



**VII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

## **A PERCEÇÃO DE DISCENTES SOBRE AS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PELO MERCADO: UM PONTO DE PARTIDA PARA INOVAÇÕES EM CURSOS DE FORMAÇÃO GERENCIAL?**

**REGINALDO DE JESUS CARVALHO LIMA**

Fundação Pedro Leopoldo (FPL)

**DOMINGOS ANTONIO GIROLETTI**

Fundação Pedro Leopoldo (FPL)



## **A PERCEÇÃO DE DISCENTES SOBRE AS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PELO MERCADO: UM PONTO DE PARTIDA PARA INOVAÇÕES EM CURSOS DE FORMAÇÃO GERENCIAL?**

### **Resumo**

Este artigo aborda a percepção de discentes de uma IES privada sobre as competências gerenciais requeridas pelo mercado. Considerou-se que o conhecimento acerca da percepção dos discentes sobre a realidade profissional pode ser um elemento relevante para a proposição de inovações em matrizes curriculares e processos de ensino-aprendizagem. Fundamenta-se no arcabouço teórico proposto por Quinn et al. (2003) que relaciona competências, papéis gerenciais e modelos de referência. O estudo envolveu alunos de uma IES privada, localizada na Região Metropolitana de Belo Horizonte, em Minas Gerais. Os dados foram coletados, no segundo semestre de 2017, por meio de questionários e análise de documentos. Foram inqueridos 164 discentes matriculados em cursos de formação gerencial. O tratamento de dados foi realizado com a utilização do SPSS e baseou-se em estatística descritiva. Os resultados sinalizaram a relevância das competências sugeridas por Quinn et al. (2003) no atual contexto. Destacaram-se o modelo de metas racionais por meio de competências vinculadas aos papéis de Diretor e Produtor e, na sequência, o modelo de sistemas abertos com os papéis de Inovador e Negociador. Os resultados indicam que o processo formativo e as matrizes curriculares dos cursos têm favorecido uma visão abrangente e multidirecional sobre o campo profissional.

**Palavras-chave:** Inovação; Formação Gerencial; Competências; IES.

### **Abstract**

This article deals with the perception of students of a private HEI on the managerial competencies required by the market. It was considered that the knowledge about the students' perception about the professional reality can be a relevant element for the proposition of innovations in curricular matrices and teaching-learning processes. It is based on the theoretical framework proposed by Quinn et al. (2003) that relates competencies, managerial roles and reference models. The study involved students from a private HEI, located in the Metropolitan Region of Belo Horizonte, Minas Gerais. Data were collected in the second half of 2017, through questionnaires and document analysis. Sixty-six students enrolled in managerial training courses were required. The data treatment was performed using the SPSS and was based on descriptive statistics. The results indicated the relevance of the competences suggested by Quinn et al. (2003) in the current context. The model of rational goals was highlighted through competences related to the roles of Director and Producer and, following the model of open systems with the roles of Innovator and Negotiator. The results indicate that the training process and the curricular matrices of the courses have favored a comprehensive and multidirectional view on the professional field.

**Keywords:** Innovation; Management Training; Skills; IES.



## 1 Introdução

O debate sobre inovação assume relevância nos mais variados setores. No campo da educação, trata-se de tema relevante em face das profundas transformações que afetaram as Instituições de Ensino Superior – IES. A necessidade de imprimir qualidade à educação e favorecer a sobrevivência das instituições estimulam a busca de inovações em matrizes curriculares e processos de ensino-aprendizagem.

O presente artigo aborda as competências gerenciais demandadas pelo mercado, na ótica de discentes dos cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis. Trata-se de uma iniciativa adotada como ponto de partida para subsidiar possíveis reflexões e inovações relacionadas às matrizes curriculares e aos processos de ensino-aprendizagem adotados por uma IES privada. A análise proposta parece instigante ao se considerar a complexidade inerente ao processo de formação gerencial e as profundas mudanças verificadas no cenário da educação superior. Os impactos da globalização, das inovações tecnológicas e do movimento de reestruturação produtiva no mundo do trabalho, motivaram transformações educacionais significativas (Barbosa, Mendonça & Cassunde, 2015). As mudanças verificadas alteraram, em conteúdo e forma, a estrutura dos cursos e estimularam a adoção de configurações híbridas que mesclam ensino presencial e virtual. Em relação ao ensino privado, no País, observou-se o arrefecimento da demanda motivado pelos reflexos de um contexto político e econômico desfavorável. Intensificaram-se os esforços com foco na captação e retenção de alunos e na redução de custos por parte das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas. Deve-se considerar o expressivo ingresso de alunos no ensino superior, verificada nos últimos anos, decorrente de políticas de interiorização e diversificação, conforme destacaram Santos e Helal (2013).

A emergência de um perfil de alunos sintonizados com as novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) estimulou a busca de novos formatos de interação. A aplicação de novas tecnologias ampliou o acesso às informações e proporcionou a criação de um espaço virtual favorável à aprendizagem e ao estabelecimento de relações com outros atores.

Para uma compreensão mais abrangente da complexidade inerente ao contexto em questão, deve-se considerar que, para além do impacto inevitável das mudanças, o processo de ensino-aprendizagem deve atender às Diretrizes Curriculares Nacionais definidas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) e às determinações da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) que destacam a necessidade de constante aprimoramento das competências e do processo formativo.

Com base nos apontamentos anteriores, colocam-se algumas questões norteadoras. À luz do arcabouço teórico proposto por Quinn et al. (2003) e do processo formativo adotado pela IES Delta, quais seriam as competências consideradas relevantes em cursos de formação gerencial? Que papéis gerenciais e modelos de referência têm se destacado na ótica do público discente?

Orientado para a identificação de pistas de reflexão e novas indagações, o presente artigo fundamenta-se em estudo realizado em uma IES privada, denominada Delta, que está situada na região metropolitana de Belo Horizonte, em Minas Gerais. A referida instituição, há mais de cinco décadas, oferta cursos em diversas áreas de formação. Os cursos de gestão tiveram início na década de 1990 e, atualmente, a referida IES oferece cursos nos níveis de graduação e pós-graduação.

Este artigo está estruturado em cinco seções. Esta introdução constitui a primeira delas, problematiza o tema e apresenta a proposta de pesquisa. A segunda seção, contempla o referencial teórico do trabalho. Na sequência, a terceira seção expõe a metodologia adotada.



Na quarta seção, os resultados obtidos são apresentados. Na quinta seção, têm-se as considerações finais. Na sequência, seguem as referências.

