

O trabalho, os papéis e as competências do gerente: reflexões à luz do modelo de gestão de Henry Mintzberg

Júlio César Dias Custódio
custodiojulio@yahoo.com.br
UFJF

Márcia Cristina da Silva Machado
marcia.61@uol.com.br
UFJF

Victor Cláudio Paradela Ferreira
victorclaudio@uol.com.br
UFJF

Cristina Sayuri Cortes Ouchi Dusi
cscouchi@gmail.com
UFJF

Resumo: O presente artigo disserta acerca do trabalho, os papéis e as competências do gerente, tendo por base o modelo de gestão desenvolvido por Henry Mintzberg. O tema mostra-se relevante pela importância da figura do gerente para as organizações contemporâneas e as dificuldades em se determinar aspectos importantes para a caracterização minuciosa da atividade gerencial. A escolha de Henry Mintzberg como autor para base de comparação é a sua expressividade no que diz respeito ao tema. Além de se apresentar o atual modelo de gestão proposto por Mintzberg, foi realizada uma pesquisa bibliográfica objetivando a identificação e a análise dos pontos comuns em alguns conceitos de competências. A pesquisa evidenciou também vários conjuntos de competências consideradas como necessárias ao trabalho de um gerente. Estes conjuntos foram organizados e comparados às competências identificadas por Mintzberg. Os resultados alcançados tornam possível a conclusão de que, no universo de autores pesquisados, é unânime a afirmação da complexidade do trabalho de um gerente. Observa-se também a relação entre experiência e ação como ponto comum entre as conceituações de competências analisadas. Por último, foi possível concluir a dificuldade em determinar as características responsáveis pelo desempenho satisfatório de uma pessoa, independente da organização em que atua.

Palavras Chave: Gerência - Competências - Gestão de Pessoas - -

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ambiente de negócios passou por diversas mudanças, que acabaram por se refletir nas organizações. Dentre as mudanças organizacionais mais significativas, fica evidente o desaparecimento de um paradigma mecanicista, dando lugar a um paradigma sistêmico e complexo. Essa mudança, que traz consequências para as organizações e para aqueles que nelas trabalham, torna-se ainda mais impactante para a pessoa do gerente.

Muito se discute acerca da natureza do trabalho gerencial e suas peculiaridades, pois os gerentes são aqueles a quem se atribui a responsabilidade por todo o desenvolvimento e implantação de estratégias e definição dos caminhos a serem seguidos pela organização. Mas seria mesmo isso (ou somente isso) que os gerentes fazem na prática? Ou eles simplesmente agem?

Essa é apenas uma das várias perguntas feitas por Henry Mintzberg sobre o trabalho de gestão e os gerentes. Como resultado de anos de pesquisa, este autor elaborou um modelo de gestão que abrange os papéis, as responsabilidades e as competências necessárias a todo gestor. Um modelo que pode ser compreendido como genérico, uma vez que se aplica ao trabalho de todos os tipos de gerentes, independente do nível hierárquico do cargo e da organização. Em outras palavras, os papéis do trabalho gerencial se aplicam a todos os gerentes em qualquer nível de hierarquia; o que muda, conforme o contexto de trabalho de cada gerente, é a intensidade e a forma de aplicação desses papéis.

Assim, o objetivo do presente artigo é apresentar uma análise sobre o trabalho, os papéis e as competências do gerente à luz do modelo de gestão de Mintzberg (2010). Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, a fim de se construir uma visão comparativa entre as abordagens dos autores da área e a abordagem desse autor.

Este artigo foi estruturado em seis seções, incluindo esta introdução. A segunda apresenta um breve resumo do modelo de gestão desenvolvido por Henry Mintzberg. Na terceira seção, é descrito o que alguns autores da área apresentam sobre a natureza e as particularidades do trabalho do gerente. Na quarta, encontra-se aquilo que é considerado por vários autores como o perfil necessário para o bom desempenho da função gerencial, bem como as competências tidas como requisitos para esse trabalho. Na quinta, é desenvolvida uma análise entre o que foi disposto nas seções três e quatro com o modelo de gestão descrito na seção dois. A última seção se destina a apresentação de algumas considerações finais.

2 O MODELO DE GESTÃO DE HENRY MINTZBERG E OS PAPÉIS DO GERENTE

Em 2010, Mintzberg publicou o livro *“Managing: desvendando o dia a dia da gestão”*, no qual compilou os resultados de sua pesquisa e estudos acerca do trabalho gerencial. O autor, contrariando alguns conceitos estabelecidos como verdades em relação ao trabalho de um gerente, apresenta essa função como primariamente orientada para a ação, possuindo um ritmo forte, com atividades variadas, fragmentadas e descontínuas, gerando desgaste físico e psicológico. Mintzberg (2010) afirma que gerentes não conseguem um controle total de suas atividades, pois grande parte dos problemas com os quais ele lida são inesperados e, em algumas situações, são intratáveis. Além disso, o trabalho gerencial não é estritamente ligado ao relacionamento com subordinados, mas frequentemente se dá de forma lateral, em relações com colegas, sócios e clientes; e, ainda, a tecnologia (principalmente o e-mail) está aumentando cada vez mais o ritmo e o volume de trabalho gerencial. (MINTZBERG, 2010)

Com base em anos de observação e estudo sobre o trabalho de diferentes gerentes, Mintzberg (2010) elaborou um modelo de gestão que busca explicar a dinâmica e os papéis inerentes à função gerencial, sem considerar a gestão como simplesmente controle – como pensava Fayol - ou análise, como proposto por Porter (MINTZBERG, 2010:55). Ele desenvolveu um modelo genérico de gestão que se aplica ao trabalho de qualquer gerente, não importando as características da organização ou o nível hierárquico ocupado, e que incorpora os resultados de sua pesquisa sobre a prática do trabalho gerencial. Este é o motivo pelo qual não foi apresentado pelo autor um modelo estruturado de gerência, pois “não existem dois trabalhos gerenciais iguais, nem mesmo dois dias iguais da mesma pessoa no mesmo trabalho” (MINTZBERG, 2010:139). O que o modelo apresenta são os papéis que gerentes executam no cotidiano dessa função.

O pressuposto para a compreensão do modelo é a ideia de gestão como prática, que se opõe à concepção de gestão como ciência e como profissão. Para esse autor, o trabalho gerencial não é uma ciência, uma vez que não reflete apenas a aplicação de um conjunto de conhecimento sistemático resultante de pesquisa. Em outras palavras, o conhecimento científico não garante a eficácia e o sucesso da gestão. Consequentemente, a gestão também não é uma profissão, pois não pode ser ensinada formalmente e fora do contexto de atuação do gerente (MINTZBERG, 2010:23-24). A gestão, segundo o autor, deve ser vista como prática, cuja dinâmica resulta da tríade formada por arte, ciência e habilidade prática. Portanto, a gestão como prática depende da capacidade de análise do gerente, pautada em um conjunto de conhecimento sistemático e formal (ciência); da habilidade prática, que decorre da experiência adquirida por ele no cotidiano do trabalho gerencial; e da arte, que decorre da visão do gerente e da sua capacidade criativa (*insights*), direcionadas para um bom desempenho.

