

Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos

PABLO FERNANDO PESSOA DE FREITAS

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB) / FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, BRASÍLIA – DF, BRASIL

CATARINA CECÍLIA ODELIUS

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB) / FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, BRASÍLIA – DF, BRASIL

Resumo

Este trabalho apresenta uma revisão de literatura sobre competências gerenciais (MC), visando identificar as classificações de MC mais citadas em estudos empíricos (contendo esquemas, modelos, categorizações ou ainda a mera identificação de MC em determinado *locus* de pesquisa) entre 2005 e 2015. Por meio de pesquisa bibliográfica e análise de conteúdo com categorização *a posteriori*, foram investigados 46 artigos, além de suas referências comuns e seminais. Como resultado, pôde-se concluir que o Modelo de Quinn (1988) foi o mais recorrente no período, estando presente em 12 estudos, e que, quanto aos 34 demais artigos, as categorias de MC com maior incidência foram: Orientação para resultados (clientes, processos, custos, mercado, produtos, projetos etc.); Habilidade com pessoas e equipes (relacionamento interpessoal, cooperação etc.); Liderança, Coordenação e Motivação; Habilidade com Mudanças (inovações e capacidade de Adaptação situacional); Comunicação; Planejamento; Gestão do Conhecimento; Organização e Controle (alocação e mobilização de recursos e monitoramento); Atitudes e Valores (Ética, iniciativa, comprometimento etc.); e Conhecimentos e Habilidades Técnicas da área), sendo que para essas duas últimas categorias foram apresentados questionamentos e críticas. Entre várias recomendações de pesquisa, sugerem-se estudos que identifiquem as MC de maior relevo, ainda que genéricas ou transversais, de modo a nortear ou facilitar a viabilização de diagnósticos de MC, proporcionando que os futuros estudos se concentrem em mapear competências específicas e peculiares do *locus* de pesquisa estudado; bem como a replicação do estudo, com o fito de verificar o comportamento dinâmico das MC ao longo dos anos.

Palavras-chave: Competências. Competências Gerenciais. Classificação de competências Gerenciais. Modelos de Competências Gerenciais.

Managerial competencies: an analysis of classifications in empirical studies

Abstract

This study presents a literature review on managerial competencies (MC) in order to identify the most mentioned classifications of MC in empirical studies (including schemes, models, categorizations, or even the mere identification of MC in a particular *locus* of research) from 2005 to 2015. Using bibliographic research and content analysis with *a posteriori* classification, 46 articles were investigated, along with their common and seminal references. It was concluded that the Quinn model was the most recurrent during the period studied as it appeared in 12 studies. Regarding the other 34 articles, the MC categories with a higher incidence were: result oriented (clients, processes, costs, market, products, projects, etc.); ability to work with people and teams (interpersonal relationship, cooperation, etc.); leadership, coordination, and motivation; ability to work in changing environments (innovation and situational adaptability capability); communication; planning; knowledge management; organization and control (resource allocation, mobilization, and monitoring); Attitudes and Values (ethics, initiative, commitment, etc.); and knowledge and technical skills in the field. Inquiries and criticisms were presented for the last two categories. Among several research recommendations, studies should identify the most relevant MC, even generic or transversal ones, in order to facilitate or allow the diagnosis of MC, providing further studies to concentrate on mapping specific competencies of the studied *locus* of research, as well as the replication of the study to verify the dynamic behavior of MC over time.

Keywords: Competencies. Managerial competencies. Classification of managerial competencies. Managerial competency models.

Competencias de gestión: un análisis de clasificaciones en estudios empíricos

Resumen

Este trabajo presenta una revisión de la literatura sobre competencias de gestión (MC), con la intención de identificar las clasificaciones de MC más citadas en estudios empíricos (con esquemas, modelos, categorizaciones o incluso la mera identificación de MC en determinado *locus* de investigación) entre 2005 y 2015. A través de investigación bibliográfica y análisis de contenido con categorización *a posteriori*, se investigaron 46 artículos, además de sus referencias comunes y seminales. Como resultado, se puede concluir que el modelo de Quinn (1988) fue el más recorrente durante el período, presente en 12 estudios, y que, a respecto de los otros 34 artículos, las categorías de MC con mayor incidencia fueron: Orientación para resultados (clientes, procesos, costos, mercado, productos, proyectos, etc.); Habilidad con personas y equipos (relación interpersonal, cooperación, etc.); Liderazgo, Coordinación y motivación; Habilidad con cambios (innovaciones y capacidad de adaptación situacional); Comunicación; Planificación; Gestión del conocimiento; Organización y control (asignación y movilización de recursos y monitoreo); Actitudes y valores (ética, iniciativa, compromiso, etc.); y Conocimientos y habilidades técnicas del área-para esas dos últimas categorías se presentaron cuestionamientos y críticas-. Entre numerosas recomendaciones de investigación, se sugieren estudios que identifiquen las MC más relevantes, aunque sean genéricas o transversales, para poder orientar o facilitar la viabilidad de diagnósticos de MC, que posibiliten que los futuros estudios se concentren en mapear competencias específicas y peculiares del *locus* de investigación estudiado; así como la replicación del estudio, a los efectos de verificar el comportamiento dinámico de las MC con el paso del tiempo.

Palabras clave: Competencias. Competencias de gestión. Clasificación de competencias de gestión. Modelos de competencias de gestión.

Artigo submetido em 28 de fevereiro de 2016 e aceito para publicação em 14 de setembro de 2017.

[Versão traduzida]

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395159497>

INTRODUÇÃO

A globalização da economia desafia e impõe adequações às organizações, de forma que acompanhem a celeridade das mudanças. Com essa perspectiva, o mundo dos negócios se empenha para identificar e desenvolver competências necessárias à gestão empresarial (MORAES e CORRÊA, 2008). Com o setor público não é diferente: as competências de gestão estão no epicentro das tensões institucionais, seja nas relações entre política e burocracia; nas exigências de flexibilidade e controle; ou na preocupação com o impasse entre as necessidades dos cidadãos e a limitação da disponibilidade de recursos (TEIXEIRA, SILVA e LIMA, 2011).

Nesse contexto, o tema Competências Gerenciais (MC) é cada vez mais difundido no âmbito organizacional e têm ganhado relevo acadêmico, sobretudo, por sua relação com fenômenos como aprendizagem, desempenho e estratégia das (nas) organizações. Gestores considerados competentes são os que: (a) aprendem constantemente e proporcionam ambientes de aprendizagem (ANTONELLO, 2005; FÉLIX, 2005; SANTOS, CAETANO e JESUÍNO, 2008; ZAGORŠEK, DIMOVSKI e ŠKERLAVAJ, 2009; LEITE, 2009; FÉLIX, 2005); (b) conduzem suas equipes e organizações a um patamar mais elevado de desempenho (SANTOS, CAETANO e JESUÍNO, 2008; MORAES e CORRÊA, 2008; BRANDÃO, BORGES-ANDRADE e GUIMARÃES, 2012); e (c) buscam alinhamento estratégico a fim de alcançar a visão institucional (MOURA e BITENCOURT, 2006; CARDOSO, 2009).

Diante da relevância das MC para as organizações, o presente ensaio tem por objetivo identificar as classificações de MC mais citadas em estudos empíricos (contendo esquemas, modelos, categorizações ou ainda da mera identificação de MC em determinado *locus* de pesquisa) entre 2005 e 2015. Como justificativa social, acredita-se que um estudo teórico que consolide a literatura recente sobre MC possa contribuir para que, a partir do conhecimento das MC de maior incidência em estudos empíricos, as organizações identifiquem as MC básicas, e possam nortear o mapeamento de competências, bem como a estruturação de programas de desenvolvimento gerencial e definição de outras políticas de gestão de pessoas.