## **2 Referencial Teórico**

### **Educação Superior e Formação Gerencial.**

O debate sobre inovação tem ocupado lugar de destaque na pauta das instituições de ensino. A literatura sobre inovação tem sido estruturada a partir de vertentes teóricas distintas e com ênfases bastante específicas. Diversos autores (Cassiolo & Lastres, 1999, Etkowitz & Leydesdorff, 2000, Tidd & Bessant, 2008, Tigre, 2006, dentre outros) tem contribuído para clarificar aspectos distintos sobre o processo inovativo.

As transformações verificadas no cenário educacional, ao longo das últimas décadas, estimularam reflexões por parte de diversos atores sociais. Num cenário globalizado, pôde-se observar a emergência de novas modalidades de ensino, mais alinhadas às características e necessidades do público. A aplicação de novas tecnologias favoreceu a emergência de modelos que privilegiam o ensino a distância e a comunicação síncrona. O modelo híbrido representa outra alternativa amplamente utilizada e congrega ensino presencial e a distância. A ampliação do acesso ao ensino superior, no país, estimulou alterações na dinâmica funcional de instituições públicas e privadas, afetando o processo de ensino-aprendizagem (Speller, Robl e Menegel 2012; Santos & Helal, 2013).

No atual contexto, os reflexos da crise econômica e política do país se abateram sobre as IES privadas, exigindo o reposicionamento institucional e a busca de inovações nos processos e estruturas. A redução da demanda e a necessidade de evitar a evasão motivaram múltiplos esforços que envolvem desde reestruturação organizacionais até a adoção de novas estratégias de relacionamento com os diversos públicos. Tornaram-se mais explícitas as métricas para acompanhamento dos cursos e conformação às determinações das Diretrizes Curriculares Nacionais, definidas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). A busca de patamares de qualidade mais elevados e uma atuação mais incisiva de diversos órgãos de acompanhamento e controle foram observadas (Gomes, Marin, Pimenta & Realy, 2012).

Nesse quadro de adversidades, ampliam-se os desafios impostos ao exercício da docência ao mesmo tempo em que impera a necessidade de promover uma formação que possibilite ao indivíduo adquirir autonomia e criticidade, como destacaram Freire (1996) e Perrenoud (1999). No âmbito dos cursos de gestão, a empreitada revela-se mais complexa na medida em que o objeto central, as organizações, reconfigura-se diante das contingências. Nesse sentido, a busca de uma abordagem sintonizada com a perspectiva apresentada por Delors (2003) torna-se desafiadora. O referido autor sugere a promoção de uma aprendizagem ampla com base nas seguintes modalidades: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser.

A adoção de um processo formativo capaz de favorecer uma formação adequada demanda a compressão acerca da noção de competências em diversos nuances.

### **Competências: apontamentos sobre o debate.**

A produção acadêmica sobre competências envolve distintas vertentes teóricas, configurando uma literatura ampla e diversificada (Barbosa, 2007, Bitencourt & Barbosa, 2004, Kilimnik, Sant'Anna & Luz, 2004). O termo, há tempos, empregado em diversos campos do saber ganhou destaque no âmbito da gestão nas últimas décadas do século XX, em decorrência das profundas transformações no mundo do trabalho. A busca por



competitividade e a necessidade de gestão estratégica motivaram reestruturações de processos e de modelos de gestão.

O debate floresceu sustentado na Visão Baseada em Recursos (VBR) que privilegia os ativos intangíveis como fontes para a geração de valor. Desta ótica, as competências dos indivíduos e da organização devem estar alinhadas de forma que ambos possam alcançar patamares mais elevados de desempenho (Brandão & Guimarães, 2001). Fleury e Fleury (2001) admitem uma relação circular entre estratégias organizacionais e ações individuais, reforçando o necessário alinhamento entre essas dimensões e a estabelecimento de sistemas de gerenciamento adequados. O nível coletivo da competência comporta, além da perspectiva macro organizacional, discussões com foco nas áreas e em equipes de trabalho. A integração dos recursos disponíveis e a instituição de sistemas de aprendizagem coletiva representam aspectos centrais para a construção de valor e busca de vantagem competitiva (Prahalad & Hamel, 1990; Ruas, 2001). Nessa direção, a sintonia entre os diversos subsistemas de gestão de pessoas torna-se fundamental (Dutra, 2004). Segundo Ruas (2001), o nível coletivo tem sido insuficientemente explorado no debate sobre competências.

Na literatura sobre competências, nota-se que o enfoque, no nível do indivíduo, aparece com mais frequência, conforme apontamento anterior. Nessa direção, verifica-se a profusão de estudos sob distintos prismas teóricos. Os trabalhos empreendidos por David McClelland, na década de 1970, marcaram a emergência do tema pela vertente da Psicologia. Boyatzis (1982) é outro autor importante da corrente americana e enfatizou aspectos capazes de favorecer o desempenho superior. Dessa forma, a competência individual passou a incorporar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. De outra perspectiva, enfatizando o caráter construtivista, a corrente francesa destacou o caráter social do conceito. O envolvimento de diversos segmentos da sociedade e a interlocução entre patronato, sindicatos e trabalhadores motivou discussões sobre o modelo da competência (Zarifian, 2001; 2003). Deste prisma, a competência do indivíduo materializa-se em ações concretas por meio da efetiva resolução de problemas no contexto do trabalho. Considera-se que o desenvolvimento de competências ocorre por meio das seguintes vias: o processo de socialização do indivíduo e sua biografia, a formação educacional e as experiências acumuladas (Le Boterf, 2003).

Pode-se notar que o desenvolvimento de competências ganha complexidade na medida em que envolve aspectos vinculados ao indivíduo e ao próprio contexto em que atua.

### **Competências Gerenciais: aspectos gerais.**

A literatura gerencial destaca a importância dos gestores na dinâmica funcional das organizações e sua atuação na captação e aplicação dos recursos necessários. O domínio de competências gerenciais torna-se, portanto, decisivo para o exercício da função gerencial, nos diversos níveis hierárquicos e segmentos de atuação (Gramigna (2007).

No atual cenário, a discussão sobre competências gerenciais torna-se decisiva diante da lógica orientada para resultados e competitividade. Em face das inovações e descontinuidades, a ação gerencial representa um fator decisivo para a geração de valor e alcance dos referenciais estabelecidos. Deve-se levar em conta que o interesse pelo assunto tem motivado esforços investigativos há tempos. No início do século XX, Henry Fayol, tratava a estrutura organizacional, sob o prisma gerencial, analisando as funções do administrador. Henry Mintzberg contribui de forma significativa com reflexões sobre o trabalho gerencial. Em sua obra intitulada *The Nature of Managerial Work*, ele focalizou a complexidade da atividade gerencial. Na segunda metade do século passado, Peter Drucker abordou a relevância dos gestores no contexto da Administração Por Objetivos (APO).