Tendo isso em vista, Mintzberg (2010) apresenta os papéis desempenhados pelos gerentes no cotidiano de seu trabalho. O autor ratifica os resultados de seus estudos realizados na década de 1970, apresentando 10 (dez) papéis de gestão organizados em 3 (três) grupos: papéis informacionais (monitor, disseminador e porta voz), papéis interpessoais (representante da empresa, líder e contato) e papéis decisórios (empreendedor, resolvidor de conflitos, alocador de recursos e negociador). A esse conjunto, ele acrescenta ainda os papéis de estruturação e programação do trabalho (MINTZBERG, 2010:58). Mintzberg (2010), portanto, organiza a aplicação destes papéis no modelo de gestão, apresentado na Figura 1

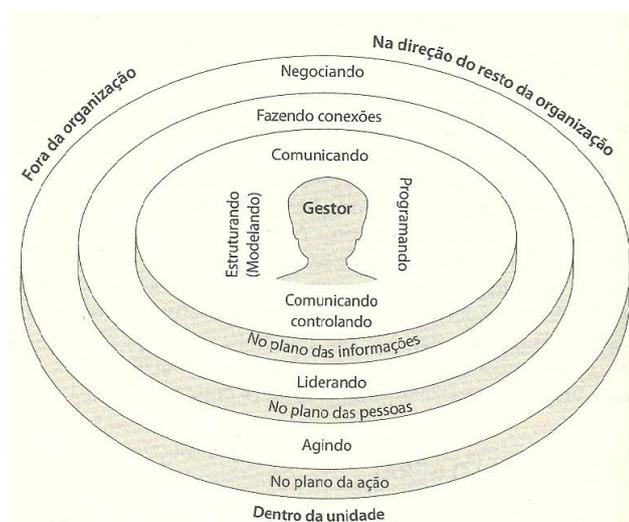


Figura 1: Um modelo de gestão.

Fonte: Mintzberg (2010:60)



A princípio, pode-se verificar que a pessoa do gerente está no centro da figura, ou seja, no espaço existente entre a unidade pela qual é responsável formalmente, ou seja, aquela que ele gerencia; o restante da organização, que é o conjunto das outras diversas unidades existentes e o ambiente externo à organização. Essas são as três direções do trabalho do gestor. A base para essa proposição é, segundo Mintzberg (2010), o fato de que os gerentes dedicam grande parte de seu tempo, também, às relações laterais com seus colegas (outros gerentes, sócios e parceiros) e não somente com aqueles que lhe são subordinados, como costumeiramente é tratado na literatura (MINTZBERG, 2010:42).

Essa pessoa, a quem se dá o título de gerente, não deixa de ser alguém com suas idiossincrasias e valores, bem como com todos os outros fatores que definem quem ele é, sua identidade. As suas experiências e seus conhecimentos definem a maneira como o gerente percebe o mundo à sua volta e servem como a base para o exercício do trabalho de gestão, isso é, o modo como irá desempenhar sua função. Isso lhe confere um estilo próprio de gestão, que, por sua vez, condiciona a maneira como o gerente estrutura e programa o seu trabalho (MINTZBERG, 2010).

Tendo isso em vista, o gestor organiza o seu trabalho executando dois papéis: o de estruturação e o de programação. Em outras palavras, para organizar o seu trabalho, ele tem que analisar e programar mentalmente suas ações. Como o nome sugere, a estruturação (ou modelagem) permite que ele pense em como estruturar o seu trabalho (decisões e ações) no contexto de sua unidade e de sua equipe de subordinados; a programação, por sua vez, é o meio através do qual o gerente estabelece prioridades e cria uma agenda do que deve ser feito no contexto de trabalho de sua equipe. Como Mintzberg (2010:63) explica, “a programação do gerente pode ter uma influência enorme sobre todos os membros da unidade: tudo que entre na agenda é interpretado como um sinal do que é importante dentro da unidade”.

No plano das informações, o gerente assume os papéis de comunicação e de controle. Ele troca informações em todas as direções: com seus superiores (ascendente), com seus subordinados (descendente), com seus pares e com pessoas de fora de sua unidade e fora de sua organização (horizontalmente), utilizando-se de canais de comunicação formais e informais. (MINTZBERG, 2010:65) Exercendo o papel de comunicação, o gerente assume algumas atividades e responsabilidades, descritas como de monitoramento, em que busca informações úteis de todo o tipo; centro nervoso, supervisionando todas as atividades de sua unidade, por ter uma visão do trabalho como um todo; disseminação, compartilhando as informações que recebe para os membros da unidade; e porta-voz, comunicando com as pessoas externas à sua unidade. (MINTZBERG, 2010:65-67)

O gerente é responsável pelo controle do trabalho e dos resultados de sua unidade. Esse papel de controle, que se dá por meio da tomada de decisões, inicia-se pela projeção ou concepção, elaborando estratégias (para que outros a executem), projetando estruturas (divisão de trabalho e responsabilidade entre os subordinados) e projetando sistemas (quais processos os subordinados devem utilizar para que o trabalho seja realizado); passando pela delegação, que é a identificação do que deve ser feito, atribuindo a decisão e a realização a outrem; designação, que é a autorização para que sejam realizadas ações específicas; distribuição, representando a alocação de recursos baseada em decisões anteriores; e, por fim, a determinação, ou seja, a escolha de objetivos e metas para todos (incluindo o gerente), condizentes com a realidade da unidade. (MINTZBERG, 2010:68-73)

No plano das pessoas, a atitude do gerente precisa ser diferente daquela demonstrada no plano das informações. O autor afirma que gerenciar no plano das pessoas é mais do que fazer com que as pessoas façam o trabalho, mas trata-se de fazer com que elas queiram fazer o

trabalho. Nesse plano de atuação, o gerente desempenha os papéis de liderança e ligação. (MINTZBERG, 2010:74)

A liderança é um componente essencial da gestão e pode ser exercida em relação a indivíduos ou equipes. No papel de liderança em relação a indivíduos, o gerente energiza as pessoas através de motivação, persuasão, apoio, convencimento, fortalecimento, encorajamento e envolvimento. Ele também desenvolve indivíduos, oferecendo *coaching* e *mentoring*. Já em relação a equipes, o gerente as constrói e mantém, além de estabelecer e fortalecer a cultura. Exercendo o papel de ligação, ele se direciona para fora da unidade e da organização (enquanto a liderança é direcionada para dentro). Nesse papel, o gerente forma redes de contatos; representa sua unidade fora dela e da organização; apresenta informações importantes a pessoas estratégicas dentro e fora da organização; convence as pessoas daquilo que é importante para a sua unidade; transmite informações externas para os membros de sua unidade e amortece as pressões externas, de forma a proteger sua unidade de influência e pressões em níveis pouco desejáveis. (MINTZBERG, 2010:73-90)

No plano da ação, o gerente exerce o papel da ação (internamente) e o papel da negociação (externamente). Mintzberg (2010:91) afirma que o gerente altera “diretamente o modo como as coisas são feitas”, sem tratar-se de um envolvimento passivo, mas determinante no resultado daquilo que está sendo realizado. Os gerentes atuam nesse papel gerenciando projetos, ou seja, assumindo a responsabilidade pessoalmente pelos projetos; ou manejando perturbações, em que determina aquilo que deve ser feito em resposta a mudanças impostas que envolvem sua unidade.