Outrossim, como justificativa acadêmica, o escopo do presente trabalho vislumbra contribuir, ainda que indiretamente, para a) composição de estudo abrangendo competências e aspectos relacionados à gestão - visão estratégica; visão sistêmica; gestão de pessoas e de recursos (ODELIUS, ABBAD, RESENDE JÚNIOR et al., 2011); (b) análise de como competências podem intermediar as relações de entrega no trabalho (BRANDÃO e BORGES-ANDRADE, 2008); (c) identificação de competências relevantes nos mais diversos segmentos profissionais, propósitos e contextos organizacionais (GUIMARÃES, BORGES-ANDRADE, MIRAMAR et al., 2001; BÜNDCHEN, ROSSETTO e SILVA, 2011); e (d) para a revisão dos currículos de cursos de graduação em Administração, os quais, segundo Sousa e Valadão Júnior (2013) e Galvão, Silva e Silva (2012), estariam defasados e seriam insuficientes no que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas, à liderança e à gestão de equipes.

Destarte, diante do contexto, justificativas e objetivo mencionados, a seguir, estão apresentadas a análise dos dados e as classificações de MC identificadas. Além desta seção introdutória, este artigo é composto por mais cinco seções: competências; MC e sua relação com Teorias Organizacionais; Método; MC: modelos e classificações; considerações finais; e referências.

COMPETÊNCIAS

A expressão 'competência' tem sido usada, numa concepção eminentemente jurídica, para denotar incumbência, responsabilidade para julgamento ou emissão de pareceres desde a Idade Média. Somente na década de 1970 o conceito migrou para a área de Psicologia Organizacional, notadamente, nas obras seminais Gilbert e McClelland, que se dedicaram ao estudo das competências individuais no contexto do trabalho. Vinte anos mais tarde, o fenômeno passou a ganhar relevo na área de Administração, incorporando-se aos estudos organizacionais na década de 1990 (BRANDÃO, 2007; MONTEZANO, SILVA e COELHO JÚNIOR, 2015).

O estudo de competências perpassa múltiplas abordagens e há também ausência de consenso conceitual e epistemológico atinente ao tema. São esses os fatores que agravam o desafio em se avaliar ou mensurar competências (GARAVAN e MCGUIRE, 2001; BRANDÃO e BORGES-ANDRADE, 2008). Outrossim, essa dificuldade em se mensurar competências tende a aumentar, uma vez que se exige cada vez mais um maior nível de complexidade nas competências, independentemente do campo de ocupação (GODOY e ANTONELLO, 2009).

Complexo e multifacetado são adjetivos próprios do conceito de competências (BRANDÃO, 2007). Sendo que ora se refere a competências como um resultado (o que é feito) ora como um processo (como se faz) (ROWE, 1995; BERGENHENEGOUWEN, HORN e MOOIJMAN, 1997).

Mas a multiplicidade conceitual é ainda maior. Brito, Paiva e Leone (2012), mediante levantamento teórico, apresentaram a pluralidade na definição de competências, relacionando palavras-chave, sínteses conceituais, e seus principais autores, conforme Quadro 1.

Quadro 1

Sínteses Conceituais sobre competências

Palavra-chave	Síntese conceitual	Principais Autores
Formação	Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes	Boyatzis (1982), Parry (1996), Boog (1991), Becker (2001), Spencer e Spencer (1993), Magalhães et al. (1997), Hipólito (2000), Dutra et al. (1998), Sandberg (1996)
Capacitação	Aptidão (potencial)	Moscovici (1994), Magalhães et al. (1997), Dutra et al. (1998), Zarifian (2001)
Ação	Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial	Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Hase et al. (1998), Cravino (2000), Ruas (1999), Moscovici (1994), Boterf (1997), Perrenoud (1998), Fleury e Fleury (2000), Davis (2000), Zarifian (2001)
Articulação	Mobilização de recursos	Boterf (1997)
Resultados	Busca de melhores desempenhos	Boyatzis (1982), Sparrow e Bognanno (1994), Parry (1996), Hase et al. (1998), Becker et.al. (2001), Spencer e Spencer (1993), Cravino (2000), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Hipólito (2000), Dutra et al. (1998), Davis (2000), Zarifian (2001)
Perspectiva dinâmica	Questionamento constante	Hipólito (2000)
Autodesenvolvimento	Processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo	Bruce (1996)
Interação	Relacionamento com outras pessoas	Sandberg (1996)

Fonte: Adaptado de Brito, Paiva e Leone (2012).

Essa multiplicidade conceitual advém da literatura seminal e foi evidenciada, por exemplo, por Dutra (2004), Brandão (2007), e Carbone, Brandão e Leite (2009), conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2

Perspectivas sobre competências

Perspectiva	Conceitos de competências	Precusores
Americana (ênfase em atributos pessoais)	Conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, e que permitem ao indivíduo, ocasionalmente, realizar determinado trabalho e ter um desempenho superior, ou lidar com uma dada situação.	McClelland (1973) e Boyatzis (1982)
Francesa (ênfase no desempenho entregue e no contexto)	Conjunto de realizações produzidas por indivíduo em determinado contexto de trabalho e não um conjunto de atributos de uma pessoa.	Zarifian (1999) e Le Boterf (1999)
Integradora (ênfase em atributos pessoais, no desempenho entregue e no contexto)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também o desempenho da pessoa em um determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes.	Gonczi (1999)

Fonte: Elaborado pelos autores com base na literatura.

Algumas definições mais recentes corroboram a corrente americana. São exemplos as definições de Parry (1996), para quem competência se refere a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (elementos constitutivos da competência) que se relacionam e afetam a maior parte de um trabalho, um papel ou responsabilidade; e de Lima (2005) que visualiza competências como características pessoais (qualidades) vinculadas à capacidade ou atributos (cognitivos, psicomotores e afetivos) para resolver certos assuntos, que, combinados, formam distintas maneiras de realizar, com sucesso, as ações essenciais e características de uma determinada prática profissional.

Mais afinadas com a corrente francesa estão a concepção de Fleury e Fleury (2001), que compreendem a competência como uma ação responsável e reconhecida que mobiliza, integra, transfere conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, e a de Stuart e Lindsay (1997), que definem competência como uma declaração de valor, associada a uma cultura em particular e dentro de um determinado ambiente.

Quanto à abordagem integradora, vale destacar que, mesmo antes da definição de Gonczi (1999), considerada precursora para a corrente, alguns autores já traziam concomitantemente elementos tanto da abordagem americana quanto da francesa, a exemplo de Rowe (1995), para que competências são habilidades relativas a um padrão de desempenho atingido ou comportamentos pelos quais o desempenho é alcançado. Posteriormente, outros autores avançaram na definição de competências, como McMullan, Endacott, Gray et al. (2003), que ora compreendem competências, de modo geral, como inerente ao indivíduo e vinculada a um patamar superior de desempenho seja no cumprimento de atividades específicas ou em determinado contexto (aproximando-se da corrente americana); ora as relacionam com ações ou comportamentos ou resultados que uma pessoa deve demonstrar com o seu desempenho (tangenciando a corrente francesa).

De qualquer forma, vale destacar, desde já, que a definição mais alinhada ao presente trabalho é a adotada pela corrente integradora. Acredita-se que não basta a líderes deterem certo conjunto de atributos, se não o coloca em ação, de forma que a equipe ou organização em que atua eleve seu patamar de desempenho requerido pelo contexto.

Por fim, vale frisar que muitos autores consideram que a temática das competências convive com uma teoria fragmentada (BRANDÃO e BORGES-ANDRADE, 2008; GODOY e ANTONELLO, 2009); que a maioria dos estudos se limita a auferir isoladamente os elementos constitutivos da competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) e não a sinergia entre eles (BRANDÃO, 2007).

