

O PERFIL DOS GESTORES: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DOS MODELOS MENTAIS E DAS COMPETÊNCIAS

Deonir De Toni¹, Adilene Mattia², Fabiano Larentis³, Maria Gorete Da Silva⁴,
Gabriel Sperandio Milan⁵

Artigo recebido 01/06/2011. Aprovado em 13/08/2013.

RESUMO

O desempenho das organizações depende da qualidade de seus recursos humanos (NAQVI, 2009). Dessa forma, a preocupação com os modelos mentais e as competências da equipe demonstra ser uma atividade essencial para alavancar um melhor desempenho organizacional. A partir de um estudo exploratório com 294 gestores de organizações privadas de diversos segmentos de negócio na região serrana do Rio Grande do Sul, este estudo objetiva identificar como os gestores configuram seus modelos mentais sobre o conceito de Gestor e entender melhor quais competências estão mais presentes nestes gestores. Sendo os modelos mentais uma construção sistêmica, podendo ser configurada a partir de um sortimento de elementos sensoriais, simbólicos, cognitivos, emocionais e axiomáticos (DE TONI, 2005; SCHULER et al., 2009), identificou-se que para os gestores analisados há uma ênfase maior à dimensão racional e menor na dimensão emocional. Sendo que as competências profissionais que prevalecem em seus modelos mentais são as gerenciais e técnicas ou funcionais. Observou-se também que as competências humanas, tais como a ética, a iniciativa, a consciência da qualidade no trabalho, a criatividade, a abertura às mudanças e o aprendizado são as competências mais incentivadas e valorizadas pelos gestores na sua equipe. Os modelos mentais e as competências são fatores que influenciam o comportamento dos gestores e conseqüentemente no desempenho organizacional.

Palavras-chave: Modelos mentais. Competência. Habilidade.

Esta obra está licenciada sob uma Licença *Creative Commons Attribution 3.0*.

1 Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor do Programa de Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul - Brasil. deonirdt@terra.com.br.

2 Doutoranda em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul. Professora do Programa de Administração da Universidade de Caxias do Sul - Brasil. aamattia@ucs.br.

3 Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor de Administração da Universidade de Caxias do Sul - Brasil. flarentis@ea.ufrgs.br.

4 Doutora em Educação pela Pontifícia Universidade do Rio Grande do Sul. Professora de Administração da Universidade de Caxias do Sul - Brasil. mgrsilva@ucs.br.

5 Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor do Programa de Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul - Brasil. gsmilan@ucs.br.

PROFILE OF MANAGERS: AN EXPLORATORY STUDY OF MENTAL MODELS AND COMPETENCES

ABSTRACT

The performance of the organizations depends on the quality of its humans resources (NAQVI, 2009). In this matter, the concern with the mental models and the team skills demonstrates to be an essential activity to leverage a better organizational performance. From an exploratory study with two hundred and ninety four managers of private organizations from several segments of business located in the mountain region of Rio Grande of South, this study objective is to identify how managers configure their mental models about the concept of manager and have a better understanding about which skills are more present in this managers. Being the mental models a systemic construction, it may be configured from the assortment of sensitive, symbolic, cognitive, emotional and axiomatic elements (DE TONI, 2005; SCHUKER *et al.*,2009), that for the managers analyzed there is a bigger emphasis to the rational dimension and a small one on the emotional dimension. The professional skills that prevail in their mental models are the managerial and technic or functional. What was also observed was that the human skills, such as ethics, initiative, the awareness of quality at work, the creativity, the opening to changes and the learning are the skills that are more encouraged and appreciated by the managers on the team. The mental models and the skills are factors that influences the behavior of the managers and consequently on the organizational performance.

Keywords: Mental models. Competences. Abilities.

The content of GESTÃO.Org is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 license.

1. INTRODUÇÃO

O desempenho das organizações depende da qualidade de seus recursos humanos (NAQVI, 2009). Dessa forma, uma preocupação com os modelos mentais e as competências da equipe demonstra ser uma atividade essencial para alavancar um melhor desempenho organizacional. Sabe-se que as impressões e as convicções, ou seja, a forma como o homem vê e interpreta o mundo, são os pressupostos básicos que influenciam o seu comportamento. A compreensão de como os principais gestores das empresas percebem o conceito de gestor pode ajudar a entender melhor quais competências estão sendo estimuladas com maior ênfase. Assim, os pontos principais deste artigo estão relacionados aos modelos mentais dos gestores e sua relação com as competências profissionais.

A partir de um estudo exploratório com 294 gestores de organizações privadas nos mais diversos segmentos de negócio na região serrana do Rio Grande do Sul, este estudo objetiva identificar primeiro como os gestores configuram seus modelos mentais sobre o conceito da palavra Gestor e, segundo, entender melhor quais competências estão mais presentes nestes gestores, sob a sua percepção. Para isso, utilizou-se o Método de Configuração da Imagem (MCI) desenvolvido pelos pesquisadores De Toni (2005) e Schuler et al. (2009). Já para a análise das competências (conhecimento, habilidade e atitude) foi proposto uma escala a partir de um estudo exploratório prévio e adaptado a partir de estudos de Fleury , Fleury (2006), Le Boterf (2003) e Streit (2001).

