

# GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO SOBRE DEMANDAS DAS ORGANIZAÇÕES

*COMPETENCE MANAGEMENT: A STUDY ON ORGANIZATIONAL DEMANDS*

**Bruno Borges dos Santos<sup>1</sup>, Carlos Henrique de Vasconcelos<sup>2</sup>, Ronaldo Bernardo Jr<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Graduação em Tecnologia de Processos Gerenciais pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). <sup>2</sup> Doutorando em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista (Unesp). Professor no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). <sup>3</sup> Doutor em Administração de Organizações na Universidade de São Paulo (USP). Professor no curso de Engenharia de Produção do CEFET-RJ.

## Resumo

O objetivo do presente estudo é identificar quais competências são mais demandadas pelas organizações aos profissionais de gestão. As organizações precisam ter competências para interagir com a imprevisibilidade do mercado, de modo que, à luz da teoria da contingência, foi realizado um estudo de casos múltiplos em organizações situadas ao litoral norte do Estado de São Paulo. Os resultados destacam como competências o conhecimento conceitual, as habilidades de planejamento, e a proatividade como a atitude mais valorizada.

**Palavras-chave:** Gestão de competências; Gestão da carreira; Gestão do conhecimento; Litoral Norte do Estado de São Paulo.

## Abstract

The purpose of this study is to identify which competencies are most demanded by organizations from management professionals. Organizations need to have skills to interact with the unpredictability of the market, so that in the light of the contingency theory, a multiple case study was carried out in organizations located on the North Coast of the State of São Paulo. The results highlight conceptual knowledge, planning skills, and proactivity as the most valued attitude.

**Keywords:** Skills management; Career management; Knowledge management; North Coast of the State of São Paulo.

## Introdução

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas vêm passando por transformações, e em regra são motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais (DUTRA, 2017). Com isso, o mercado de trabalho tem exigido cada vez mais um elenco de competências adicionais à formação acadêmica (GRAMIGNA, 2007), sendo que “competência” pode ser compreendida como o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (representado pelo acrônimo “CHA”) necessárias para que o indivíduo desenvolva suas atribuições (DUTRA, 2017).

As redes de comunicação vêm adicionando plataformas cada vez mais ágeis e eficientes para disseminação da informação (JORENTE, 2012), o que facilita a obtenção de conhecimento e resulta em mercados mais exigentes e rigoroso no tocante à seleção de profissionais ainda mais competentes (ANANIAS JUNIOR; SANTOS, 2017). Diante desse cenário, as instituições de ensino superior (IES) que ofertam cursos na área administrativa têm de conceder aos estudantes mecanismos que viabilizem a aquisição e desenvolvimento de competências fundamentais ao sucesso no mercado de trabalho, de modo que moldem um conjunto competente (BRITO; PAIVA; LEONE, 2012).

Ao observar a dinâmica dos mercados é possível compreender que podem existir divergências entre o que é proposto para a prática discente e as condições mercadológicas reais. Isso pode ser prejudicial para o graduando e para as organizações contratantes, uma vez que são as competências dos gestores que contribuem efetivamente ao patrimônio de conhecimentos das organizações, possibilitando-lhes aquisição e manutenção de vantagens competitivas (DUTRA, 2017). Existe uma interdependência entre organização e colaborador (ROMERO, 2013).

Diante desse contexto, uma questão emerge: quais competências são especialmente demandadas pelas organizações aos profissionais de gestão? A partir do exposto, o objetivo do presente estudo é identificar quais competências são mais demandadas pelas organizações aos profissionais de gestão. A pesquisa foi realizada em organizações situadas ao litoral norte do Estado de São Paulo, em particular nas cidades de Caraguatatuba e São Sebastião. Realizou-se um estudo qualitativo com fins descritivos, com realização de entrevistas a gestores de empresas da região, com a organização dos dados tendo sido inspirada no modelo de análise indutiva, proposto por Thomas (2006).

Há diversas pesquisas que descrevem as competências demandadas pelas organizações aos profissionais de gestão (exemplo: SWIATKIEWICZ, 2014; KILIMNIK et al., 2002; DELUIZ, 2001), mas este estudo reduz uma lacuna prática ao relacionar o tema em questão às demandas de formação profissional de uma localidade específica. Este estudo é relevante para profissionais de gestão porque contribui ao gerenciamento da própria carreira. Também é relevante às IES, uma vez que possibilita a adequação do planejamento dos cursos de graduação na área para uma demanda regional.

O percurso metodológico deste estudo apresenta algumas contribuições paralelas porque: (i) identifica as competências demandadas pelo mercado de trabalho na ótica de Profissionais de Gestão da região; (ii) relaciona as competências levantadas pelos gestores com o referencial teórico

apresentado; (iii) elabora um quadro resumo das competências requeridas pelo mercado de trabalho na visão dos gestores de cidades do litoral norte de SP.

Após este capítulo introdutório, o Capítulo 2 apresenta o referencial teórico, abordando as competências individuais e gerenciais, além de conhecimentos, habilidades e atitudes. O Capítulo 3 descreve a metodologia de pesquisa; No Capítulo 4 são apresentados os resultados e são realizadas análises e, por fim, no Capítulo 5 são realizadas as considerações finais.

## Revisão da Literatura

### Competências individuais nas organizações

A competência é composta por três elementos: *conhecimento*, associado ao “saber o que” (*know-what*) e “por que fazer” (*know-why*); *habilidade*, que se refere ao saber como fazer algo em determinado processo (*know-how*); enquanto *atitude* diz respeito ao querer fazer, ou seja, constitui uma propriedade relacionada ao desejo que influencia a tendência de um indivíduo a adotar determinado comportamento (TEIXEIRA FILHO; ALMEIDA, 2014).

Competência individual pode ser definida como um atributo necessário à um indivíduo para que ele possa executar uma determinada tarefa, seja ela vinculada a fatores de gerenciamento, comunicação ou tomada de decisão (DORN; PICHLMAIR, 2007). As competências individuais estão embasadas em conhecimento, habilidade e atitude (DORN; PICHLMAIR, 2007), e podem ser classificadas em quatro níveis. O nível 1, básico, consiste na habilidade fundamental de “saber executar” a tarefa proposta; no nível 2, essencial, o indivíduo se motiva por estar realizando uma tarefa; o nível 3, reflexivo, trata da integração do nível essencial à necessidade de adaptação da execução das ações às contingências que se apresentam; o nível 4, aplicável, trata da junção de todas as habilidades dos níveis anteriores (DORN; PICHLMAIR, 2007).