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E SUAS RELAÇÕES COM TEORIAS ORGANIZACIONAIS

A denominação “competências gerenciais” surgiu em 1982, quando o termo foi utilizado pela primeira vez por Richard Boyatzis. Seu livro, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, trazia 21 competências (organizadas em 6 dimensões), as quais deveriam compor o perfil ideal de um gestor: orientação eficiente; produtividade; diagnóstico e uso de conceitos; e preocupação com impactos (Dimensão Metas e Gestão pela Ação); autoconfiança; uso de apresentações orais;

pensamento lógico; conceitualização (Dimensão liderança); uso de poder socializado; otimismo; gestão de grupo; autoavaliação e senso crítico (Dimensão Recursos Humanos); desenvolvimento de outras pessoas; uso de poder unilateral; espontaneidade (Dimensão Direção dos Subordinados); autocontrole; objetividade perceptual; adaptabilidade; preocupação com relacionamentos próximos (Dimensão Foco em outros clusters); memória; e Conhecimento especializado (Dimensão Conhecimento especializado) (BRITO, PAIVA e LEONE, 2012).

Boyatzis partia do pressuposto behaviorista de que competências são ‘comportamentos observáveis’ que levam as organizações a melhores desempenhos e resultados, fato que justificaria a importância da formação gerencial (PELLISSARI, GONZALEZ e VANELLE, 2011; BRITO, PAIVA e LEONE, 2012). Para Godoy e D’Amelio (2012), MC são distintas das apresentadas pelos demais membros de uma organização, pois o gerente precisa canalizar esforços para atingir os resultados esperados de sua área, mediante influência e liderança. Há, portanto, a necessidade de novas competências de maior responsabilidade, com ênfase nas relações interpessoais.

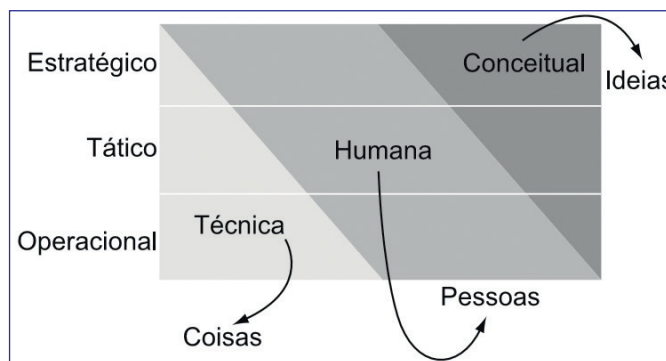
Afiliando-se à definição de competências da corrente integradora, no âmbito deste estudo, considera-se que MC são comportamentos observados ou potenciais, por meio dos quais os gerentes, enquanto indivíduos, podem demonstrar tanto conhecimentos, habilidades, atitudes ou a sinergia entre eles quanto atributos pessoais, gerando valor e melhores resultados a si próprios, a outros indivíduos e a equipes, departamentos, organizações ou redes, de modo compatível ao contexto, aos recursos disponíveis e à estratégia adotada.

Mas vale registrar que as definições para MC assumidas na atualidade sofreram influências de vários estudos e teorias, uma vez que a temática gerencial acompanha a Teoria Geral da Administração desde seus primórdios. Mesmo antes de as MC serem consideradas um fenômeno específico, vários autores já tratavam de aspectos gerenciais, servindo de base para os estudos atuais. São exemplos os estudos de Chester Barnard a respeito das funções do executivo em 1938; a contribuição de Herbert Simon sobre o processo decisório atrelado à atuação gerencial em 1960; a descrição do papel gerencial a partir das funções ‘contato interpessoal’, ‘tomada de decisão’ e ‘processamento de informações’ elaborada por Mintzberg em 1973 (LEITE, 2009); além do artigo clássico de Robert L. Katz (1955), publicado pela *Harvard Business Review*, em que o autor propôs uma subdivisão nas habilidades necessárias ao administrador: 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); e 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) (LOPES, FIALHO, LEONARDI et al., 2010).

Katz (1955) sugeriu que todas as três habilidades convivem na atuação do gerente, sendo que, à medida que se eleva o nível administrativo, são mais requeridas as habilidades conceituais, e, à proporção que se reduz o nível hierárquico, se requer mais habilidades técnicas. Já o nível intermediário requer praticamente a mesma proporção de habilidades técnicas, humanas e conceituais, conforme Figura 1.

Figura 1

Habilidades necessárias ao administrador propostas por KATZ (1955)



Fonte: Lopes, Fialho, Leonardi et al. (2010, p. 127).

Merece destaque também a organização das contribuições das Teorias organizacionais para o estudo das MC, idealizada por Quinn, Thompson, Faermais et al. (2003). O Quadro 3 resume esses aspectos.

Quadro 3

Contribuições teóricas para o estudo das MC e principais atividades dos gestores

Teoria	Principal contribuição	Principais atividades dos Gerentes
Teoria Clássica Administração Científica (Taylor)	Racionalização do trabalho e eficiência	Seleção sistemática dos trabalhadores; adequação dos melhores trabalhadores às tarefas; treinamento; composição e a oferta de incentivos; e o apoio aos trabalhadores, sobretudo, no planejamento da melhor forma com a qual uma tarefa poderia ser desempenhada.
Teoria Clássica (Fayol)	Integração de pessoas e unidades, já que se fomentava a extrema especialização	Dar ordens; aplicar sanções justas; elaborar plano para que os subordinados executem; providenciar o pagamento de um salário justo; promover a ordem e a harmonia entre pessoas e unidades.
Teoria das Relações Humanas (Mayo)	Consideração da influência da informalidade	Mentoria; a postura empática; o fomento ao trabalho em equipe; a gestão de conflitos; a atenção aos fatores motivacionais; e a facilitação nos processos de desenvolvimento dos funcionários.
Teoria Burocrática (Weber)	Valorização dos processos internos e da divisão do trabalho	Definir claramente as responsabilidades dos trabalhadores; selecionar trabalhadores de modo objetivo e com base em seu mérito e domínio técnico; decidir objetivamente, fundamentando seus argumentos por escrito; padronizar as tarefas e compilá-las em manuais.
Teorias Contingencial e Sistêmica	Consideração da imprevisibilidade ambiental e da flexibilidade organizacional.	Decidir rapidamente; negociar com astúcia política; inovar continuamente; agir com criatividade; e gerir mudanças e riscos

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Quinn, Thompson, Faermis et al. (2003).

Além dessas teorias, a Dependência de Recursos e o Institucionalismo também tiveram papéis importantes nos estudos sobre MC. A Teoria da Dependência de Recursos por atribuir aos gestores o papel de gerenciar as conjecturas ambientais por meio da captação de recursos necessários à consecução dos resultados esperados pela organização, a partir do tratamento das intempéries ambientais e das interdependências, com o fito de potencializar o domínio de recursos (ALDRICH e PFEFFER, 1976; PFEFFER e SALANCIK, 2003), além de incumbir os gestores das escolhas estratégicas a serem selecionadas com o intuito de gerenciar e até de manipular as dependências organizacionais (THOMPSON, 1967). Já para teóricos do Institucionalismo, as MC enfatizam mais a atenção para a internalização dos regramentos e das demais normas impostas pelo ambiente institucional (MEYER e ROWAN, 1977; DIMAGGIO e POWELL, 1983). Tomando por base as regras e as estratégias legitimadas, os gestores acreditam modelar suas organizações em conformidade com as posturas previamente validadas pelas organizações-parâmetro, reiterando práticas já institucionalizadas (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

Apresentadas as definições e evolução histórica do fenômeno das competências, bem como os principais aspectos relativos a MC, em especial, suas relações com teorias organizacionais, passa-se a expor o método de pesquisa adotado neste estudo.

MÉTOD

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica combinada com análise de conteúdo com categorização *a posteriori*.

A parametrização da busca bibliográfica priorizou artigos publicados entre 2005 e 2015, disponibilizados nos Portais de Periódicos CAPES, Scielo, ProQuest, Web of Science e Google Acadêmico e Spell, contendo as expressões *skill*, *competence*, *competences*, *competencies*, *managerial skill*, *managerial skills*, *managerial competence*, *managerial competences*, e *managerial competencies*, no título, resumo ou palavras-chave.