Richard Boyatzis (1982), por sua vez, dedicou sua atenção na elaboração de um rol de competências e características individuais apontadas como fundamentais.

Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003) sugeriram um arcabouço teórico para a análise de competências gerenciais vinculadas a papéis e modelos de referência. A estrutura baseia-se no confronto entre modelos considerados antagônicos, a saber: Modelo das Relações Humanas x Modelos de Metas Racionais e Modelos de Sistemas Abertos x Modelo de Processos Internos. Cada um deles está relacionado a premissas e valores específicos que influenciam a ação gerencial.

Os autores reconhecem a impossibilidade de reduzir a complexidade da realidade organizacional ou enquadrá-la em determinados esquemas interpretativos. Nesse sentido, explicam que os quatro modelos podem coexistir no ambiente organizacional e que, certamente, o gestor deverá manifestar competências relacionadas a mais de um deles. Cada um deles denota aspectos específicos que marcam “formas de ver e agir”. A figura 1 apresenta as características atribuídas aos modelos gerenciais.

	Metas racionais	Processos internos	Relações Humanas	Sistemas abertos
Crítérios de eficácia	Produtividade, lucro	Estabilidade, continuidade	Compromisso, coesão, moral	Adaptabilidade, apoio externo
Teoria referente a meios e fins	Uma direção clara leva a resultados produtivos	Rotinização leva à estabilidade	Envolvimento resulta em compromisso	Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos
Ênfase	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas	Definição de responsabilidade, mensuração, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação e gerenciamento da mudança
Atmosfera	Econômico-racional: “lucro-líquido”	Hierárquico	Orientado a equipes	Inovadora flexível
Papel do gerente	Diretor e produtor	Monitor e coordenador	Mentor e facilitador	Inovador e negociador/mediador

Figura 1 – Características dos quatro modelos gerenciais. Fonte: Quinn *et al.* (2003, p.25)

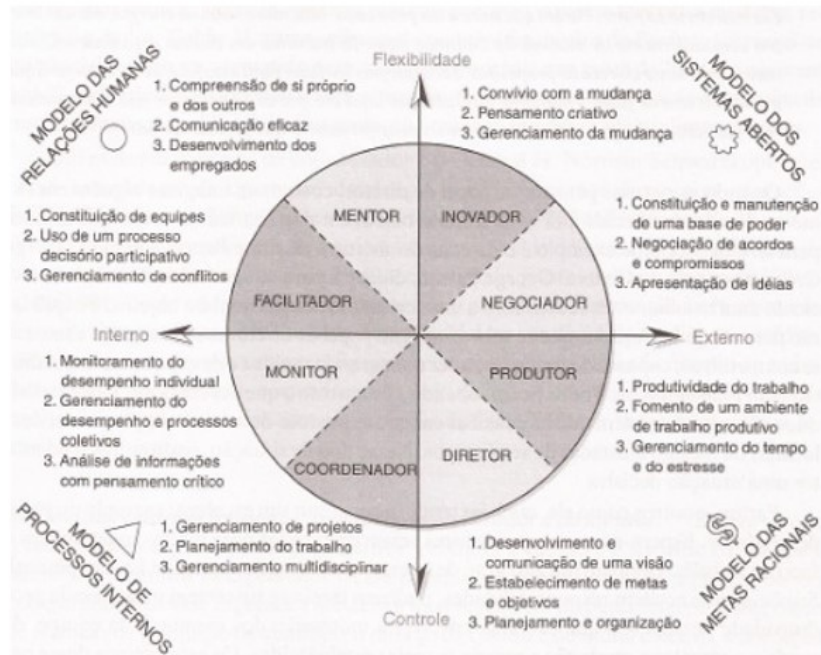
Na perspectiva adotada por Quinn *et al.* (2003), a competência implica a detenção tanto de um conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequada. Eles admitem a necessidade de integrar conhecimentos e práticas no processo de desenvolvimento de competências. Os referidos autores, a partir dos quatro modelos, identificaram oito papéis gerenciais e competências específicas. O papel de Diretor é visualizado como um deflagrador que define problemas, seleciona alternativas, estabelece objetivos, define tarefas, regras e políticas e fornece instruções. Este papel vincula-se a processos, como planejamento e delimitação de metas. O Produtor orienta-se a tarefas e à realização do trabalho com elevado grau de interesse, motivação e energia. A característica marcante deste papel é a produtividade pessoal. O Monitor atua como analista, verificando o alinhamento entre as pessoas, as regras e as metas. O Coordenador desempenha funções diversas relacionadas à organização, articulação da equipe, superação de impasses e logística. O Facilitador é orientado a processos e fomenta os esforços coletivos, a coesão da equipe e administra conflitos. O Mentor dedica-se ao desenvolvimento das pessoas visualizando-as como recursos valiosos a serem aprimorados e aplicados. O Inovador favorece a adaptação e a mudança tendo como referência as transformações do ambiente, identifica tendências e tolera



incertezas e riscos. O Negociador preocupa-se com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos.

Segundo Quinn et al. (2003), o gestor é responsável por disseminar uma visão de coletivo, estimular a aprendizagem e a excelência.

Os autores consideram que determinadas competências são específicas do contexto de trabalho. Contudo, há competências consideradas comuns e que são, inevitavelmente, demandadas em maior ou menor grau em quaisquer posições de liderança. A Figura 2 mostra a articulação teórica do quadro de valores concorrentes, assim denominado pelos autores.



**Figura 2** - As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos.  
Fonte: Quinn et al. (2003, p.17)

O referencial analítico proposto pelos autores revela que os gestores necessitam de competências variadas para atuarem em contextos organizacionais adversos e marcados por complexidade. Na visão deles, “o arcabouço não sugere que esses antagonismos não possam coexistir num sistema real; o que ele indica, sim, é que esses critérios, valores e premissas ocupam polos opostos em nossas mentes.” Os autores alertam: a ênfase exagerada de certos valores, competências e papéis podem gerar efeito negativo. Para Quinn et al. (2003, p.15) “é não só possível como desejável um bom desempenho nos quatro modelos antagônicos concomitantemente.” Outro aspecto destacado por eles é a necessidade de complexidade comportamental, na medida em que o gestor deve agir com equilíbrio e sensibilidade diante das situações. A próxima seção descreve a metodologia adotada na pesquisa.