Dessa forma, o artigo quer auxiliar a entender melhor os modelos mentais a partir do entendimento de como os atributos que formam os modelos mentais de um conceito estão organizados na mente das pessoas. Além disso, permite identificar quais competências estão sendo mais estimuladas pelos gestores e como elas se relacionam com diferentes perfis demográfico dos gestores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Modelos mentais

Um modelo mental é, antes de tudo, uma representação dinâmica ou uma simulação do mundo e constitui uma maneira específica pela qual o indivíduo percebe, codifica, retém e acessa informações (GARDNER, 2005). Uma importante pesquisa do MIT - *Massachusetts Institute of Technology* (apud WIND; CROOK; GUNTHER, 2005, p. 235) repercutiu na seguinte definição de modelos mentais: são “premissas profundamente enraizadas, generalizações ou mesmo figuras ou imagens que influenciam como nós entendemos o mundo e como agimos”. Os modelos mentais também podem ser descritos como uma visão ampla do mundo, adquirida por meio de experiências passadas. São vieses e suposições que as pessoas utilizam para tomar as decisões que direcionam o seu comportamento (SENGE, 1990).

Ao construir seus modelos mentais, o indivíduo se serve de processos de representação e de comunicação interna e com o meio ambiente, em um ciclo contínuo entre a experiência, a avaliação e a aplicação de determinados conceitos (RUFF; SHOHO, 2005). Vale destacar que o meio envia mensagens de todos os tipos e o indivíduo, com base em sua possibilidade e capacidade cognitiva, lida com estas mensagens para a construção de sua representação do mundo e dos elementos a ele associados. Bronn e Bronn (2003) apresentam a escada da inferência como uma forma de explicação dos modelos mentais. Na base da escada há a observação de dados e experiências. No primeiro degrau há a seleção dos dados a partir do que é observado. No segundo, o indivíduo adiciona significado ao que foi selecionado. No terceiro, ele faz algumas suposições, baseado no significado. No quarto, ele projeta algumas conclusões. No quinto, ele constrói e adota algumas convicções sobre o objeto e, por fim, no último degrau, ele se comporta a partir das suas convicções.

Os modelos mentais dos gestores podem ser descritos como modos de subjetivação ou de estilos de vida, em que refletem a maneira como estes indivíduos sentem, percebem, imaginam, compreendem, agem, se submetem, resistem, etc. em relação ao trabalho, ao seu negócio e às interações com o mercado. Caracterizam-se como combinações históricas, políticas, sociais e culturais que configuram uma visão de mundo e

uma tendência comportamental para a sua abordagem (GOUVEIA; GRISCI, 2006). Estes modelos podem ser identificados também na maneira como os gestores reconhecem as oportunidades, como as coloca em prática e como agem no seu contexto organizacional, incluem todo um conjunto de filosofias que norteia as suas estratégias, ações e atividades. Nesta perspectiva de pensamento como aborda Vianna (2008, p. 7) “o fator número um de sucesso em um negócio é a qualidade dos líderes maiores. São eles que estabelecem os valores da empresa, tornando-se os guardiões de sua cultura”.

2.1.1. Organização dos modelos mentais na memória

Dentre as diferentes perspectivas do entendimento de como os modelos mentais estão organizados na memória de um indivíduo, a Teoria do Núcleo Central sugere que o homem organiza e processa as informações de forma dinâmica e evolutiva em torno de um Núcleo Central e de um conjunto de elementos periféricos (ABRIC, 1993; SÁ, 1996). Segundo o pesquisador francês Jean-Claude Abric (1984), toda e qualquer representação é organizada em torno de um Núcleo Central, constituído de um ou mais elementos que dão, à representação, o seu significado, e que ocupam, na estrutura dessa representação, uma posição privilegiada. O Núcleo Central se constitui como um subconjunto da representação, composto de um ou mais elementos, cuja ausência desestruturaria a representação ou lhe daria uma significação completamente diferente (SÁ, 1996).

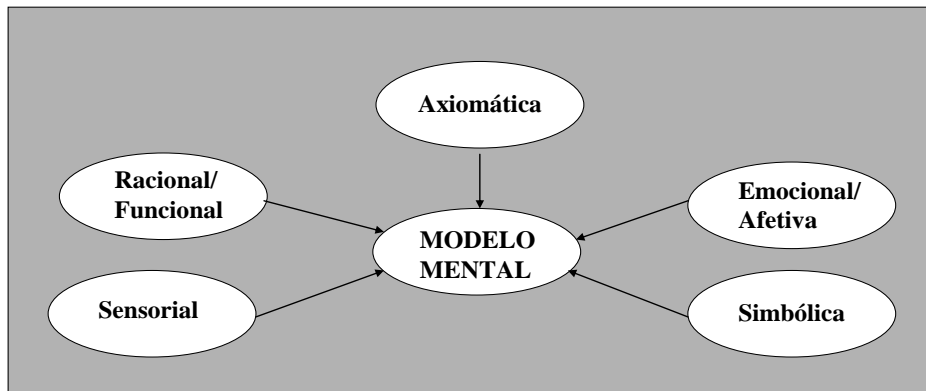
Portanto, entende-se que os modelos mentais estão organizados como uma rede de significados ou esquemas associados e organizadas em torno de alguns elementos centrais que são socialmente aceitos e compartilhados. Mais especificamente, o uso das imagens mentais que os gestores têm desta atividade é relevante para explicar conceitualmente a maneira como a configuração de sua imagem sobre esta ação organizacional.

2.1.2 Dimensões dos modelos mentais

Um dos pressupostos básicos deste trabalho é que os modelos mentais se constituem de muitas dimensões, algumas tangíveis, algumas intangíveis; algumas mensuráveis, outras não mensuráveis; algumas significantes, outras insignificantes;

algumas mutáveis, outras imutáveis. Assim, a imagem combina um conjunto de fatores tangíveis (funcionais) e intangíveis (cognitivos, simbólicos, emocionais e axiomáticos) (LINDQUIST, 1975). Desse modo pode-se supor que imagem ou modelo mental de um conceito é: *uma construção sistêmica, podendo ser configurada a partir de um sortimento de elementos sensoriais, simbólicos, cognitivos, emocionais e axiomáticos* (DE TONI, 2005; SCHULER et al. 2009) (ver Figura 1).