Há uma relação intrínseca entre competências organizacionais e individuais. O estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e de outras (DUTRA, 2017), dado que pessoas e organizações estão intimamente interligadas e dependem umas das outras (LACOMBE, 2011).

A divisão de competências entre elementos técnicos e pessoais é realizada por Dutra (2017) em *soft competencies* - inerentes a personalidade do indivíduo, e *hard competencies*- habilidades exigidas para um trabalho específico, denominadas respectivamente de “*soft skills*” e “*hard skills*”. Apesar dessas duas distinções, é importante ressaltar que a ênfase e concepção podem sofrer mudanças orientadas as prática e processos de trabalho (BITENCOURT, 2001).

### *Soft skill's*

Competências *soft skill's*, podem ser definidas como habilidades universais/transversais, não acadêmicas e não relacionadas com a formação ou desempenho de funções técnicas, traços de personalidade, objetivos, preferências e motivações, atributos de carreira, tais como: capacidade de comunicar, de diálogo, de resposta, cooperação com os outros, trabalho em equipe, capacidade de resolver problemas/conflitos, motivar, estimular, incentivar, facilitar, apoiar, saber adaptar-se, criatividade, iniciativa, saber comportar-se, dentre outros (SWIATKIEWICZ, 2014).

As características pessoais determinam o comportamento humano e lhe conferem características altamente diferenciadas de uma máquina. As competências *soft skill's* referem-se, ainda, à habilidade de lidar eficazmente com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação (BITENCOURT, 2001). As habilidades técnicas são requisitos necessários para um indivíduo desempenhar uma função, mas reconhece que isoladamente são insuficientes para o sucesso das atividades de gestão, e o ambiente de trabalho está cada vez mais competitivo e exigente, de modo que os executivos não podem depender apenas de suas habilidades técnicas, necessitando também de habilidades interpessoais (ROBBINS, 2005).

### *Hard skill's*

As competências *hard skill's* são atributos do domínio técnico, adquiridas por meio de formação profissional, acadêmica ou pela experiência adquirida ou competências relacionadas com a profissão ou atividade exercida (SWIATKIEWICZ, 2014). As competências técnicas envolvem o domínio de um determinado tipo de atividade, apoiadas pelo conhecimento especializado, habilidade analítica dentro da especialidade e facilidade no uso das técnicas e do instrumental da função específica (LACOMBE, 2011). Nessa perspectiva, à diferenciação e a compreensão do que abrange o conhecimento, habilidade e a atitude, interpessoais ou específicas, são fundamentais para compreender a complexidade existente nas organizações (DUTRA, 2017).

### *Competências gerenciais*

É possível enquadrar os atributos que compõem os conceitos de domínio específico (*hard skill's*) e habilidades universais/transversais (*soft skill's*) em 3 dimensões: (i) Dimensão Técnica, que compreende o conhecimento específico dentro da especialidade de atuação; (ii) Dimensão Administrativa, referente ao planejamento, coordenação, organização e acompanhamento das atividades; e a (iii) Dimensão Política, referente ao exercício de liderar e ter autonomia para tomada de decisão, bem como a capacidade de influenciar nas ações da empresa (BRITO et al., 2019). A noção de competência gerencial deve ser vista como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes a fim de realizar uma determinada tarefa em um determinado cenário (RUAS, 2005).

A noção de competência só se torna efetiva por meio de ações que mobilizam capacidades, e ressalta que as competências gerenciais são inter-relacionadas às competências organizacionais e construídas uma sobre as outras. As competências gerenciais são as mesmas competências presentes no indivíduo, que, ao exercer determinada tarefa, assume a responsabilidade de gerenciar recursos (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014), e é importante que os gestores saibam criar um ambiente propício para que essas competências possam ser desenvolvidas.

### *Teoria da Contingência*

A teoria da contingência considera que as organizações operam em ambientes internos e externos dinâmicos e precisam tomar decisões considerando cenários de elevados níveis de incerteza (SOARES; CAVALCANTE; SANTOS, 2019). É nesse aspecto que a teoria da contingência se conecta com as competências gerenciais, dado que as organizações precisam adquirir, por meio dos profissionais de gestão, as competências necessárias para interagir com a dinâmica dos ambientes.

O capital intelectual dos indivíduos da organização é um fator contingencial (MORENO et al., 2016), e é nesse sentido que Schnell e Trocz (2020, p.72) descrevem que “os sistemas de controle contingências são cada vez mais necessários para operar em limites organizacionais”. Essa teoria considera que as organizações são sistemas abertos que influenciam e sofrem influência do ambiente, de modo que precisam se adaptar constantemente (CHENHALL, 2003) e por esse motivo precisam ter os recursos de competências gerenciais adequados.

### **Conhecimento**

O conhecimento consiste em um conjunto composto por informações e experiências sobre um contexto, que são processadas pelo indivíduo e traduzidas em novas experiências. Quando se trata de organizações, o conhecimento pode ser encontrado nos registros documentais, no comportamento das pessoas, nos processos rotineiros e na cultura organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). O conhecimento também pode ser compreendido como uma consequência da transferência de informação, armazenadas e geridas de modo que sejam utilizadas no momento certo para que seja possível a execução das atribuições de uma determinada atividade organizacional (STAREC, 2012).

Embora distintos, conhecimento e informação têm uma relação intrínseca, sendo que a informação trata de dados disponíveis, enquanto o conhecimento está associado a ações que surgem de uma perspectiva, fundamentadas e conceituadas de forma que a informação isolada não pode ser aplicada sem um processo que a transforme em conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Transformar informação em conhecimento e este em ação efetiva é função específica do administrador e da administração (DRUCKER, 2001).

### *Conhecimento tácito*

Conhecimento tácito trata-se daquele desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor no decorrer de um longo período, sendo quase impossível reproduzir em um documento ou banco de dados (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). O conhecimento tácito não deve ser buscado única e exclusivamente no âmbito do indivíduo, pois as organizações podem ser consideradas como uma fonte primária de conhecimento de natureza tácita (CARVALHO; HINÇA, 2004), de modo que é possível afirmar que as habilidades que compõem o conhecimento tácito são complexas e sutis (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

A explicitação do conhecimento tácito é complexa, pois requer estímulos para haja integração do indivíduo a organização. Um desafio é garantir ao colaborador que a transmissão de seu conhecimento seja mais lucrativa do que a apropriação única e exclusiva do indivíduo (SILVA et al., 2014).