Como negociadores, os gerentes desempenham uma função, muitas vezes, operacional, entretanto, somente alguém em sua posição, com sua autoridade e liberdade de decisão possui condições de concluir o negócio. Até mesmo o *status* é fator importante nesta análise, por colocá-lo em posição de igualdade com os gerentes com quem negocia. (MINTZBERG, 2010:95-96)

Mintzberg (2010:98) afirma que “apenas juntos todos esses três papéis e em todos os três planos é que chegamos ao equilíbrio essencial para a prática da gestão”. É com essa frase que ele define a importância do gerente trabalhar em todos os planos, exercendo todos os papéis, ainda que haja a predominância de um ou outro papel em diferentes momentos do trabalho da gestão. Faz-se importante ressaltar que o autor compreende a impossibilidade de um gerente dominar todos os papéis descritos, mas afirma que é necessário que se busque um ponto de maior equilíbrio.

3 CONSIDERAÇÕES ACERCA DO TRABALHO GERENCIAL

Diversas pesquisas científicas abordam a relação entre o homem e o trabalho. Alguns estudos, como, por exemplo, o de Araújo e Sachuk (2007), avaliam o trabalho como fundamental na construção da subjetividade do ser humano. Outros estudos, como o de Bertão e Hashimoto (2006), ainda que considerem o trabalho como parte importante da construção do indivíduo, avaliam o trabalho como gerador de sofrimento e que todo indivíduo deve superar o sofrimento patológico e alcançar o sofrimento criativo. Piolli (2012:173) ainda afirma que o trabalho é essencial na constituição da identidade do indivíduo, em uma relação muito maior e complexa do que trabalho-salário, pois o trabalho oferece visibilidade, reconhecimento social, sentimento de pertencer a grupos, entre outros.

As organizações de trabalho constituem o espaço onde grupos são formados e todos os bens e serviços necessários à sobrevivência do homem moderno são produzidos (KLADIS E FREITAS, 1996:2). A partir dessa afirmação, outros fatores são objetos de estudo na relação homem-trabalho, como, por exemplo, as relações de poder entre as pessoas dentro de uma



organização e entre pessoas e organização, como amplamente abordado por autores como Foucault, citado, por exemplo, em um estudo de Cappelle e Brito (2003).

Nesse cenário de crescente aumento da importância das organizações na sociedade, emerge a figura do gerente, por serem eles os indivíduos responsáveis pelo cumprimento de objetivos e definição dos caminhos das organizações (KLADIS E FREITAS, 1996:2). Em outras palavras, gerentes são, em parte, responsáveis pela realização e efetivação do trabalho nas organizações.

Entretanto, a definição acima citada não explora todas as minúcias que envolvem essa figura tantas vezes mencionada na literatura, tão importante para o mundo de hoje e cujas características e atribuições são tão discutidas.

Fayol, como descrito por Maximiano (2004:57-58), apresentava o gerente como o principal responsável pelo “movimento” da organização. Aquele que harmoniza as funções (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar) de forma a alcançar os objetivos organizacionais.

Robbins (2004) *apud* D’Amélio (2007:22) caracteriza o gerente como sendo designado e hierarquizado formalmente, a quem é atribuído poderes para decidir em nome da empresa, no que diz respeito à sua área. Seu objetivo maior é extinguir todos os problemas que dificultam o alcance dos objetivos organizacionais.

Pode-se perceber nos dois parágrafos anteriores uma diferença muito grande entre as duas maneiras de se ver a gerência. Uma das correntes teóricas aponta o gerente como o responsável por todo o trabalho e, de certa forma, aquele a quem deve ser atribuído todos os louros do sucesso. Existem as funções administrativas, uma pessoa as domina, dentro de sua área de atuação, e cria estratégias para fazer a organização obter o sucesso.

Entretanto, Quinn (2004) *apud* Crispim e Fragnani (2010:4) cita um momento importante na história das organizações, que foi o surgimento do modelo de Premissas Inclusivas, na década de 70. Esse modelo contempla várias teorias sobre o trabalho gerencial, buscando abranger diferentes estudos e contribuições sobre o tema, o que o torna mais flexível. Assim, Resende (2003) e Quinn (2004) *apud* Crispim e Fragnani (2010:4) esclarecem que devido às conquistas dos direitos dos trabalhadores, estudos acerca da motivação, saúde e produtividade, a administração tornou-se participativa, fazendo com que a figura do gerente perdesse a função de fiscalização e simples execução de tarefas, para ser responsável, a partir de então, por diversas funções. Como apresentado por Vieira *et al* (2006) e Brandão *et al* (2010) *apud* Crispim e Fragnani (2010:5), essas funções abrangem desde a supervisão operacional até a gestão de pessoas, considerando o homem como um indivíduo de capacidades e valores, que deve ser permitido expressar-se em sua individualidade.

Nas décadas de 1970 e 1980, outra grande contribuição para o estudo da função gerencial foi oferecida por Robert Katz (1986) *apud* Maximiano (2004:42) e Ésther e Melo (2006:193-194), que aponta a existência de diferenças no trabalho do gerente dependendo da posição hierárquica dentro da organização. O autor considera que as habilidades gerenciais são divididas em habilidades técnicas (habilidades referentes à sua especialidade), habilidades humanas (que se referem à compreensão e capacidade de liderar e trabalhar com pessoas) e as habilidades conceituais (capacidade de lidar e compreender a organização de forma sistêmica). Então, quanto maior a posição ocupada pelo gerente na hierarquia organizacional, menor é a importância das habilidades técnicas e maior a importância das habilidades conceituais e vice-versa. Lembrando que, de acordo com o autor, as habilidades humanas são as mais importantes para a gerência intermediária. Essa ideia está representada na Figura 2.

