



UNIFACS
UNIVERSIDADE SALVADOR
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

MULHERES GESTORAS – QUAL O PERFIL DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL PARA CONCILIAÇÃO VIDA PESSOAL E TRABALHO?

FEMALE MANAGERS - WHAT IS THE PROFILE OF PROFESSIONAL COMPETENCE FOR RECONCILIATION BETWEEN WORK AND PERSONAL LIFE?

MUJERES GESTORAS - ¿CUÁL ES EL PERFIL DE COMPETENCIA PROFESIONAL PARA LA CONCILIACIÓN ENTRE TRABAJO Y VIDA PERSONAL?

Lydia Maria Pinto Brito, MSc.
Universidade Potiguar/Brazil
lydiampbrito@yahoo.com.br

Daysiane Simões Andrade de França, MSc.
Universidade Potiguar/Brazil
aysianesimoes@unp.br

Maria Apresentação Barreto, Dra.
Universidade Potiguar/Brazil
apresentacao@unp.br

RESUMO

O problema de partida do presente estudo foi: qual a percepção das gestoras de uma IES privada sobre o Perfil de Competência Profissional necessário para o exercício de suas funções e quais os atributos comportamentais e estratégias pessoais facilitadores da conciliação vida pessoal e trabalho? Seu objetivo geral foi identificar o perfil ideal de competência profissional relacionado a conhecimento, habilidades e atitudes das gestoras. O referencial teórico fundamentou-se principalmente em Le Boterf (2003), Perrenoud et al (2002) e Zariffian (2001; 2003) Galer, Vriesendorp e Ellis (2005), Heifetz (1999), Ruas (2005), Baldwin, Rubin, e Bommer (2008), Dutra, Fleury e Ruas(2008) dentre outros. Foi realizado um estudo de caso com objetivos descritivos abrangendo 32 gestoras. Os resultados apontam como atributos de maior frequência: *conhecimentos* - psicologia organizacional, informática e processo de tomada de decisão; *habilidades* - planejamento, liderança e comunicação/saber ouvir; e *atitudes* - ética, autoconfiança e responsabilidade. As estratégias pessoais escolhidas foram diálogo, relação aberta com cônjuges e administração adequada do tempo no trabalho. Conclui-se que, na visão das gestoras, elas são, em sua maioria, mulheres de carreira e de família (SCHWARTZ, 2001) em busca de equilíbrio pessoal e profissional.

Palavras-chave: Competência; Perfil de Competência Profissional; Gestoras.

ABSTRACT

The main problem of this study was what was the perception of managers of a private HEI on the Profile of Professional Competence required for the exercise of their functions and what personal attributes and behavioral strategies can facilitate work with life. Its general objective was to identify the ideal profile of professional competence related to knowledge, skills and attitudes of the managers. The theoretical reference was based mainly on Boterf Le (2003), Perrenoud et al (2002) and Zariffian (2001) Galer, Vriesendorp and Ellis (2005), Heifetz (1999), Streets (2005) Baldwin, Rubin, and Bommer (2008), Dutra, Fleury and Ruas(2008) among others. We conducted a case study with 32 managers covering descriptive purposes. The results indicated that the most frequent attributes: knowledge - organizational psychology, computer science and process of decision-making skills - planning, leadership and communication /

listening, and attitudes - ethics, confidence and responsibility. The strategies chosen were personal dialogue, open relationship between spouses and proper administration of the time at work. From management point of view, they are mostly business and family women family (Schwartz, 2001) in search of personal and professional balance.

Keywords: Competence; Professional Competency Profile; Managers.

RESUMEN

El problema de partida de este estudio es: ¿cuál es la percepción de directivos de instituciones de educación superior privada en el perfil de la competencia profesional necesaria para el ejercicio de sus funciones y cuáles son los atributos personales y las estrategias de comportamiento que faciliten la vida laboral y la reconciliación. Su principal objetivo fue identificar el perfil ideal de la competencia profesional relacionada con los conocimientos, habilidades y actitudes de los gerentes. El marco teórico se basó principalmente en Le Boterf (2003), Perrenoud et al (2002) y Zariffian (2001) Galer, Vriesendorp y Ellis (2005), Heifetz (1999), Calles (2005) Baldwin, Rubin, y Bommer (2008), Dutra, Fleury y Ruas(2008) entre otros. Se realizó un estudio de caso con 32 gerentes que cubren con fines descriptivos. Los resultados indicaron que los atributos más frecuentes: el conocimiento - la psicología organizacional, ciencias de la computación y el proceso de toma de decisiones técnicas-la planificación, liderazgo y comunicación / escucha, y actitudes, la ética, la confianza y la responsabilidad. Las estrategias elegidas fueron el diálogo personal, relación abierta entre los cónyuges y la administración adecuada del tiempo en el trabajo. Llegamos a la conclusión de que, en vista de la gestión, en su mayoría son mujeres de carrera y la familia (Schwartz, 2001) en la búsqueda del equilibrio personal y profesional.

Palabras clave: Competencia; Perfil de competencias profesionales; Gerentes.

1 INTRODUÇÃO

O número crescente de mulheres assumindo funções chave dentro das organizações e o aumento do número de domicílios onde ambos os cônjuges necessitam trabalhar por razões econômicas, sociais e emocionais, justifica a reflexão sobre a conciliação entre o desenvolvimento profissional e a vida pessoal de mulheres gestoras. Este contexto sinaliza para a necessidade de estudos organizacionais que identifiquem o perfil de competência profissional e as estratégias pessoais das gerentes para a busca de equilíbrio entre a vida pessoal e trabalho. Assim o problema de partida da presente pesquisa foi: qual a percepção das gestoras de uma IES privada sobre o Perfil de Competência Profissional ideal para o exercício de suas funções e quais os atributos comportamentais e estratégias pessoais considerados pelas gestoras como facilitadores da conciliação vida pessoal e trabalho? Seu objetivo geral foi: identificar o perfil de competência profissional das gestoras de uma IES particular e apontar seus atributos comportamentais e estratégias pessoais favorecedores da conciliação vida pessoal e trabalho. Seus objetivos específicos foram: identificar os atributos cognitivos e comportamentais necessários para o exercício profissional; e identificar as habilidades, atitudes e estratégias necessárias para a conciliação entre trabalho e vida pessoal.