### 3 Metodologia

Realizou-se uma pesquisa descritiva por meio de Levantamento (Collins & Hussey, 2005) e análise de documentos institucionais. A coleta de dados fundamentou-se na realização de inquérito com discentes dos cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis. Foram consultados os seguintes documentos: Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC's), site institucional.

O questionário aplicado fundamentou-se no arcabouço teórico proposto por Quinn et al. (2003). Solicitou-se aos respondentes a indicação do grau de importância de cada uma das



competências propostas, por meio de uma escala de cinco pontos. Para evitar a indução de respostas, o instrumento não fez menção aos modelos e papéis gerenciais presentes no arcabouço teórico. Para adequação do instrumento, realizou-se pré-teste com um grupo constituído de doze alunos. A versão final envolveu 24 competências gerenciais e questões relacionadas ao perfil dos respondentes. O questionário foi aplicado em sala de aula, em versão impressa, na última quinzena do mês de dezembro de 2017. No total, foram distribuídos 169 questionários para discentes dos cursos analisados. Foram obtidos 164 considerados válidos.

O tratamento dos dados envolveu procedimentos de estatística descritiva com auxílio do SPSS.

## 4 Resultados obtidos

### Caracterização da IES Delta e dos cursos abordados

A instituição abordada é uma IES privada com mais de cinquenta anos de atuação no segmento educacional e está localizada na Região Metropolitana de Belo Horizonte, em Minas Gerais. Sua origem está vinculada à oferta de cursos de licenciatura curta e plena nas áreas de ciências humanas, sociais e biológicas.

Na década de 1990 iniciou a oferta de cursos gerenciais. A partir dos anos 2000, a IES iniciou a oferta de cursos de pós-graduação (*lato e stricto sensu*). Atualmente, são ofertadas disciplinas pelas modalidades presencial e semipresencial. Os alunos são estimulados a desenvolver atividades pela plataforma Moodle - *Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment* - um *software* livre, de apoio à aprendizagem, executado em ambiente virtual. A IES disponibiliza uma ampla base de dados por meio de biblioteca virtual.

O curso de Administração tem duração de quatro anos e está organizado em oito semestres. Espera-se que os futuros profissionais sejam dotados de competências gerenciais para responder aos desafios profissionais, de maneira proativa e ética. O curso oferece base técnica, conceitual e comportamental, formando profissionais aptos a atuar como empreendedores e dirigentes, em instituições públicas e privadas. O curso fundamenta-se em organização didático-pedagógica orientada para a construção de uma abordagem reflexiva e crítica por meio de uma matriz curricular que congrega disciplinas com ênfase prática.

O curso de Ciências Contábeis tem duração de quatro anos e está organizado em oito semestres. O curso pretende proporcionar a preparação do aluno para atuação em diversas áreas empresariais, tais como: fiscal, custos, financeira, controladoria, contabilidade societária e gerencial, auditoria, consultoria, além da atuação como gestor de seu próprio negócio. O Curso conta com laboratório de práticas simuladas em Contabilidade, para que o aluno tenha a oportunidade de testar e praticar os conhecimentos aprendidos em sala de aula.

A matriz curricular vigente contempla disciplinas comuns, sobretudo nos períodos iniciais dos cursos de Administração e Ciências Contábeis. Dessa forma, há interação e interlocução entre os discentes e docentes desses cursos.

### Perfil dos respondentes

Foram inqueridos 164 discentes, 75% deles matriculados no curso de graduação em Administração e 25% no curso de Ciências Contábeis. Do total, 66% são do gênero feminino e 34% do masculino.

Em relação à faixa etária dos respondentes, constatou-se que 39, 6% têm menos de 22 anos, sendo 17 anos a idade mínima. Uma parcela equivalente a 56,7% dos respondentes tem de 22 a 38 anos; enquanto, 3,7% têm mais de 38 anos. A maior idade observada foi 43 anos.





Pelo critério de faixa geracional, observou-se que a grande maioria (96,3%) dos respondentes pertence às gerações X e Z, com destaque para esta última (39, 6%).

Observou-se que 52% dos respondentes estavam matriculados nos últimos períodos dos cursos (5º a 8º); enquanto, 48% estavam matriculados nos primeiros períodos dos cursos (1º a 4º). Do total de respondentes, 76% estavam inseridos no mercado de trabalho formal e uma parcela equivalente à 24% deles não exercia atividade profissional no momento da pesquisa. Dentre aqueles que estavam trabalhando (125), 82% declararam não exercer cargo de gerência; enquanto o restante, 18%, afirmou exercer posição gerencial.

A Tabela 1 mostra os modelos e os papéis gerenciais com suas respectivas competências ordenadas, conforme o grau de importância.

**Tabela 1**

Classificação decrescente por média – Modelos, funções e competências gerenciais

	<b>Modelo</b>	<b>Papel</b>	<b>Competência</b>	<b>Média</b>
1	Metas Racionais	Produtor	Realizar o trabalho de forma produtiva com elevado desempenho	4,6280
2	Relações Humanas	Mentor	Ter comunicação eficaz	4,6220
3	Metas Racionais	Diretor	Saber estabelecer metas, planos e objetivos	4,5854
4	Metas Racionais	Diretor	Atuar no planejamento e organização das atividades da empresa	4,5244
5	Metas Racionais	Produtor	Estimular um ambiente de trabalho produtivo	4,5122
6	Sistemas Abertos	Negociador	Saber apresentar e defender ideias perante os outros	4,4878
7	Sistemas Abertos	Inovador	Desenvolver e aplicar pensamento criativo	4,4756
8	Sistemas Abertos	Inovador	Conviver com a mudança	4,4634
9	Sistemas Abertos	Inovador	Atuar no gerenciamento dos processos de mudança	4,4634
10	Metas Racionais	Diretor	Saber desenvolver e comunicar uma visão aos empregados	4,4573
11	Relações Humanas	Mentor	Estimular o desenvolvimento dos empregados	4,4390
12	Sistemas Abertos	Negociador	Saber atuar na negociação de acordos e compromissos	4,4268
13	Processos Internos	Coordenador	Atuar no planejamento do próprio trabalho	4,3720
14	Processos Internos	Monitor	Gerenciar o desempenho dos processos essenciais da empresa	4,3476
15	Relações Humanas	Facilitador	Incentivar a construção de equipes de trabalho	4,3232
16	Relações Humanas	Facilitador	Promover a tomada participativa de decisões	4,3110
17	Relações Humanas	Facilitador	Administrar conflitos	4,3110
18	Relações Humanas	Mentor	Ter compreensão de si mesmo e dos outros	4,2988
19	Processos Internos	Monitor	Monitorar o desempenho e administrar sobrecarga de informações	4,2866
20	Processos Internos	Monitor	Analisar informações com pensamento crítico	4,1707
21	Metas Racionais	Produtor	Fazer o gerenciamento do tempo e estresse	4,1524
22	Processos Internos	Coordenador	Atuar no gerenciamento de projetos	4,1402
23	Processos Internos	Coordenador	Fazer gerenciamento multidisciplinar das áreas e diversas funções	4,1280
24	Sistemas Abertos	Negociador	Construir e manter uma base de poder na empresa	4,1220