Foram selecionados 46 artigos que elencavam MC nos mais diversos *loci* de pesquisa, desde pequenas empresas a multinacionais, com os mais variados objetivos, mediante abordagens quantitativas e qualitativas. No levantamento bibliográfico, as referências foram selecionadas de acordo com a adequação e relevância temática em relação ao objeto deste estudo, considerando-se adequados os estudos que continham achados empíricos e que apresentaram alguma forma de mapeamento ou

classificação de MC em determinados contextos, possibilitando a identificação ou classificação das competências importantes para os gerentes. Além disso, atentou-se para as referências comuns e seminais citadas nos artigos, de forma que estudos anteriores à delimitação temporária citada também fossem considerados.

Como não havia consenso nas classificações adotadas pelos autores, recorreu-se à análise de conteúdo com categorização *a posteriori*, considerando-se diferentes aspectos nas diversas categorias de MC identificadas (BERELSON, 1984; BARDIN, 2011). Para tanto, após a leitura geral dos artigos, procedeu-se a uma leitura seletiva nos trechos que apontavam eventuais classificações para as MC e, por fim, mediante a leitura analítica desses trechos, foi possível sugerir categorias *a posteriori*. As análises foram realizadas mediante planilha eletrônica, cujos resultados serão apresentados e discutidos nas seções seguintes.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: MODELOS E CLASSIFICAÇÕES

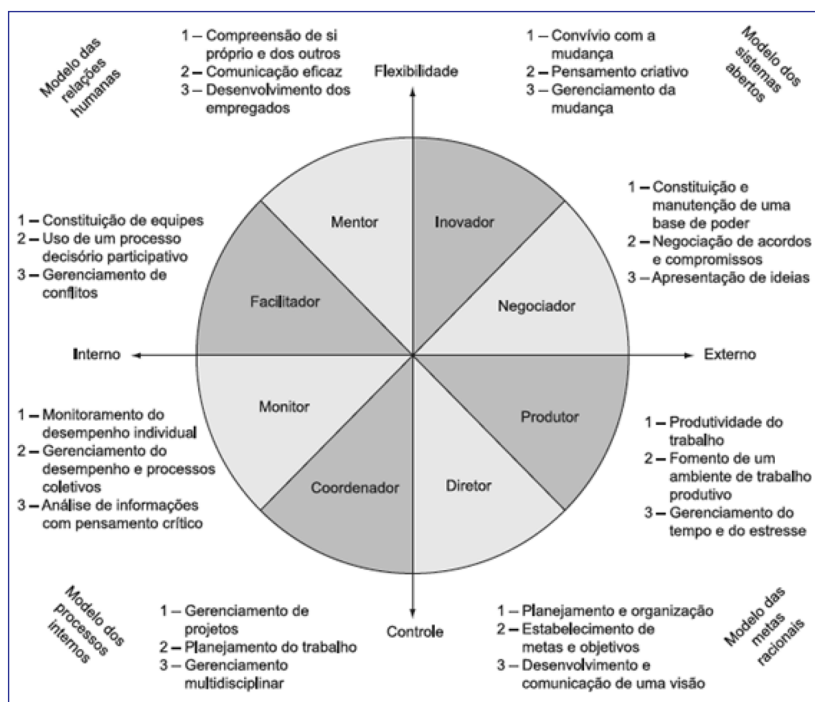
Dentre os estudos selecionados, serão apresentados sucintamente apenas aqueles que atenderam ao critério de proposição de algum esquema, modelo, categorização, classificação ou, simplesmente, a identificação de MC em determinado contexto. Inicialmente, serão apresentados estudos que se pautaram pelo Modelo de Quinn (1988) para o desenvolvimento de suas pesquisas, tendo em vista que 12 estudos se basearam nesse modelo e, em seguida, as demais classificações localizadas em estudos empíricos.

O modelo de Quinn (1988) e sua aplicação empírica

O Modelo de Quinn (1988) está baseado nas principais teorias que tratam desse fenômeno: Teoria Clássica (modelo das metas racionais); Teoria Humanista (modelo das relações humanas); Teorias Burocrática (modelo dos processos internos); e Teoria dos Sistemas abertos (que considera a perspectiva sistêmica e a contingencial). Seu modelo integrado resume-se na Figura 2, que apresenta como o referido autor utiliza o termo ‘papéis’ como um agrupamento de MC alinhadas ao grau de flexibilidade ou controle (eixo vertical) e ao foco predominante, seja interno ou externo (eixo horizontal).

Figura 2

As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos



Fonte: Adaptada de Quinn (1988, p. 48).

No papel do Produtor, o gestor é orientado para tarefas, com foco no trabalho e numa elevada produtividade pessoal, de modo a aumentar a produção e a atingir as metas estabelecidas. Como Diretor, o gestor planeja, estabelece objetivos e metas,

define regras e políticas, delimita problemas, e seleciona alternativas. O papel de Mentor orienta o gestor a dedicar-se ao desenvolvimento das pessoas, proporcionando oportunidades de treinamento e distribuindo elogios e reconhecimentos. Facilitador é o papel que fomenta os esforços coletivos, promove soluções conjuntas e o trabalho em equipe e administra os conflitos interpessoais. No papel de Coordenador o gestor inspira confiança e credibilidade, e com isso programa, organiza e coordena os esforços da equipe, o enfrentamento de crises e a resolução de dificuldades. Já como Monitor, o gestor acompanha o andamento da unidade pela qual é responsável, analisa fatos e seus detalhes, e verifica se as pessoas estão cumprindo as regras estabelecidas. O papel de Inovador é orientado para a adaptação e a mudança, identificando tendências e tolerando incertezas e riscos, para tanto privilegia a criatividade e a inovação, apresentando ideias de forma convidativa. Por fim, no papel de Negociador, o gestor é hábil na persuasão e na obtenção de recursos, possui astúcia política e influência, representando a unidade ou a organização externamente (QUINN, THOMPSON, FAERMAIS et al., 2003).

Conhecidos os principais elementos que constituem o modelo de Quinn (1988), passa-se à caracterização dos 12 estudos que, embora tenham como ponto comum a utilização da categorização de Quinn (1988), apresentaram objetivos, amostras, *loci* e metodologias distintos; o que repercutiu na prevalência de diferentes papéis, a depender do tipo de organização pesquisada, da área funcional do gestor, bem como a identificação de diferenças entre MC estabelecidas formalmente pelas organizações e as de fato requeridas e a percepção dos gestores e de outros profissionais com os quais os gestores se relacionam.

Quanto ao método, em sua maioria, os estudos aplicaram métodos mistos, combinando questionários e métodos qualitativos, como entrevistas (PICCHIAI, 2008), levantamento documental e observação direta (DIAS e PAIVA, 2009). Mas houve também artigos que recorreram a técnicas exclusivamente quantitativas, baseados em questionários ou exclusivamente qualitativas, incluindo levantamento documental e entrevistas estruturadas (DIAS e PAIVA, 2011; PAIVA e FERREIRA, 2013), levantamento bibliográfico e pesquisa de campo (BARROS, SILVA, LIMA et al., 2013), e entrevistas semiestruturadas (SEABRA, PAIVA e LUZ, 2015).

Já quanto ao contexto de aplicação, houve estudos com gestores e outros profissionais atuantes em hospitais ou organizações da área de saúde (PICCHIAI, 2008; DIAS e PAIVA, 2011; NÓBREGA, GURGEL, BRITO et al., 2012); em bancos (LEITE, 2009); em instituições de ensino (BARÁTH, 2007; DIAS e PAIVA, 2009; SEABRA, PAIVA e LUZ, 2015); em indústria têxtil (LOPES, FIALHO, LEONARDI et al., 2010); em comércio varejista (PINTO, PEREIRA, SENNA et al., 2014); e em hotéis (PAIVA, SANTOS e LACERDA, 2014); além de estudos sobre MC de secretários executivos (BARROS, SILVA, LIMA et al., 2013) e de gestores da área de tecnologia de informação (PAIVA e FERREIRA, 2013).