O referencial teórico fundamentou-se principalmente em Le Boterf (2003), Perrenoud et al (2002), Zariffian (2001) Galer, Vriesendorp e Ellis (2005), Heifetz (1999), Ruas (2005), Baldwin, Rubin, e Bommer (2008), Dutra, Fleury e Ruas(2008) , dentre outros.

Foi realizado um estudo de caso com objetivos descritivos. Os resultados sinalizam o perfil de competência profissional ideal e os atributos facilitadores da conciliação vida pessoal e trabalho.

A estrutura do artigo é composta, além desta Introdução, por: 2 Referencial Teórico, 3 Procedimentos Metodológicos, 4 Resultados e Análise dos dados, e Conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mudanças na atividade gerencial

Para Motta (1991, p. 20), a função gerencial é extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente. Motta(2002) atribui como uma das causas dos desafios constantes da atividade gestora, o alto grau de expectativa e idealização relacionada à função, que tradicionalmente era exercida em um ambiente ordenado e racional e que agora está inserida em situações de alta complexidade e imprevisibilidade.

Na verdade, as ações dos gerentes não são racionais e pré-ordenadas como se proclamava na literatura clássica. Ao contrário, o exercício da atividade gestora emergente, é multifacetária e exige cada vez mais o desenvolvimento de competências de liderança. Maximiano (2002, p. 55) afirma que a gestão deve se adequar ao tamanho da empresa; contexto social, econômico e cultural; e especialidade do negócio, dentre outros. Observa-se, também, que junto com as novas práticas gerenciais, permanecem no processo de gestão as atividades tradicionais, tais como planejar, dirigir e controlar; elas também se fazem necessárias e estão diluídas e combinadas no exercício dos vários papéis gerenciais, sobretudo os que envolvem a administração de recursos e a tomada de decisões (MAXIMIANO, 2002).

Outros fatores individuais e contextuais também devem ser levados em consideração na prática gerencial como a personalidade e os valores do indivíduo. Esses fatores não estão associados apenas a aspectos objetivos, mas devem considerar a natureza subjetiva do ser humano (GRISCI; HOFMEISTER; CIGERZA, 2004) que de acordo com suas referências de vida, percepções e desejos, seleciona consciente ou inconscientemente determinadas ações (BARTOLOMÉ, 2001) e maneiras de realizar o trabalho e que são dotadas de sentido diferente para cada pessoa.

Com a valorização do trabalho imaterial, novos elementos são inseridos para a compreensão da temática. Davel e Vergara (2001) consideram que a contribuição da subjetividade no estudo das pessoas nas organizações é a de tornar compreensível a experiência humana em sua fonte mais complexa, rica e profunda. A dimensão subjetiva resgata o caráter multidimensional do homem, que foi relegado pela predominância de abordagens com foco apenas no resultado (DARVEL; VERGARA, 2001). Esse olhar especial sobre dimensões esquecidas da gestão empresarial é sintoma da falência do modelo clássico, que se assenta nos pilares da ordem, fragmentação e razão absoluta, e sinaliza para a emergência de modelos cada vez mais complexos e em permanente construção.

2.3 Competência Profissional

Para autores clássicos o conceito de competência pode ser entendido como um conjunto amplo de aptidões e qualificações que passa a ser exigido dos profissionais nos novos contextos de complexidade, imprevisibilidade e necessidade de solução para os problemas (PERRENOUD, et al., 2002). A competência também está sempre associada à mobilização de saberes. Não é um conhecimento acumulado, mas a capacidade de recorrer ao que se sabe para se realizar o que se deseja e se projeta (PERRENOUD et al, 2002). Le Boterf (2003) considera que o profissional competente é aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa. Para Zarifian (2001) o exercício da competência em situações de trabalho significa o entendimento prático e transformador das situações reais de trabalho que se apóia em conhecimentos adquiridos e que devem ser mobilizados, utilizados e questionados para que o empregado possa compreender a situação, resolver problemas e modificar a realidade.

No Brasil, autores de referência como Fleury (2000) e Dutra (2001) inspirados em Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) entendem “os referenciais conceituais de competência, complexidade e espaço ocupacional, quando utilizados em conjunto, têm a capacidade de explicar a realidade da gestão de pessoas em organizações bem-sucedidas” (FLEURY, 2000; Dutra, 2001).

2.4 Competências gerenciais

Moreira e outros (1997) entende que as competências gerenciais abrangem dimensões: técnica, administrativa, psicossocial e política. A dimensão técnica “compreende o conhecimento específico dentro da especialidade da área de atuação” (MOREIRA et al.,1997, p.14); a dimensão administrativa refere-se ao planejamento, organização, coordenação e acompanhamento das atividades que lhe são destinadas; a dimensão psicossocial é focada na dinâmica dos inter-relacionamentos e a dimensão política refere-se ao exercício do poder, ao grau de autonomia e decisão e a capacidade de influência nas ações da empresa.

Oderich (2005 apud RUAS, 2005) estabelece como componentes do perfil do gestor na atualidade: visão sistêmica e estratégica, domínio pessoal, capacidade de trabalhar em equipe, habilidades humanas e interculturais, criatividade, flexibilidade, capacidade de inovação, comportamento ético e capacidade de aprender, de liderar e educar”. (ODERICH, 2005, apud RUAS, 2005, p. 94).