Fonte: elaborada pelos autores

Com base na Tabela 1, pode-se notar que todas as competências propostas por Quinn et al. (2003) foram avaliadas de forma positiva pelos respondentes por meio de notas elevadas. Ao se considerar o grupo das dez competências com maiores médias, destacaram-se pela frequência: Modelo de Metas Racionais com os papéis de Diretor (3) e de Produtor (2). Modelo de Sistemas Abertos com os papéis de Inovador (3) e de Negociador (1). Modelo de Relações Humanas com o papel de Mentor (1). As respectivas competências foram elencadas na Figura 3.



Metas Racionais	Diretor	Saber estabelecer metas, planos e objetivos Atuar no planejamento e organização das atividades da empresa Saber desenvolver e comunicar uma visão aos empregados
	Produtor	Realizar o trabalho de forma produtiva com elevado desempenho Estimular um ambiente de trabalho produtivo
Sistemas Abertos	Inovador	Desenvolver e aplicar pensamento criativo Conviver com a mudança Atuar no gerenciamento dos processos de mudança
	Negociador	Saber apresentar e defender ideias perante os outros
Relações	Mentor	Ter comunicação eficaz

**Figura 3** - Modelos, funções e competências gerenciais. Análise Geral. Fonte: dados da pesquisa.

Com base na Figura 3, observou-se que se destacaram, com maior frequência, competências gerenciais relacionadas aos modelos de Metas Racionais e Sistemas Abertos. Em relação ao modelo de Metas Racionais, pode-se admitir que os respondentes consideram que os cursos de Administração e Ciências Contábeis estimulam esquemas mentais que evocam uma perspectiva pragmática com foco em aspectos tais como: explicitação de metas, análise racional, tomada de iniciativas, direção, clareza de objetivos, produtividade e realização. A presença do modelo de Sistemas Abertos sugere ênfase na adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento da mudança, crescimento e aquisição de recursos. De fato, a literatura gerencial revela que, nas últimas décadas, as transformações na esfera produtiva motivaram a ênfase na avaliação e controle de resultados, fortemente orientada para a geração de valor. Essa concepção está intimamente relacionada ao modelo de Metas Racionais e tem sido considerada pelo discentes. Por outro lado, o Modelo de Sistemas Abertos se relaciona à visão sistêmica e contingencial, extremamente requerida num contexto competitivo marcado por constantes mudanças. Os resultados indicam que os discentes reconhecem a instabilidade do ambiente organizacional e a necessidade de constante adaptação e evolução num cenário de incertezas.

Na perspectiva dos discentes do curso de graduação em Administração, considerando-se o grupo das dez competências com maiores médias, destacaram-se pela frequência: Modelo de Metas Racionais com os papéis de Diretor (3) e de Produtor (2). Modelo de Sistemas Abertos com os papéis de Inovador (3) e de Negociador (1). Modelo de Relações Humanas com o papel de Mentor (1). As respectivas competências foram elencadas na Figura 4.

Metas Racionais	Diretor	Saber estabelecer metas, planos e objetivos Atuar no planejamento e organização das atividades da empresa Saber desenvolver e comunicar uma visão aos empregados
	Produtor	Realizar o trabalho de forma produtiva com elevado desempenho Estimular um ambiente de trabalho produtivo
Sistemas Abertos	Inovador	Desenvolver e aplicar pensamento criativo Atuar no gerenciamento dos processos de mudança Conviver com a mudança
	Negociador	Saber apresentar e defender ideias perante os outros
Relações Humanas	Mentor	Ter comunicação eficaz

**Figura 4** - Modelos, funções e competências gerenciais. Administração. Fonte: dados da pesquisa.

As considerações tecidas sobre a Figura 3 também se aplicam à Figura 4, em virtude da configuração apresentada. Nesse sentido, deve-se levar em conta que, do total de respondentes (164), 75% são do curso de Administração.



Em relação à ótica dos discentes do curso de graduação em Ciências Contábeis, considerando-se o grupo das dez competências com maiores médias, destacaram-se pela frequência: Modelo de Metas Racionais com os papéis de Diretor (3) e de Produtor (2). Modelo de Sistemas Abertos com os papéis de Inovador (3) e de Negociador (1). Modelo de Processos Internos com papel de Coordenador (1). Modelo de Sistemas Abertos com papel de Negociador (1). As respectivas competências foram elencadas na Figura 5.

Metas Racionais	Diretor	Atuar no planejamento e organização das atividades da empresa Saber estabelecer metas, planos e objetivos Saber desenvolver e comunicar uma visão aos empregados
	Produtor	Realizar o trabalho de forma produtiva com elevado desempenho Estimular um ambiente de trabalho produtivo
Modelo de Relações Humanas	Mentor	Ter comunicação eficaz Ter compreensão de si mesmo e dos outros Estimular o desenvolvimento dos empregados
Processos Internos	Coordenador	Atuar no planejamento do próprio trabalho
Sistemas Abertos	Negociador	Saber atuar na negociação de acordos e compromissos

**Figura 5** - Modelos, funções e competências gerenciais. Ciências Contábeis. Fonte: dados da pesquisa.

A Figura 5 mostra que os discentes do curso de Ciências Contábeis, assim como os discentes do curso de Administração, consideram a relevância de competências associadas aos papéis de Diretor e Produtor, vinculados ao Modelo de Metas Racionais. Essa constatação aponta que o curso tem favorecido a construção de esquemas mentais como foco em aspectos pragmáticos, conforme foi discutido anteriormente. Porém, diferentemente dos discentes do curso de Administração, os respondentes do curso de Ciências Contábeis reconheceram a importância das seguintes competências: ter comunicação eficaz, ter compreensão de si mesmo e dos outros e estimular o desenvolvimento dos empregados. Ora, elas estão associadas ao papel de Mentor e pertencem ao Modelo de Relações Humanas. Elas dizem respeito ao próprio indivíduo e à necessidade de interagir e estimular o desenvolvimento dos demais. Esse ponto merece atenção, ao se considerar que alunos de um curso com forte ênfase técnica, também tenham capacidade de expressar sensibilidade para questões comportamentais e sociais. Na visão de autores construtivistas, como Boterf (2003) e Zarifian (2001), questões de natureza subjetiva tornam-se essenciais para o estabelecimento de uma ambiência produtiva no contexto de trabalho.