### *Conhecimento explícito*

O conhecimento explícito é transmitido com maior facilidade em comparação ao conhecimento tácito, que é mais subjetivo e mais difícil de ser adquirido ou até mesmo transferido e requer tempo para que seja gerado e resulte na aquisição de experiência. Quando os profissionais conseguem converter os conhecimentos tácitos em explícitos dão origem ao conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Para o conhecimento ser caracterizado como explícito ele deve apresentar uma linguagem sistemática e formal (ALVARENGA NETO; NEVES, 2003).

Embora a escolaridade seja um sinal formal de aquisição de conhecimento de domínio técnico, é possível que o conhecimento gerado seja demasiado acadêmico para ser aplicado com bom resultado em uma situação prática (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). O modelo ideal de criação de conhecimento está fundamentado na interação entre o conhecimento explícito e tácito, de modo que a organização seja capaz de captar, armazenar e transmitir conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

### *Gestão de competências do conhecimento*

Gestão da competência consiste no instrumento que identifica as competências indispensáveis, o que inclui conhecimentos e habilidades determinantes da eficiência e eficácia profissional, além de apontar as falhas ou deficiências de qualificação para atividades ou serviços especiais de modo a proporcionar meios para aprimorar sua competência (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

É necessária uma ação estratégica interna deliberada sob a responsabilidade do gestor estratégico que identifique os pontos fortes e fracos da organização, a fim de elenvar as competências necessárias para a organização concretizar os objetivos determinados (STAREC, 2012). Com isso há a necessidade de estabelecer uma gestão por competência apoiada em um conjunto de conceitos e

referenciais que proporcionem, a um só tempo, condições de compreender a realidade organizacional e instrumentos para agir sobre ela (DUTRA, 2017).

A organização deve ser uma facilitadora do intercâmbio de conhecimento entre os colaboradores, sustentado pela premissa de que o conhecimento organizacional de um indivíduo, parte da transformação dos conhecimentos pessoais (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Os colaboradores devem estar ativamente presentes no processo de transmissão do conhecimento de modo que sejam estimulados a compartilhar seus conhecimentos ou incorporá-los a organização por meio de um banco de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Portanto, pode-se concluir que uma organização que tenha como objetivo principal a gestão de competências do conhecimento, deve-se basear na sistematização dos processos facilitadores de geração, transmissão e utilização do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Diante da dinâmica do mercado, as competências dos profissionais de gestão vêm sendo cada vez mais discutidas e utilizadas como atributo classificatório no ambiente organizacional (NASCIMENTO; ALVES, 2015).

### *Habilidade*

As habilidades podem ser compreendidas como o ‘saber fazer’, ou seja, a capacidade de aplicar os conhecimentos obtidos por meio de informações (PEREIRA et al., 2017). Ela “está vinculada a capacidade de fazer determinada ação com o conhecimento adquirido” (KREUTZFELD et al., 2018 p.4).

A habilidade não é apenas a capacidade de transformar conhecimento em ação, mas também a junção da capacidade técnica, agilidade e destreza na execução de tarefas (MAXIMIANO, 2007). É necessário que as habilidades sejam desenvolvidas por meio de atitudes e ações que possibilitem o indivíduo as adaptar as requisições do mercado (FARIA; QUEIROZ, 2009). Os principais tipos de habilidades são técnicas, humanas e conceituais, conforme apresentado pelo Quadro 1.

Quadro 1 - Principais tipos de habilidades

| Tipo de habilidade       | Descrição  |
|--------------------------|--|
| 1) Habilidade técnica    | Conhecimento especializado ou domínio instrumental relativo a atividades típicas de um profissional que executa seu trabalho pessoalmente, podendo ser adquirida mediante experiência, educação e treinamento profissional |
| 2) Habilidade humana     | Capacidade de trabalhar em equipe e de promover a cooperação   |
| 3) Habilidade conceitual | Capacidade de tratar de relações complexas e de visualizar a organização como um conjunto integrado e sistêmico tanto internamente quanto em relação ao ambiente externo   |

Fonte: Adaptado de Katz (1955).

São exemplos de habilidades: organização de atividades, liderança, resolução de conflitos, planejamento, influência, autoexpressão, ouvir atentamente, reflexão, elaboração de soluções inovadoras, dentre outras (SILVA et al., 2014). Há estudos que demonstram que habilidades gerenciais ampliam a qualidade dos resultados da organização (DEMERJIAN; LEWIS; MCVAY, 2013) e são

capazes de aumentar as receitas (KRISHNAN; WANG, 2015). Em resumo, “gestores com maiores habilidades gerenciam melhor suas empresas” (MOURA et al., 2019).

Para cada atuação profissional há um conjunto de habilidades que mais se destaca (SANTOS et al., 2020). Um exemplo é apresentado pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO, 2001 p.1) que diz que tal profissional deve “Ser capaz de compreender a interrelação dos sistemas de produção com o meio ambiente, tanto no que se refere a utilização de recursos escassos quanto à disposição final de resíduos e rejeitos, atentando para a exigência de sustentabilidade”.

É importante ressaltar que o “saber fazer” é um fator importante no desenvolvimento de um conjunto competente; contudo, é por meio da experiência prática que as ideias sobre o que deve acontecer se transformam em conhecimento daquilo que efetivamente acontece e moldam um indivíduo com competência (DAVENPORT; PRUSAK, 2003), e essa correlação entre habilidade e conhecimento em ação prática é denominada atitude.

### **Atitude**

A atitude se trata do “querer fazer”, relacionado com a motivação para realizar determinado processo (TEIXEIRA FILHO; ALMEIDA, 2014), tem relação “com a superação que cada um tem para buscar algo, sem ferir seus princípios crenças e valores” (KREUTZFELD, 2018 p.9). Conforme Moraes e Rodrigues (2019, p.116) “a atitude está expressa no saber-ser, relacionando-se com a aplicação adequada da ação, com a qualidade do trabalho, comportamento, iniciativa e criatividade”; diz respeito a colocar em prática as demais competências (PERES et al., 2017).

É a partir dos conhecimentos adquiridos e das habilidades desenvolvidos que os profissionais desenvolvem novas atitudes (PEREIRA; CONTE; DIAS, 2017). Embora as competências possam ser analisadas por diferentes perspectivas, acabam convergindo ao ponto onde se verifica que a competência parte do pressuposto de uma ação pautada em colocar em prática os conhecimentos e habilidades adquiridos, e integram assim um conjunto competente por meio da sua entrega para a organização (RIBEIRO et al., 2017).

São exemplos de atitudes “Tolerância; iniciativa; postura ética; ousadia; paciência; ponderação; confiabilidade; adequação; proatividade; trabalhar sob pressão; senso de responsabilidade; autocontrole; dinamismo; honestidade; justiça; agilidade; comprometimento, resiliência” (FREITAS; ODELIUS, 2018 p.45).