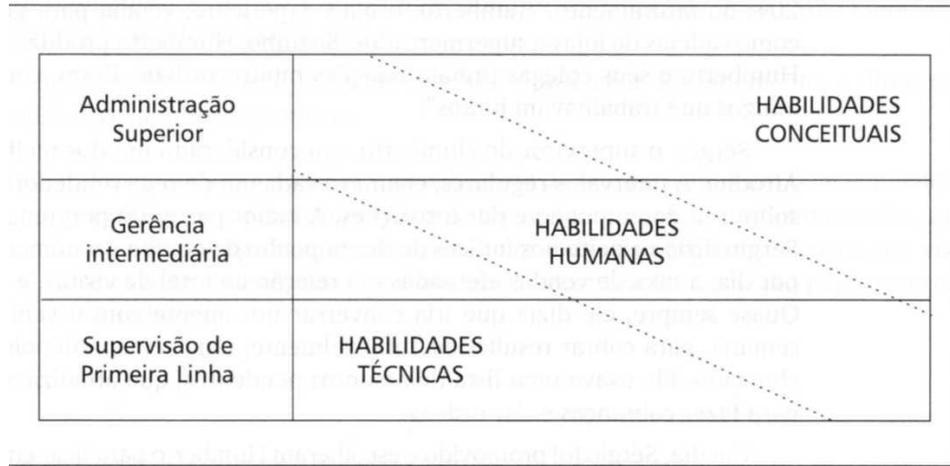


Figura 2. As Habilidades Gerencias e sua Relação com a Posição na Hierarquia.
Fonte: Maximiano (2004:43)

Robbins e Coulter (1998, *apud* D'Amélio, 2007) afirmam que o gerente é um representante da organização em sua esfera de atuação. Seu objetivo é o cumprimento dos objetivos organizacionais e, para tanto, possui poderes de decisão e ação para resolver os problemas que dificultam esse objetivo, de forma mais ampla, sempre pelo intermédio do trabalho de outras pessoas, o que torna as competências motivacionais e desenvolvimentistas tão importantes. Considerando as tarefas organizacionais como as tradicionais (Planejamento, Organização, Liderança e Controle), existirão variações em sua atuação, de acordo com as características da organização, as dificuldades que precisa contornar e os objetivos estipulados. Essa constatação está em consonância com as considerações de Vieira *et al* (2006) e Brandão *et al* (2010, *apud* Crispim e Fragnani, 2010:5), referentes ao desafio do gerente nos modelos gerenciais atuais, que é assumir atribuições diversas de acordo com aquilo que lhe é exigido em diferentes momentos e situações organizacionais.

Necessário ressaltar que as características da organização também definem, em alguma medida, a atuação gerencial, como descrito, por exemplo, nos estudos de Ésther e Melo (2006), sobre a gestão em empresas de pequeno porte; Ésther (2011), sobre as competências gerenciais em reitores de Universidades Federais do Estado de Minas Gerais; Pereira e Silva (2011), sobre as competências gerenciais nas instituições federais de ensino superior; Guimarães (2009), sobre as competências gerenciais no varejo de cosméticos, entre vários outros.

Por todas essas diferenças e peculiaridades, Davel e Melo (2005:30) consideram as funções gerenciais ambíguas - ou paradoxais, como caracterizadas por Quinn *et al* (2012) - por estarem em posição intermediária entre os proprietários e os trabalhadores. Dessa maneira, os gerentes enfrentam constante flutuação de poder, autonomia, conservadorismo, capacidade de inovar e de influenciar as relações de todos aqueles em seu entorno no espaço organizacional. Essa constante ambiguidade é o ambiente no qual o gerente constrói sua identidade, a partir da interiorização de valores, práticas sociais e representações grupais, bem como no decorrer do processo de desenvolvimento estratégico para sua sobrevivência.

Em relação a este aspecto paradoxal da função do gerente, Quinn *et al* (2012:391), ao abordarem a aprendizagem e a mestria gerencial, ressaltam a necessidade do gerente ser capaz de atuar de formas diversas no contexto organizacional. Os autores desenvolveram a teoria da estrutura de valores concorrentes, que tem por função categorizar quatro imperativos de ação gerenciais, ou seja, são critérios para se medir a efetividade do desempenho de um gerente. Esses critérios são: Colaborar (que envolve competências de comunicação, autoconhecimento e liderança); Controlar (competências de planejamento, monitoramento, gerenciar por

funções); Competir (competências para estabelecer metas e objetivos, motivar a si e os outros, organizar, conduzir para resultados); e o último quadrante, intitulado Criar (referente às competências para usar o poder eticamente, estimular inovações, negociação).

Quinn *et al* (2012:394) consideram que um gerente que atua em uma única direção (que esteja focado em apenas um critério), comprometerá a eficiência organizacional. Os autores consideram que os gerentes com repertórios comportamentais mais variados possuem melhor desempenho e adaptabilidade a mudanças.

Se, por um lado, as características da organização definem a atuação gerencial (ÉSTHER e MELO, 2006) e são, em grande parte, responsáveis pela formação da identidade do gerente (DAVEL e MELO, 2005), por outro lado, os gerentes não possuem meios claros de lidar com todas estas transformações (AGUT *et al*, 2003; LE BOTERF, 2003; RUAS, 2005 *apud* BÜNDCHEN, ROSSETTO E DA SILVA, 2011:396).

Além disso, Ruth (2006) *apud* D'Amélio (2007:24) considera a função gerencial como “uma atividade singular, contextual, socialmente construída e exercida em ambientes instáveis”. Dessa forma, as conceituações dos diversos autores não conseguem delinear toda a complexidade do trabalho dos gerentes. Como dito por Mintzberg (2010:32), as atividades gerenciais são muito diversas, fragmentadas e descontínuas; o controle é mais explícito do que implícito, a comunicação é feita, em grande parte, de modo informal e é uma função orientada para a ação. Todas essas características impossibilitam a separação, na prática, das atribuições do gerente.

Nesta seção, buscou-se demonstrar a complexidade inerente ao trabalho gerencial, com todos os seus paradoxos e abrangência de atuação dentro e fora da organização. Na próxima seção, será abordado o perfil e as competências necessárias para o desempenho efetivo da função gerencial.

4 O PERFIL E AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO GERENTE

Com base no conceito proposto por Mintzberg (2010) de que a gestão é resultante da interseção entre arte, ciência e habilidades práticas, faz-se necessário saber quais características pessoais contribuem para uma prática adequada e o desenvolvimento da arte que tornam a gestão eficaz nas diversas situações vividas pelo gerente. Dessa forma, esta seção tem por objetivo apresentar as competências necessárias para o desempenho satisfatório no cotidiano gerencial.

Entretanto, para que se possa entender as competências, é preciso, primeiro, entender o significado de competência.

