

Competências demandadas versus competências tidas por gestores da área de TI: um estudo em uma empresa do setor de tecnologia de informação de Minas Gerais

Juliana Milhorato de Araújo
Mestrado em Administração, Universidade FUMEC, Minas Gerais, Brasil
jumilhorato@yahoo.com.br

Zélia Miranda Kilimnik
Doutorado e Mestrado em Administração, Universidade FUMEC, Minas Gerais, Brasil
Email: zeliamak@gmail.com

Silvino Paulino dos Santos Neto
Mestre em Administração pela FUMEC e doutorando em Psicologia pela UFMG, Minas Gerais, Brasil
silvinosantos.acad@gmail.com

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 10.05.2017
Aprovado em 12.06.2017



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

Resumo

Objetivou-se nesse artigo verificar de que forma as competências definidas pelo comando superior de uma empresa de Tecnologia da Informação (TI) correspondem ao grau em que os gestores as detêm e como esses as mobilizam no desempenho de suas atividades. A opção por gestores como público-alvo se justifica pelo fato de eles exercerem importante papel no desenvolvimento das pessoas na organização, entre outras responsabilidades. Partiu-se da lista de quinze competências individuais requeridas, elencadas por Sant'Anna (2002) para a elaboração de um questionário e do roteiro de entrevista semiestruturada. Encontrou-se como resultado que, dentre as competências consideradas mais importantes pelos superiores em relação aos gestores sob sua direção, a capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização é a que os gestores têm mais desenvolvida. Por outro lado, a capacidade de gerar resultados efetivos se destacou como aquela que eles detêm em menor grau.

Palavras-Chave: Competências demandadas; Competência individual; Competência organizacional.

Competencies demanded versus competences held by IT managers: a study in a company in the information technology sector of Minas Gerais

Abstract

The purpose of this research was to verify how competences defined by the high command of an Information Technology (IT) company correspond to the degree to which managers hold them and how these competencies affect their activities. The option for managers as the target audience is justified by the fact that they have important role in the development of the organization's people. The research utilized a questionnaire based on a list of fifteen individual required competencies, generated by Sant'Anna (2002), as well as a semi structured interview guide. It was found that, among the most demanded competencies by superiors in relation to managers under his direction, the ability to commit to the organization's goals is the one most developed by managers, in contrast with the competence to generate effective results, which showed to be the skill that managers are more disabled.

Keywords: Demanded competencies; Individual competence; Managers competencies.

Competencias demandadas versus competencias tenidas por gestores del área de TI: un estudio en una empresa del sector de tecnología de información de Minas Gerais

Resumen

En este artículo se verificó que las competencias definidas por el mando superior de una empresa de Tecnología de la Información (TI) se corresponden al grado en que los gestores las detienen y cómo las movilizan en el desempeño de sus actividades. La opción por gestores como público objetivo se justifica por el hecho de que desempeñan un importante papel en el desarrollo de las personas en la organización, entre otras responsabilidades. Se partió de la lista de quince competencias individuales requeridas, enumeradas por Sant'Anna (2002) para la elaboración de un cuestionario y del guión de entrevista semiestructurada. Se encontró como resultado que, entre las competencias consideradas más importantes por los superiores en relación a los gestores bajo su dirección, la capacidad de comprometerse con los objetivos de la organización es la que los gestores tienen más desarrollada, en contraste con la capacidad de generar resultados que se destacó como la que tienen en menor grado.

Palabras Clave: Competencias demandadas; Competencia individual; Competencia organizacional.

1 Introdução

A noção de competência surge nos últimos anos como um novo olhar para a interação entre as pessoas e organizações: as pessoas, no que diz respeito a seus saberes e capacidades, e as organizações, nos aspectos relativos a suas demandas no âmbito dos processos de trabalho essenciais e nas relações com os clientes, com os fornecedores e com os trabalhadores em si (Ruas, 2001).

Em termos conceituais, diversos são os entendimentos para o termo competência e, para Gramigna (2002), três palavras são recorrentes em sua definição: conhecimento, habilidade e atitude. Na perspectiva mais moderna, contudo, há o consenso de que as palavras desempenho e resultado são centrais, ambas relacionadas ao conceito de entrega de Dutra (2008).

O modelo taylorista/fordista de organização e gestão do trabalho caracterizava-se pela produção em massa, por meio da linha de montagem e de produtos mais padronizados e também pelo controle taylorista dos tempos e

movimentos, assim como o trabalho parcelado e fragmentado, demarcando a divisão entre a elaboração e execução no processo de trabalho (Rego, 2011).

Com a intensificação da competitividade internacional e da mudança tecnológica, muitos equipamentos rapidamente ficaram obsoletos, sendo necessária sua renovação acelerada (Helal, 2006). A partir da década de 70, o sistema Toyota de produção se fortaleceu, mas com o passar do tempo, uma reestruturação produtiva se fez necessária nos espaços fabris, demandando um trabalhador qualificado, polivalente e multifuncional, que conhecesse o conjunto do processo de trabalho em que estava inserido. Tais mudanças puderam contrastar, assim, com a visão parcial e fragmentada proporcionada àqueles que, até então, atuavam em fábricas fordistas (Tavares Silva, 2009).

A nova tecnologia avançada, de base microeletrônica, exigiu dos trabalhadores outra postura que, segundo Hirata (1994), significa a demanda por competências vinculadas a resultados, preterindo o entendimento reducionista de qualificação formal e saber técnico. Essa mudança de paradigma é reconhecida por alguns gestores, como mostra a pesquisa de Costa, Laimer, Piovesan e Coelho (2016), na qual gestores hospitalares consideraram que as cinco competências gerenciais mais importantes são: comunicação, liderança, comprometimento, responsabilidade social e empreendedorismo.

Em tempos de grandes transformações na sociedade, em função da transição de uma era industrial para outra, pautada no conhecimento, Pires e Marcondes (2004) falam do surgimento de algumas expressões e conceitos, como a *Era do Conhecimento*, para ressaltar a importância do saber, bem como da sua utilização para o progresso econômico das nações. Ribeiro, Soares, Jurza, Ziviani e Neves (2017) sinalizam para a relevância da relação entre competências e a gestão do conhecimento como forma de assegurar o desempenho organizacional ao longo do tempo. Assim, o conhecimento passa a ser estratégico nas economias modernas, resultando no uso crescente das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) e, conseqüentemente, na abertura de empresas nessas áreas, como é o caso da Empresa X, objeto desta pesquisa.