Figura 1 - Principais dimensões que configuram os modelos mentais de um conceito.



Fonte: adaptado a partir dos seguintes autores: Lindquist (1975); Levy (1981); Goleman (1995); Ledoux (2001); Stern et al. (2001); De Toni (2005); Schuler et al. (2009).

Os elementos sensoriais são percepções do nível físico em que gera a informação diretamente vinculada ao que captam os órgãos dos sentidos, ou seja, os **atributos sensoriais** (STERN et al., 2001). Estes atributos se referem às impressões visuais, auditivas, olfativas, palatais e táteis que os objetos deixam nas pessoas (ex.: cor, peso, textura, barulho, odores, temperatura etc.).

Como elementos simbólicos, os conceitos são avaliados também pelo que eles significam ou representam para o indivíduo (LEVY, 1981; MARTINEAU, 1958). A **percepção do nível simbólico** permite a inclusão, em nosso plano mental, daquele fenômeno já nominado, localizado numa categoria específica de eventos, ligado, pelas leis da linguagem humana, a suas funções sintáticas de relação com os demais elementos do nosso repertório signico.

Os elementos cognitivos são construções mentais sobre o objeto, sendo que o indivíduo avalia a imagem do objeto como uma impressão e um conjunto de atitudes e percepções sobre o objeto (MARTINEAU, 1958; DICHTER, 1985). Esse **nível mental de percepção** deixa um resíduo intelectual, municiando a razão para avaliações de ordem pragmática, funcional e lógica do objetivo. Ele vai gerar os **atributos racionais** do objeto, que estarão disponíveis ao pensamento para realizar todas as suas operações básicas de análise, síntese, inferência e tantas outras.

Os elementos emocionais/afetivos revelam o conjunto de sentimentos (prazer, dor, alegria, medo, etc.) que o indivíduo carrega em relação ao objeto (GOLEMAN, 1995; LEDOUX, 2001). Sobre o dado sensorial percebido, o observador emite um julgamento, uma avaliação quanto ao seu interesse, utilidade, benignidade. Estes **atributos emocionais** vão compor uma parte importante da imagem do objeto (MARTINEZ; CHERNATONY, 2004; PINKER, 1998; GOLEMAN, 1995; LEDOUX, 2001), que definirá uma direção para a tomada de decisão, no caso das relações de mercado, antes mesmo de se atingir o nível de avaliação racional da oferta. As informações captadas no nível, sensorial, cognitiva, emocional, permitem ao indivíduo a criação de uma impressão de afetividade.

Finalmente, na dimensão da imagem de um objeto tem-se a dimensão axiomática da percepção, ou seja, aquele nível que envolve os principais valores que um objeto representa para as pessoas, de modo que ela o procura e adota quando percebe que, através dele, consegue exercer, no mundo, seus princípios pessoais de existência (ROEHRICH; VALETTE-FLORENCE; RAPACCHI, 1989; BEATTY et al., 1985, 1986). É um nível ligado ao sentido mesmo da existência de uma pessoa (significado da vida) e à sua percepção de propósito e princípios.

Essa análise da forma como as pessoas percebem um objeto do mundo, assim como são as organizações, suas marcas e seus produtos, podem nos dar uma idéia da complexidade que significa o sistema de informações que se cria, em suas mentes, para descrever e representar esse objeto, em sua tomada de decisão futura de como agir a seu respeito. As informações que compõem esse modelo mental pertencem a diversas dimensões, todas elas importantes e influentes na ação futura de quem percebe.

2.2 O Conceito de competência

A palavra competência vem da palavra em latim “*competens*” que significa “aquilo que vai com, aquilo que é adaptado a”. No fim da idade média, a expressão competência era associada basicamente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

No mundo do trabalho, a palavra competência vem assumindo diversos significados, alguns mais ligados às características da pessoa: **conhecimentos, habilidades, atitudes** (ou seja, variáveis de *input*), e outros, à tarefa, aos resultados, aos resultados (variáveis de *output*) (RUAS, 2000). No contexto gerencial, o conceito de competência surgiu com Richard Boyatzis. O livro *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*, de 1982, iniciou o debate sobre competências (BITTENCOURT, 2001), enfatizando-a como performance.

A partir da sugestão de vários especialistas em desenvolvimento de Recursos Humanos em uma conferência sobre *competência* em Johannesburg, no Sul da África em outubro de 1995, o conceito foi assim definido: “é um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa (um papel ou responsabilidade), e que se relacionam com a performance no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos, e que podem ser desenvolvidas por meio de treinamentos” (NAQVI, 2009; FLEURY; FLEURY, 2006; PARRY, 1996). Ruas (2001, 2005) compartilha dessas perspectivas em suas pesquisas e, a exemplo de Le Boterf (2003), reúne os aspectos discutidos em três grandes eixos percebidos como clássicos: o conhecimento (saber), as habilidades (o saber fazer), e as atitudes (o saber ser / agir).

Sob este conceito, competência estaria relacionada à performance no trabalho e poderia ser avaliado conforme padrões já definidos e melhorados a partir de processos de desenvolvimento. Numa pesquisa apresentada por Naqvi (2009), identifica que as pessoas com competência acima da média representam cerca de 16% a 20% nas organizações, mas que no entanto, contribuem com cerca

de 80% no desempenho do negócio. Essa curva de Pareto, demonstra o quanto os profissionais com competência são importantes e requisitados nas organizações.