As atitudes dos gestores têm o poder de ajudar as organizações a obter resultados mais positivos e contribuir ao aumento da satisfação dos colaboradores no trabalho (NASCIMENTO et al., 2019). Uma das razões pelas quais o conhecimento é considerado valioso é que ele está mais próximo da ação, do que os dados ou as informações, ele pode e deve ser avaliado durante a tomada de decisão ou tomada de ação às quais leva, pois é por meio de um conhecimento melhor que os melhores resultados podem surgir (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Um descritivo das principais competências gerenciais é apresentado pelo Quadro 2.

Quadro 2 - Principais competências gerenciais

| Conhecimentos   | Habilidades   | Atitudes   |
|---|---|--|
| Tipos: técnicos, conceituais, metodológicos, processuais.<br><br>Funcionais: estratégico, mercadológico, finanças, contabilidade, gestão de pessoas, logística, produção, operações.<br><br>Conteúdo: aprender a aprender, aprender sempre, know-how. | Relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, processamento de informações, empatia, liderança, influência<br><br>Raciocínios: lógico, matemático, analítico, espacial.<br><br>Capacidades: negociação, resolver problemas, aplicar conhecimento, oferecer resultados. | Postura contributiva x competitiva, postura individual x coletiva, enfoque nos objetivos e resultados, postura de questionamento, flexibilidade, disposição à mudança, ética<br><br>Assumir riscos, espírito empreendedor, foco em resultados. |

Fonte: adaptado de Sauaia (2000), Chiavenato (2014), Silva (2014)

## Metodologia

O presente estudo tem o objetivo de identificar quais competências são mais demandadas pelas organizações aos profissionais de gestão. Para tanto, realizou-se uma pesquisa com 03 profissionais de gestão de empresas situadas em Caraguatatuba e São Sebastião, municípios situados no litoral norte de São Paulo.

De acordo com a taxonomia proposta por Vergara (2016) esta pesquisa é classificada como aplicada em relação à natureza, tem abordagem qualitativa, no tocante aos procedimentos é um estudo de casos múltiplos, quanto aos fins é descritiva e quanto aos meios é uma pesquisa de campo.

Quanto a natureza esta é uma pesquisa aplicada porque tem base em um problema concreto e poder se tornar um recurso em potencial para a tomada de decisão (MALHOTRA, 2012). A pesquisa tem abordagem qualitativa porque não pode ser expressa em termos numéricos (ANDRADE, 2010).

No procedimento estudo de casos múltiplos foram aplicadas técnicas de observação, entrevistas e análise documental (YIN, 2010) em 3 organizações. Foram utilizadas perguntas abertas com roteiro semiestruturado para as entrevistas (CHURCHILL; BROWN; SUTER, 2012) a 3 profissionais de gestão de empresas situadas no Litoral Norte de São Paulo atuantes na esfera gerencial, requisitos necessários à participação na pesquisa.

O critério de escolha dos profissionais foi por acessibilidade, assegurando que fossem de áreas distintas de modo a contemplar diferentes realidades da esfera gerencial e identificar similaridades no que diz respeito as competências. Buscou-se indivíduos que desempenhassem papel significativo na seleção de profissionais de gestão nas respectivas de organizações com relevante nível de contratação na região. O entrevistado 1 atua em uma empresa de logística portuária, o entrevistado 2 atua em uma empresa do setor de alimento industrializado, e o entrevistado 3 trabalha em uma rede de varejo calçadista.

As entrevistas foram gravadas mediante autorização. Para a análise dos dados foi elaborado um quadro-resumo inspirado na Análise Indutiva proposta por Thomas (2006), definida como um procedimento sistemático para a análise de dados qualitativos em que a análise deve ser guiada por objetivos específicos de avaliação, com a finalidade de transcrever, interpretar, rotular a percepção dos entrevistados com base no referencial teórico. Os áudios foram transcritos, interpretados e rotulados (CAREGNATO; MUTTI, 2006), de modo que foi possível criar um quadro resumo e relacionar as competências citadas com o referencial teórico. Essa relação compreende em interpretar o conteúdo de um texto adotando normas sistemáticas (CHIZZOTTI, 2010), e o modelo do quadro de interpretação é apresentado pelo Quadro 3.

Quadro 3 - Exemplo do quadro de interpretação

| Item | Tema | Pergunta | Transcrição dos trechos representativos das respostas |
|------|------|----------|---|
|      |      |          |   |

Fonte: Baseado em Thomas (2006)

Esta pesquisa é classificada como descritiva quanto aos fins porque expõe aspectos de determinado fenômeno (VERGARA, 2016), que neste caso é a percepção dos gestores em relação às competências necessárias a um profissional de gestão. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, que se refere à “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo, podendo incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (VERGARA, 2016 p.43), e este estudo trata do levantamento da percepção de profissionais de gestão em relação às competências necessárias à uma boa atuação.

O capítulo a seguir descreve as relações entre as competências demandadas pelos profissionais de gestão e o referencial bibliográfico apresentado.

### **Análise e Discussão dos Dados**

Esse capítulo tem por finalidade demonstrar a análise acerca das respostas obtidas referente a 7 perguntas realizadas durante as entrevistas, que tiveram início em 03/05/2019 e foram encerradas em 14/10/2019. Cada entrevista teve a duração aproximada de 25 minutos e as respostas foram transcritas de modo a agrupá-las e analisá-las qualitativamente, enquadrando à teoria na percepção de mercado dos gestores. Após a transcrição de todas os dados foi elaborado um arquivo com as respectivas respostas de cada pergunta, totalizando 16 páginas, dentre o qual foram selecionados os trechos mais relevantes, analisados separadamente e posteriormente agrupados, sintetizados e classificados em um quadro resumo.

#### *Identificação dos sujeitos*

Conforme informado no termo de transparência da entrevista e solicitado pelos respondentes, o presente trabalho resguarda a identificação dos sujeitos da pesquisa, bem como o nome da empresa

que atuam, salvo somente a área de atuação. Essa medida favorece a transparência das respostas bem como a espontaneidade e naturalidade das informações descritas pelo entrevistado.

É importante ressaltar que a primeira pergunta do roteiro de entrevista teve a finalidade de informar o objetivo geral da pesquisa, além dos parâmetros da entrevista.

### *Caracterização das atividades de gestão*

O **Item 2** refere-se somente a caracterização das atividades de gestão do sujeito, a fim de obter um parâmetro geral das atuações e encontrar possíveis similaridades de competência na execução dessas atividades.