O tema competência tem sido central nas discussões empresariais e acadêmicas, dada a sua importância em um contexto de globalização e de concorrência acirrada. Todavia, se, por um lado, os novos sistemas de gestão de pessoas buscam expressar e valorizar as competências do indivíduo, por outro, há

uma maior oferta de profissionais no mercado, resultando em um nível elevado de exigência em relação aos trabalhadores (Kilimnik, Sant'Anna & Luz, 2004).

Kilimnik, Sant'Anna e Luz (2004) destacam, inclusive, que as exigências nem sempre são coerentes com a modernidade das políticas e práticas corporativas, no sentido de propiciar o desenvolvimento e a aplicação das competências demandadas. Ao contrário, os profissionais têm encontrado sistemas de gestão autoritários, hierarquizados e centralizadores.

Neste trabalho, aborda-se a temática supracitada, investigando as competências consideradas mais relevantes pelo comando superior da empresa *versus* as competências tidas pelos gestores. Pretende-se investigar, dessa forma, as discrepâncias existentes, fornecendo subsídios para futuras ações no âmbito da gestão de pessoas.

2 Referencial Teórico

2.1 Competências: do surgimento às definições contemporâneas

O termo competência era utilizado no fim da Idade Média exclusivamente na área jurídica, referindo-se à faculdade atribuída a um indivíduo ou corte para apreciar e julgar determinados assuntos. Em seguida, passou a ser empregado em outras áreas do saber, sendo designado como o reconhecimento social em relação à capacidade de alguém pronunciar-se acerca de um dado tema. Posteriormente, começou a ser usado para definir aquela pessoa que tem capacidade de fazer determinada tarefa (Isambert-Jamati, 1997).

A despeito da falta de consenso, Barato (1998) aponta duas correntes que se destacam ao tratar o tema. A norte-americana, que se fundamenta no mercado de trabalho, focando a descrição do desempenho demandado pelas organizações; e a corrente francesa, que destaca a relação entre trabalho e educação cujas competências são provenientes de processos sistemáticos de aprendizagem. Vale ressaltar que, embora as abordagens sejam diferentes, tanto a corrente norte-americana quanto a francesa são consensuais quanto à necessidade de considerar o contexto de trabalho (Fleury, 2001). Ferreira e Sant'Anna (2009) indicam ainda

uma terceira corrente: a corrente inglesa, para a qual a competência está ligada à tarefa e à mensuração do desempenho e resultados.

2.2 Definições contemporâneas sobre competência

Segundo Gramigna (2002), a sigla CHA é central nas definições de competências e remete a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes movidos em prol de algum objetivo da instituição.

Leme (2005) complementa, afirmando que esses três elementos ainda são insuficientes, haja vista que a organização ou empresa precisa oferecer as condições necessárias para a execução das tarefas. Isto é o chamado poder fazer.

Para Fleury e Fleury (2001b, p.21) competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo”. Nessa linha, na pesquisa de Cassol, Cintra, Ruas e Bassani (2016) é elucidada uma relação positiva entre as competências gerenciais e sua influência nas estratégias competitivas em micro e pequenas empresas localizadas em Concórdia/SC. Os resultados revelaram que os gestores desenvolvem competências técnicas, sociais e de negócios, visando melhorar a atuação estratégica da organização e buscando garantir sua competitividade.

Dutra (2008) corrobora os autores citados e alega que competência não é um estado ou conhecimento que se tem e menos ainda o resultado de um treinamento, mas, sim, ser capaz de colocar em prática aquilo que se sabe em um dado contexto. Sob essa abordagem, pode-se falar de competência somente quando há capacidades em ação, manifestas em saber ser e saber mobilizar o repertório individual de saberes, em diferentes cenários. No contexto de líderes de projetos Seis Sigmas, por exemplo, identificou-se que o sucesso dos projetos depende das competências de inovação e direção por parte dos líderes de projeto (Marzagão e Carvalho, 2016). Já no trabalho de Santos e Honório (2014), os gerentes consideraram a competência de gestão de relacionamento com o cliente como a mais relevante no trabalho que fazem na organização de serviços farmacêuticos em que atuam.

Da mesma forma, Ruas (2001) afirma que, em sua dimensão individual, a competência se mostraria, efetivamente, na ação, ou seja, quando, em situações específicas de trabalho, fosse colocado em prática um repertório de recursos – conhecimento (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser/agir) – com a finalidade de sanar problemas e lidar com desafios.

Fischer (2001) analisa o construto competência partindo de diferentes concepções e enfoques, variando conforme o contexto socioeconômico, político e cultural em que a organização se encontra.

Alguns autores relacionam o conceito de competência não apenas ao indivíduo, mas também a equipes de trabalho, ou mesmo a empresas. Le Boterf (2003) é um exemplo, considerando que, para cada equipe de trabalho, há uma competência coletiva que surge das interações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus componentes.

Prahalad e Hamel (1990), por outro lado, direcionam o conceito ao nível organizacional, tratando a competência como um atributo da organização. Sendo assim, é possível abordar o conceito de competências sob dois aspectos. O primeiro é o humano ou profissional, que são aquelas relativas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho. O segundo são as competências sob o ponto de vista organizacional, ou seja, aquelas intrínsecas a toda organização.

Este trabalho se baseia na noção de competência de Sant'Anna (2002), que compreende o termo como algo derivado de diversos saberes, provenientes de diferentes formas: via transferência, aprendizagem, adaptação; que servirão de base para que o indivíduo desenvolva conhecimentos e habilidades capazes de resolver problemas em situações concretas.

Assim, o autor relata que a palavra competência é comumente descrita como uma característica ou um conjunto de característica ou requisitos – saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades – que propiciam ao indivíduo a capacidade de gerar efeitos de resultados e/ou solução de problemas.

Em sua tese de doutorado, Sant'Anna (2002) considera a competência como a combinação do saber-fazer, saber-agir, saber-ser em prol de produzir respostas adequadas diante dos processos de reestruturação e modernização produtiva vigente.