Quanto aos papéis idealizados por Quinn (1988), os resultados dos estudos apresentaram os seguintes achados:

- Os papéis de Produtor e Diretor foram identificados conjuntamente como os de maior domínio por enfermeiros, nutricionistas e líderes da área de tecnologia da informação (TI) e percebidos como os de maior prevalência nos gestores do sistema educacional, segundo a perspectiva dos professores. Já no estudo de Picchiali (2008), esses papéis foram percebidos em menor grau de domínio. Em análise isolada desses papéis, o papel de Diretor foi único sensível ao impacto decorrente da conclusão de determinadas disciplinas gerenciais no curso de enfermagem, além de ser considerado de ampla aplicabilidade a coordenadoras de curso de graduação de enfermagem, enquanto que o papel de Produtor recebeu destaque no setor hoteleiro.
- Os papéis de Facilitador e Mentor foram os de maior destaque nos estudos, e também de maior domínio na maioria dos estudos, salvo no caso das nutricionistas-gestores, que indicaram um maior déficit.
- Os papéis Coordenador e Monitor foram indicados, conjuntamente, como percebidos em menor grau para cargos de direção em um hospital (PICCHIAI, 2008) e de maior exigência por enfermeiros (DIAS e PAIVA, 2011). De maneira isolada, vale destacar que líderes da área de TI indicaram ter o menor domínio no papel de Monitor.
- Os papéis Inovador e Negociador, de modo geral, foram os com menor destaque nos resultados das pesquisas, sendo destacados apenas por Picchiali (2008) como provavelmente requeridas porque o hospital recebe forte influência do ambiente externo, sobretudo nos campos social, técnico e cultural, notadamente, interferências da universidade e do sistema de saúde; por Baráth (2007), que indicou que, segundo os gestores, estes são os papéis de maior prevalência em sua atuação, em conjunto com os papéis Facilitador e Mentor; e por Paiva, Santos e Lacerda (2014), que relataram a consideraram esses papéis como exigências do setor hoteleiro.

Quanto aos objetivos, é possível concluir que os estudos que recorreram ao Modelo de Quinn (1988) parecem perseguir pelo menos um dos quatro propósitos essenciais, a saber: (1) a identificação de domínio ou de lacunas de MC por parte de gerentes ou de outros profissionais cujas atribuições requeiram atividade de gestão; (2) a verificação de compatibilidade entre as MC apresentadas e as, de fato, necessárias ao contexto, ou ainda, as requeridas por autoridades ou executivos de hierarquia superior (real x desejado); (3) comparação do domínio de MC antes e depois de determinada formação em gestão; e (4) o desenvolvimento de um questionário-padrão capaz de identificar o domínio de MC independentemente do contexto estudado.

Com relação a esse último propósito (quarto), julga-se um equívoco desconsiderar o contexto como elemento constitutivo da definição de competência. Embora se saiba que algumas MC possam ser genéricas ou transversais, a adequação ao contexto pesquisado é fundamental, uma vez que interfere veementemente na redação e na clareza dos itens de uma escala.

Outro destaque a ser realizado é que o modelo de Quinn (1988) se refere a papéis como conjuntos ou agrupamentos de MC afins. Contudo, essa não é a única possibilidade de entendimento. Por exemplo, um negociador competente pode exercer essa competência em seus diversos papéis na sociedade: como pai, chefe, filho, estudante, consumidor, amigo, entre outros. Ou seja, a lógica pode ser inversa: uma competência pode ser desempenhada em múltiplos papéis (KONRATH, TAROUÇO e BEHAR, 2009; LITTO e FORMIGA, 2009). Neste ponto, não há certo ou errado, mas é importante frisar que existem diferentes óticas para a relação papel-competência.

Em suma, o Modelo de Quinn (1988) é considerado robusto para a classificação de MC e possui uma escala validada, desenvolvida por Denison, Hooijberg e Quinn (1995) e aplicada por diversos pesquisadores, como Vilkinas (2000), Paiva e Ferreira (2013) e Paiva, Santos e Lacerda (2014). Mas, há outros estudos relativos a MC e que apresentam classificações, os quais serão apresentados na seção seguinte.

OUTRAS CLASSIFICAÇÕES DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM ESTUDOS EMPÍRICOS DIVERSOS

Foram analisados 34 estudos selecionados na pesquisa bibliográfica, que não recorreram ao modelo de Quinn (1988): Félix (2005); Moura e Bitencourt (2006); Godoy e Forte (2007); Santos, Caetano e Jesuíno (2008); Moraes e Corrêa (2008); Jansen, Vera e Crossan (2009); Cardoso (2009); Brandão, Borges-Andrade, Freitas et al. (2010); Noro e Abbade (2010); Teixeira, Silva e Lima (2011); Ésther (2011); Pelissari, Gonzalez e Vanelle (2011); Fleck e Pereira (2011); Mithas, Ramasubbu e Sambamurthy (2011); Bündchen, Rossetto e Silva (2011); Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012); Godoy e D'amelio (2012); Baisch, Estrada, Scherer et al. (2012); Galvão, Silva e Silva (2012); Brito e Leone (2012); Brito, Paiva e Leone (2012); Sousa e Valadão Júnior (2013); Paula, Peres, Bernardino et al. (2013); Ferigotti e Fernandes (2014); Almeida e Muniz Júnior (2014); Cardoso (2014); Irmão e Barbalho (2014); Mello e Melo (2014); Regio, Schuch, Gomes et al. (2014); Santos e Honório (2014); Silva, Gil e Okabayashi (2014); Tosta e Dalmau (2014); Nascimento e Alves (2015) e Peixoto e Souza (2015).

Esses artigos apresentaram classificações diversas para as MC e foram aplicados em contextos variados, tanto ao serviço público (universidades e escolas públicas, instituições prisionais, prefeituras, organizações militares, companhias de energia elétrica, bancos públicos), quanto à iniciativa privada (laboratórios, empresas de tecnologia da informação, indústria de eletrodomésticos, empresas de confecções, empresas de marketing, dentre outros).

A análise de conteúdo relativa às classificações de MC nesses estudos tomou por base a nomenclatura e os termos utilizados nos estudos, aglutinando as MC por aproximação temática, tendo por base definições constitutivas e/ou operacionais apresentadas pelos próprios autores. Com isso, foi possível a identificação de 19 categorias definidas *a posteriori*, apresentadas no Quadro 4, juntamente com algumas expressões ou trechos que ensejaram a identificação respectiva categoria.