Fleury e Fleury (2006) apresentam as competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização associando aos verbos saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Os autores ressaltam que as competências são fontes agregadoras de valor econômico para a organização e de valor social para o indivíduo. E apresentam-se as definições de cada um destes verbos para explicitar o conceito de competência proposto: “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2006, p.30).

Assim, segundo Ruas (2000), a partir de diferentes pesquisadores sobre competência profissional (Le Boterf, 2003; Zarifian,1995; Fleury e Fleury, 2006), indica que há uma convergência em alguns aspectos, entre eles:

- a) A competência seria o resultado da mobilização de conhecimentos e capacidades (e não um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo);
- b) A efetividade e a legitimação da competência somente ocorre em situação real de trabalho, ou seja, nas condições específicas do ambiente de trabalho.

Portanto, a competência é resultante do saber agir, do querer agir e do poder agir. O *saber agir* pode ser desenvolvido pela capacitação e aperfeiçoamento constante, pelo conhecimento dos recursos e pelos modelos mentais que orientam a combinação dos recursos disponíveis. O *querer agir* é encorajado por desafios claros, por um contexto de reconhecimento e de confiança, que irá estimular o profissional a assumir riscos, considerando, logicamente, a sua personalidade. Por outro lado, o *poder agir* será possível a partir de um contexto facilitador, de ter, ou não, autoridade para agir (LE BOTERF, 2003).

2.2.1. Categorização das competências do indivíduo

Numa perspectiva sistêmica, as competências individuais podem ser categorizadas em três grandes blocos: competência do negócio ou gerencial; competência técnica ou funcional; e, competência social ou humana (KATZ; KAHN apud, NAQVI, 2009; FLEURY; FLEURY, 2006).

As competências do negócio ou gerenciais envolvem a compreensão do negócio, a identificação de oportunidades e de ameaças, pontos fortes e fracos da organização, ter uma orientação para o mercado (clientes, concorrentes), para as necessidades ou as exigências (demandas) do mercado e o assumir responsabilidades, implica em conhecimento, habilidade e atitude para planejar, organizar e mobilizar recursos. Nesta categoria também poderia ser enquadrada a competência conceitual, ou seja, é uma competência relacionada à habilidade de visualizar o invisível e pensar em níveis abstratos.

As competências técnicas-funcionais, compreende o conhecimento ou experiência técnica relativa à sua área de atuação (conhecimento do produto, processo fabril, finanças, etc).

As competências sociais ou humana, que são as competências necessárias para interagir com as pessoas, tais como comunicabilidade (capacidade de expressar idéias de modo claro e inteligível) , negociação (capacidade de discutir, estimular outras pessoas para o alcance de objetivos) e trabalho em equipe (habilidade para manter grupos eficientes trabalhando em conjunto e com sinergia). Implica ainda uma atitude e habilidade para motivar e desenvolver os recursos humanos da empresa.

As três competências apresentadas acima podem variar de acordo com os diferentes níveis ocupacionais dentro de uma organização. Segundo Naqvi (2009), quanto mais alto a posição na hierarquia, há uma exigência maior para as competências de negócio ou gerenciais. O que se percebe, no entanto, é que as três competências são essenciais para qualquer atividade gerencial que busque um melhor desempenho.

3. MÉTODO

3.1. Etapa exploratória

A etapa exploratória que serviu para fundamentar o problema de pesquisa e entender o contexto de gestão e competência. Nesta fase a investigação foi realizada junto a 10 empresários e executivos de organizações privadas situados nas cidades de Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Canela, Guaporé e Nova Prata. O número de entrevistas foi definido pelo critério da redundância ou saturação dos resultados (MALHOTRA, 2001).

Foram implementadas entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semi-estruturada, mediante a aplicação de um roteiro básico de questões. As entrevistas foram desenvolvidas em sessão única e o tempo médio de duração foi de uma hora. Em função da necessidade de um conhecimento prévio sobre o assunto, todas as entrevistas foram conduzidas pelos próprios pesquisadores (RIBEIRO; MILAN, 2004).

A técnica utilizada para a análise dos resultados foi a análise de conteúdo, que consiste de uma avaliação qualitativa de todas as entrevistas em profundidade, permitindo a interpretação e a leitura adequadas e as dinâmicas das questões levantadas (BARDIN, 2004). Para esta análise foram listadas todas as possíveis categorias de análise que posteriormente foram utilizadas no instrumento de coleta de dados.