2.3 Competências organizacionais, individuais e gerenciais

Segundo Prahalad e Hamel (1990), as competências podem ser classificadas em profissionais ou humanas e competências organizacionais. As primeiras são aquelas relativas aos indivíduos ou a equipes de trabalho, e as organizacionais referem-se à organização como um todo. As competências profissionais, juntamente com outros recursos, dão origem e base às competências organizacionais que estão presentes em todas as empresas. Embora diferentes no plano conceitual, Ruas (2001) afirma que as competências individuais estão estreitamente relacionadas à dinâmica do desempenho organizacional.

Para Prahalad e Hamel (1990), são as competências organizacionais que permitem às empresas alcançar os objetivos estratégicos, dando-lhes competitividade e propiciando benefícios percebidos pelos clientes.

Em termos elementares, correspondem àquilo que cada organização sabe fazer de melhor. Gramigna (2002, p.18) complementa, afirmando que “são aquelas identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes”.

Sendo assim, Fleury e Fleury (2000) e Prahalad e Hamel (1990) alertam para a necessidade da definição da estratégia competitiva da empresa para a identificação das competências essenciais ao negócio assim como as competências necessárias a cada função.

De acordo com Luz (2001), é necessário explicitar as relações entre as competências individuais e as organizacionais sob uma perspectiva dinâmica, na medida em que as organizações desenvolvem competências que mantêm estreitos vínculos com as competências individuais. Neto, Fernandes, Peinado e Santos (2015) apresenta um estudo realizado em empresas de software, seguimento da empresa objeto dessa pesquisa, no qual investiga o modo como as características ambientais se relacionam a tipos estratégicos e perfis de competências individuais para gerar desempenho. Observou-se que as empresas prospectivas e analíticas mobilizam mais intensamente as competências profissionais e possuem

desempenho melhor ao passo que empresas defensivas e reativas que mostraram menor intensidade no uso de competências apresentaram desempenho pior.

Costa (2011) lembra que, se, por um lado, há um sistema institucional para as competências individuais, por outro, para as competências organizacionais não ocorre o mesmo, pois estão ligadas essencialmente ao mercado.

Fleury e Fleury (2001) enfatizam ainda a importância da gestão de competências vinculada à estratégia organizacional afirmando que a empresa, quando determina sua estratégia competitiva, identifica as competências essenciais ao seu negócio e aquelas que são necessárias a cada função. E que a existência dessas competências viabiliza escolhas estratégicas que são feitas pelas empresas.

Sant’Anna (2002) identificou as quinze competências mais citadas nas diferentes tipologias propostas por autores estrangeiros, conforme pode ser observado na Tabela 1. E essa relação serviu de base para o presente trabalho.

Tabela 1
Competências individuais requeridas

Competências individuais requeridas	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias
	Capacidade de trabalhar em equipes
	Criatividade
	Visão de mundo ampla e global
	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização
	Capacidade de comunicação
	Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades
	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada
	Capacidade de inovação
	Capacidade de relacionamento interpessoal
	Iniciativa de ação e decisão
	Autocontrole emocional
	Capacidade empreendedora
	Capacidade de gerar resultados efetivos
	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas

Fonte: Sant’Anna, A. S. (2002). Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineira sob a ótica de profissionais da área de administração. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

As competências individuais derivam das competências organizacionais e, segundo Dutra (2002, p.24) “são as pessoas que, ao colocarem em prática o

patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto”, elucidando, assim, a relação de influência mútua entre as competências individuais e organizacionais.

A competência gerencial é um dos focos de estudo das competências individuais (Picchiali, 2011) e o universo dessa pesquisa refere-se às competências de profissionais que ocupam cargo de chefia em uma empresa de TI.

De acordo com Boog (2004, p.13), competência gerencial é um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os gerentes desenvolvem para assegurar a competência empresarial”. Na pesquisa de Lima, Aragão e Guimarães (2016), as competências requeridas para que os gerentes de projetos da construção civil consigam assegurar essa competência empresarial são as aquelas relacionadas aos papéis de mentor, produtor e diretor.

Para Bitencourt (2001), as competências são desenvolvidas a partir da interação entre os indivíduos em seu ambiente de trabalho, nas quais uma complementa a outra. Quando os subordinados reconhecem as competências de seus gestores, essa interação fica mais proveitosa, como no caso da pesquisa realizada por Avelino, Nunes e Sarsur (2016), em que foi encontrada uma correlação entre o grau em que as competências são demandadas e aquilo que, de acordo com a visão dos subordinados, os gestores mostram no trabalho.

Picchiali (2011) destaca que os gestores passam grande parte do tempo liderando pessoas e tomando decisões, que são papéis vinculados às competências gerenciais. Essa tarefa nem sempre é fácil quando gestores e subordinados não estão alinhados quanto às expectativas sobre as competências que devem ter. Na pesquisa de Alves, Becker e Quatrin (2014), em uma empresa de materiais de construção, o objetivo foi identificar as competências individuais apresentadas pelos vendedores e aquelas requeridas pelos gestores e, como resultado, observou-se que os vendedores consideraram que o fator comportamental é o principal enquanto que os gestores têm como competências requeridas as cognitivas, comportamentais e funcionais. Assim, para lidar com divergências como essa, Picchiali (2011) destaca que liderar pessoas e tomar decisões é ser capaz de transformar conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados, por meio de pessoas. As competências gerenciais fazem parte do exercício eficaz e eficiente da realização das atividades de um gestor bem como do cumprimento de seus papéis organizacionais. Assim, o

conhecimento conceitual, técnico e humano transforma-se em competências gerenciais em função dos gestores.

Por fim, os diversos trabalhos e entendimentos das competências gerenciais revelam a amplitude da noção de competência, sendo as gerenciais uma ramificação do estudo das competências individuais, conforme já citado anteriormente. Embora o foco desta pesquisa seja nas competências dos gestores da Empresa X, optou-se por investigá-las de forma mais abrangente, por entender que as competências profissionais requeridas listadas por Sant'Anna (2002) se aplicam ao contexto estudado.

3 Procedimentos Metodológicos

Neste tópico serão apresentados o tipo e o método de pesquisa utilizado, as técnicas de coleta de dados empregadas, a forma como os participantes da pesquisa foram selecionados e como os dados foram analisados.