O modelo de Heifetz (1999) aponta para três componentes na composição do perfil de competência profissional: dimensão cognitiva – conhecimentos e dimensão comportamental - habilidades e valores que se conectam e concretizam em atitudes concretas no cotidiano. Conhecimento decorrente de análise pessoal e de entendimento sistemático do contexto de trabalho para adaptação as situações emergente e intervenção na realidade. Conhecimento também de temas, processos, instituições e políticas relevantes da organização. Habilidades de: refletir e analisar, diferenciar-se do papel desempenhado no momento, saber ouvir, impor limites e saber lidar com eles, exercer autoridade, criar e aproveitar situações, orquestrar o conflito e a diversidade, inspirar, criar, cultivar a curiosidade, e atuar com coragem e resistência. Valores, enquanto paixão pela sabedoria, capacidade de examinar valores e dilemas morais da liderança e aumento da capacidade de transformação do sistema social. Como se pode observar,

embora todos os elementos do perfil inter-relacionados sejam fundamentais, os elementos comportamentais são talvez os mais difíceis de serem adquiridos e desenvolvidos.

Competência gerencial, portanto envolve conceitos relacionados à articulação de liderança e gerência; aptidão, formação, ação pertinente, mobilização e combinação de recursos, conexão entre situações e aprendizado. Supõe o envolvimento com soluções para os problemas e resultados organizacionais nas dimensões: administrativa, psicossocial e política.

Galer e outros (2005) propõem uma estrutura para gerentes que lideram, articulando os papéis de liderança e gerência.

A *liderança* tem uma dimensão mais ampla e alinha potencial, condições internas e externas e interesses pessoais com necessidades organizacionais, tendo como focos:

- a) *explorar e diagnosticar o ambiente interno e externo* – que consiste em perceber a realidade pessoal, da equipe, da organização; conhecer a si mesmo, seus valores, seus pontos fortes e fracos; conhecer as aspirações e interesses dos outros membros de seu grupo de trabalho; e identificar as necessidades dos clientes, parceiros e concorrentes e os desafios organizacionais e tem como produto principal o fato de que a organização passa a dispor de uma visão superior das tendências de seu ambiente interno e externo, baseada num conhecimento constantemente atualizado;
- b) *focalizar* – ou seja, identificar prioridades; concentrar a atenção do grupo nos desafios críticos; definir em equipe a missão/ propósito do trabalho do grupo em relação com a missão organizacional; engajar o grupo de trabalho no “pensar estratégico” e que tem como produto principal missão, estratégia e prioridades, claramente compreendidas por todos e usadas para direcionar o trabalho;
- c) *alinhar e mobilizar o pessoal* - criar e coordenar times onde se faz necessário; fazer a coordenação dos objetivos organizacionais com os objetivos individuais e dos grupos de trabalho; mobilizar (buscar) recursos de fontes externas e internas, tendo como produto principal - os integrantes do grupo de trabalho dispõem de planos que estão alinhados de forma a dar suporte às estratégias de trabalho do grupo, e têm motivação e recursos suficientes para levar a cabo estes planos; e
- d) *inspirar e motivar a equipe* - demonstrar fé e confiança no grupo; proporcionar, ao grupo, desafios claros, feedback e suporte; dar apoio à criatividade, inovação e aprendizagem; passar integridade nas interações, cujo produto principal - os integrantes do grupo de trabalho estão comprometidos com a missão do trabalho do grupo e com a inovação e aprendizagem contínuos. todos estão utilizando suas habilidades de forma total . (GALER et al., 2005, p. 178).

Já a *gerência* alinha as partes internas da organização, mediante ações de:

- a) *planejamento* – onde são estabelecidos os objetivos organizacionais de curto prazo e metas de desempenho; elaborados os planos anuais e plurianuais; e alocados os recursos financeiros, humanos e materiais e que tem como resultado - a organização/área passar a dispor de resultados pretendidos, recursos alocados e de um plano operacional;
- b) *organização de recursos* – para desenvolver processos (formas) de trabalho; assegurar estrutura clara de responsabilidade e autoridade; e definir sistemas eficazes para gerência de recursos

humanos, finanças, logística, garantia de qualidade, operações, informação e marketing que tenham como objetivo dotar a organização de estrutura, sistemas e processos funcionais, que possam garantir operações eficientes e equipes estão organizadas e conscientes de suas responsabilidades e expectativas no trabalho;

- c) *implementação e execução do trabalho* – ao proporcionar conhecimentos e habilidades para desenvolver os talentos; dar desafios, feedback e apoio; integrar sistemas e coordenar o fluxo de trabalho; e equilibrar demandas e decisões concorrentes garantindo a eficiência organizacional; e finalmente
- d) *monitoração e avaliação de resultados* – monitorando o progresso frente aos planos, proporcionando feedback e fazendo ajustes, identificando mudanças requeridas e melhoramentos, desenvolvendo processos, rotinas e ferramentas melhoradas de trabalho e aprendendo continuamente e usar o conhecimento adquirido com o monitoramento e a avaliação. (GALER et al., 2005, p.178).

Desta forma, passa a ser um dos grandes desafios organizacionais o desenvolvimento de forma articulada de competências que contribuam para formação de gestores líderes, tais como: (a) gerenciais - planejamento, organização de recursos, implementação e execução do trabalho e monitoração dos resultados; e (b) de liderança – explorar, focalizar, alinhar e mobilizar o pessoal, e inspirar e motivar a equipe. (BRAGA; BRITO, 2010)

Desta forma, pode-se sintetizar o perfil de competência gerencial como,

a descrição do conjunto de conhecimentos (saber conceitual), habilidades (componente comportamental que se refere a capacidade de aplicar os conhecimentos, ou seja, de saber) e atitudes (componente comportamental que se refere ao querer fazer a partir do desejo e motivação pessoal) que permite a empresa manter-se atualizada e projetar para o futuro a eficácia de sua competência essencial (BRITO, 2005, p. 61).

Assim, os atributos de um gestor seriam: capacidade para realizar e assumir riscos; ética e integridade; visão de futuro e capacidade de planejamento; orientação para processos, pessoas e resultados; capacidade de negociação e flexibilidade para mudanças; espírito inovador e criatividade; boa liderança; boa educação universitária; energia e dinamismo e capacidade de solucionar problemas (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATEN, 1997).