Foi possível notar que os três entrevistados, se mostram presentes em dois níveis distintos de planejamento, sendo estes a gestão dos processos que norteiam nível operacional, quanto o planejamento estratégico que englobam o corpo empresarial, tendo os entrevistados 1 e 2 mais presentes na execução efetiva do processo, enquanto o entrevistado 3 se mostra mais atuante no acompanhamento da efetivação da gestão, direcionada aos colaboradores, mais especificamente na inovação, planejamento e gestão do capital intelectual da empresa.

Pode-se afirmar que as atividades apresentam uma característica de competência fundamentada por conhecimentos tácitos e habilidades *hard skill's* pautadas na experiência atitudinal, alinhando-se a definição de Dutra (2017) e Dorn e Pichlmair (2007), que afirmam a necessidade de integração entre os conhecimentos e habilidades adquiridas, colocada em prática para formação de um conjunto competente.

A imersão dos entrevistados no nível operacional, tanto na execução quanto no acompanhamento, permite uma visão compartilhada das operações. Isso resulta em informações mais precisas e fundamenta opiniões mais assertivas no âmbito estratégico.

### *Competências para os profissionais de gestão*

O **Item 3** refere-se a opinião dos gestores a respeito das competências necessárias para os profissionais de gestão e como desenvolvê-las, a fim de abstrair competências para posteriormente elencar e classificar mediante a teoria.

Ao analisar a resposta do entrevistado 1, identifica-se quatro características que norteiam o tema competência. O trecho “eu acredito que dinamismo é uma característica importante para um profissional de gestão, ele tem que ser uma pessoa bastante dinâmica, multitarefas, desenvolver e coordenar diversos projetos”, se alinha aos elementos de Competência descritos por Wood e Payne (1998).

É importante ressaltar a modo que o Entrevistado 1 reitera posteriormente a tríade “*Então a gente tem dinamismo, inovação, criatividade*”, além de elencar o ato de saber gerir pessoas como uma das principais competências para o profissional de gestão, e enfatiza o desenvolvimento dessas competências com a aplicação prática. Os quatro elementos podem ser classificados a nível de

conhecimento como tácito, e a nível de habilidade como *soft skill*, por depender de habilidades interpessoais (BITENCOURT, 2001) e universais/transversais (SWIATKIEWICZ, 2014).

O entrevistado 2 acrescenta a importância de conhecer o escopo do negócio e o quanto a elevação da hierarquia de gestão impacta nesse domínio, com os dizeres “[...] *quanto mais alto você está ali na escala de gestão, mais conhecimento, mais por dentro das coisas você tem que estar na empresa*”, opinião compartilhada pelo entrevistado 3, onde afirma que “[...] *quanto mais você subir na hierarquia, mais você vai precisar dessas habilidades conceituais*”, contudo, embora não descarte as habilidades conceituais como um atributo importante, ressalta que habilidades comportamentais são essências, independentemente do nível hierárquico, e acrescenta “*you desenvolve muito facilmente conhecimento e habilidade, atitude é mais complicado, quanto mais tempo se passa, mais a gente tende a consolidar nossa personalidade e mudar isso é um processo complicado*”.

Embora os entrevistados apresentem opiniões diferentes em relação ao elenco de competências, todos apontam características comportamentais relacionadas a atitude, como competências essenciais para um profissional de gestão.

#### *Conhecimento para os profissionais de gestão*

O **Item 4** refere-se a opinião dos gestores a respeito dos conhecimentos necessários para os profissionais de gestão, a fim de abstrair respostas para posteriormente elencar os conhecimentos descritos e classificar mediante a teoria. Os entrevistados 1 e 2 iniciam a resposta informando que é necessário conhecer o negócio onde o profissional está inserido, o que sugere ser necessário domínio dos níveis de competência descritos por Dorn e Pichlmair (2007).

Todos os entrevistados evitaram ser objetivos ao elencar os conhecimentos necessários, bem como a forma de aquisição desse conhecimento, optando por descrever uma forma condicional para definir o nível de importância de cada conhecimento e ressaltando a importância da assimilação do conhecimento por meios formais e empíricos. A importância disso depende do cenário onde o profissional de gestão está inserido.

O Entrevistado 2 ainda reiterou de forma contextualizada a carência de experiência prática em sua formação acadêmica, e o quanto a ausência desta impactou em sua vida profissional, destacando assim a importância de se adquirir competências por meios empíricos.

Os elementos descritos podem ser classificados em conhecimento tácito e explícito, em decorrência da ambiguidade da resposta. O Quadro 4 apresenta resultados da análise indutiva.

Quadro 4 - Transcrição da resposta do item 4

| Item | Tema         | Pergunta  | Transcrição dos trechos representativos das respostas   |
|------|--------------|---|---|
| 4    | Conhecimento | Na sua opinião, quais são os conhecimentos necessários para os profissionais de gestão? Qual o mais importante e por quê? | “Há, o conhecimento que tem que ter é o conhecimento do negócio que ele vai estar inserido, isso aí é fundamental, é... agora esse conhecimento ele pode ser adquirido com a experiência, pode ser um conhecimento de formação, isso depende, acho que... da estrutura do cargo, da empresa e da situação... [...] Onde esse profissional está alocado e qual o nível de empresa em que ele está alocado”. (Entrevistado 1) |

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa

### *Habilidade para os profissionais de gestão*

O **Item 5** refere-se a opinião dos gestores a respeito das habilidades necessários para os profissionais de gestão, a fim de abstrair respostas para posteriormente elencar as habilidades e classificar mediante a teoria.

Todos os entrevistados apresentaram informações mais gerais a respeito das habilidades necessárias ao profissional de gestão, mas é possível abstrair alguns elementos importantes tais como a importância do planejamento estratégico de todos os elementos de um projeto e integração entre as diversas áreas envolvidas em um processo. Isso demonstra claramente a competência individual, descrita por Dorn e Pichlmair (2007) como sendo uma competência de nível reflexivo e essencial para adaptar a execução das tarefas.

O entrevistado 2 cita ainda a criatividade como fator fundamental para engajar a equipe. Já o entrevistado 3 apresentou uma opinião mais voltada as habilidades comportamentais do indivíduo, elencando a capacidade de resolver conflitos e engajar os colaboradores a alcançar determinado objetivo, como características fundamentais para um profissional de gestão, habilidades estas que podem ser resumidas, segundo o entrevistado 3, como atributos de um líder, ou “o *quanto você influencia as pessoas para que o façam*”. O Quadro 5 apresenta resultados da análise indutiva.