3.1 Tipo de pesquisa e método

Para desenvolver a pesquisa acerca do tema escolhido, optou-se, devido à natureza e à peculiaridade da investigação, por uma pesquisa quantitativa e qualitativa, constituída a partir de um estudo teórico.

O conjunto de dados coletados, sejam eles quantitativos, sejam qualitativos, fornece importantes elementos para análise dos processos e dos fenômenos do objeto de pesquisa.

Quanto ao método, foi realizado um estudo de caso que, conforme Yin (2001), consiste no estudo de eventos contemporâneos, em situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas em que é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

3.2 Técnicas de coleta de dados

Nesta pesquisa, optou-se por utilizar uma escala com base no trabalho de Sant'Anna (2002) e, também, de Fleury e Fleury (2001), considerando que os estudos desses autores se respaldam em ampla pesquisa bibliográfica e em pesquisa empírica. Essa escala consta de uma relação de competências requeridas, as quais foram confrontadas com as definidas pela presidência da Empresa estudada com base nas características dos cargos de gestão, mas também aspectos contextuais, tais como a cultura organizacional e o tipo de tecnologia empregada em suas atividades, entre outros fatores.

Feita essa confrontação, a escala definitiva foi utilizada pelo alto comando da Empresa para avaliar em que grau os diretores a detêm, assim com o grau em que se considera que elas deveriam estar presentes. Essa escala também foi aplicada aos gestores da empresa que se auto avaliaram e também se posicionaram quanto ao grau de importância de cada uma das competências relacionadas.

Quando da aplicação do referido questionário, o presidente da empresa indicou não somente o grau em que os diretores têm as competências elencadas, mas também o grau em que elas são importantes para o futuro da organização. Os diretores, fazendo uso do questionário em questão, realizaram a mesma avaliação referente aos seus gerentes (ou coordenadores) e esses, por sua vez, avaliaram seus coordenadores. Em seguida, diretores, gerentes e coordenadores se auto avaliaram quanto ao grau em que detinham, mas mesmas competências, bem como definiram o grau de importância dessas competências para a organização. A partir de entrevistas semiestruturadas com a presidência bem como com os diretores, gerentes e coordenadores foi possível identificar como os gestores mobilizam suas competências. E essas informações deram subsídios para que pudessem ser identificados *gaps* de competências a serem, posteriormente, eliminados ou reduzidos por meio de programas de gestão de pessoas por competências.

No intuito de identificar as competências desejadas pela presidência, foi realizada uma entrevista com o presidente da Empresa X. Optou-se pela entrevista semiestruturada que, apesar de dispor de um roteiro previamente elaborado, apresenta como principal característica uma flexibilidade em relação à estrutura das perguntas elaboradas pelo pesquisador. Foram realizadas entrevistas com os demais gestores, assim como foi aplicada, de forma concomitante, a escala de avaliação de competências mencionada anteriormente.

3.3 Seleção dos pesquisados

A escolha dos pesquisados teve como base os gestores da Empresa X e também o presidente, haja vista que as variáveis que foram analisadas a eles se referem. A proposta consistiu em verificar de que forma esses gestores têm e mobilizam suas competências no trabalho e, para isso, selecionaram-se 31 dos 40 que compõem o quadro da empresa. Os gestores escolhidos correspondem a todos aqueles que trabalham na matriz em Belo Horizonte, caracterizando esse estudo como censitário.

3.4 Análise dos dados da pesquisa

O conteúdo das entrevistas foi transcrito, organizado e analisado à luz dos conceitos da análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2006).

Para analisar as respostas dadas nas entrevistas, segmentou-se a fala dos gestores em categorias distintas. Desse modo, cada pergunta do roteiro de entrevista estava relacionada a um objetivo da pesquisa e teve sua resposta interpretada a partir de um conjunto de diferentes construtos e dimensões de análise, conforme ilustra a Tabela 2.

Tabela 2

Objetivos, construtos, dimensões de análise da pesquisa e as questões do roteiro de entrevista semiestruturada

OBJETIVO	CONSTRUTO	DIMENSÃO DE ANÁLISE	PERGUNTA
Verificar a aplicabilidade das competências no trabalho	Aplicabilidade das competências	1. Competências tidas pelos gestores 2. Aplicação das competências	1) Você já teve oportunidade de avaliar suas competências? E quais seriam as suas principais competências? Poderia me dizer como as tem aplicado no exercício de suas funções?

Verificar qual o suporte dado pela empresa para aplicação das competências	Suporte oferecido pela empresa	1. Suporte e apoio do RH	2) Fale sobre o suporte que a Empresa lhe oferece ou deixa de lhe oferecer para que você possa colocar em ação os seus conhecimentos, habilidade e atitudes, enfim, suas competências.
Verificar o que os gestores projetam para o futuro	Visão de futuro	1. Desafios profissionais 2. Otimismo X Pessimismo em relação ao futuro	3) Você vê perspectiva de maior aplicabilidade de suas competências daqui para frente? Justifique sua resposta, por favor.
Identificar o investimento do gestor em si mesmo	Investimento pessoal	1. Crescimento e Desenvolvimento Pessoal	4) O que você tem feito em prol do desenvolvimento de suas competências?
Identificar as competências demandadas pela empresa	Competências demandadas	1. Competências importantes 2. Adequação do questionário ao contexto pesquisado.	5) Na sua opinião, há alguma competência importante que não foi mencionada e você gostaria de acrescentar? Em caso afirmativo, qual?

Fonte: dados da pesquisa

Vale ressaltar, conforme já informado, que o conjunto de competências elencadas na escala foi elaborado a partir de um estudo da literatura e de pesquisas sobre o tema e envolveu uma análise dos cargos e da organização (sua cultura, tipo de tecnologia, ramo de atuação etc.) por parte do pesquisador.

Já os dados obtidos por meio de questionário foram tabulados individualmente, para cada pesquisado, sendo o resultado obtido comparado ao que foi definido pela presidência e/ou superiores imediatos, quanto à relevância e quanto ao grau com que cada competência é demandada.