3.2. Etapa descritiva

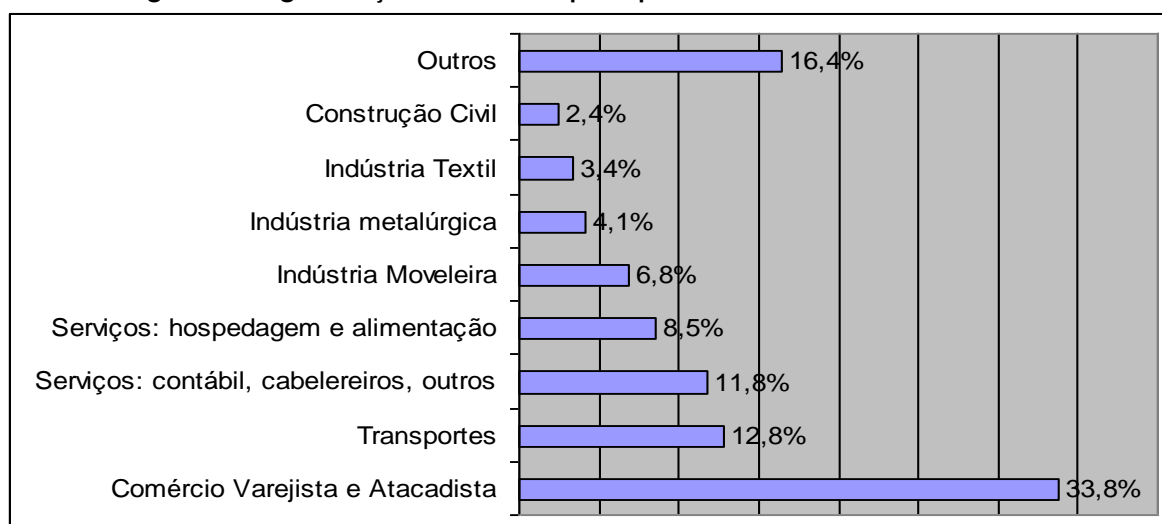
3.2.1. População e Amostra da Pesquisa

Com o objetivo de descrever os modelos mentais de competência de gestores da região da serra gaúcha, foram realizadas pesquisas com gestores das cidades de: Caxias do Sul, Vacaria, Canela, Bento Gonçalves, Nova Prata, Guaporé e São Sebastião do Caí. Buscando representatividade da pesquisa a partir da escolha de diferentes setores de atividades, optou-se por estabelecer uma amostra por cotas, considerando o número de estabelecimentos comerciais das cidades acima citadas (MALHOTRA, 2001). O número de

estabelecimentos comerciais foi fornecido pelo Centro de Indústria e Comércio de Caxias do Sul (Figura 2).

A partir do número de estabelecimentos, primeiro foram identificados os gestores dos segmentos, em seguida foi feito um primeiro contato para verificar a disponibilidade em responder o questionário, concordando em responder, o questionário foi ou enviado por e-mail ou entregue pessoalmente pelos pesquisadores. A partir desse modo direto de abordagem foram obtidos 294 questionários válidos, sendo que destes, 29,2% são gerentes do segmento da indústria, 38,5% do comércio e 32,3% do serviço, a maioria, ou seja, 74,1% são do sexo masculino e 25,9% do sexo feminino. A Figura 2 mostra os setores pesquisados em que atuam os gestores pesquisados.

Figura 2 - Segmentação da amostra por tipo de estabelecimento comercial.



Fonte: Coleta de dados.

3.2.2. Instrumento de coleta de dados para a revelação dos atributos salientes dos modelos mentais a partir do Método de Configuração da Imagem (MCI)

A MCI, referida neste trabalho, baseia-se em distintos métodos já desenvolvidos e validados (DE TONI, 2005; DE TONI; SCHULER, 2007; SCHULER et al., 2009). A MCI, dentre as diferentes etapas contempladas, propõe uma abordagem denominada Configuração de Conteúdo, buscando: (i) a identificação dos atributos salientes da imagem de um determinado objeto, na mente dos

respondentes; e (ii) a atribuição de valores de ordem (VO) e de frequência (VF) aos atributos citados, visando a determinação das suas distâncias em relação ao termo empregado para estimular os respondentes a se manifestarem sobre o objeto pesquisado (termo indutor).

No caso da presente pesquisa, para a identificação dos atributos salientes, os respondentes reagiram a uma das principais questões recomendadas para este momento da pesquisa pela MCI, ou seja: (i) quando você pensa ou ouve falar na palavra GESTOR o que vem à sua mente? Por favor, DESCREVA entre três a cinco palavras ou frases. Buscando evitar um viés nas respostas dos entrevistados, esta questão foi realizada pelos pesquisadores logo do início da pesquisa. E, em seguida, foram aplicadas as escalas de competência.

3.2.3. Instrumento de coleta de dados para análise das competências dos gestores

A partir das análises de conteúdo provenientes das entrevistas individuais em profundidade, da etapa exploratória, do conseqüente levantamento dos atributos que compõem o construto para avaliação das competências dos gestores, da revisão da literatura, tornou-se possível a estruturação do instrumento de coleta de dados a ser aplicado na fase descritiva da pesquisa, caracterizada como uma pesquisa do tipo survey (HAIR et al., 2000; MALHOTRA, 2001).

Assim, a questão das competências foi analisada a partir de duas escalas. A primeira escala buscou identificar o quanto algumas características de competência tem sido estimulada na organização. Os indicadores foram apresentados pelo MEC (2005) e previamente testados a partir de estudos de Ferreira et al. (2006) e Gonzalez (s.a). Para isso foi utilizado uma escala do tipo Likert com 5 pontos variando de “1 - baixo nível de estimulação” a “5 - alto nível de estimulação”. Havia a possibilidade do respondente não opinar, assinalando a opção “9 - sem condições de opinar”.

A segunda escala buscou identificar como as competências estão associadas ao perfil do gestor. Esta dimensão foi mensurada a partir de três constructos: conhecimentos, habilidades e atitudes. As variáveis que compõem os três constructos foram adaptadas a partir de estudos de Fleury; Fleury (2006), Le Boterf (2003) e Streit (2001). Para estas questões foi utilizada uma escala do tipo Likert, com 5 pontos (HAIR et al., 2000; MALHOTRA, 2001), variando de “1 - discordo totalmente” a “5 - concordo totalmente”.

Havia a possibilidade do respondente não opinar, assinalando a opção “SCO - sem condições de opinar”. Em acréscimo, procedeu-se a análise da confiabilidade da consistência interna das escalas, sendo que todos apresentaram uma boa consistência interna com os Alfa de Cronbach superiores a 0,65 considerado adequado para escalas não avaliadas anteriormente, ainda mais considerando-se estudos exploratórios (MALHOTRA, 2001).