Quadro 5- Transcrição da resposta do item 5

| Item | Tema       | Pergunta  | Transcrição dos trechos representativos das respostas  |
|------|------------|---|--|
| 5    | Habilidade | Na sua opinião, quais são as habilidades necessárias para os profissionais de gestão? Qual a mais importante e por quê? | “[...] em geral, acho que depende muito né do perfil de empresa, se vai usar mais execução ou processo, se vai atender mais uma habilidade para esse lado ou não, apesar que se tratando de gestão, o gestor tem que ter criatividade de engajar a equipe”. (Entrevistado 2) |

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa

### *Atitude para os profissionais de gestão*

O **Item 6** refere-se a opinião dos gestores a respeito das atitudes necessárias para os profissionais de gestão. Foi possível verificar que novamente os três entrevistados colocaram elementos comportamentais como fundamentais na formação de um conjunto competente. Nota-se que a proatividade é associada pelos respondentes com o “querer fazer”, descrito por Teixeira Filho e Almeida

(2014) como à disposição, à intenção, que influencia a tendência de um indivíduo a adotar determinado comportamento.

Os Entrevistados 1 e 2 também ressaltam a importância da melhoria contínua dos processos de gestão. Portanto, é possível classificar a proatividade como um elemento de competência associado a atitude, corroborando com Freitas e Odelius (2018) nesse aspecto.

Já o entrevistado 3 expôs as relações comportamentais como priori em um conjunto competente, no entanto não descarta a importância do Conhecimento e Habilidade, com os dizeres: "Olha, eu costumo dizer que Conhecimento e Habilidade você aprende, já a atitude, não tem jeito, eu não posso te ajudar muito, no sentido de poder te dar atitude", E resalta ainda: "então atitude é o que contrata e mantém as pessoas, é lógico que atitude sem conhecimento e habilidade não dá. Está linha de raciocínio se alinha a Robbins (2005) que afirma que o conhecimento e as habilidades técnicas são requisitos necessários para um indivíduo desempenhar uma função mas isoladamente não são insuficientes para o sucesso das atividades de gestão. O Quadro 6 apresenta resultados da análise indutiva.

Quadro 6 - Transcrição da resposta do item 6

| Item | Tema    | Pergunta   | Transcrição dos trechos representativos das respostas   |
|------|---------|--|---|
| 6    | Atitude | Na sua opinião, quais são as atitudes necessárias para os profissionais de gestão? Qual a mais importante e por quê? | Olha, eu costumo dizer que Conhecimento e Habilidade você aprende, já a atitude, não tem jeito, eu não posso te ajudar muito, no sentido de poder te dar atitude, então atitude é o que, contrata e mantém as pessoas, é lógico que atitude sem conhecimento e habilidade não dá, muita atitude sem conhecimento e habilidade, a pessoa "sai dando cabeçada" não é simples assim, mas como eu disse, conhecimento e habilidade hoje não é diferencial para ninguém, hoje o acesso à informação é muito escancarado, você tem cursos, alternativas para obter conhecimentos, então não é diferencial, é obrigação, o diferencial é muito nessa questão de atitude, nessa parte comportamental, [...] é a pessoa certa no lugar certo, então atitude tem tudo a ver com isso". (Entrevistado 3) |

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa

### *Mercado de trabalho do litoral norte (SP) no futuro*

O **Item 7** refere-se a opinião dos gestores a respeito do mercado futuro da região. Tanto o item "4.7 Mercado futuro no litoral norte" quanto o item "4.8 Mercado futuro para os profissionais de gestão no litoral norte" tratam de percepções individuais dos respondentes da pesquisa. Ao contrário dos demais itens abordados, esses itens não são intrínsecos às organizações pesquisadas, por isso não traduzem necessariamente um panorama regional.

Foi possível observar a tendência do Entrevistado 1 em associar as atividades de gestão ao setor de serviços, mas que não descarta a possibilidade atuação industrial a longo prazo. O Entrevistado 2 aponta que a região é carente em aspectos de empregabilidade e sustentação econômica. Ambos os

entrevistados a ressaltam ainda que os profissionais de gestão da região tendem a empreender e atuar em seus próprios negócios.

Já o entrevistado 3 considera profissões que exigem habilidades técnicas voltadas a área tecnológica como bastante promissoras em âmbito global, e resalta que profissões que exijam a capacidade lidar com pessoas serão fundamentais para o sucesso empresarial.

### *Mercado de trabalho futuro no litoral norte (SP) para os profissionais de gestão*

O **Item 8** refere-se a opinião dos gestores a respeito do mercado futuro da região para o profissional de gestão. O Entrevistado 1 manteve a opinião a respeito dos setores mais promissoras da região, que demandam mais profissionais de gestão. Além disso realizou uma crítica à gestão pública da região, enfatizando que deverá haver maior demanda por profissionais para a gestão da “*máquina pública*”.

Já o entrevistado 2 acredita que as empresas da região, muitas delas familiares, estão se profissionalizando em relação à gestão e almejam expandir a área de atuação. Embora veja isso como uma tendência, afirma que a maioria das empresas não reconhece a atuação do profissional de gestão como significativa e geradora de resultados efetivos: “*conversando com pessoas daqui eu vejo que não enxergam esses benefícios, típico de cidade pequena e de quem pensa pequeno*”. Além dessa diretriz de pensamento, o entrevistado 2 relata que a cidade carrega um estereótipo de atuação que não se alinha a visão dos entrevistados 1 e 3, afirmando ter maior vocação para comércios como “*supermercados, farmácias e depósitos*”.

O entrevistado 3 apresentou opinião alinhada à evolução do mercado dos profissionais de gestão na região. Talvez isso tenha ocorrido por se tratar de um profissional com competências que transcendem atributos técnicos, classificado pelos seus superiores como um profissional “diferenciado”.

Embora algumas opiniões extremas seja verificáveis em relação às opiniões dos 3 entrevistados, é notório o reconhecimento acerca da importância do profissional de gestão para melhorias nos resultados das empresas da região. As respostas dos entrevistados sintetizadas pelo Quadro 7.