A saber, foram consideradas como competências demandadas, ou seja, competências que são importantes que os gestores tenham, de acordo com a avaliação do superior imediato, aquelas avaliadas com nota 3 ou 4. Da mesma forma, gestores que receberam essas notas na avaliação do grau de desenvolvimento de suas competências foram considerados como possuidores delas. Em contrapartida, quando uma competência era avaliada com grau 2 ou 1,

indicava que o gestor não a demandava de seu subordinado ao passo que, quando o gestor recebia uma das duas notas na avaliação de sua competência, significava que o mesmo não a possuía. Os *gaps* de competências foram identificados de forma quantitativa e qualitativa.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Neste tópico será apresentada a caracterização dos entrevistados, seguida da apresentação dos resultados propriamente ditos, em termos de competências tidas *versus* competências requeridas por diretores, gerentes e coordenadores, bem como outros aspectos investigados.

4.1 Caracterização dos pesquisados

Trata-se de uma empresa cujos cargos de liderança são distribuídos entre diretores (23%), gerentes (58%) e coordenadores (19%), os quais foram denominados na presente pesquisa como gestores. Esses têm idade média de 31 a 40 anos. A Empresa conta com 20 gestores do sexo masculino (62%) e 12 do sexo feminino (38%), revelando uma predominância de homens nos cargos de gestão, o que pode ser explicado pelo fato de se tratar de uma empresa de tecnologia da informação, área notoriamente conhecida por apresentar com mais frequência pessoas do sexo masculino. Os pesquisados, de modo geral, trabalham na Empresa há mais de 10 anos, ocupando o cargo de gestão há dois anos e, em sua maioria, são casados (71%).

4.2 Competências que precisam ainda ser desenvolvidas pelos gestores da Empresa X

A partir da comparação entre o grau de importância e de desenvolvimento das competências que o presidente, os diretores e os gerentes atribuíram para seus respectivos subordinados, procurou-se identificar aquelas que precisam ser desenvolvidas, de acordo com as discrepâncias detectadas. Utilizou-se como parâmetro para classificar as principais a serem desenvolvidas, as competências

que tiveram defasagem maior que 8,3%, no que se refere à média das discrepâncias nos três níveis e que estão destacadas na Tabela 3.

Tabela 3
Competências a serem desenvolvidas pelos diretores, gerentes e coordenadores

Competências	Diretores			Gerentes			Coordenadores		
	Importância	Grau que é possuída pelo corpo diretivo	Discrepância (%)	Importância	Grau que é possuída pelo corpo gerencial	Discrepância (%)	Importância	Grau que é possuída pelos coordenadores	Discrepância (%)
1. Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	3,6	3,1	-12,0	3,2	3,2	1,8	3,3	3,3	0,0
2. Capacidade de trabalhar em equipe	3,9	3,1	-18,5	3,4	3,4	0,0	3,8	3,3	-13,0
3. Criatividade	2,9	2,7	-5,0	2,6	2,6	0,0	2,3	2,5	7,1
4. Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	3,4	3,4	0,0	2,8	2,7	-4,0	3,2	3,0	-5,3
5. Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	4,0	3,9	-3,6	3,5	3,3	-3,3	3,8	3,7	-4,3
6. Capacidade de comunicação	4,0	2,7	-32,1	3,4	3,0	-11,5	3,5	2,5	-28,6
7. Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	3,9	3,3	-14,8	2,7	2,6	-4,1	3,0	2,5	-16,7
8. Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao cargo	3,3	3,3	0,0	3,5	3,1	-12,7	3,5	3,2	-9,5
9. Capacidade de inovação	3,1	3,0	-4,5	2,6	2,4	-6,4	2,8	2,5	-11,8
10. Capacidade de relacionamento interpessoal	4,0	3,3	-17,9	3,4	3,4	-1,6	3,3	3,3	0,0
11. Iniciativa de ação e decisão	4,0	3,6	-10,7	3,1	2,8	-7,3	3,7	3,5	-4,5
12. Autocontrole emocional	4,0	3,1	-21,4	3,2	3,1	-5,2	3,3	3,5	5,0
13. Capacidade empreendedora	3,1	2,7	-13,6	2,7	2,6	-4,2	2,5	2,3	-6,7

14. Capacidade de gerar resultados efetivos	3,9	3,1	-18,5	3,6	2,8	-20,3	3,7	3,3	-9,1
15. Orientação para o cliente	3,7	3,6	-3,8	3,4	3,1	-8,2	3,3	3,0	-10,0
Médias de discrepâncias por nível (%)	-11,6			-6,0			-7,2		
Média de discrepância geral (%)	-8,3								

Fonte: dados da pesquisa.

As competências que apresentaram maior necessidade de serem desenvolvidas foram: *capacidade de comunicação* e *capacidade de gerar resultados efetivos*. Ambas apresentaram elevados índices de discrepância nos três níveis: diretoria (32,1% e 18,5%, respectivamente), gerência (11,5% e 20,3%, respectivamente) e coordenação (28,6% e 9,1%, respectivamente).

No que se refere ao corpo diretivo, conforme pode ser visto na Tabela 3, pode-se considerar como críticas as competências *capacidade de relacionamento interpessoal*, *iniciativa de ação e decisão* e *autocontrole emocional*, que receberam nota máxima da presidência quanto ao grau de importância (4,0) e apresentaram elevados índices de defasagem (17,9%, 10,7%, 21,4%, respectivamente), demonstrando que os diretores não as têm desenvolvidas no grau que é demandado pelo presidente.

Capacidade de trabalhar em equipe e *capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades* podem ser tratadas com a mesma criticidade, haja vista que também foram classificadas com alto grau de importância pela presidência (3,9) e os diretores estão aquém do grau requisitado para o cargo (discrepância de 18,5% e 14,8%, respectivamente).

As competências *capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias* e *capacidade empreendedora*, embora com graus de importância não tão elevados como das outras anteriormente referidas (3,6 e 3,1, respectivamente), foram destacadas em função do acentuado distanciamento entre o que é demandado e o que é tido (discrepância de 12% e 13,6%, respectivamente).

O nível de diretoria foi o que apresentou maior inconformidade entre o que é requerido, no caso pela presidência, e o que se tem, na medida em que ocorreram diversos casos de competências com elevados índices de discrepância.