Na visão dos discentes do gênero masculino, considerando-se o grupo das dez competências com maiores médias, destacaram-se pela frequência: Modelo de Metas Racionais com os papéis de Diretor (2) e de Produtor (2). Modelo de Sistemas Abertos com o papel de Inovador (3). Modelo de Relações Humanas com papel Mentor (2). Modelo de Processos Internos com papel Coordenador (1). As respectivas competências foram elencadas na Figura 6.

Metas Racionais	Diretor	Saber estabelecer metas, planos e objetivos Saber desenvolver e comunicar uma visão aos empregados
	Produtor	Realizar o trabalho de forma produtiva com elevado desempenho Estimular um ambiente de trabalho produtivo
Sistemas Abertos	Inovador	Conviver com a mudança Desenvolver e aplicar pensamento criativo



		Atuar no gerenciamento dos processos de mudança
Relações Humanas	Mentor	Ter comunicação eficaz Ter compreensão de si mesmo e dos outros
Processos Internos	Coordenador	Atuar no planejamento do próprio trabalho

**Figura 6** - Modelos, funções e competências gerenciais. Gênero masculino. Fonte: dados da pesquisa.

No que se refere ao gênero feminino, considerando-se o grupo das dez competências com maiores médias, destacaram-se pela frequência: Modelo de Metas Racionais com os papéis de Diretor (3) e de Produtor (2). Modelo de Sistemas Abertos com os papéis de Negociador (2) e de Inovador (1). Modelo de Relações Humanas com papel Mentor (1). Modelo de Processos Internos com papel Monitor (1). As respectivas competências foram elencadas na Figura 7.

Metas Racionais	Diretor	Saber estabelecer metas, planos e objetivos Atuar no planejamento e organização das atividades da empresa Saber desenvolver e comunicar uma visão aos empregados
	Produtor	Realizar o trabalho de forma produtiva com elevado desempenho Estimular um ambiente de trabalho produtivo
Sistemas Abertos	Negociador	Saber apresentar e defender ideias perante os outros Saber atuar na negociação de acordos e compromissos
	Inovador	Atuar no gerenciamento dos processos de mudança
Relações Humanas	Mentor	Ter comunicação eficaz
Processos Internos	Monitor	Gerenciar o desempenho dos processos essenciais da empresa

**Figura 7** - Modelos, funções e competências gerenciais. Gênero feminino. Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se que os modelos que mais se destacaram são Metas Racionais e Sistemas Abertos, na visão de homens e mulheres. Contudo, no que se refere ao modelo de Sistemas Abertos, os respondentes do gênero feminino destacaram o papel de negociador, enquanto os do gênero masculino enfatizaram apenas competências relacionadas ao papel de inovador.

Na perspectiva dos discentes matriculados no primeiro período dos cursos de Administração e Ciências Contábeis, considerando-se o grupo das dez competências com maiores médias, destacaram-se pela frequência: Modelo de Metas Racionais com os papéis de Diretor (3) e de Produtor (2). Modelo de Sistemas Abertos com os papéis de Negociador (2) e de Inovador (2). Modelo de Relações Humanas com o papel de Mentor (1). As respectivas competências foram elencadas na Figura 8.

Metas Racionais	Diretor	Saber estabelecer metas, planos e objetivos Saber desenvolver e comunicar uma visão aos empregados Atuar no planejamento e organização das atividades da empresa
	Produtor	Realizar o trabalho de forma produtiva com elevado desempenho Estimular um ambiente de trabalho produtivo
Sistemas Abertos	Negociador	Saber atuar na negociação de acordos e compromissos Saber apresentar e defender ideias perante os outros
	Inovador	Conviver com a mudança Desenvolver e aplicar pensamento criativo
Relações Humanas	Mentor	Ter comunicação eficaz

**Figura 8** - Modelos, funções e competências gerenciais. 1º períodos. Fonte: dados da pesquisa.



Na ótica dos discentes matriculados nos últimos períodos (7º e 8º) dos cursos de Administração e Ciências Contábeis, considerando-se o grupo das dez competências com maiores médias, destacaram-se pela frequência: Modelo de Metas Racionais com os papéis de Diretor (2) e de Produtor (1). Modelo de Sistemas Abertos com os papéis de Negociador (2) e de Inovador (1). Modelo de Relações Humanas com o papel de Mentor (2). Modelo de Processos Internos com os papéis de Coordenador (1) e de Monitor (1). As respectivas competências foram elencadas na Figura 9.

Metas Racionais	Diretor	Saber estabelecer metas, planos e objetivos Atuar no planejamento e organização das atividades da empresa
	Produtor	Realizar o trabalho de forma produtiva com elevado desempenho
Sistemas Abertos	Negociador	Saber atuar na negociação de acordos e compromissos Saber apresentar e defender ideias perante os outros
	Inovador	Atuar no gerenciamento dos processos de mudança
Relações Humanas	Mentor	Ter comunicação eficaz Estimular o desenvolvimento dos empregados
Processos Internos	Coordenador	Atuar no planejamento do próprio trabalho
	Monitor	Monitorar o desempenho e administrar a sobrecarga de informações

**Figura 9** - Modelos, funções e competências gerenciais. 7º e 8º períodos. Fonte: dados da pesquisa.

Com base nas Figuras 8 e 9, pode-se constatar que novatos e concluintes têm uma visão semelhante em relação aos modelos que mais se destacaram (Metas Racionais e Sistemas Abertos). Contudo, verifica-se que, na perspectiva dos alunos dos 1º períodos, as competências se concentram em três modelos; enquanto, os discentes em fase final de curso consideraram competências vinculadas aos quatro modelos de forma mais equilibrada. A trajetória formativa e as experiências acumuladas podem ter favorecido uma visão mais ampliada sobre a complexidade inerente ao contexto do trabalho e aspectos como planejamento, desempenho e sobrecarga de informações, presentes no modelo de Processos Internos.

Verificou-se que 125 discentes estão inseridos no mercado de trabalho, ou seja, uma parcela equivalente a 76% do total. Na perspectiva desses discentes, destacaram-se pela frequência: Modelo de Metas Racionais com os papéis de Diretor (3) e de Produtor (2). Modelo de Sistemas Abertos com os papéis de Inovador (2) e de Negociador (1). Modelo de Relações Humanas com o papel de Mentor (2). As respectivas competências foram elencadas na Figura 10.