3.2.4. Análise dos dados

O tratamento dos dados foi realizado em três etapas. A primeira etapa foi constituída da análise de conteúdo das respostas geradas a partir das questões abertas sobre modelos mentais. Nesta etapa, foram utilizados os pressupostos da MCI (DE TONI; SCHULER, 2007), que será ilustrada na apresentação dos resultados. A segunda etapa consistiu na análise estatística univariada e bivariada dos dados de competência.

4. APRESENTAÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

A seguir apresenta-se os principais resultados da pesquisa a partir da análise dos modelos mentais da palavra gestão, da categorização dos atributos e das dimensões das imagens e competências individuais bem como a análise estatística das variáveis utilizadas para mensurar as competências.

4.1. Modelo mental de gestor a partir do método de configuração da imagem (MCI)

A MCI consiste em um procedimento para a identificação de como as pessoas organizam ou configuram as imagens ou modelos mentais sobre um objeto. Tal procedimento foi testado e validado em trabalhos anteriores (DE TONI; 2005, DE TONI; SCHULER, 2007). Primeiramente, para se chegar à lista de atributos que compõem a Imagem Central da palavra GESTOR, foi implementada uma análise de conteúdo das respostas geradas pela aplicação da questão inicial ao conjunto de respondentes.

Na segunda etapa, foram levantados o Valor de Frequência (VF), o Valor de Ordem de Evocação (VO) e o Valor Total (VT) dos atributos. O VF é o número total de vezes que cada atributo foi citado. O VO é conseguido através da atribuição de pesos decrescentes aos cinco primeiros atributos evocados pelo respondente. Para cada atributo citado em primeiro lugar, atribui-se o valor 5, e assim sucessivamente até que o atributo citado em quinto lugar receba o valor 1. A partir do sexto atributo evocado, não são mais conferidos pesos, apenas é registrada sua frequência de citação. Na seqüência, procedeu-se a um somatório simples dos valores conferidos aos atributos, gerando o VT, que é representado por $VT = VF + VO$.

Para a atribuição das zonas de proximidade com o termo indutor, foi utilizado como critério discriminatório o VT dos atributos. A partir do VT, aplicou-se o procedimento de “divisão em quartis”. Por meio dessa divisão, foram criados quatro intervalos. O intervalo gerado pelo quarto quartil, que corresponde aos valores mais altos (VT= 311 a 40), acolheu os atributos considerados como pertinentes à imagem central. O terceiro quartil corresponde ao intervalo do segundo valor mais alto (VT= 30 a 25), configurando-se como a primeira periferia da imagem. O segundo quartil corresponde ao intervalo de terceiro valor mais alto (VT= 12 a 24) e foi denominado segunda periferia. E, finalmente, o primeiro quartil, que corresponde ao intervalo de valores menores (VT= 5 a 11), que é denominado periferia da imagem. Tal procedimento já foi validado em trabalhos anteriores (DE TONI, 2005; DE TONI; SCHULER, 2007).

Tabela 1 - Modelo Mental do conceito de GESTOR

		Atributos	VF	VO	VT	Dimensões da imagem	Competência
Imagem Central	1	Líder	67	244	311	Simbólica	Gerencial
	2	Administrador	33	144	177	Racional	Técnica
	3	Empreendedor	20	67	87	Simbólica	Gerencial
	4	Responsabilidade	19	65	84	Axiomática	Social
	5	Gerente	15	60	75	Racional	Gerencial
	6	Organizador	13	45	58	Racional	Técnica
	7	Trabalho em Equipe	10	42	52	Emocional	Social
	8	Competência	10	36	46	Axiomática	Técnica
	9	Motivador	10	31	41	Emocional	Social
Primeira Periferia	10	Planejamento	8	31	39	Racional	Técnica
	11	Negociador	10	23	33	Simbólica	Social
	12	Estrategista	6	23	29	Simbólica	Gerencial
	13	Controlar	6	22	28	Racional	Técnica
	14	Dirigir	6	22	28	Racional	Técnica
	15	Inovação	7	21	28	Simbólica	Gerencial
	16	Gerenciar Recursos	5	21	26	Racional	Social
	17	Tomar Decisões	6	20	26	Racional	Gerencial
	18	Conhecimento	5	20	25	Simbólica	Técnica
19	Criatividade	7	18	25	Emocional	Social	
Segunda Periferia	20	Comprometimento	6	16	22	Axiomática	Social
	22	Confiança	5	15	20	Axiomática	Social
	23	Relacionamentos	5	12	17	Emocional	Social
	24	Dinamismo	3	13	16	Simbólica	Social

	25	Buscar Melhorias	3	10	13	Axiomática	Gerencial
	26	Visão	3	10	13	Axiomática	Gerencial
	27	Delegar Tarefas	3	9	12	Racional	Social
	28	Habilidade	3	9	12	Racional	Técnica
	29	Vendas	3	9	12	Racional	Técnica
Periféria	30	Perseverança	2	9	11	Axiomática	Social
	31	Desafio	2	8	10	Emocional	Social
	32	Diretor	2	8	10	Racional	Gerencial
	33	Processos	2	8	10	Racional	Técnica
	34	Credibilidade	2	7	9	Simbólica	Social
	35	Ética	2	7	9	Axiomática	Social
	36	Buscar Resultados	2	6	8	Racional	Gerencial
	37	Coragem	2	3	5	Emocional	Social

Fonte: Coleta de dados e categorização dos atributos.