Já no nível gerencial, observou-se o menor número de competências com altos índices de defasagem, como foi elucidado na Tabela 3, na coluna correspondente à categoria.

Além das já citadas *capacidade de comunicação* e *capacidade de gerar resultados efetivos*, a competência *domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada* apresentou expressivo grau de discrepância (12,7%), sendo pertinente ressaltar que o grau de importância a ela atribuído foi o segundo maior dentre as quinze competências. Sendo assim, há que se atentar para essas três competências no nível gerencial, visto que os diretores avaliaram que seus gerentes não as têm no grau que é demandado para a função.

Quanto ao nível de coordenação, foi mostrado na Tabela 3 que a competência considerada pelos gerentes ou diretores com o maior grau de importância (3,8) para o cargo dos coordenadores é *capacidade de trabalhar em equipe*.

Esse dado torna-se mais relevante devido ao fato de que o corpo gerencial ou diretivo considera que seus coordenadores a têm em grau inferior ao que é demandado (3,3), gerando um elevado índice de discrepância (13%).

As competências *capacidade de gerar resultados efetivos* e *capacidade de comunicação*, referidas anteriormente, estão na mesma situação, com destaque para esta última que apresentou o maior grau de discrepância (28,6%) dentre todas as competências, em relação ao grau de importância que os diretores e coordenadores a elas atribuem para o cargo de coordenação e o quanto avaliam que coordenadores as detêm.

Para gerentes e diretores, *domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada*, da mesma forma, apresentou relevante grau de importância (3,5) e de defasagem (9,5%) quanto ao grau que avaliaram que os coordenadores a têm desenvolvida (3,2). Tal fato deve ser examinado com cuidado, uma vez que a análise partiu dos gerentes ou diretores que também não têm a competência desenvolvida no grau que é demandado por seus superiores.

Outra competência que merece ser avaliada com mais atenção por ter apresentado alto grau de importância (3,3) e de defasagem (10%) foi *orientação*

para o cliente, que revela, igualmente, não estar compatível com o grau em que é demandada para o cargo.

Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades, classificada como importante (grau 3,0), apresentou o segundo maior índice de discrepância (16,7%), o que denota que os coordenadores não as têm no grau que é requisitado pelos gerentes ou diretores.

Capacidade de inovação, embora não tenha o grau de importância tão elevado quanto às demais competências (2,8), não pode ser desconsiderada uma vez que, em função do expressivo grau de discrepância (10%), pode-se afirmar que os coordenadores não correspondem às necessidades de seus superiores.

Em suma, apenas as competências *criatividade*, *capacidade de lidar com situações novas e inusitadas* e *capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização* estão em uma condição menos crítica em termos de necessidade de desenvolvimento, dado o grau pouco expressivo de importância em que foram avaliadas e ou de discrepância que apresentaram nos três níveis. Contudo, vale destacar que menos urgente não significa que não precisam ser desenvolvidas, pois nenhuma delas é tida pelos três níveis no grau em que é demandada.

4.3 Aplicabilidade das competências pelos gestores

Antes da aplicação do questionário e do conhecimento por parte dos participantes referente às competências a serem utilizadas no referencial da pesquisa, os gestores se submeteram a uma entrevista, na qual expuseram, de forma espontânea, as competências que consideram mais relevantes. A etapa da entrevista serviu de base para a análise qualitativa dos dados, explicitada nesse tópico.

A competência mais citada, dessa forma, pelos diretores como sendo neles desenvolvida, é o *domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada*, sendo mencionada por quatro entre os sete diretores (57%). Esse dado corrobora o grau de desenvolvimento com o qual avaliaram tal competência no questionário (3,4).

Ao falar de como mobilizam suas competências no trabalho, os diretores relataram situações práticas do dia a dia de suas tarefas, conforme pode ser exemplificado a partir da fala de um deles, elucidando a importância da competência *domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada*:

Na verdade, é o tempo todo, né, porque, por exemplo, essa parte da questão técnica ligada ao mercado, é o tempo todo que eu trato com a minha equipe ou com os clientes. Eu tenho que tá com essa visão, né, eu tenho que tá com esse conhecimento do que que é esse mercado, pra onde que ele tá indo, e até em termos operacionais, como que ele funciona. Então, isso é uma coisa extremamente importante, que é o tempo todo (Entrevistado 22).

No caso dos gerentes e coordenadores, a competência mais mencionada espontaneamente foi *capacidade de relacionamento interpessoal*, aparecendo na fala de nove entre os dezoito gerentes (50%) e quatro vezes entre os seis coordenadores (66,6%). Os dados estão coerentes com as informações dos questionários de Avaliação e de Auto avaliação das competências. A competência *capacidade de relacionamento interpessoal* foi a terceira com grau de desenvolvimento mais elevado (3,4) na autoavaliação dos gerentes e os diretores corroboram com o grau que seus subordinados atribuíram a eles mesmos. Ocorre de forma semelhante com os coordenadores, em que se observou que, de fato, têm a competência desenvolvida no nível necessário para a função (3,3).

Ambas as categorias consideram que colocam suas competências em prática no trabalho, contudo, alguns gerentes alegam não ter segurança para fazê-lo e questionam se efetivamente as mobilizam da forma devida.

4.4 Suporte oferecido pela Empresa para aplicação das competências

Quanto ao suporte oferecido pela Empresa para que os gestores coloquem em prática suas competências, convencionou-se dividir o relato em categorias: muito pouco ou nenhum suporte, oferece suporte e oferece suporte parcial. Verificou-se, assim, que três diretores consideram que há muito pouco ou nenhum suporte para que exerçam suas competências (42,8%) e quatro acreditam que existe um suporte parcial (57,1%).

Na visão da maioria dos gerentes (44,4%), a Empresa pesquisada oferece o suporte para que apliquem as suas competências. Uma menor parte do corpo

gerencial, contudo, acredita que há um suporte parcial (22,2%), enquanto a outra parte considera que a Empresa não permite que suas competências sejam colocadas em ação (33,3%).

Metade dos coordenadores (50%) consideram que a Empresa lhes oferece o devido suporte, ao passo que uma minoria acredita que há um suporte parcial (16,6%) e outros acham que o suporte é muito pouco ou nenhum (33,3%).