Para o presente estudo considerou-se que as atitudes refletem os valores do indivíduo, enquanto construtos que representam mentalmente objetivos humanos básicos universais e que orientam a ação.

2.5 O novo papel da mulher

A cultura latina tradicionalmente exige que a mulher se comporte como submissa e doce, mantendo uma postura feminina em casa. Entretanto, com o avanço do capitalismo e a participação feminina no mundo do trabalho, inicia-se a mudança para redefinir a divisão entre o mundo público (reservado aos homens) e o privado (lugar das mulheres). O exercício de atividades historicamente

atribuídas à mulher – os cuidados com os filhos, a organização da casa, a alimentação da família, dentre outros – ficou comprometido, e, paulatinamente, apresenta novas características que se adéquam ao novo cenário capitalista (TANURE, 2006). Fatores como a necessidade de complementação da renda familiar, a conseqüente redefinição dos papéis femininos e masculinos e a satisfação profissional da mulher como expressão prioritária são alguns dos motivos que contribuíram para o crescimento da participação feminina no mundo do trabalho. Diferentemente dos homens, que tendem a priorizar suas carreiras profissionais, a maioria das mulheres comprometem-se com suas famílias e rotinas do lar ao mesmo tempo em que desejam participar dos desafios e responsabilidades do mundo do trabalho (TIMBÓ, 2004). Entretanto, são poucas as mulheres que chegam ao topo da hierarquia empresarial, encontrando muitos óbices neste caminho (BETIOL et al., 1991; BRUCHINI, 2000).

Assim, a busca e o acesso das mulheres à educação e o desenvolvimento de novos perfis de competência profissional e gerencial podem ser compreendidos como uma resposta à necessidade de acompanhar esse novo cenário laboral (MENDEZ, 2005). Entretanto não é um caminho fácil, pois nas empresas onde as mulheres passam a atuar em cargos de comando elas necessitam além do desenvolvimento de perfis de competência profissionais alinhados as novas necessidades organizacionais, comportar-se muitas vezes de forma mais dura, agressiva e autoritária, fazendo com que tenham que desempenhar ao mesmo tempo dois papéis diferentes e opostos na sociedade – o papel de cuidadora da família e o papel profissional (CAPELLE et al., 2007). Segundo Schwartz (2001) existem na atualidade dois tipos de mulheres: aquelas que dão prioridade ao lado profissional que são chamadas de mulheres de carreira e as que dão prioridade tanto ao trabalho quanto à família e que são chamadas de mulheres de carreira e de família.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos objetivos, essa pesquisa caracterizou-se como descritiva. Com base nos procedimentos técnicos utilizados a pesquisa classificou-se como um estudo de caso. (YIN, 2003). O Universo da Pesquisa foi composto por 37 gestoras de uma IES privada. A amostra, constituída por conveniência, envolveu 32 respondentes (86,4% do universo). As variáveis analíticas estudadas foram: conhecimentos, habilidades, atitudes e estratégias pessoais de conciliação de vida pessoal e trabalho. O questionário, de acordo com modelo de Braga e Brito (2009), validado previamente, contou com questões abertas e fechadas. As questões fechadas do questionário possuem a descrição de cada atributo a ser avaliado apresentadas de acordo com os quadros 1,2 e 3 de forma a facilitar compreensão das questões. No bloco das questões fechadas, havia a possibilidade de ser acrescentado algum atributo considerado importante pela respondente. As questões abertas tinham como foco levantar como as respondentes conciliavam vida pessoal e trabalho.

As pesquisadas escolheram somente 5 (cinco) indicadores do total apresentado, aqueles que julgaram mais importantes e os classificaram numa escala de Likert, de 1 (menor importância) a 5 (máxima importância), assinalando uma nota para cada variável (1, 2, 3, 4 e 5) sem repetir o peso. A frequência (f) significa o *número de vezes em que o indicador foi citado* independentemente da nota obtida. O total de pontos indica a *soma das notas de 1 a 5 obtidas pelo indicador*.

3.1. Variável Conhecimento

Considerou-se como Conhecimento os conceitos e as informações adquiridas ao longo da história do indivíduo para o desempenho de seu trabalho.

Quadro 1 – Descrição dos Indicadores de Conhecimento

INDICADORES	DEFINIÇÃO
1. Área/ Setor de Educação	Conhecimentos de cunho estratégico sobre o mercado/sociedade no qual a Empresa se insere, incluindo clientes, concorrentes, fornecedores e parceiros.
2. Administração/ Finanças	Conhecimentos pertinentes às áreas de administração e finanças, incluindo custos, bem como legislação, especialmente trabalhista e comercial.
3. Planejamento Estratégico e Operacional	Conhecimento de Modelos e Processos de Planejamento, envolvendo desde o Diagnóstico, Definição de Prioridades até o Monitoramento/Avaliação, para orientar a adequada construção de Planos de Ação para a Organização.
4. Gestão de pessoas	Conhecimentos sobre administração de recursos humanos (principais sistemas de pessoal, como: planejamento de RH, suprimento, treinamento e avaliação de desempenho).
5. Técnico Específico	Conhecimentos técnicos próprios de sua área de formação específica.
6. Informática	Conhecimento sobre o uso do computador, redes, internet e principais softwares da área de atuação.
7. Processo de Tomada de Decisão	Conhecimento de métodos/técnicas que facilitem a Tomada de Decisão.
8. Gestão de Qualidade	Conhecimento da Teoria Básica bem como dos Processos relacionados com o funcionamento de Sistemas de Qualidade Total.
9. Psicologia Organizacional	Conhecimento sobre comportamento das pessoas dentro de uma Organização (comunicação interpessoal, administração de conflitos, negociação, motivação, formação de equipes).
10. Produto/ Mercado de atuação da Empresa/ Instituição	Conhecimento de nível mercadológico sobre os serviços e/ou produtos fornecidos pela Organização.
Outro?Qual?	