Quadro 7 - Síntese das respostas

| Item | Categoria   | Pergunta   | Resposta  |  |  |
|------|---|--|---|--|--|
|      |   |  | Entrevistado 1  | Entrevistado 2   | Entrevistado 3   |
| 2    | Caracterização das atividades de gestão do entrevistado | Quais atividades de gestão você realiza?             | Gestão Financeira e Conselho Administrativo (Nível Operacional e Estratégico) | Gestão Financeira, GP, Gestão Jurídica e Logística (Nível Operacional e Estratégico) | Gestão de Pessoas, Planejamento e Inovação (nível Estratégico) |
| 3    | Competências  | Na sua opinião, quais são as principais competências | Dinamismo, Inovação e Criatividade –  | Disciplina, Coerência, Foco e Conhecer o Escopo do Negócio -                         | Comportamentais (Compreender Pessoas, Negociar Conflitos) -    |

|   |  |   |   |   |  |
|---|--|---|---|---|--|
|   |  | necessárias aos profissionais de gestão e como desenvolvê-las?  | Desenvolvimento empírico dessas competências.   | Desenvolvimento empírico dessas competências.   | Desenvolvimento engessado por se tratar de uma questão comportamental. |
| 4 | Conhecimento   | Na sua opinião, quais são os conhecimentos necessários para os profissionais de gestão? Qual o mais importante e por quê? | Conhecimento do Escopo do Negócio, Conhecimento Conceitual – Desenvolvimento por formação e empírico. | Conhecimento do Escopo do Negócio, Conhecimento Conceitual – Desenvolvimento por formação e empírico. | Conhecimento Conceitual – Desenvolvimento por formação e empírico      |
| 5 | Habilidade   | Na sua opinião, quais são as habilidades necessárias para os profissionais de gestão? Qual a mais importante e por quê?   | Habilidades de integração das diversas áreas do negócio (Habilidade individual)                       | Criatividade para engajar a equipe  | Habilidades Comportamentais (Negociar conflitos e engajar a equipe)    |
| 6 | Atitude  | Na sua opinião, quais são as atitudes necessárias para os profissionais de gestão? Qual a mais importante e por quê?      | Proatividade e Monitorar Fases do Processo  | Proatividade  | Relações Comportamentais   |
| 7 | Mercado de trabalho do litoral norte (SP) no futuro                              | Na sua percepção, quais devem ser os setores mais promissores da região nos próximos 5 anos?                              | Industrial e Serviços   | Industrial, Transporte e Negócio próprio  | Tecnológico e Setores relacionados a GP                                |
| 8 | Mercado de trabalho futuro no litoral norte (SP) para os profissionais de gestão | Na sua percepção, as oportunidades para os profissionais de gestão deve aumentar neste mercado nos próximos anos?         | Sim   | Sim   | Sim  |

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à competência *conhecimento*, os entrevistados apontaram que conhecer o escopo da área de atuação é algo importante para um profissional de gestão, e destacaram tanto a forma empírica quanto a formação acadêmica como meios efetivos de aquisição de conhecimento. Em relação à competência *habilidade* houve divergência entre os gestores entrevistados, citando desde a capacidade

de integração das diversas áreas de um negócio a habilidades transversais relacionadas ao comportamento, sendo que é possível que essa variação tenha ocorrido em decorrência da diversificação das áreas de atuação dos entrevistados. Em relação à competência *atitude*, os entrevistados apresentaram opiniões similares, apontando a competência de proatividade como a principal na formação de um profissional de gestão.

### Considerações Finais

O presente estudo teve o objetivo identificar quais competências são mais demandadas pelas organizações aos profissionais de gestão. Para tanto, foi realizado um estudo de casos múltiplos em 3 organizações situadas no litoral norte do Estado de São Paulo.

Os resultados demonstraram diversas competências gerenciais requeridas, dentre as quais se destacam que: dentre as competências de conhecimento as mais valorizadas aquelas do tipo conceitual, as habilidades mais requeridas pelas organizações em questão são relacionadas ao planejamento, e a atitude mais valorizada é a proatividade. A partir disso é possível verificar que há alinhamento entre os achados da pesquisa e a literatura científica, com a importante ressalva, baseada na teoria da contingência, que alguma modificação no ambiente de negócios das organizações pode alterar a demanda por novas competências e/ou por nova configuração de competências.

Este estudo apresenta contribuições para a prática organizacional, pois identifica as competências demandadas pelo mercado de trabalho na ótica de profissionais de gestão da região. Há diversas pesquisas que descrevem as competências demandadas pelas organizações aos profissionais de gestão, e este estudo se diferencia porque reduz uma lacuna prática ao relacionar o tema em questão às demandas de formação profissional de uma localidade específica, o litoral norte de São Paulo. Desse modo, também possibilita que profissionais que almejam atuar na região tenham acesso à essa informação para aperfeiçoamento do gerenciamento da carreira. Adicionalmente, possibilita que organizações acadêmicas da região contraponham o resultado da pesquisa com as bases curriculares para possíveis adequações.

Este estudo apresenta contribuições científicas. Ao contrapor resultados práticos com os relatos teóricos, o presente estudo contribui em jogar luz nas lentes teóricas utilizadas e conferir se elas se mantêm adequadas para verificação das práticas organizacionais.

Algumas limitações são verificáveis neste estudo. Houve entrevista de apenas um gestor em cada organização pesquisada, o que aumenta a possibilidade de viés de perspectiva. A escolha das organizações por acessibilidade não possibilitou a comparação de percepções de organizações de um mesmo ramo de atuação. Adicionalmente, a predominância de referenciais bibliográficos na língua portuguesa pode ter excluído perspectivas relevantes sobre competências requeridas pelas organizações que não estivessem publicadas no idioma.

A partir do contexto descrito por este estudo, sugere-se que as instituições acadêmicas da região litoral norte de São Paulo que oferecem cursos voltados a área de gestão estabeleçam canais formais de comunicação com os gestores e recrutadores de empresas da região, afim de analisar e revisar os projetos pedagógicos dos cursos e mantê-los alinhados às demandas mercadológicas. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos com mais profissionais e em maior profundidade na região em questão, comparando os achados entre os ramos de atividades contemplados.