O fato de nenhum dos diretores se sentir tendo total suporte da Empresa, embora estejam estimulados com o espaço que a mesma provê para que coloquem em prática suas competências, pode ser considerado preocupante.

A presidência reconhece a deficiência em não lhes dar um direcionamento na assunção de desafios empíricos, especialmente no que tange à falta de desenvolvimento dos profissionais que evadiram da parte técnica para a de gestão. Assim, vê como uma alternativa inicial o mapeamento dos processos e a inserção de treinamentos acompanhados de atividades práticas na rotina dos diretores. Vale salientar que Kilimnik e Sant'Anna (2006) mostram que a falta de suporte organizacional para o desenvolvimento das competências não é exclusividade da Empresa. Os autores discutem até quando as exigências por profissionais com uma gama de competências complexas e sofisticadas condizem com uma modernidade organizacional que tenha práticas e políticas de gestão que proporcionem o desenvolvimento e aplicação das competências requeridas.

Já os gerentes, apesar de, em sua maioria, considerarem que a Empresa oferece o suporte para que suas competências sejam aplicadas, o total deles é inferior ao somatório daqueles que acreditam que o suporte é apenas parcial ou inexistente. O Programa de Desenvolvimento Gerencial, por fim, é a ação do RH mais reconhecida por eles e pelos coordenadores como um apoio ao desenvolvimento de competências. Contudo, a maioria dos gerentes ainda acha essa ação insuficiente.

4.5 Projeção dos gestores em relação à aplicação de suas competências

Grande parte dos gestores demonstrou, em sua fala na entrevista, otimismo e perspectiva de maior aplicabilidade de suas competências no futuro. A maioria dos

diretores (71,4%), gerentes (83,3%) e coordenadores (83,3%) sentem-se desafiados e depositam suas esperanças nas mudanças e melhorias na Empresa.

4.6 Investimento pessoal dos gestores no desenvolvimento de suas competências

Observou-se que os diretores, predominantemente, não investem em si; ao contrário, delegam essa tarefa à Empresa. Quando relatam sobre o que fazem em prol do desenvolvimento de suas competências, nota-se no discurso um modesto investimento, alegando, entre outras questões, que esporadicamente fazem uma leitura sobre temas que utilizam no trabalho.

Da mesma forma, os coordenadores têm expectativas de que a Empresa despenda esforços no desenvolvimento de suas competências. Embora a maioria invista em si mesmo, isso ocorre predominantemente por meio apenas de leituras.

Os gerentes, em sua maior parte, estudam para aprimorar as competências. Alguns fazem cursos de graduação/pós/MBA sem incentivo da Empresa, outros praticam o que aprendem via programas da Empresa, há aqueles que mesclam essas categorias e determinados gerentes que compõem uma minoria (22,2%), que declaram não fazer nada.

4.7 Competências demandadas aos gestores

Além das competências utilizadas no referencial teórico da pesquisa, a competência mais citada foi liderança, a qual boa parte dos diretores considera importante para o cargo (42,8%). Uma pequena parte dos coordenadores (33,3%) também acredita que a competência e a capacidade de organização lhes é requerida.

5 Considerações finais

Considerando que na pesquisa foram abordados três cargos situados em níveis diferentes da organização – diretores, gerentes e coordenadores – era esperado que as responsabilidades e atribuições de cada função fossem diferir umas das outras e, conseqüentemente, as competências demandadas e tidas sofressem variações de acordo com o cargo.

O nível de exigência também tende a ser diferenciado, o que, talvez, justifique o fato dos diretores atenderem às expectativas da presidência em apenas três competências: capacidade de comprometer-se com os objetivos da Organização, capacidade de lidar com situações novas e inusitadas e domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada.

Os gerentes, contudo, apresentam o grau de desenvolvimento esperado ou o superam em quatro competências: capacidade de comprometer-se com os objetivos da Organização, capacidade de trabalhar em equipe, criatividade e capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias.

Os coordenadores, por sua vez, têm o grau demandado ou superior em seis competências, a saber, capacidade de comprometer-se com os objetivos da Organização, iniciativa de ação e decisão, capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias, capacidade de relacionamento interpessoal, criatividade e autocontrole emocional. Os dados sugerem, assim, que quanto mais elevado o cargo, maior o nível de exigência.

Além das competências utilizadas no referencial teórico da pesquisa, alguns diretores declararam que a capacidade de liderança lhes é demandada, enquanto determinado número de coordenadores afirmaram que capacidade de organização é uma competência importante para suas atividades.

Evidencia-se, com isso, a distinção entre as atribuições do cargo e a tendência de que, quanto mais elevado for, mais se distancia da parte operacional, sendo mais exigidas as habilidades no âmbito de relacionamento em detrimento da execução.

Embora a competência de liderança não tenha sido contemplada no referencial deste trabalho, há de se destacar sua importância para profissionais com tarefas gerenciais não apenas na área de TI. Peres e Ciampone (2006) mostram que, no ramo da saúde, as instituições de ensino já possuem políticas de educação que direcionam suas escolas de ensino superior para a formação de competências gerenciais, entre elas, a liderança.

Por outro lado, em se tratando de posição de gestão em uma mesma organização, era esperado também que houvesse alguma convergência que indicasse a forma como as competências definidas pela presidência poderiam corresponder ao grau em que os gestores daquela organização de fato as têm e como essas as mobilizam em suas atividades.

Assim sendo, a competência que mais é demandada e tida pelos gestores da Empresa pesquisada foi capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização. E entre as mais demandadas, a que eles estão mais aquém do requerido é a capacidade de gerar resultados efetivos.

Os gestores, de modo geral, relataram que aplicam suas competências no exercício da função, apesar de a maioria considerar que a Empresa X oferece apenas um suporte parcial, pequeno ou nenhum. Isso chama a atenção para um problema comum nas empresas, de se demandar muito, oferecer uma contrapartida em termos de políticas, práticas e recursos condizentes.

Um dos aspectos que poderia ter tornado a pesquisa mais abrangente e, portanto, considerado como uma limitação, foi o fato de os gestores que ficam na filial de São Paulo não terem sido incluídos no público-alvo da pesquisa.

