em Administra3o de Empresas sob a 3tica dos alunos formandos. **RACE, Joa3aba**, v. 7, n. 2, p. 117-130, 2008.

MARKERT, Werner. Trabalho e comunica3o: reflex3es sobre um conceito dial3tico de compet3ncia. **Educa3o & 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, 3NGELA CRISTINA; ADMINISTRADORES, EMPREGADORES E FUNDA3O 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.
- 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.
- SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Phd Signe M. **Competence at Work models for superior performance**. John Wiley & Sons, 2008.
- ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. Como ensinar e aprender competências. **Porto Alegre: Artmed**, 2010.
- ZARIFIAN, Philippe. Mutações dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço. **Relação de serviço: produção e avaliação**, p. 67-94, 2001.
- ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: por uma nova lógica. In: **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Atlas, 20