Quadro 4

Categorias de MC e expressões a ela referentes

Categoria	Trechos e expressões identificadas durante a análise de conteúdo
Orientação para resultados (presente em 26 estudos)	Gestão voltada para resultados; foco em produto, cliente, negócio, resultados; resultado econômico; orientação para mercado, custos, resultados; atingimento das metas; Gestão financeira de negócios.
Habilidade com pessoas e equipes (presente em 24 estudos)	Administrar relações; buscar aproximação com as pessoas; demonstrar interesse por pessoas; ser receptivo; trabalho em equipe/time; colaboração; cooperação; competência social; tratar com culturas diversas; acompanhar o desenvolvimento individual e da equipe; preparar substitutos; conhecimento das potencialidades e deficiências da equipe; facilitação da aprendizagem, desenvolvimento pessoal e educação permanente.
Liderança, Coordenação e Motivação (presente em 19 estudos)	Liderança, coordenação; direção; conduzir esforços para um propósito comum; incentivo à paixão; determinação e motivação; firmeza de propósitos; capacidade de motivar e envolver a equipe; reconhecer, incentivar e recompensar pessoas; coordenar a ação.
Habilidade com Mudanças (presente em 18 estudos)	Inovações; adaptação situacional; manter a equipe atualizada sobre acontecimentos e mudanças; incentivo à assunção de riscos e à criatividade; assumir riscos; incentivo a adaptações e melhorias incrementais; liderança situacional; gerenciamento de mudanças; participação na mudança; percepção das mudanças; flexibilidade; capacidade de inovar tecnologicamente; abertura para adaptar-se às mudanças; mobilização para a mudança; planejar e implementar mudanças; buscar soluções originais.
Comunicação (presente em 17 estudos)	Saber ouvir, dar e receber <i>feedback</i> com propriedade; conhecer o público com o qual fala; diálogo; comunicar responsabilidades; coerência entre discurso e prática; comunicar-se de forma clara e objetiva; transmissão das orientações necessárias.
Planejamento (presente em 16 estudos)	Planejar; realizar estudos e pesquisas; gestão do tempo; discernimento entre prioridades; planejamento estratégico; dimensionamento do tempo; e formular planos de ação; noção de prioridades.
Gestão do Conhecimento (presente em 15 estudos)	Criação e partilha do conhecimento; buscar, registrar, avaliar e difundir informações; monitorar documentos, registros e processos; gerenciar, sistemas e serviços de informação; e formular e gerenciar projetos de informação; estabelecer mecanismos de rastreabilidade.
Organização e Controle (presente em 15 estudos)	Integração das diversas áreas funcionais. Organizar; manter a equipe atualizada sobre rotinas; gerenciar processos internos; manejar os recursos materiais e humanos disponíveis; gestão de processos; administrar recursos; alocar recursos; usar de forma racional os recursos disponíveis; controle; criar ferramentas de controle; disciplinar a equipe; acompanhamento periódico do desempenho da equipe; verificar o cumprimento dos procedimentos; exigir excelência e rigor; estabelecer mecanismos de controle.
Visão estratégica (presente em 14 estudos)	Gestão estratégica; habilidades estratégicas; visão de futuro; capacidade de inter-relacionar a realidade externa com a condução do negócio; capacidade de entender conceitos e transferi-los para a realidade do negócio; compreensão do negócio e de seus objetivos na relação com o mercado; antecipação de ameaças e oportunidades; e visão estratégica; pensamento estratégico; definição de metas e objetivos.
Negociação (presente em 13 estudos)	Negociação; persuasão; técnicas de negociação; apresentação de novas ideias; assertividade negocial; técnicas de relações públicas; conhecer as técnicas de expressão verbal e oratória.
Habilidade com conflitos (presente em 12 estudos)	Gestão de conflitos; lidar com conflitos; administrar conflitos; gerenciar relações conflituosas; administrador de conflito.
Tomada de decisão (presente em 12 estudos)	Tomada de decisão; saber decidir; capacidade de decisão; tomar decisões a partir da análise dos vários aspectos.

Continuação

Categoria	Trechos e expressões identificadas durante a análise de conteúdo
Habilidade para lidar com problemas e oportunidades (presente em 8 estudos)	Reconhecimento de problemas e oportunidades; solução de problemas; captação de oportunidades; capacidade de identificar e solucionar problemas; “resolvedor” de problemas; aplicar conhecimentos técnicos para solução de problemas.
Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese (presente em 8 estudos)	Pensamento crítico e analítico; capacidade de correlação de fatos com repercussões para a organização; analisar resultados; raciocinar de forma lógica e analítica; e estabelecer relações formais e causais entre os fenômenos.
Empoderamento, Delegação e Descentralização (presente em 7 estudos)	Gestão compartilhada; gestão descentralizada; tomada de decisão participativa; esclarecer papéis; capacidade de delegação; delegar com responsabilidade; designar atividades aos colaboradores; distribuição de tarefas e responsabilidades; disposição para delegar.
Visão sistêmica (presente em 7 estudos)	Gestão intersetorial; visão sistêmica, visão do negócio em sua totalidade; capacidade de integrar as áreas da organização para contribuir no negócio como um todo; competências globais.
Habilidade política e articulação de redes (presente em 5 estudos)	Incentivo a estabelecer estruturas de rede; habilidade política (representação); articulação; como lidar com os clientes e competidores; lidar com ambiente político e social; relacionamento com o cliente; relacionamentos com parceiros e fornecedores; articular parcerias.
Atitudes e valores (presente em 16 estudos)	Tolerância; iniciativa; percepção e intuição; postura ética; ousadia; paciência; ponderação; confiabilidade; adequação; responsabilidade socioambiental; proatividade; trabalhar sob pressão; senso de responsabilidade; autocontrole; dinamismo; respeito ao outro; honestidade; justiça; agilidade; empreendedorismo; comprometimento, tranquilidade; resiliência; cortesia.
Conhecimentos e habilidades técnicas (presente em 15 estudos)	Competência técnico-profissional; habilidades técnicas; conhecimentos sobre o sistema; habilidades técnicas; conhecimento da instituição; notória especialização em sua área de atuação; domínio técnico dos processos; e busca por conhecimento técnico específico.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em análise de conteúdo com categorização *a posteriori*.

Em geral, as categorias de MC identificadas nesses estudos são compatíveis com as classificações mais tradicionais de MC, que abordam aspectos voltados a relações, metas, mudanças. E, pode-se afirmar que quase todas as categorias são análogas à categorização de Quinn (1988). No entanto, as duas últimas categorias requerem comentários adicionais. Quanto à categoria ‘Atitudes e valores’, vale destacar que muitos estudos se revelam imprecisos na distinção entre valores organizacionais e componentes atitudinais das competências. Isso pode representar problemas, pois os as atitudes integram a definição tradicional de MC, mas os valores organizacionais não. De fato, os valores humanos interferem e compõem as atitudes e o comportamento dos indivíduos (SCHWARTZ e BILSKY, 1990) mas os valores organizacionais guiam o comportamento humano desejável de modo extrínseco, visando a subordinar interesses individuais aos coletivos, na consecução de metas compartilhadas (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004; TAMAYO, 2008). De toda forma, faz-se necessário relatar que parece haver uma tendência de que os modelos e classificações de MC estejam cada vez mais incorporando valores organizacionais como norteadores das atitudes, e assim, passando a tratá-los nos quadros de MC. Ou seja, quando se pensa em que elementos são necessários para atuação profissional competente, faz-se necessário também considerar valores (CHEETHAM e CHIVERS, 2005).

Quanto à categoria ‘competências e habilidades técnicas’, vale frisar que a sua consideração no rol de MC é muito questionável, uma vez que competências técnicas estão voltadas a atividades operacionais, específicas e de assessoramento, e, em tese, não são relativas a gerentes. É possível que essa inclusão de competências técnicas no rol de MC se deva ao fato de que muitos gestores cheguem à atividade gerencial em decorrência de um desempenho superior em competências técnicas, até porque a atividade gerencial exige pelo menos um domínio mínimo necessário de competências técnicas no ramo ou área funcional de atuação, tal qual foi apresentado no modelo de Katz (1955), citado no referencial teórico. Contudo, acredita-se que os fenômenos devam ser tratados com distinção. Ou seja, mesmo considerando o papel relevante das competências

técnicas para a atividade gerencial, os modelos de MC deveriam tratá-las à parte, uma vez que - embora haja especificidades do contexto - as MC são transversais por natureza (ÇIZEL, ANAFARTA e SARVAN, 2007), e competências técnicas caracterizam-se pela vinculação a determinadas profissões, áreas funcionais e ramos de negócio.