Nesta linha, recomenda-se que sejam realizados estudos relacionados a competências de gestores de outras empresas de TI, haja vista que os profissionais desse ramo estão presentes em organizações de todos os portes e segmentos, sendo pertinente entender as competências que permeiam a área, bem como os desafios de com ela lidar.

Outras duas recomendações de estudo são, primeiramente, investigar, em uma abordagem qualitativa, se o que está sendo demandado é de fato compreendido e, finalmente, averiguar se há políticas nas empresas condizentes com as competências ora exigidas.

Referências

- Alves, J., Becker, J., & Quatrin, D. (2014). Competências individuais: Existe simetria entre as apresentadas por colaboradores e as requeridas pelos gestores. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 4(1).doi:<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v4i1.19409>
- Avelino, G. I. B., Nunes, S. C., & Sarsur, A. M. (2016). Modelo de gestão por competências: a aderência dos gestores para o alcance do desempenho organizacional superior. *E&G Economia e Gestão*. ISSN 1984-6606, 16(44).doi:<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/viewFile/P.1984-6606.2016v16n44p24/10654>
- Barato, J. N. (1998). *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: UNB.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70.

- Bitencourt, C. C. (2001). *A gestão das competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional*. (Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil).
- Boog, G. G. (2004). *O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar-se para o futuro*. São Paulo: Nova Cultural.
- Cassol, A., Cintra, R., Ruas, R., & Bassani, D. (2016). Evidenciação das Competências Gerenciais e a Influência na Atuação Estratégica das Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina - *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 10(3), 49 - 68. doi:10.6034/850
- Costa, C., Laimer, V., Piovesan, R., & Coelho, E. (2016). Competências gerenciais importantes em uma organização hospitalar. *Revista de Administração IMED*, 6(1), 45-55. doi:http://dx.doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v6n1p45-55
- Costa, H. M. (2011). *Competências especificadas versus competências percebidas pelos executivos no setor de Aviação: um estudo no âmbito da administração aeroportuária do Estado de Minas Gerais*. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Empresariais da Faculdade FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil).
- Dutra, J. S. (2008). *Competências: conceitos e instrumentos para Gestão de Pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. (2002). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, V. A., & Sant'Anna, A. S. (2009). Gestão de pessoas por competências: uma análise comparativa entre profissionais em estruturas organizacionais Orgânicas e Mecanicistas. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Curitiba, PR, Brasil, 2.
- Fischer, A. L. (2001). O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos em empresas brasileiras. In J. S. Dutra (Org.). *Gestão por competências* (pp.9-22). São Paulo: Gente.
- Fleury, M. T. (2002). A gestão de competência e a estratégia organizacional. In M. T. L. Fleury. (Org.). *As pessoas e a organização*. (pp. 51-56). São Paulo: Gente.
- Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, A. C.C., & Fleury, M. T. L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books.

- Helal, D. H. (2006, outubro). Exigências profissionais em organizações pós-fordistas: das qualificações ao modelo de competências. *Anais 26º do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Fortaleza, CE, Brasil..
- Hirata, H. (1994). Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In C. J. Ferretiet et al (Orgs). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate Multidisciplinar* (pp. 128-137). Petrópolis: Vozes.
- Isambert-Jamati, V. (1997). O apelo à noção de competência na revista L'orientation Scolaireet Professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In F. Ropé, & L. Tanguy. (Orgs). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa* (pp.103-134). Campinas: Papirus.
- Kilimnik, Z. M., & Sant'Anna, A. S. (2006). Modernidade Organizacional, Política de Gestão de Pessoas e Competências Profissionais. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad,& L. Mourão (Orgs). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. (pp. 85-113). Porto Alegre(RS): Artmed.
- Kilimnik, Z. M., Sant'Anna, A. S., & Luz, T. R. (2004). Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 44(SPE), 10-21.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Porto Alegre: Bookman-Artmed.
- Leme, R. (2005). *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Lima, R., Aragão, S., & Guimarães, E. (2016). Competências Gerenciais em Gestão de Projetos: Estudo em Grandes Empresas do Setor da Construção Civil, em Minas Gerais. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 7(2), 42-53. doi:<http://dx.doi.org/10.5585/10.5585>
- Luz, T.R. (2001). *Telemar-Minas: competências que marcam a diferença*. (Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil).
- Marzagão, D. S. L., & Carvalho, M. M. (2016). A influência das competências comportamentais dos líderes de projetos no desempenho de projetos seis sigma. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN*, 18(62), 609-632. doi: 10.7819/rbgn.v18i62.2242
- Neto, J. G., Fernandes, B. H. R., Peinado, J., & Santos, L. G. A. (2015). Estratégia, competências e desempenho em empresas de software: evidências de um levantamento no estado do Paraná. *Revista de Administração da UNIMEP*, 13(3). doi: 10.15600/1679-5350/rau.v13n3p154-183
- Peres, A.M., & Ciampone, M.H. T. (2006). Gerência e competências gerais do enfermeiro. *Texto & Contexto – Enfermagem*, 15(3), 492-499.

- Picchiai, D. (2011). Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 4(3), 73-89.
- Pires, M. G., & Marcondes, R.C. (2004). Conhecimento, inovação e competência em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 61-78.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Rego, T. C. F. (2011). O Deslocamento da pedagogia da qualificação profissional para a pedagogia das competências no mundo do trabalho. *Revista LABOR*, 1(6), 307-325.
- Ribeiro, J. S. A. N., Soares, M. A. C., Jurza, P. H., Ziviani, F., & Neves, J. T. R. (2017). Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*. Recuperado de <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>.
- Ruas, R. (2001). Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In M. T. L. Fleury, J. Oliveira, & M. Moacir (Orgs). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. (pp.242-269). São Paulo: Atlas.
- Sant'Anna, A. S. (2002). *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineira sob a ótica de profissionais da área de administração*. (Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil).
- Santos, E. P., & Honório, L. C. (2014). Competências gerenciais em uma rede mineira de farmácias. *Revista Alcance*, 21(4). doi: [alcance.v21n4.p650-673](https://doi.org/10.1590/alcance.v21n4.p650-673).
- Tavares Silva, P. F. (2009). Qualificação, competência e subjetividade: reflexões acerca do trabalho na contemporaneidade. *Revista Tecer*, 2(3), 113-122.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.