3.2. Variável Habilidade

A variável Habilidades refere-se a dimensão comportamental do saber fazer, ou seja, a capacidade de aplicar os conhecimentos teóricos.

Quadro 2 - Descrição dos Indicadores de Habilidades

INDICADORES	DEFINIÇÃO
1. Planejamento	Capacidade de definir e compartilhar metas, estratégias e táticas referentes ao processo administrativo.
2. Organização	Capacidade de gerenciar o processo administrativo, bem como de definir os diversos papéis dos membros da equipe, incluindo a distribuição de atividades, tarefas e responsabilidades.
3. Liderança	Capacidade de influenciar e mobilizar o grupo de trabalho, visando alcançar objetivos orientados para o bem comum.
4. Decisão	Capacidade de definir ações/tomar atitude após análise de alternativas, e que levem à resolução do problema/situação examinada.
5. Comunicação/ saber ouvir	Capacidade de escutar superiores, colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros, dar e receber feed-back, bem como de se fazer entender, visando facilitar a integração entre as pessoas envolvidas e influenciar positivamente o ambiente de trabalho.
6. Análise e Síntese	Capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas, a fim de poder reunir elementos objetivos que permitam uma adequada tomada de decisão.
7. Trabalho em Equipe	Habilidade pessoal que consiste na capacidade de entrosar-se facilmente com os demais membros da equipe e de converter-se em fator de integração do time como um todo.
8. Criatividade / Inovação	Capacidade de gerar novas idéias, bem como de promover sua implementação para a resolução de problemas .
9. Execução	Capacidade de pôr em prática os planos de ação elaborados, visando a efetiva consecução dos resultados pretendidos.
10. Inspiração e Motivação da Equipe	Capacidade do líder de criar condições propiciadoras de inspiração e motivação para sua equipe, na busca constante do moral elevado do grupo.
11. Administração de Conflito e Negociação	Capacidade de resolver conflitos interpessoais do grupo, alinhada a um elevado senso de negociação, de natureza prática.
12. Relações Interpessoais	Capacidade de perceber a importância do bom relacionamento interpessoal e de trabalhar efetivamente junto à equipe para sua consecução.
13. Outra? Qual?	

3.2. Variável Atitude

A variável Atitude refere-se a dimensão comportamental do querer ser e fazer a partir da decisão e motivação pessoal. É influenciada pelos valores do indivíduo.

Quadro 3 - Descrição dos Indicadores de Habilidades

INDICADORES	DEFINIÇÃO
1. Ético	Respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões, e coerência entre o discurso e a prática.
2. Autoconfiante	Consciência de suas próprias limitações (humildade) e de suas fortalezas (confiança), passando uma postura de segurança e equilíbrio para sua equipe.
3. Determinado	Busca incessante das condições necessárias para superar desafios e alcançar resultados, a nível pessoal e profissional.
4. Flexível	Abertura para ouvir/aceitar opiniões diferentes, bem como para perceber as constantes transformações geradoras da necessidade de mudanças organizacionais.
5. Responsável	Resposta, em nível ótimo, ao conjunto de Atribuições do Cargo, com elevado grau de correspondência às expectativas da Organização em relação à sua pessoa.
6. Servidor/ Cuidadoso	Consciência da importância do Servir/ Cuidar dos liderados e dos clientes/usuários.
7. Comprometido	Compromisso e envolvimento com a Missão, Negócio e Resultados institucionais, bem como com as Pessoas da Organização.
8. Auto-motivado	Entusiasmo em nível elevado, evidenciado na postura corajosa de superação dos desafios do dia-a-dia.
9. Visionário	Antevisão de cenários (sonhos) para onde deseja levar a Organização e a Equipe e disposição para compartilhar estes sonhos com seu grupo de trabalho.
10. Aprendiz/Educador	Disponibilidade para Querer aprender sempre (busca do auto-desenvolvimento), bem como Preocupação com o desenvolvimento de todos da equipe (papel educacional).
11. Outra? Qual?	

Foi utilizado para registro e tratamento dos dados o SPSS, na versão adaptada para *Windows*. A análise dos dados considerou os referenciais teóricos sobre os temas tratados. As questões abertas foram avaliadas através da análise de conteúdo.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Caracterização das respondentes

As pesquisadas são gestoras, em sua grande maioria: coordenadoras de cursos acadêmicos, casadas, com uma média de 2 filhos, com curso superior completo, com tempo de trabalho no cargo de

gerência entre 2 a 5 anos, com dedicação ao trabalho entre 7 e 9 horas diárias e com participação de mais de 30% na renda familiar.

4.2. Resultados obtidos

Os resultados obtidos podem ser sintetizados nas tabelas a seguir.

4.2.1. Perfil de Competência Profissional – Conhecimentos

Considerando-se a pontuação atribuída, verificou-se que os conhecimentos apontados com maior *frequência* (f) foram: psicologia organizacional (68,8%), informática (62,5%) e processo de tomada de decisão (62,5%). Conhecimentos em gestão da qualidade (28,1%) e administração e finanças (21,9%) foram os menos frequentes.

Tabela 4 - Demonstrativo de importância dos indicadores cognitivos

Conhecimentos	f	%	Total de Pontos
Psicologia Organizacional	22	68,8	71
Informática	20	62,5	50
Processo de Tomada de Decisão	20	62,5	53
Planejamento estratégico e operacional	18	56,3	63
Gestão de pessoas	18	56,3	52
Área estratégica	17	53,1	48
Técnico Específico	16	50,0	55
Mercado de atuação da Instituição	14	43,8	34
Gestão de Qualidade	9	28,1	27
Administração e finanças	7	21,9	28

Fonte: Pesquisa direta.