Finalizada a exposição dos trabalhos sobre MC selecionados, frisa-se que, em que pese Brandão (2007) criticar os estudos que conceituam competências usando o elemento 'combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes - CHAs' e realizam mapeamentos de competências de forma segregada, alguns estudos selecionados neste referencial teórico continuam a diagnosticar as competências recorrendo a CHAs isoladamente. Melhor seria que os instrumentos e modelos sobre competências conjugassem CHAs em 'comportamentos', abordagem que se sugere como mais apropriada enquanto elemento agregador-sinérgico para os elementos do CHA.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo revisou pesquisas empíricas da última década, com o objetivo de identificar os modelos e as MC mais citadas. O modelo de Quinn (1988) foi o mais usado no período, embora tenha sido criado há quase três décadas. Seu uso e robustez provavelmente se dão por conta da amplitude (agregando MC privilegiadas pelas teorias afetas às metas racionais, relações humanas, processos internos, e perspectiva sistêmico-situacional) e por abranger as relações vivenciadas pelos gestores, a depender da ênfase no ambiente (interno ou externo) e em características do contexto e de seu próprio perfil (flexibilidade ou controle).

Ademais, com base no Quadro 4, ressaltando-se os estudos baseados no Modelo de Quinn (1988), a análise de conteúdo apontou que as dez MC com maior incidência nos estudos da última década (2005 a 2015) são: orientação para resultados (clientes, processos, custos, mercado, produtos, projetos etc.); habilidade com pessoas e equipes (relacionamento interpessoal, cooperação etc.); liderança, coordenação e motivação; habilidade com mudanças (inovações e capacidade de adaptação situacional); comunicação; planejamento; atitudes e valores (ética, iniciativa, comprometimento etc.); gestão do conhecimento; conhecimentos e habilidades técnicas; e organização e controle (alocação e mobilização de recursos e monitoramento).

As MC mencionadas não são, obrigatoriamente, as mais importantes ou as essenciais. Contudo, considera-se que este estudo traz contribuições ao campo, uma vez que a identificação das MC mais citadas consiste em uma etapa anterior à identificação das MC de maior relevo, sendo esta, portanto, uma recomendação para estudos futuros.

Assim, mesmo considerando as competências como dependentes do contexto, sugerem-se estudos capazes de evidenciar empiricamente as MC básicas, gerais, transversais ou comuns, independentemente do *locus* de pesquisa. É preciso avançar com a identificação de que elementos contextuais são críticos e quais podem ser considerados com menos rigor. Essa identificação poderá simplificar ou nortear os diagnósticos de MC, proporcionando que os futuros estudos se concentrem em mapear os comportamentos específicos e peculiares do *locus* de pesquisa estudado. Lamentavelmente, boa parte dos estudos que tentam propor um modelo genérico de MC negligenciam esses aspectos, desprezando as contribuições da escola francesa de competências, cuja pressuposição básica é a consideração do contexto como elemento central das competências.

Além de sanar esse desafio, na agenda de pesquisas futuras, também se incluem estudos que correlacionem as MC com o tempo de experiência dos gestores, pois acredita-se que a aprendizagem que transcende a maturação pode conferir maior gama de repertórios na atuação dos gestores; melhores subsídios para a tomada de decisão; e maior flexibilidade diante de contextos diversos (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004).

Vale frisar como limitação do estudo que, embora se tenha apresentado classificações ao longo de 11 anos (2005 a 2015, o levantamento realizado revela apenas o caráter estático das MC no período estudado, dado que o desenho da pesquisa adotou um recorte transversal e está limitado no tempo (JUNG, 2011). Assim, a replicação desse estudo seria relevante, principalmente para verificar a dinâmica das MC ao longo dos próximos anos.

Enfim, consideradas as limitações, recomendações e sugestões de pesquisas futuras, espera-se que a presente identificação do modelo bem como das MC mais citadas no período contribua para que as organizações consigam cumprir com êxito os seus propósitos e, conseqüentemente, entreguem melhores resultados à sociedade.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. Aprendizagem humana nas organizações e trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-275.
- ALDRICH, H.; PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual review of sociology**, v. 2, p. 79-105, 1976.
- ALMEIDA, J.; MUNIZ, J. Comportamentos gerenciais para implantação da norma de qualidade-uma análise para certificação Vda 6.3. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9, 2014. **Anais...** Resende, RJ, 2014.
- ANTONELLO, C. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Alcance**, v. 12, n. 2, p. 183-209, 2005.
- BAISCH, L. et al. Gestão estratégica e as competências gerenciais no departamento de marketing: estudo de uma indústria de bebidas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. esp., p. 729-748, 2012.
- BARÁTH, T. Effectiveness in public education: Models and aspects of leadership. In: ENIRDEM CONFERENCE, 2007. **Proceedings...** Budapest, 2007. Disponível em: <<http://ofi.hu/effectiveness-public-education-models-and-aspects-leadership>>. Acesso em 12 dez. 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, C. et al. As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 2, p. 25-47, 2013.
- BERELSON, B. **Content analysis in communication research**. New York: Hafner, 1984.
- BERGENHENEGOUWEN, G.; HORN, H.; MOOIJMAN, E. Competence development - a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. **Industrial and commercial training**, v. 29, n. 2, p. 55-62, 1997.
- BRANDÃO, H. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007.
- BRANDÃO, H. et al. Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. 1, p. 171-182, 2010.
- BRANDÃO, H.; BORGES-ANDRADE, J.; GUIMARÃES, T. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **R. Adm.**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 523-539, out./dez. 2012.
- BRANDÃO, H.; BORGES-ANDRADE, J. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2008.
- BRITO, L.; LEONE, M. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: um olhar feminino. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 50-64, 2012.
- BRITO, L.; PAIVA, L.; LEONE, N. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 189-216, jan./jun. 2012.
- BÜNDCHEN, E.; ROSSETTO, C.; SILVA, A. Competências Gerenciais em Ação - O Caso do Banco do Brasil. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 2, p. 396-423, 2011.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CARDOSO, A. Percepções de gestores sobre competências gerenciais em diferentes contextos: estabilidade e mudança organizacional. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, v. 2, n. 2, p. 147-169, maio/ago, 2009.
- CARDOSO, A. Questão de Gênero: A Percepção de Alunos d Ex-Alunos de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração sobre Competências Gerenciais. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 4, n. 1, p. 18-34, 2014.
- ÇIZEL, B.; ANAFARTA, N.; SARVAN, F. An analysis of managerial competency needs in the tourism sector: the case of Turkey. **Tourism Review**, v. 62, n. 2, p. 14-22, 2007.
- DENISON, D.; HOOIJBERG, R.; QUINN, R. Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. **Organization Science**, v. 6, n. 5, p. 524-540, 1995.
- DIAS, H.; PAIVA, K. Formação de competências gerenciais a partir de disciplinas de gestão no curso de enfermagem: percepções de alunos de uma universidade privada. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 13, n. 4, p. 474-484, 2009.
- DIAS, H.; PAIVA, K. Competências do enfermeiro: estudo em um hospital privado. **Rev. bras. enferm**, v. 64, n. 3, p. 511-520, 2011.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- DUTRA, J. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ÉSTHER, A. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE. BR.**, v. 9, n. esp., p. 648-667, 2011.
- FÉLIX, C. A prática de competências gerenciais no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 2, p. 255-278, 2005.
- FERIGOTTI, C.; FERNANDES, B. Competências Gerenciais E Capacidade Para Inovação: O Caso da Electrolux Do Brasil S/A. **RAI: revista de administração e inovação**, v. 11, n. 1, p. 73-96, 2014.
- FLECK, C.; PEREIRA, B. Professores e Gestores: análise do perfil das Competências Gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do RS. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 57, p. 285-301, 2011.
- FLEURY, M.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.
- GALVÃO, V.; SILVA, A.; SILVA, W. O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. **Educação e Pesquisa**, v. 38, n. 1, p. 131-147, 2012.