4.1 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Os estudos sobre competências foram iniciados com o objetivo de identificar todas as variáveis responsáveis por um alto desempenho de uma pessoa baseadas em um desenho de cargo, sendo perceptível a influência taylorista (FLEURY E FLEURY, 2001). Boyatzis, como cita Wood e Payne (1998:23) *apud* Bittencourt (2001:27), foi a primeira pessoa a usar o termo competência, relacionando-o a comportamentos observáveis, baseado em uma concepção behaviorista.

A partir de então, muitas outras conceituações foram construídas, tendo por base aspectos diversificados, como é apresentado na pesquisa de Bittencourt (2001:28-31), que relaciona o conceito de competência de diversos autores, dividindo-os nas seguintes ênfases: Conceito de competência baseado no desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação); como capacitação (aptidão); como práticas de trabalho e capacidade de mobilizar

recursos (ação); como articulação de recursos (mobilização); busca de melhores desempenhos (resultados); questionamento constante (perspectiva dinâmica); processo de aprendizagem individual atribuída ao próprio indivíduo (autodesenvolvimento); e relacionamento interpessoal (interação).

Entretanto, devido a todas as transformações ocorridas no mundo do trabalho e na realidade das organizações, a imprevisibilidade passou a ser um elemento constante no cotidiano dos trabalhadores (FLEURY E FLEURY, 2001). Considerando este contexto atual vivenciado pelas organizações, o conceito de competência não mais se restringe aos conhecimentos do indivíduo ou à sua inteligência, bem como também não se refere exclusivamente à tarefa desempenhada (FLEURY E FLEURY, 2001:187). Essa percepção levou ao conceito de competência proposto por Fleury e Fleury (2001:188), que é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Zarifian (2001) *apud* D’Amélio (2007:35), por sua vez, define competência em três dimensões. A primeira dimensão, segundo o autor, refere-se à capacidade do indivíduo de demonstrar, através de suas atitudes (envolvimento, iniciativa, comprometimento etc.), algo maior que o seu conhecimento técnico e suas habilidades. Na segunda dimensão, o autor trata da competência demonstrada mediante a aplicação do conhecimento do indivíduo na prática, reagindo diante das complexidades que enfrenta, demonstrando aprendizagem pela experiência. A terceira dimensão está relacionada com a busca, pelo indivíduo, do comprometimento coletivo para o trabalho e as responsabilidades, compreendendo a realidade de não ser possível trabalhar sozinho.

Le Boterf (2003) *apud* D’Amélio (2007:36) considera a competência como sendo necessariamente intrínseca à ação. O indivíduo adquire o conhecimento e a técnica mediante a educação, e a sua personalidade e história de vida permitem, durante a prática, “a criação e recriação das competências”. (D’AMÉLIO, 2007:36)

Pode-se perceber um ponto comum entre as definições de competências citadas acima: a relação entre competência, experiência e ação (prática). As competências conformam-se como o conhecimento e a experiência adquiridos na prática. Entender que uma pessoa possui a competência para a realização de uma tarefa significa que a probabilidade dessa mesma pessoa realizar uma dada tarefa é aumentada. Entretanto, só se pode considerar a tarefa como bem feita após a sua realização. Por outro lado, o conhecimento formal é o embasamento da prática; ele torna a prática um ato consciente. (VAZQUEZ, 1977)

Tendo isso em vista, serão mostradas adiante as competências consideradas por muitos autores como essenciais para o desempenho da função gerencial.

4.2 AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Uma vez apresentado o significado de competência segundo alguns autores da área, torna-se importante identificar quais são as competências necessárias ao gerente. Considerando a amplitude dos estudos sobre o tema, serão apresentadas as competências gerenciais segundo diversos autores abordados no universo de nossa pesquisa, além do próprio Henry Mintzberg, cujas competências consideradas importantes para a função gerencial serão citadas na próxima seção.

No universo dos autores pesquisados, foram identificadas 57 (cinquenta e sete) competências gerenciais. Dentre elas, as mais recorrentes foram a *Comunicação* (citada por 17 autores), a *Liderança* (citada por 12 autores), *Capacidade de Negociação* (citada por 11 autores), *Pensamento estratégico/Capacidade de Planejamento* (citada por 10 autores) e

Gestão de Grupos (citada por 10 autores). Entende-se que essas competências refletem uma visão de consenso entre os autores da área.

Foram também identificadas, porém, competências citadas por apenas um autor como sendo desejáveis ao exercício da gerência, que são a *Expansão* contínua das fronteiras pessoais (Amaral, 2006 *apud* Ésther, 2011), *Tolerância* (Ésther, 2011), *Paciência* (Ésther, 2011), *Ponderação* (Ésther, 2011), *Confiabilidade* (Ésther, 2011), *Produtividade* (Wood e Payne, 1998 *apud* Bittencourt, 2011), *Diagnóstico e uso de conceitos* (Wood e Payne, 1998 *apud* Bittencourt, 2011), *Espontaneidade* (Wood e Payne, 1998 *apud* Bittencourt, 2011), *Memória* (Wood e Payne, 1998 *apud* Bittencourt, 2011), *Habilidades para rever processos e estruturas organizacionais* (Moura e Bittencourt, 2006), *Habilidades humanas* (Oderich, 2005 *apud* Guimarães, 2009), *Organizar os fluxos de informações* (Quinn *et al.*, 2012), *Trabalhar e gerenciar através de funções* (Quinn *et al.*, 2012), *Planejar e coordenar projetos* (Quinn *et al.*, 2012), *Estimular e possibilitar a conformidade* (Quinn *et al.*, 2012), *Patrocinar e vender novas ideias* (Quinn *et al.*, 2012), *Implementar e sustentar a mudança* (Quinn *et al.*, 2012), *Integração de todas as outras competências* (Quinn *et al.*, 2012), *Visão de mundo ampla e global* (Sant'Anna, Moraes e Kilimnik, 2005) e *Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades* (Sant'Anna, Moraes e Kilimnik, 2005).

Para uma melhor visualização do acima exposto, as 57 (cinquenta e sete) competências identificadas neste estudo foram listadas no Quadro 1.