De acordo com o modelo que foi proposto (BRAGA; BRITO, 2009) no presente estudo por psicologia organizacional entende-se o conhecimento sobre o comportamento das pessoas dentro da organização. A escolha das pesquisadas por este conhecimento sinaliza a necessidade de melhor compreensão de aspectos comportamentais e subjetivos das situações de trabalho, corroborando autores que estão trabalhando a temática de competências de um modo geral (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATEN, 1997) e competências gerenciais de forma específica. (GALER, et al., 2005)

Por informática, entende-se o conhecimento sobre o uso do computador, redes, internet e dos principais softwares de sua área de atuação. A opção das participantes por este conhecimento sinaliza a necessidade de estar conectado com o mundo e de atualização contínua em sintonia com as exigências da tecnologia e do mercado.

Por planejamento estratégico e organizacional entende-se o conhecimento de modelos e processos de planejamento, envolve desde o diagnóstico, definição de prioridades até a avaliação, para

orientar a adequada construção de Planos de Ação para a organização. A escolha das pesquisadas por este conhecimento indica a necessidade de definição estratégica formal no âmbito empresarial, possibilitando ajustes de tempo e de prioridades, a serem transferidos para o plano de ação organizacional.

Por processo de tomada de decisão entende-se o conhecimento de métodos e técnicas facilitadores da tomada de decisão. A opção das pesquisadas por esse indicador cognitivo demonstra a necessidade de instrumentalização da gestora para habilitação formal e técnica quando da tomada de decisão.

Os resultados com relação à variável cognitiva - conhecimento estão em sintonia com Moreira (1997) e Oderich (2005 apud RUAS, 2005) e demonstram que as gestoras percebem a importância da visão estratégica, do planejamento, organização, coordenação e acompanhamento das atividades que lhe são destinadas, entretanto valorizam a dimensão psicossocial que é focada na dinâmica dos inter-relacionamentos.

4.2.2 – Perfil de Competência Profissional – Habilidades

Quanto às habilidades (Tabela 5), observou-se que planejamento (62,5%), liderança (62,5%) e comunicação/saber ouvir (58,3%) foram as habilidades apontadas como importantes com maior frequência, enquanto que capacidade de execução (18,8%) foi a menos freqüente. Considerando-se a pontuação atribuída, as gestoras reputaram maior importância ao planejamento (84), à liderança (77) e à organização (57). Por outro lado, motivação da equipe (18) e execução (16) figuraram como as habilidades consideradas menos importantes.

Tabela 5 - Demonstrativo de importância atribuída as Habilidades

Habilidades	f	%	Total de Pontos
Planejamento	20	62,5	84
Liderança	20	62,5	77
Comunicação/ saber ouvir	18	56,3	45
Organização	17	53,1	57
Decisão	16	50,0	49
Administração de Conflito e Negociação	13	40,6	24
Análise e Síntese	13	40,6	27
Criatividade/ Inovação	11	34,4	36
Trabalho em Equipe	9	28,1	24
Relações Interpessoais	8	25,0	27
Inspiração e Motivação da Equipe	8	25,0	18
Execução	6	18,8	16

Fonte: Pesquisa direta.

As pessoas detentoras de habilidades, enquanto a capacidade de aplicar conhecimentos na prática cotidiana do trabalho, são aquelas que estão aptas para criar, adquirir e transferir conhecimentos, bem

como a refletir sobre os novos conhecimentos adquiridos para modificar seus comportamentos (FLEURY, 2001).

Da análise da valoração das respondentes quanto as habilidades mais importantes para o exercício do cargo, depreende-se que as respondentes ao apontar planejamento, liderança e comunicação como as mais significativas, optam por atributos permeados ao mesmo tempo por elementos objetivos - planejamento, como subjetivos – liderança e comunicação demonstrando, de acordo com Motta (2002) e Maximiano (2002), a complexidade do exercício da função de gestão.

4.2.3 - Perfil de Competência Profissional – Atitudes

No tocante às atitudes (Tabela 6), as apontadas como importantes com maior frequência foram: a ética (78,1%), a responsabilidade (65,6%) e a autoconfiança (62,5%). Já a atitude visionária, apenas 18,8% das participantes a avaliou como importante.

Tabela 6 - Demonstrativo de importância atribuída as Atitudes

Atitudes	f	%	Total de Pontos
Ética	25	78,1	93
Responsável	21	65,6	63
Autoconfiante	20	62,5	65
Flexível	19	59,4	44
Comprometida	19	59,4	62
Aprendiz / Educadora	14	43,8	42
Servidora	13	40,6	33
Auto-motivada	12	37,5	31
Visionária	9	28,1	23

Fonte: Pesquisa direta.

A ética foi a atitude considerada mais importante a ser desenvolvida (93), seguida da autoconfiança (65) e da responsabilidade (63). Ressalte-se que, embora, um número menor de gestoras tenha apontado o comprometimento, a esta atitude foi atribuída uma alta pontuação por elas; levando-a a ocupar posição de quarta mais importante. No cenário organizacional surge à ética em destaque, que para esta pesquisa consiste em respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões e coerência entre o discurso e a prática. A valorização da ética indica os valores organizacionais da IES que orientam a conduta dos empregados, ou seja, aponta a natureza subjetiva do ser humano (GRISCI; HOFMEISTER; CIGERZA, 2004) e as referências de vida, percepções e desejos do grupo estudado, mostrando o que leva seus componentes a selecionar consciente ou inconscientemente determinadas ações, sentidos pessoais (BARTOLOMÉ, 2001) e maneiras de realizar o trabalho.

MULHERES GESTORAS – QUAL O PERFIL DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL PARA CONCILIAÇÃO VIDA PESSOAL E TRABALHO?

4.2.4 - Indicadores comportamentais apresentados no questionário que poderiam contribuir para a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal

Indagadas se consideravam que os indicadores comportamentais (habilidades e atitudes) apresentados no questionário poderiam contribuir para a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal, do total de 32 respondentes 78,1% afirmaram que sim, 9,4% que não e 12,5% deixaram de responder ao questionamento.