- GARAVAN, T.; MCGUIRE, D. Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. **Journal of Workplace learning**, v. 13, n. 4, p. 144-164, 2001.
- GODOY, A.; ANTONELLO, C. Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do Curso de Administração de Empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 23, p. 157-191, 2009.
- GODOY, A.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 621-639, 2012.
- GODOY, A.; FORTE, D. Competências adquiridas durante os anos de graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso de administração de empresas. **Gestão & Regionalidade**, v. 23, n. 68, p. 56-69, 2007.
- GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past-an assured future?. In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Ed.). **Understanding learning at work**. Londres: Routledge, 1999. p. 180-194.
- GUIMARÃES, T. A. et al. Forecasting core competencies in an R&D environment. **R and D Management**, v. 31, n. 3, p. 249-255, 2001.
- IRMÃO, M.; BARBALHO, C. Competências gerenciais dos gestores de bibliotecas universitárias de instituições de ensino público em Manaus. **Biblionline**, v. 10, n. 2, p. 97-107, 2014.
- JANSEN, J.; VERA, D.; CROSSAN, M. Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. **The Leadership Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 5-18, 2009.
- JUNG, C. **Metodologia Científica: Ênfase em Pesquisa Tecnológica**. 3. ed. rev. e aum., 2003. Disponível em: <<http://www.mecanica.ufrgs.br/promec/alunos/download/metodolo.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2015.
- KATZ, R. Skills of an effective administrator. **Harvard Business**, p. 33-42, 1955.
- KONRATH, M.; TAROUCO, L.; BEHAR, P. Competências: desafios para alunos, tutores e professores da EaD. **RENOTE**, v. 7, n. 1, 2009.
- LEITE, M. Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem experiencial: um estudo entre os gerentes de agência do Banco do Brasil no Estado do Ceará. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009. **Anais...**São Paulo: EnANPAD, 2009.
- LIMA, V. Competência: distintas abordagens e implicações na formação de profissionais de saúde. **Interface Comun Saúde Educ**, v. 9, n. 17, p. 369-79, 2005.
- LITTO, F.; FORMIGA, M. **Educação a Distância**: Estado da Arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- LOPES, M. et al. Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 123-136, 2010.
- MCMULLAN, M. et al. Portfolios and assessment of competence: a review of the literature. **Journal of advanced nursing**, v. 41, n. 3, p. 283-294, 2003.
- MELLO, S.; MELO, P. Mapeando competências gerenciais dos integrantes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação profissional, científica e tecnológica. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 7, 2014. **Anais...**Brasília: CONSAD, 2014.
- MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MITHAS, S.; RAMASUBBU, N.; SAMBAMURTHY, V. How Information Management Capability Influences Firm Performance. **MIS quarterly**, v. 35, n. 1, p. 237-256, 2011.
- MONTEZANO L.; SILVA, D.; COELHO JR. F. Competências Humanas no Trabalho: a Evolução das Publicações Nacionais no Novo Milênio. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39, 2015. **Anais...** Belo Horizonte: EnANPAD, 2015.
- MORAES, M.; CORRÊA, M. Competência Comunicativa dos Líderes e os Resultados da Equipe. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.
- MOURA, M.; BITENCOURT, C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, jan./jun. 2006.
- NASCIMENTO, M.; ALVES, M. Competências do administrador: um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado. In: SEGET - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO E TECNOLOGIA, 7, 2015. **Anais...**Resende: SEGET, 2015.
- NÓBREGA, A. et al. Competências Gerenciais do nutricionista gestor de unidades de alimentação terceirizada. **RAUnP**, v. 4, n. 2, p. 49-60, 2012.
- NORO, G.; ABBADE, E. Os tipos de projetos e as competências gerenciais nos projetos da AES sul distribuidora gaúcha de energia SA. **Revista Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 141-162, 2010.
- ODELIUS, C. et al. Processos de aprendizagem, competências aprendidas, funcionamento, compartilhamento e armazenagem de conhecimentos em grupos de pesquisa. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 9, n. 1, p. 199-220, 2011.
- OLIVEIRA, A.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.
- PAIVA, K.; FERREIRA, L. Competências Gerenciais na área de Tecnologia de Informação: um estudo com gestores de empresas localizadas no Triângulo Mineiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 205-229, 2013.
- PAIVA, K.; SANTOS, A.; LACERDA, M. Competências gerenciais e sua gestão na hotelaria: um estudo com gestores brasileiros. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. 2, p. 84-93, 2014.
- PARRY, S. The Quest for Competencies. **Training**, v. 33, n. 7, p. 48-54, 1996.
- PAULA, M. et al. Processo de trabalho e competências gerenciais do enfermeiro da estratégia saúde da família. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste-Rev Rene**, v. 14, n. 5, 967-973, 2013.
- PEIXOTO, A.; SOUZA, J. Longe dos olhos, longe do coração: desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 8, n. 3, p. 240-260, 2015.
- PELLISSARI, A.; GONZALES, I.; VANALLE, R. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 149-180, 2011.

- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: A resource dependence perspective.** Stanford University Press, 2003.
- PICCHIAI, D. Competências gerenciais: estudo de caso de um hospital público. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 13, n. 52, p. 19-41, 2008.
- PINTO, J. et al. Competências Gerenciais: Um Estudo Exploratório em uma Rede do Comércio Varejista. **Global Manager**, v. 14, n. 2, p. 23-40, 2014.
- QUINN, R. et al. **Competências gerenciais princípios e aplicações.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- QUINN, R. **Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance.** New Jersey: Jossey-Bass, 1988.
- REGIO, M. et al. Gestão de competências profissionais na formação de administradores. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 19, n. 1, 129-153, 2014.
- ROWE, C. Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. **Industrial and Commercial training**, v. 27, n. 11, p. 12-17, 1995.
- SANTOS, E.; HONÓRIO, L. Competências Gerenciais em uma Rede Mineira de Farmácias. **Revista Alcance**, v. 21, n. 4, p. 650-673, 2014.
- SANTOS, J., CAETANO, A., JESUÍNO, J. As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, p. 22-33, Jul./Set. 2008.
- SCHWARTZ, S.; BILSKY, W. Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. **Journal of personality and social psychology**, v. 58, n. 5, p. 878-891, 1990.
- SEABRA, A.; PAIVA, K.; LUZ, T. Managerial competences of coordinators of undergraduate nursing courses. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 68, n. 5, p. 890-898, 2015.
- SILVA, E.; GIL, A.; OKABAYASHI, S. Competências na gestão pública: uma avaliação dos servidores públicos do Grande ABC paulista. **Gestão Pública: Práticas e Desafios**, v. 5, n. 1, p. 88-106, 2014.
- SOUSA, A.; VALADÃO JR., V. Competências gerenciais no contexto internacional: possíveis contribuições de cursos superiores brasileiros de Administração. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 66, p. 383-402, 2013.
- STUART, R.; LINDSAY, P. Beyond the frame of management competence (i) es: towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations. **Journal of European Industrial Training**, v. 21, n. 1, p. 26-33, 1997.
- TAMAYO, A. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p. 192-213, 2008.
- TEIXEIRA, L.; SILVA, J.; LIMA, H. Administração no sistema prisional - um estudo das competências gerenciais. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 2, p. 55-67, 2011.
- THOMPSON, J. **Organizations in action: Social science bases of administrative theory.** New Jersey: Transaction publishers, 1967.
- TOSTA, H.; DALMAU, M. Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 7, 2014. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2014.
- VILKINAS, T. The gender factor in management: how significant others perceive effectiveness. **Women in Management Review**, v. 15, n. 5/6, p. 261-272, 2000.
- ZAGORŠEK, H.; DIMOVSKI, V.; ŠKERLAVAJ, M. Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. **Journal for East European Management Studies**, v. 14, n. 2, p. 144-165, 2009.

Pablo Fernando Pessoa de Freitas

Doutorando em Administração pelo Departamento de Administração; Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília (UnB), Brasília- DF, Brasil. E-mail: freitaspfp@gmail.com

Catarina Cecília Odelius

Doutora em Psicologia pelo Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília (UnB); Pesquisadora Colaboradora do Programa de Graduação em Administração, Brasília- DF, Brasil. E-mail: codelius@unb.br