Quadro 1. As Cinquenta e Sete competências pesquisadas

Iderança	Comunicação	Motivação
Negociação	Gerenciamento de conflitos	Resolução de problemas
Percepção social	Gestão de grupos	Estabelecimento de <i>networking</i>
Orientação para resultados	Conhecimento em gestão de pessoas	Empregar a experiência e novas ideias para melhorar resultados
Pensamento estratégico/ Capacidade de planejamento	Ética	Resistência ao estresse
Personalidade	Flexibilidade comportamental	Autoconfiança
Trabalho em equipe	Comprometimento	Iniciativa
Expansão contínua das fronteiras pessoais	Captação de oportunidades	Discernimento entre prioridades e rotinas
Tolerância	Ousadia	Paciência
Ponderação	Confiabilidade	Saber mobilizar recursos
Responsabilidade	Criatividade	Equilíbrio emocional
Capacidade de desenvolver outras pessoas	Inteligência	Produtividade
Diagnóstico e uso de conceitos	Espontaneidade	Memória
Visão sistêmica da organização	Conhecimento via análise de custos	Habilidades para rever processos e estruturas organizacionais
Busca de melhoria contínua	Conhecimentos técnicos relativos à atividade profissional	Empatia
Habilidades humanas	Organizar os fluxos de informações	Trabalhar e gerenciar através de funções
Planejar e coordenar projetos	Estimular e possibilitar a conformidade	Patrocinar e vender novas ideias
Estimular e promover inovação	Implementar e sustentar mudanças	Capacidade empreendedora
Visão de mundo ampla e global	Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	Integração de todas as outras competências

Fonte: Elaborado pelos autores

Pode-se perceber que há, entre os autores pesquisados, uma grande diversidade acerca das competências vistas como necessárias ao gerente. No entanto, é possível entender que se o

trabalho do gerente é contingencial, pois depende do contexto em que ele se encontra, as competências necessárias a esse trabalho também o são.

Em relação ao modelo de gestão desenvolvido por Mintzberg (2010), compreende-se que ele pode ser pensado como um meio que de fato permita conciliar os estudos teóricos e a prática das organizações. Por ser genérico, o modelo propõe um arcabouço conceitual que se aplica a toda e qualquer organização. A partir desse arcabouço, cada organização pode compreender e detalhar o que seus gerentes realmente fazem na dinâmica de seu trabalho, bem como as competências que lhes são realmente necessárias. Essa ideia será apresentada na próxima seção.

5 O TRABALHO E AS COMPETÊNCIAS DO GERENTE À LUZ DO MODELO DE GESTÃO DE HENRY MINTZBERG

Mintzberg (2010:118) define gerentes como “pessoas responsáveis por unidades compostas por outras pessoas, enquanto o termo gerência média se destina a pessoas que ao mesmo tempo respondem a um ou mais gerentes e tem gerentes que respondem a elas”. Entretanto, o autor aponta em sua obra que a função de gerência é bastante diversificada, podendo ter responsabilidades por áreas geográficas, linha de produtos ou serviços para clientes específicos, uma única função básica, programas ou políticas específicas ou unidades de *staff*. Essa afirmativa é compartilhada por Quinn (2004), Valle (2006), Gündel (2008) e Mariano *et al.* (2008) *apud* Crispim e Fragnani (2010:6), que afirmam existir variações entre as habilidades necessárias para o trabalho do gerente baseado no papel assumido na organização e também dependendo da situação.

Mintzberg (2010) também apresenta uma lista, compilada de várias fontes, com as competências consideradas na literatura como sendo essenciais para o sucesso gerencial.

Quadro 2. Lista combinada das qualidades básicas para sucesso gerencial garantido.

Corajoso Comprometido Curioso Confiante Franco	Carismático Passional Inspirador Visionário
Reflexivo Perspicaz Mente aberta/tolerante (de pessoas, ambiguidades e ideias) Inovador Comunicativo (incluindo ser bom ouvinte) Conectado/informado Perceptivo	Enérgico/entusiástico Animado/otimista Ambicioso Tenaz/persistente/dedicado Colaborativo/participativo/cooperativo Envolvente Apoiador/solidário/empático
Reflexivo/inteligente/sábio Analítico/objetivo Pragmático Decisivo (orientado para a ação) Proativo	Estável Confiável Justo Responsável Ético/honesto Consistente Flexível Equilibrado Integrativo
	Alto

Fonte: Mintzberg (2010:201).

Comparando-se a lista apresentada pelo o autor e as competências identificadas na pesquisa que resultou neste trabalho, foi possível apontar um bom grau de convergência, tal como demonstrado no Quadro 3



Quadro 3. Comparação entre competências propostas por Mintzberg e competências encontradas neste trabalho.

Competências Identificadas por H. Mintzberg	Competências Identificadas nessa Pesquisa
Comunicativo	Comunicação
Inspirador	Motivar os outros
Decisivo	Resolução de problemas
Perspicaz, perceptivo, empático	Percepção social
Colaborativo, participativo, cooperativo	Gestão de grupo, trabalho em equipe
Conectado, informado	Estabelecimento de <i>networking</i>
Analítico, objetivo	Orientação para resultados, produtividade, objetividade
Reflexivo	Empregar a experiência e novas ideias para melhorar resultados
Ético/Honesto	-----

Competências Identificadas por H. Mintzberg	Competências Identificadas nessa Pesquisa
Estável	Resistência ao estresse
Mente aberta, tolerante, paciente	Flexibilidade comportamental, ponderação
Confiante	Autoconfiança
Comprometido	-----
Proativo	Iniciativa
Corajoso	Ousadia
Responsável	-----
Equilibrado	Equilíbrio emocional, capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades
Inovador	Criatividade
Reflexivo, inteligente, sábio	Inteligência
Empático	-----
Inovador	Estimular e promover inovação

Fonte: Elaborado pelos autores

Pode-se perceber que as 57 (cinquenta e sete) competências encontradas a partir da pesquisa deste trabalho, quando comparadas com as 52 (cinquenta e duas) apresentadas por Mintzberg (2010:201), nos permitiu identificar apenas 21 (vinte e uma) competências equivalentes. Neste ponto, confirmam-se as palavras do autor, pois além de não ser possível um ser humano reunir todas as qualidades apresentadas nas duas listas, menos de 50% das competências foram descritas em ambas.

Esse fato corrobora a afirmação de Mintzberg (2010:123) de que não há uma única maneira de gerenciar com eficiência. Ao falar de estilo pessoal de gestão, o autor menciona que os fracassos na atividade gerencial podem decorrer da inabilidade pessoal do gestor, mas também podem ser devido à impossibilidade de realizar determinadas atribuições; ou a uma organização com visões equivocadas; ou mesmo um gerente cujo perfil não é adequado àquele determinado tipo de emprego; ou, o gerente pode fracassar por arrogância nascida a partir de uma sequência de sucessos. (MINTZBERG, 2010:203-209)

Os fatores de sucesso para um gerente, então, deixam de depender apenas do indivíduo e de todas as competências com as quais ele nasceu ou decidiu desenvolver; também podem depender de um momento propício para uma determinada intervenção ou um comportamento adequado não planejado que gerou resultados excelentes.

Em função dessa percepção, Mintzberg (2010) não busca determinar e apresentar as competências pontuais que gerentes devem desenvolver. Para ser coerente com o modelo de gestão proposto, ele entende que os gerentes devem ter competências que os ajudem na execução dos papéis gerenciais. O quadro 4 apresenta o conjunto das competências gerenciais segundo a visão desse autor.