Metas Racionais	Diretor	Saber estabelecer metas, planos e objetivos Atuar no planejamento e organização das atividades da empresa Saber desenvolver e comunicar uma visão aos empregados
	Produtor	Realizar o trabalho de forma produtiva com elevado desempenho Estimular um ambiente de trabalho produtivo
Sistemas Abertos	Inovador	Atuar no gerenciamento dos processos de mudança Desenvolver e aplicar pensamento criativo Conviver com a mudança
	Negociador	Saber apresentar e defender ideias perante os outros
Relações Humanas	Mentor	Ter comunicação eficaz Estimular o desenvolvimento dos empregados

**Figura 10** - Modelos, funções e competências gerenciais. Discentes inseridos no mercado de trabalho. Fonte: dados da pesquisa.



Em relação aos discentes que não estão inseridos no mercado de trabalho (24% do total), destacaram-se pela frequência: Modelo de Metas Racionais com os papéis de Diretor (3) e de Produtor (2). Modelo de Sistemas Abertos com os papéis de Negociador (2) e de Inovador (2). Modelo de Relações Humanas com o papel de Mentor (1). As respectivas competências foram elencadas na Figura 11.

Metas Racionais	Diretor	Saber estabelecer metas, planos e objetivos Atuar no planejamento e organização das atividades da empresa Saber desenvolver e comunicar uma visão aos empregados
	Produtor	Estimular um ambiente de trabalho produtivo Realizar o trabalho de forma produtiva com elevado desempenho
Sistemas Abertos	Negociador	Saber apresentar e defender ideias perante os outros Saber atuar na negociação de acordos e compromissos
	Inovador	Conviver com a mudança Desenvolver e aplicar pensamento criativo
Relações Humanas	Mentor	Ter comunicação eficaz

**Figura 11** - Modelos, funções e competências gerenciais. Discentes que não trabalham. Fonte: dados da pesquisa.

Com base nas Figuras 10 e 11, não se pôde constatar divergências significativas em relação aos modelos que mais se destacaram (Metas Racionais e Sistemas Abertos), na ótica adotada por discentes que, no momento da pesquisa, estavam inseridos no mercado de trabalho e aqueles que não desempenhavam atividade profissional.

Verificou-se que, dos discentes inseridos no mercado de trabalho (125), uma parcela equivalente a 18% deles (23) ocupa posição gerencial. Na perspectiva desses discentes, destacaram-se pela frequência: Modelo de Metas Racionais com os papéis de Diretor (3) e de Produtor (2). Modelo de Sistemas Abertos com o papel de Inovador (3). Modelo de Relações Humanas com o papel de Mentor (1). Modelo de Processos Internos com o papel de Coordenador (1). As respectivas competências foram elencadas na Figura 12.

Metas Racionais	Diretor	Saber estabelecer metas, planos e objetivos Atuar no planejamento e organização das atividades da empresa Saber desenvolver e comunicar uma visão aos empregados
	Produtor	Realizar o trabalho de forma produtiva com elevado desempenho Estimular um ambiente de trabalho produtivo
Sistemas Abertos	Inovador	Conviver com a mudança Atuar no gerenciamento dos processos de mudança Desenvolver e aplicar pensamento criativo
Relações Humanas	Mentor	Ter comunicação eficaz
Processos Internos	Coordenador	Atuar no planejamento do próprio trabalho

**Figura 12** - Modelos, funções e competências gerenciais. Discentes gestores. Fonte: dados da pesquisa.

Dos discentes inseridos no mercado de trabalho (125), uma parcela equivalente a 82% deles (102) não ocupa posição gerencial. Na perspectiva desses discentes, destacaram-se pela frequência: Modelo de Metas Racionais com os papéis de Diretor (3) e de Produtor (2). Modelo de Sistemas Abertos com os papéis de Inovador (2) e de Negociador (1). Modelo de Relações Humanas com o papel de Mentor (2). As respectivas competências foram elencadas na Figura 13.



Metas Racionais	Diretor	Saber estabelecer metas, planos e objetivos Atuar no planejamento e organização das atividades da empresa Saber desenvolver e comunicar uma visão aos empregados
	Produtor	Realizar o trabalho de forma produtiva com elevado desempenho Estimular um ambiente de trabalho produtivo
Sistemas Abertos	Inovador	Desenvolver e aplicar pensamento criativo Atuar no gerenciamento dos processos de mudança
	Negociador	Saber apresentar e defender ideias perante os outros
Relações Humanas	Mentor	Ter comunicação eficaz Estimular o desenvolvimento dos empregados

**Figura 13** - Modelos, funções e competências gerenciais. Discentes não gestores. Fonte: dados da pesquisa.

Com base nas Figuras 12 e 13, não se pôde constatar divergências significativas em relação aos modelos que mais se destacaram (Metas Racionais e Sistemas Abertos), na perspectiva dos gestores e ocupantes de cargos técnicos e de apoio. Todavia, os gestores destacaram a competência “conviver com a mudança” vinculada ao modelo de Sistemas Abertos. Esse resultado pode denotar a instabilidade do ambiente organizacional ocasionada por forças internas e externas. Conforme explicam Gramigna (2007) e Zarifian (2001) em contextos marcados por abruptas mudanças, os gestores se deparam com situações de adversidade que lhes demandam agilidade na tomada de decisões e capacidade de agir sobre pressão.

## 5 Considerações Finais

Este artigo abordou as competências gerenciais demandadas pelo mercado, na visão de discentes dos cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis, em IES privada, localizada na Região Metropolitana de Belo Horizonte, em Minas Gerais. Trata-se de uma iniciativa adotada como ponto de partida para subsidiar possíveis reflexões e inovações relacionadas às matrizes curriculares e aos processos de ensino-aprendizagem. Fundamentou-se no arcabouço teórico proposto por Quinn et al. (2003) que relaciona competências, papéis gerenciais e modelos de referência.

Foram colocadas as seguintes questões norteadoras: À luz do arcabouço teórico proposto por Quinn et al. (2003) e do processo formativo adotado pela IES Delta, quais seriam as competências consideradas relevantes em cursos de formação gerencial? Que papéis gerenciais e modelos de referência têm se destacado na ótica do público discente? Longe de apresentar conclusões definitivas, o presente artigo pretendeu identificar pistas de reflexão e estimular novas indagações sobre a temática abordada. Diante das constantes mudanças no cenário educacional brasileiro e, mais especificamente, no ensino superior, provocações acerca da dinâmica que rege a formação em cursos de natureza gerencial tornam-se necessárias. Para além de influências externas decorrentes de variações no contexto econômico, político e social, deve-se levar em conta que cursos de formação gerencial enfrentam o desafio de preparar gestores para atuarem imersos em uma ambiência em constante mutação.