Conforme analisado na revisão da literatura, as imagens centrais de um objeto, constituem um subconjunto de representações mentais que são fundamentais para dar significado ao objeto pesquisado. Estas imagens são mais estáveis e resistentes à mudança, já as imagens periféricas são mais flexíveis e sua função é permitir uma adaptação à realidade (SÁ, 1996). Nesse sentido, observa-se que as imagens centrais que compõem o conceito de GESTOR é fortemente ligada à função de liderança: *líder, administrador, empreendedor, Gerente*; e suas atividades tais como: *responsabilidade, organizador, trabalho em equipe, competência, motivador*.

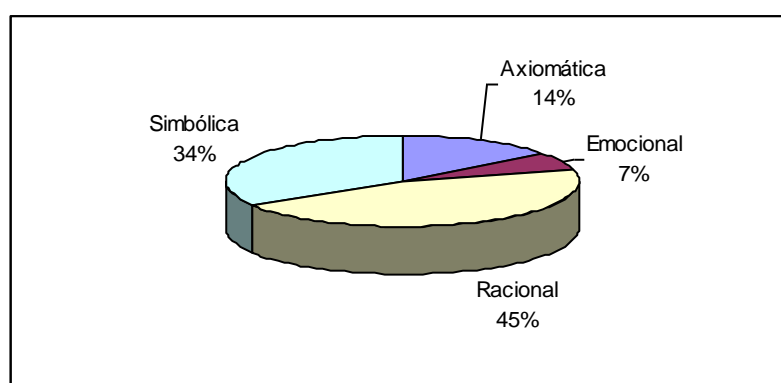
De posse dos atributos levantados, estes foram categorizados a partir das dimensões dos modelos mentais apresentados na revisão da literatura (ver Figura 1), ou seja, dimensões sensoriais, racionais, simbólicas, emocionais e/ou axiomáticas. A categorização destes atributos ocorreu primeiramente de forma individual de cada pesquisador e em seguida pela discussão e consenso dos atributos que não apresentaram similaridade na

553

categorização. A partir do VT (Valor Total) e do percentual que ele representa sobre a soma de todos os VT encontrados, gerou-se as dimensões das imagens (Tabela 1). Esta forma de apresentação dá uma noção melhor de como as dimensões estão configuradas na mente dos respondentes de acordo com o critério de proximidade de cada atributo com o conceito de Gestor (Figura 3).

Os resultados apresentados na Tabela 1 e graficamente na Figura 3 revelam que, no caso do conceito de GESTOR, há uma predominância das dimensões racional e simbólica. Assim, 45% dos atributos levantados pelos respondentes sobre a palavra Gestor são de cunho racional ou funcional, ou seja, estão fortemente ligados à atividade do gestor com suas ações práticas. No entanto, identifica-se que o conceito também possui uma parcela significativa de elementos simbólicos (34%), mostrando também que o conceito de Gestor para os entrevistados representa algo abstrato e intangível. Essas informações são importantes do ponto de vista gerencial, pois permitem melhor entender como estão configurados os modelos mentais das pessoas com relação a um objeto de pesquisa. Dessa forma, entender como o conceito está formado na mente das pessoas é uma forma de diagnosticar suas imagens e posteriormente direcionar ações que possam modificá-los. Assim, se uma instituição gostaria, de por exemplo, trazer mais presente as dimensões axiomáticas para o conceito, ela poderá desenvolver ações em que demonstre o quanto os valores básicos também são importantes no processo de gestão.

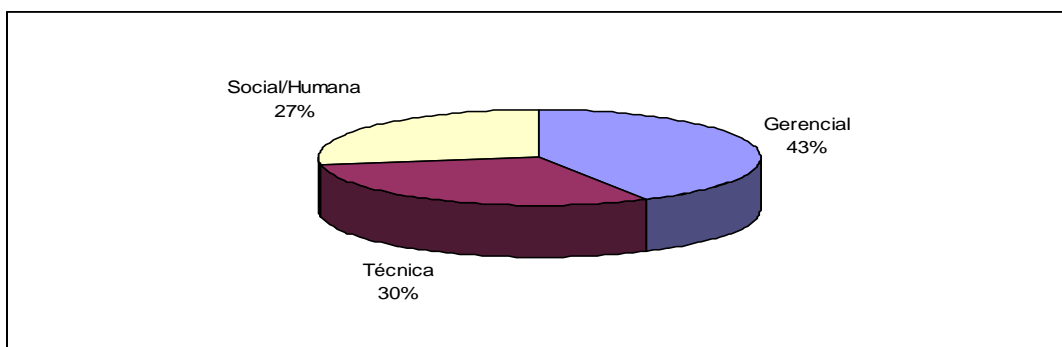
Figura 3 - Dimensões dos Modelos Mentais do conceito de GESTOR.



Fonte: Categorização dos dados.

A partir da categorização das competências apresentadas por Katz e Kahn e Fleury e Fleury na revisão da literatura (gerencial, técnica e social), procede-se a análise de conteúdo dos atributos. Assim, três pesquisadores especialistas no trabalho com a gestão das competências fizeram individualmente a categorização dos atributos. Sendo que dos 37 atributos categorizados, apenas 3 não apresentaram semelhanças na categorização. Sendo que estes três foram posteriormente discutidos entre o grupo até identificar a categoria de competência que mais se ajustava. Os resultados dessa análise são apresentados na Tabela 1 e graficamente na Figura 4. Sendo que os percentuais apresentados nesta figura foram construídos a partir do VT e não simplesmente pelo número de citações. Dessa forma, quanto maior o VT, maior o percentual de representatividade dessa categoria. O que se percebe é que as imagens dos respondentes com relação às competências apresentam uma maior ênfase para as competências gerenciais. Ou seja, ter uma visão mais ampla do negócio, sabendo entender os pontos fortes e fracos da organização, bem como saber analisar as oportunidades e as ameaças do mercado desponta como uma característica do gestor mais fortemente lembrada.