Dentre aquelas que entenderam que sim, os indicadores apontados por elas com maior frequência e que poderiam facilitar a conciliação vida profissional e pessoal foram Comunicação/Saber ouvir, Planejamento, Ética, Flexibilidade e Relação interpessoal. Foram acrescentados num espaço opcional aberto como indicadores igualmente facilitadores: a autopercepção, o autocontrole, a definição e distinção de espaços pessoais e profissionais, o equilíbrio e a evitação da auto-cobrança.

Tabela 7 – Indicadores de Conciliação Trabalho e Vida Pessoal a Partir do Perfil

Habilidades e Atitudes	f
Administração de conflitos e negociação	2
Administração financeira	1
Auto-motivação	2
Autoconfiança	3
Colaboração	1
Comunicação/Saber ouvir	7
Entusiasmo	1
Decisão	2
Ética	6
Flexibilidade	6
Iniciativa	1
Liderança	3
Organização	4
Planejamento	7
Relação interpessoal	5
Responsabilidade	1
Sensibilidade	1
Servidora	1
Superação de desafios	1
Trabalho em equipe	2

Fonte: Questionário aplicado na pesquisa.

Como se pode observar, as respondentes colocam a importância da comunicação – falar de si e saber ouvir sobre si próprio, e da flexibilidade para atuar em situações emergentes. Chama também atenção os atributos colocados de forma espontânea como: a autopercepção, o autocontrole, a definição e distinção de espaços pessoais e profissionais, o equilíbrio e a evitação da auto-cobrança, corroborando

com Davel e Vergara (2001), que abordam a importância da dimensão subjetiva da realidade, e sinalizando o grande desafio da gestão que é administrar a própria subjetividade e as relações intersubjetivas.

4.2.5. Impactos do tempo na busca por qualificação profissional e na dedicação à prática gerencial sobre a vida pessoal

Verifica-se que a maioria das respondentes a questão relacionada aos impactos do tempo na busca por qualificação profissional e na dedicação à prática gerencial sobre a vida pessoal (57%) não percebe implicações.

Tabela 8 - Implicações do tempo na busca por qualificação profissional e na dedicação à prática gerencial sobre a vida pessoal.

IMPACTOS	F	%
Reações emocionais	0	0
Cansaço físico	0	0
Problemas de saúde	02	6,0
Relações afetivas	01	3,0
Pressões da família	07	22,0
Nenhum	18	57,0
Não responderam	04	12,0
Total	32	100

Fonte: Questionário aplicado na pesquisa.

Entretanto, um percentual significativo (22,0%) reconhece a existência de pressões na família, pois são mulheres com uma média de 2 filhos e que já dedicam entre 7 e 9 horas diárias ao trabalho, o que aponta a necessidade de administração permanente da situação, pois a família requer a atenção da respondente, mas depende de sua participação financeira nas despesas da casa, contribuição esta proporcionada pelo trabalho. É importante observar que a maioria dos treinamentos empresariais acontecem no período da noite ou nos finais de semana, fato que vem agravar a situação. A não participação em eventos de capacitação pode ser interpretada pelos superiores como falta de interesse em desenvolvimento profissional e na carreira ou falta de comprometimento com a instituição.

4.2.6. Estratégias pessoais para a conciliação entre a vida profissional e pessoal

Quanto às estratégias pessoais para a conciliação entre a vida profissional e pessoal (Tabela 9), observou-se que diálogo e relação aberta entre cônjuges (93,8%), a administração adequada do tempo no trabalho (88,3%) e atendimento às expectativas nas duas esferas (68,8%) foram às habilidades apontadas como importantes com maior frequência pelas gestoras. Enquanto que capacidade de execução (18,8%) foi a menos frequente.

Tabela 9 - Demonstrativo de importância atribuída às estratégias pessoais para conciliação entre vida profissional e pessoal.

ESTRATÉGIAS PESSOAIS	f	%	Pontos
Diálogo e relação aberta entre cônjuges	30	93,8	108
Administração adequada do tempo no trabalho	26	88,3	100
Atendimento às expectativas nas duas esferas	22	68,8	67
Reflexão decorrente do amadurecimento	20	62,5	63
Dosagem da energia empregada	20	62,5	46

Fonte: Questionário aplicado na pesquisa.

Considerando-se a *pontuação atribuída*, as gestoras reputaram maior importância ao diálogo e relação aberta entre cônjuges (108) e à administração adequada do tempo no trabalho (100). Destacam-se, ainda, uma posição intermediária assumida pelas estratégias pessoais o ‘atendimento às expectativas nas duas esferas’ (67) e ‘reflexão decorrente do amadurecimento’ (63). Este resultado corrobora com a visão de que as gestoras da IES são, em sua maioria, mulheres de carreira e de família (SCHWARTZ,2001) e que pretendem equilibrar essas duas conquistas da melhor maneira possível.

4.2.7. Síntese do Perfil de Competência Profissional Ideal

O quadro 4 sintetiza os resultados evidenciados entre as gestoras no tocante ao perfil de competência profissional ideal para à conciliação entre vida profissional e pessoal. Os indicadores cognitivos mais indicados foram psicologia organizacional e planejamento estratégico e operacional. Os indicadores comportamentais mais indicados foram planejamento, liderança, ética e autoconfiante.

Quadro 4 – Síntese do Perfil de Competência Profissional Ideal

CONHECIMENTOS (Pontos)	HABILIDADES (Pontos)	ATTITUDES (Pontos)
Psicologia organizacional (71)	Planejamento (84)	Ética (93)
Planejamento estratégico e operacional (63)	Liderança (77)	Autoconfiante (65)
Técnico Específico (55)	Organização (57)	Responsável (63)
Processo de Tomada de Decisão (53)	Decisão (49)	Comprometida (62)
Gestão de pessoas (52)	Comunicação/ saber ouvir (45)	Flexível (44)

Fonte: Questionário da pesquisa

Nas questões abertas, as respondentes acrescentaram ao rol de atributos comportamentais pré-definido indicadores igualmente facilitadores como a auto percepção, o auto controle, a definição e distinção de espaços pessoais e profissionais, o equilíbrio e a capacidade de se evitar a auto-cobrança.