Quadro 4. Competências da gestão.

Competências Pessoais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão do eu, internamente (reflexão, pensamento estratégico). 2. Gestão de si, externamente (tempo, informações, estresse, carreira). 3. Programação (desmembramento, priorização, estabelecimento de agenda, malabarismo, tempestividade / <i>timing</i>)
Competências Interpessoais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança de indivíduos (seleção, ensino/mentorado/<i>coaching</i>, inspiração, lidar com especialistas) 2. Liderança de grupos (desenvolvimento de equipes, resolução de conflitos/mediação, facilitação de processos, comando de reuniões). 3. Liderança da organização/unidade (construção da cultura). 4. Administração (organização, alocação de recursos, delegação, autorização, sistematização, definição de objetivos, avaliação de desempenho). 5. Ligação da organização/unidade (formação de redes, representação, colaboração, promoção/<i>lobby</i>, proteção/intermediação <i>buffering</i>).
Competências Informacionais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação verbal (saber ouvir, entrevistar, falar/apresentar/informar, escrever, coletar informações, disseminar informações). 2. Comunicação não verbal (enxergar [compreensão visual], sentir [compreensão visceral]). 3. Análise (processamento de dados, modelagem, mensuração, avaliação).
Competências para a Ação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepção (planejamento, criação [<i>crafting</i>], visão). 2. Mobilização (resolução de emergências, gestão de projetos, negociação/acordos, fazendo política, gestão de mudanças).

Fonte: adaptado pelos autores de Mintzberg (2010:100)

Dessa forma, Mintzberg (2010) sugere que as competências necessárias à execução de cada um dos papéis gerenciais devem ser determinadas por cada organização, conforme a particularidade de sua realidade e da dinâmica de trabalho de cada gerente nos diferentes níveis hierárquicos.

No entanto, ao abordar a questão da eficácia do trabalho gerencial, Mintzberg (2010:210) demonstra que não basta pensar nas competências necessárias ao gerente, sem que se leve em consideração o que ele denomina de “mentalidades gerenciais”. Pode-se compreender as “mentalidades gerenciais” como a maneira com que um gerente percebe, interpreta e lida com o ambiente no qual está inserido.

Tendo isso em vista, Mintzberg (2010:210) propõe uma estrutura que viabilize a eficácia do trabalho gerencial em contexto. Essa estrutura apresenta cinco “fios”, cujo significado pode ser compreendido como as mentalidades gerenciais. Esses fios, como apresentados na figura 5, vão de um nível pessoal para o social e de conceitual (fio reflexivo) para concreto (fio proativo). Assim, para se pensar a eficácia de um gerente no seu contexto de trabalho, torna-se necessário compreender a interligação desses fios. Em outras palavras, a eficácia do trabalho do gerente depende da adequada correlação ou integração entre todos os “fios” da estrutura. Em certo aspecto, isto remonta a Quinn (2012), quando considera uma das competências essenciais a integração de todas as outras competências.

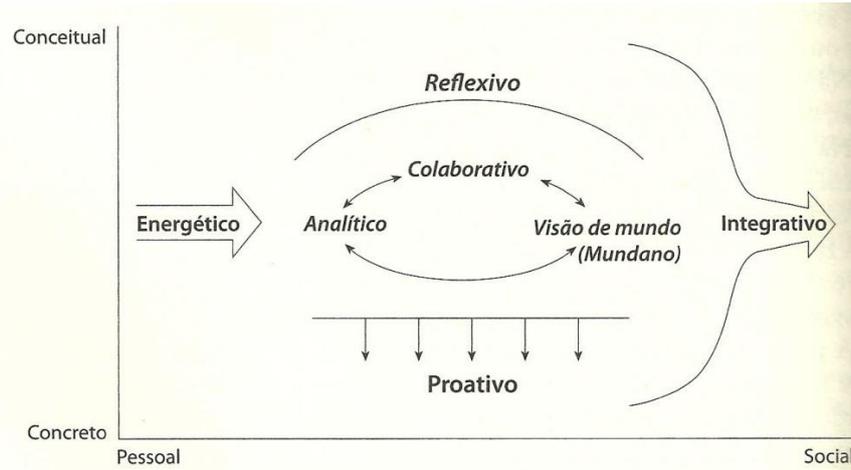


Figura 4. Estrutura para consideração da eficácia gerencial em contexto.

Fonte: Mintzberg (2010:210)

O fio energético refere-se a toda a energia necessária para o exercício da função gerencial, que apesar de variar de pessoa para pessoa, se faz bastante necessária aos gerentes. O fio reflexivo diz respeito à capacidade de aprender com a própria experiência; é trabalhar o interior de forma a aprimorar a visão daquilo que está fora. O fio analítico reflete a colocação dos fatos e comportamentos diante da racionalidade. O fio mundano representa a habilidade de considerar e compreender o mundo alheio, ou seja, a cultura, história de vida e representações daqueles que lhe cercam, de forma, inclusive, a conhecer-se melhor. O fio colaborativo trata da gestão em seu aspecto de proporcionar o trabalho em equipe daqueles que são gerenciados. O fio proativo refere-se ao gestor não só como uma pessoa que age, mas que inicia a ação. Por fim, o fio integrativo, que diz respeito à capacidade do gerente de reunir tudo o que acontece a sua volta em um conhecimento que tudo integra.

Mintzberg (2010) teve por objetivo desenvolver um modelo de gestão genérico, porque a prática (de cada organização e de cada gerente) é determinante para o detalhamento da aplicação do modelo à dinâmica do trabalho gerencial e para a definição das competências mais importantes para esse trabalho. A realidade de cada organização é peculiar, pois trabalha com produtos diversos, atendendo a clientes diversos, imersa em um ambiente em que os altos e baixos econômicos tem impactos diferentes sobre os seus resultados, entre outros fatores. Em relação aos gerentes, cada um possui uma história de vida, possuem anseios e personalidades diferentes, bem como lidam com problemas muito diversos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou apresentar uma análise sobre o trabalho, os papéis e as competências do gerente à luz do modelo de gestão proposto por Mintzberg (2010).

O trabalho de um gerente é intenso e diversificado. A quantidade de situações e problemas com que ele precisa lidar em curto espaço de tempo é considerável. Estas características da função gerencial a torna essencialmente prática, sem ser desprovida da necessidade de conhecimento adequado.

Outro aspecto importante é a gerência como ação e de inevitável contato com o outro. Gerenciar é uma atividade de constante comunicação, vertical e horizontal, dentro e fora da sua unidade e organização. Em outras palavras, um gerente desempenha diversos papéis em seu cotidiano de gestão. Seja liderando, agindo, comunicando, negociando, programando, controlando, estruturando ou fazendo conexões, o gestor está em contato com pessoas,

adquirindo, processando e organizando informações, de forma a auxiliar sua organização e sua unidade.