## Referências

- ABEPRO. Associação Brasileira de Engenharia de Produção. **Habilidades do Engenharia de Produção**. 2001. Disponível em: < <http://www.abepro.org.br/> >. Acesso em: 20 nov 2020.
- ALVARENGA NETO, R. C. D.; NEVES, J. T. R. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações**: resultados de análise de casos relatados em organizações públicas e privadas. *Revista de Economia e Administração*, v.2, 2003.
- ANANIAS JUNIOR, Luiz Francisco; SANTOS, Célia Maria Retz Godoy. A comunicação reticular e o WhatsApp: tendência na dinâmica cotidiana das organizações. **Jornada Multidisciplinar “Mídia, Política e Movimentos Sociais”**. 2017, Bauru. Anais... Bauru: Universidade Estadual Paulista, 2017.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. *Administração de Empresas*, vol.44, n.1, 2001.
- BRITO, L. M. P.; PAIVA, I. C. B.; LEONE, N. M. C. P. G. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. *Revista Ciências Administrativas*, v.18, n.1, 2012.
- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso versus Análise de Conteúdo. *Texto & Contexto Enfermagem*, Florianópolis, v.15, n.4, p. 679-684, 2006.
- CARVALHO, H. G.; HINÇA, A. **Escritório de projetos como ferramenta de gestão do conhecimento**. 2004. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/521817-Escritorio-de-projetos-como-ferramenta-de-gestao-do-conhecimento.html>>. Acesso em: 19 fevereiro 2019.
- CAVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do; SERAFIM; O. C. G. **Administração de Recursos Humanos** - 2ªed., São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 127-168, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- CHOUHAN, V.S.; SRIVASTAVA, S. Understanding Competencies and Competency Modeling - A Literature Survey. *Journal of Business and Management*, v.16, n.1, p.14-22, 2014.
- CHURCHILL, G.A.; BROWN, T.J.; SUTER, T. A. **Pesquisa Básica de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning Ltda, 2012.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DELUIZ, N. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. *Boletim Técnico do SENAC*, p.1-16, 2001.
- DEMERJIAN, P.R., Lev, B., LEWIS, M. F. & MCVAY, S. E. Managerial Ability and Earnings Quality. *The Accounting Review*, pp.463-498, 2013.

- DORN, J.; PICHLMAIR, M.A. competence management system for universities. **European Conference on Information Systems (ECIS)**, v.192, p.758-770, 2007.
- DRUCKER, Peter Ferdinand, 1990. **O melhor de Peter Drucker: a administração / tradução de Arlete Simille Marques**. São Paulo: Nobel, 2001.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2017.
- FARIA, A.C.; QUEIROZ, M.R.B. **Demanda de profissionais habilitados em contabilidade internacional no mercado de trabalho da cidade de São Paulo**. Revista Universo Contábil, Blumenau, v.5, 2009.
- FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cad. EBAPE.BR**, v.16, Rio de Janeiro, 2018.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- JORENTE, Maria José Vicentini. **Ciência da informação: mídias e convergência de linguagens na web**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012.
- KATZ, R. Skills of an effective administrator. **Harvard Business**, p.33-42, 1955.
- KILIMNIK, Z.M., SANT'ANNA, A. DE S., & LUZ, T.R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **RAE**, n.44, p.10-21, 2002.
- KREUTZFELD, M.; DALLABONA, L.F.; FERNANDES, A.R.V.; OLIVEIRA, G.R. Percepção de discentes e docentes de ciências contábeis de uma instituição de ensino superior pública sobre conhecimentos, habilidades e atitudes no processo de ensino-aprendizagem. **XII Congresso ANPCONT**. João Pessoa, 2018.
- KRISHNAN, G.V.; WANG, C. The relation between managerial ability and audit fees and going concern opinions. **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, 34(3), pp. 139-160, 2015.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre, RS: ARTMED, 2012.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MORAES, J.B.; RODRIGUES, M.S. Competências profissionais: um estudo comparativo entre os cursos superiores de tecnologia em processos gerenciais do Instituto Federal de São Paulo. **Latin American Journal of Business Management**. V.10, P.113-125, 2019.
- MORENO, T.C.B; BORSATTO JUNIOR, J.L.; DAL VESCO, D.G.; WALTER, S.A. Capital Intelectual e o Sistema de Controles Gerenciais das Instituições Públicas de Ensino Superior: Um Ensaio Teórico sob a perspectiva da Teoria da Contingência. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, vol.15, 2016.
- MOURA, Geovanne Dias De; FANK, Denise Rose Bracht; ANGONESE, Rodrigo; Mazzioni, Sady; SILVA, Givanildo. Habilidade gerencial e perdas do Valor Recuperável do Goodwill: análise em companhias abertas listadas na B3. **REPeC**, Brasília, v.13, p.197-218, 2019.
- NASCIMENTO, Juliana Constâncio; ZONATTO, Vinícius Costa Da Silva; DEGENHART, Larissa; LUNARDI, Micheli Aparecida. Efeitos da Participação Orçamentária em Atitudes Gerenciais, Satisfação no Trabalho e no Desempenho Gerencial. **XIX Congresso Internacional Conference in Accounting**. São Paulo, 2019.
- NASCIMENTO, M.D.L.; ALVES, M.B., Competências do administrador: um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado. **SEGET**: 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/3223.pdf>>. Acesso em 26 mai 2019.

- NONAKA, I.; TAKEUSHI, H., **Criação de conhecimento na empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- PEREIRA, S.F.; CONTE, E.; DIAS, M.G. Competência humana e digital - fronteiras ao aprender cooperativo. **Revista Educação e Emancipação**, 122-144, 2017.
- PERES, Aida Maris et al. Mapeamento de Competências: Gaps identificados na Formação Gerencial do Enfermeiro. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis, v.26, 2017.
- RIBEIRO, J.S.A.N.; SOARES, M.A.C.; JURZA, P.H.; ZIVIANI, F.; NEVES, J.T.R., Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: Integração dinâmica entre competências e recursos, **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.7, 2017.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de pessoas**: conceitos e estratégias. 1ª ed. Curitiba: InterSaberes, 2013.
- RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SANTOS, Rodolfo Assarice; MARANHO, Victor; AGUIAR, Virginia Do Socorro Motta; OLIVEIRA, Maria Célia. Competências e habilidades gerenciais de um engenheiro de produção sob a perspectiva das organizações. **Anais do VIII SINGEP**. São Paulo, 2020.
- SCHNELL, Maico; TROCZ, Pedro Junior de Oliveira. O Estado da Arte sobre a Teoria da Contingência: um Estudo Bibliométrico entre o Período de 2015 a 2019. **UFAM Business Review**. Manaus, v.1, n.2, pp.108-125, 2019.
- SILVA, U.B, SANTOS, E.B.; CORDEIRO FILHO, J.B.; BRUNI, A.L. Concepções Pedagógicas e Mudanças nas Práticas Contábeis: Um Estudo sobre o Modelo Educacional Adotado em uma Universidade Pública e a Formação Crítico-Reflexivo do Contador. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, P.54-66, 2014.
- STAREC, C., **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva**: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2012.
- SWIATKIEWICZ, O. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cad. EBAPE.BR**, vol.12, p.633-687, 2014.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I, **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TEIXEIRA FILHO, A. R. C. T.; ALMEIDA, D. R., **Gestão por competências**: mapeamento de competências na universidade federal da Bahia, CIGU, Florianópolis, 2014.
- THOMAS, D.R. **A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data**. America Journal of evaluation. v.27, 2006.
- WOOD, Robert; PAYNE, Tim. **Competency-Based Recruitment and Selection**. Wiley Series in Strategic HRM: Wiley, 1998.
- YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.