Em seu conjunto o perfil encontrado contempla alguns dos atributos citados pelos autores de referência tais como: ética; capacidade de planejamento; orientação para pessoas; flexibilidade; boa liderança; boa educação universitária; e energia e dinamismo (autoconfiante).

5 CONCLUSÃO

Considerando o objetivo geral proposto para este estudo, ou seja, identificar o perfil de competência profissional das gestoras de uma IES privada e apontar seus atributos comportamentais e estratégias pessoais favorecedores da conciliação vida pessoal e trabalho, verificou-se que na percepção das gestoras da IES o perfil de competência profissional ideal deve ser composto de conhecimentos de psicologia organizacional, planejamento estratégico e operacional e conhecimento técnico específico; habilidades de planejamento, liderança e comunicação/ saber ouvir; e atitudes como ética, autoconfiança e a responsabilidade. Como atributos comportamentais e estratégias pessoais favorecedores da conciliação vida pessoal e trabalho, os resultados indicam: diálogo e relação aberta entre cônjuges e administração adequada do tempo no trabalho.

Pelas respostas apresentadas as respondentes aparecem como mulheres de carreira e de família e que pretendem equilibrar essas duas conquistas da melhor maneira possível.

Por fim há de se ressaltar que o estudo considerou apenas a opinião das gestoras da IES nas questões referentes ao tema estudado. Portanto, os resultados se referem exclusivamente às percepções dessas mulheres, articuladas com o modelo de pesquisa proposto. Entretanto, apesar desta limitação, a presente pesquisa contribuiu para a construção de um modelo que pode ser adaptado e aplicado a outras Instituições de Ensino Superior, uma vez que se supõe que as gestoras compartilham realidade semelhante à de tantas outras mulheres inseridas no mundo do trabalho e que experimentam os mesmos dilemas.

Recomenda-se a realização de estudos complementares de natureza qualitativa para: identificar o papel da organização na contribuição para a conciliação vida pessoal e trabalho de seus gestores; analisar a legislação trabalhista sobre a temática; e o aprofundamento da percepção das mulheres sobre as suas emoções em relação ao conflito vida pessoal e trabalho.

Mesmo diante das limitações referenciadas, todavia, os objetivos propostos na pesquisa foram alcançados e considerou-se o método utilizado como apropriado à consecução dos fins almejado.

Artigo submetido para avaliação em 03/08/2009 e aceito para publicação em 24/05/2012

REFERÊNCIAL

BALDWIN, Timothy et al. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BARTOLOMÉ, Fernando. O álibe do trabalho: quando torna-se mais difícil voltar para casa. **Harvard Business Review**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 70 - 92, 2001.

BRAGA, José Luciano e BRITO, Lydia Maria Pinto. **Perfil ideal de competência profissional de gestores da área de saúde**. Minas Gerais: RAHIS, jul/dez. 2010.

MULHERES GESTORAS – QUAL O PERFIL DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL PARA CONCILIAÇÃO VIDA PESSOAL E TRABALHO?

BETIOL, M.I.S; TONELLI, M.J. As mulheres executivas e suas relações de trabalho. **R.A.E. – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 31, n. 4, p. 17 – 33, 1991.

BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**: instrumento de apropriação do capital do saber. Fortaleza: UFC, 2005.

BRUSCHINI, Cristina. Gênero e trabalho no Brasil: Novas conquistas ou persistência da discriminação? In: ROCHA, Maria Isabel Baltar (Org.) **Trabalho e gênero**: mudanças permanências e desafios. Editora 34: Campinas: 2000.

COOPER, Robert; SWAY, Ayman. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DAVEL, E.; VERGARA,S. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLANNERY, Thomas et al. **Pessoas, desempenho e salários**: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Pulo: Futura,1997.

FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GALER, Joan Bragar; VRIESENDORP, Sylvia; ELLIS, Alison. **Managers who lead**.Cambridge: Management Sciences for Healt, 2005.

GRISCI, C.L.I.; HOFMEISTER, P. M.; CIGERZA, G.C. Trabalho imaterial, controle e subjetividade na reestruturação produtiva bancária. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

HEIFETZ, R. Os novos desafios. **HSM Management**, ano 3, n.14, maio/jun. 1999.

HIRATA, Helena. **Nova divisão sexual do trabalho?** um olhar voltado para a empresa e a sociedade. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

LÊ BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed; Bookman, 2003.

LINDO, Maíra Riscado et al. **Conflito vida pessoal e vida profissional**: os desafios do equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de janeiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MENDEZ, Natália Pietra. **Do lar para as ruas**: capitalismo, trabalho e feminismo. 2005. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/download/mulher/2005/artigo3.pdf>>. Acesso em: 15 de setembro de 2007.

MOREIRA, Claudia Maria M. et al.**Habilidades Gerenciais**.Rio de Janeiro: SENAC,1997.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 2. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

PERRENOUD, Philippe et al. **As Competências para ensinar no século XXI**: a formação dos professores e o desafio da avaliação. Porto Alegre: Artmed, 2002.

RUAS, Roberto et al. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MULHERES GESTORAS – QUAL O PERFIL DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL PARA CONCILIAÇÃO VIDA PESSOAL E TRABALHO?

SCHWARTZ, Felice N. Mulheres na gerência e os novos fatos da vida. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Trabalho e Vida Pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TANURE, Betânia. A super executiva às voltas com Carreira, Relógio Biológico, Maternidade, Amores e Preconceitos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

TIMBÓ, Dina Belchior de Paiva. **Ação feminina de empreender**: o significado do perfil de competências empreendedoras das mulheres que concorreram ao Prêmio Seabra Mulher Empreendedora no estado do Ceará, ano 2004. 2004. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza – Ceará, 2006.

TREMBLAY, Diane Gabrielly. Desafios da conciliação entre trabalho e família nas empresas canadenses: experiência sindical e gestão de recursos humanos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed, Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZARIFFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.