Por ser a dinâmica do trabalho gerencial muito intensa e diversa, o gerente precisa de um conjunto de habilidades que o permita conduzir todas as atividades, de forma a auxiliar a organização a alcançar seus objetivos. Se, por outro lado, a necessidade de identificação de competências para o preenchimento de um cargo gerencial fosse ignorada, seria impossível para uma organização selecionar, treinar e desenvolver gerentes de uma maneira adequada à realidade. Assim como em todo trabalho ou função, uma pessoa precisa preencher requisitos mínimos para atuar como um gerente de forma satisfatória.

A proposta de Mintzberg (2010) contribui para o tema deste artigo pelo fato de considerar a gerência como uma atividade complexa, com muitos fatores intervenientes. Por isso, busca orientar quanto às peculiaridades e dificuldades enfrentadas pelas pessoas que assumem a função de gerentes, sem deixar de considerar o contexto organizacional no qual estão inseridas. Não há regras ou perfil determinante para o bom desempenho de um gerente sem considerar a organização, a cultura e o momento.

Em situações reais, não há como elencar um conjunto de competências possíveis de uma única pessoa possuir e, ainda, determinar que essa pessoa gerenciaria satisfatoriamente em qualquer organização e em qualquer contexto.

O tema pesquisado é bastante complexo e, por isso, não houve pretensão de esgotar, neste artigo, tudo aquilo que poderia ou deveria ser estudado. Esse foi apenas um pequeno recorte da literatura da área. Faz-se muito importante que os estudos continuem sendo feitos, de forma a ampliar a compreensão teórica e prática sobre o assunto.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Romilda Ramos; SACHUK, Maria Iolanda. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 1. p. 53-66. Disponível em: www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v14n1/v14n1a5.pdf. Acesso em: 02 out. 2012.
- BERTÃO, Flávia R. B. M.; HASHIMOTO, Francisco. Entre o desejo e o sofrimento psíquico no trabalho: um estudo de caso com professora de educação infantil. **Psicologia em Revista PUC-MG**, v. 12, n. 20, p. 141-163, dez. 2006. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/249>. Acesso em: 02 out. 2012.
- BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 320 p. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1793>. Acesso em: 05 set. 2012.
- BITENCOURT, Cláudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE-eletrônica**. São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-69, jan./mar. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a04.pdf>. Acesso em: 05 set. 2012.
- BÜNDCHEN, Edson; ROSSETTO, Carlos Ricardo; SILVA, Anielson Barbosa da. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. **READ. Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, ed. 60, v. 17, n. 2, p. 396-423, maio/ago. 2011.
- CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; BRITO, Mozar José de. Poder Disciplinar e Gestão de Pessoas: um estudo empírico em uma organização de desenvolvimento de software. **Revista O&S UFBA**. Salvador, v. 10, n. 26, p. 19-37, jan./abr. 2003.
- CRISPIM, Ana Laura; FRAGNANI, Elisênia Cardoso de Souza Frasson. **A importância da competência interpessoal para a atuação do gerente no contexto organizacional**. UNESC, 2010. Disponível em: www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000044/0000441F.pdf. Acesso em: 22 ago. 2012.
- D'AMÉLIO, Márcia. **Aprendizagem de competências gerenciais: um estudo com gestores de diferentes formações**. 2007. 247 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.



DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. (orgs.). **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 340 p.

ÉSTHER, AngeloBrigato; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Pequenas empresas, grandes gerentes: dilemas e desafios dos gerentes das empresas de pequeno porte**. In: ÉSTHER, A. B.; PAÇO-CUNHA, E.; SANÁBIO, M. T. (orgs.). **Pequenas empresas: reflexões e perspectivas de ação**. Juiz de Fora: EDUFJF, 2006. Capítulo IX, p. 185-217.

ÉSTHER, AngeloBrigato. **As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração**. Cadernos EBAPE.BR. Rio de Janeiro, ed. Especial, v. 9, artigo 10, p. 648-667, jul. 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512011000600011&script=sci_arttext. Acesso em: 23 ago. 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, ed. Especial, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci_arttext. Acesso em: 29 ago. 2012.

GUIMARÃES, Marcelo Prado de Souza. **Competências gerenciais no varejo de cosméticos**. 2009. 75 p. Monografia (Pós-Graduação em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília. Disponível em: <http://bdm.bce.unb.br/handle/10483/1469>. Acesso em: 23 ago. 2012.

KLADIS, ConstantinMetaxa; FREITAS, Henrique. O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. **Revista Ser Humano**. São Paulo, n. 109, p. 33-35, jun. 1996. Disponível em: http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/1996/1996_043_rev_sh.pdf. Acesso em: 26 ago. 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004. 434 p.

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010. 304 p.

MOURA, Maria Cristina Canovas; BITENCOURT, Cláudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-eletrônica**. São Paulo, v. 5, n. 1, art. 3, p. 0-0, jan./jun. 2006. Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3647&Secao=ARTIGOS&Volume=5&Numero=1&Ano=2006>. Acesso em: 02 set. 2012.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da Silva. **As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior**. Cadernos EBAPE.BR. Rio de Janeiro, ed. Especial, v.9, artigo 9, p. 627-647, jul. 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512011000600010&script=sci_arttext. Acesso em: 23 ago. 2012.

PELLISSARI, Anderson Soncini; GONZALEZ, Inayara Valéria Defreitas Pedroso; VANALLE, Rosângela Maria. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **READ. Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, ed. 69, v. 17, n. 1, p. 149-180, abr. 2011. Disponível em: http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf.php?cod_artigo=688&cod_edicao=69. Acesso em: 06 set. 2012.

PIOLLI, Evaldo. Sofrimento e Reconhecimento: o papel do trabalho na constituição da identidade. **Revista USP**. São Paulo, n. 88, p. 172-182. fev. 2011. Disponível em: www.revistausp.sibi.usp.br/scielo.php. Acesso em: 02 out. 2012.

QUINN, Robert E. *et al.* **Competências Gerenciais**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 419 p.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE-eletrônica**. São Paulo, v. 4, n. 1, art. 1, p. 0-0, jan./jul. 2005. Disponível em: www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a01.pdf. Acesso em: 12 set. 2012.

SILVA, Lúcia Helena Martins; ROGLIO, Karina De Dea; SILVA, Wesley Vieira Silva. Competências relevantes para a efetividade do processo decisório em defesa aérea. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, p. 339-365. mar./abr. 2010. Disponível em: www.scielo.br/pdf/rap/v44n2/07.pdf. Acesso em: 02 out. 2012.

VAZQUEZ, Adolfo Sanchez. **Filosofia da Praxis**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977. 488 p.