Os resultados sinalizam que o arcabouço teórico proposto por Quinn et al. (2003) está alinhado com a visão dos discentes pesquisados. De forma geral, todos os modelos receberam destaque pelas elevadas médias obtidas. Contudo, os modelos de Metas Racionais e Sistemas Abertos apresentaram maior frequência. Nesse sentido, os discentes expressaram consciência acerca da lógica pragmática que rege o contexto organizacional, marcado pela busca de



patamares mais elevados de competitividade. O modelo de Sistemas Abertos sugere uma visão abrangente sobre os fatores influentes na dinâmica organizacional e a necessidade de orquestrar recursos em sintonia com as mudanças contextuais. Os cursos de Administração e Ciências Contábeis, por meio de suas estruturas curriculares, recursos e práticas pedagógicas, parecem proporcionar uma leitura afinada com a realidade do mundo do trabalho. Considera-se que a interação e a interlocução entre os cursos acabam favorecendo a construção de referenciais semelhantes acerca do mundo do trabalho.

É necessário fazer menção ao destaque atribuído às competências relacionadas ao modelo de Relações Humanas por parte dos discentes do curso de Ciências Contábeis merece destaque. Essa constatação sugere que o curso tem despertado a sensibilidade dos discentes para questões subjetivas e relacionais, sem perder de vista a lucidez pragmática, inerente ao modelo de Metas Racionais como se pôde observar. Outra constatação interessante refere-se à estratificação por gênero. Nesse sentido, observou-se que, em relação ao modelo de Sistemas Abertos, enquanto as mulheres destacaram competências relacionadas ao papel de Negociador, os homens priorizaram o papel de Inovador.

Deve-se ressaltar a perspectiva adotada pelos discentes que atuam como gestores. Esses respondentes, em relação ao modelo de Sistemas Abertos, elegeram competências vinculadas ao papel de Inovador. Os respondentes que não atuam em posições gerenciais, embora tenham considerado a relevância de competências vinculadas ao Inovador, também destacaram o papel de Negociador. A questão, aqui, refere-se à atenção dispensada, sobretudo pelos gestores, para o papel de Inovador que sinaliza a construção de uma imagem do contexto de trabalho, caracterizada por constantes mudanças e pela necessidade de aplicar o pensamento criativo para superar impasses e engendrar novas soluções.

Finalmente, pode-se considerar que o arcabouço teórico utilizado, longe de sugerir uma leitura reducionista acerca da atividade gerencial, estimula uma visão abrangente e crítica sobre as múltiplas demandas, valores e esquemas mentais que influenciam a conduta dos gestores. Espera-se que este estudo tenha estimulado reflexões sobre as múltiplas percepções dos discentes na IES estudada, como ponto de partida para a proposição de ações orientadas à inovação no contexto educacional.

## Referências

- Barbosa, A. C. Q. (2007). Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social – experiências setoriais no Brasil. *Organização & Sociedade*, 14(43) 57-70.
- Barbosa, M. A. C.; Mendonça, J. R. C.; Cassunde, F. R. S. A (2015). Competências Gerenciais (Esperadas x Percebidas) de Professores-gestores de IFES: percepções dos professores de uma Universidade Federal. In: *V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR*, 2015, Salvador. Anais EnGRP, 2015.
- Bitencourt, C., & Barbosa, A. C. Q. (2004). A gestão de competências. In C. Bitencourt, (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas* (pp. 240-64). Porto Alegre: Bookman.
- Boterf, G. Le. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Trad. REUILLARD, P. C. R. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a moder for effective performance*. New York, Wiley.
- Brandão, H. P.; Guimarães, T. A. (2001) Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 41(1), 8-15.





- Brasil. (1996). Ministério da Educação. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases de Educação Nacional. Documenta, Brasília, nº 423, p. 569-586, dez. 1996. *DOU*, 23.12.96.
- Brasil. (2004). Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. *Diretrizes curriculares para os cursos de graduação*. Recuperado de: <<http://www.mec.gov.br>>.
- Cassiolato, J. E.; & Lastres, H. M. (1999). Inovação, Globalização e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. In: *Globalização e Inovação Localizada: experiências de Sistemas Locais no Mercosul*. IBICT/IEL, Brasília, p. 767-799.
- Collis, J. C., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração*. (2. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Delors, J. (2003). Os quatro pilares da educação. In: J. Delors. *Educação um tesouro a descobrir*, (2a ed.). São Paulo: Cortez. p.89-112.
- Dutra, J. S. (2004) *Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Gente, p. 208.
- Etzkowitz, H.; & Leydesdorff, L. (2000). The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Research Policy*, (29), 2, p. 109-123.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2001) *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-quebra caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas. p.169.
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa* (Coleção Leitura). São Paulo: Paz e Terra.
- Gomes, M. O., Marin, A. J., Pimenta, S. G., & Realy, A. M. (2012). *Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino - UNICAMP – Campinas*.
- Gramigna, M. R. (2007). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. (2a. ed.). São Paulo: Pearson.
- Kilimnik, Z. M, Sant'anna, A. S. & Luz, T. R. (2004). Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? *Revista de Administração de Empresas*, 44(spe), 10-21.
- McClelland. D. C. (1973) *Testing for competence rather than intelligence*. *American Psychologist*, [s.l.], p. 1-14, jan.
- Perrenoud, P. (1999). *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artmed.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990) *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, May/June.
- Ruas, R. (2001) *Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional*. In: Fleury, M. T. L. *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas, p. 69-243.
- Quinn, R. E., Faerman S. R., Thompson, M. P., & McGrath M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Santos, K. C. G., & Helal, D. H. (2013). O estágio docente e o desenvolvimento de competências: um estudo no programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba. *IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, Brasília, DF, Brasil.
- Speller, P., Robl, F., & Meneghel, S. M. (Orgs) (2012). *Desafios e perspectivas da educação superior brasileira para a próxima década*. Brasília: UNESCO, CNE, MEC. 164 p.
- Tidd, J.; Bessant, J.; & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman, 600 p.
- Tigre, P. B. (2006). *Gestão da Inovação: a economia da tecnologia do Brasil*. São Paulo: Campus. 282 p.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo Competência*. São Paulo, Atlas.
- Zarifian, P. (2003). *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Senac.