Figura 4 - Categorias de Competência.



Fonte: Categorização dos dados.

4.2. ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DOS GESTORES DE ORGANIZAÇÕES

Dentre as competências indicadas pelo MEC (2005) para a formação dos gestores, este estudo apresentou 11 atributos de competência testados a partir de estudos de Ferreira et al. (2006) e Gonzalez (s.a). Assim, o que se observa na Tabela 2, é que considerando que 1 e 2 são índices de estimulação baixa e 4 e 5 são índices altos, observa-se que: a ética, a iniciativa, a consciência da qualidade no trabalho, a criatividade e a abertura às mudanças e ao aprendizado são competências mais fortemente estimuladas pelos gestores.

A partir da análise da variância, entre renda e escolaridade encontrou-se diferença entre as médias num nível de significância de $p < 0,05$ nas seguintes variáveis: abertura à mudança e ao aprendizado e na introdução de modificações no trabalho. Os resultados apontam que os gestores com níveis de renda mensal acima de R\$5.000,00 e com nível superior de instrução estão mais propensos à abertura às mudanças, ao aprendizado e conseqüentemente a introduzir modificações no trabalho. Isso pode demonstrar o quanto a escolaridade impacta positivamente nas melhorias das organizações.

Tabela 2 - Competências estimuladas pelos gestores

Variáveis	N	Média	Desvio Padrão
1-Pensar Estrategicamente	288	3,59	1,06
2- Transferir conhecimentos	290	3,71	0,98
3- Induzir modificações no processo do trabalho.	290	3,62	1,04
4- Atuar Preventivamente	289	3,48	1,04
5-Participar ativamente da tomada de decisões	291	3,78	1,15
6- Expressar-se de modo crítico	287	3,54	0,94
7-Iniciativa	294	4,12	0,86
8-Criatividade	288	3,92	0,95
9- Abertura às mudanças e ao aprendizado	294	3,85	0,99
10- Consciência da qualidade no trabalho	291	4,07	0,95
11- Ética	293	4,43	0,84

Fonte: Coleta de Dados.

4.2.1. Conhecimento, Habilidade e Atitude

Como identificado no referencial teórico, a competência se refere à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e de dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso, tratando-se de uma inteligência prática dos conhecimentos adquiridos. É também “um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser/agir) relacionadas que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa (um papel ou responsabilidade)” (NAQVI, 2009, FLEURY; FLEURY, 2006, PARRY, 1996; RUAS 2005; LE BOTERF, 2003).

Nesse sentido, a partir de um conjunto de questões relacionadas a como o gestor gerencia o conhecimento, sua habilidade de relacionamento, comunicação e senso de prática e seu modo de ser gestor buscou-se identificar como o gestor vê suas competências num contexto organizacional. Os resultados relativo às questões de competência são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Competências dos Gestores

Variáveis	N	Média	Desvio Padrão
Conhecimento			
1- Reúno diferentes tipos de informações sobre o mercado para preparar a minha tomada de decisão.	286	4,02	0,77
2- Reúno diferentes tipos de informações sobre o ambiente interno para melhor compreender as forças e fraquezas de minha empresa.	287	4,08	0,75
3- Reúno diferentes tipos de informações sobre meus clientes.	288	4,03	0,82
4- Reúno diferentes tipos de informações sobre meus concorrentes.	287	3,71	0,92
5- Possuo conhecimentos suficientes ao setor que atuo.	286	3,81	1,03
Habilidades de Relacionamento, comunicação e de realização			
6- Tenho capacidade para compreender, satisfazer e reter meus clientes.	287	4,03	0,71
7- Tenho capacidade para compreender, motivar e reter minha equipe de trabalho.	287	3,95	0,74
8- Tenho flexibilidade para lidar com diferenças pessoais. Lido abertamente com as diferenças e o conflito potencial; valorizo diferentes pontos de vista.	289	4,08	0,79
9- Integro diferentes conhecimentos e experiências para encontrar soluções novas frente aos problemas.	288	4,09	0,75
10- Sou capaz de formar equipes cooperativas e comprometidas com objetivos comuns.	283	3,87	0,80
11- Apresento idéias com clareza, utilizando diversos métodos para facilitar a compreensão do que está sendo comunicado.	289	3,90	0,78
12- Consigo criar fluxo de comunicação com rapidez de respostas.	285	3,62	0,88
13- Possuo objetivos de trabalho que são possíveis de serem atingidos.	290	4,21	0,78
14- Demonstro querer melhorar meu desempenho segundo objetivos definidos.	291	4,41	0,65
Atitudes			
15- Transmito clareza na Visão das estratégias e valores e sou capaz de associá-la à realidade da empresa.	287	3,97	0,79

16- Procuo integrar os conhecimentos de minha área aos demais processos da empresa;	289	4,16	0,70
17- Consigo trabalhar ao mesmo tempo com estabilidade e mudanças.	285	3,95	0,77
18- Sou capaz de adequar de forma rápida a maneira de agir ou pensar face as mudanças no ambiente ou na direção dos projetos.	286	3,91	0,80
19- Promovo a implementação de novas idéias, sendo capaz de mobilizar as pessoas para novas respostas às situações e problemas.	288	3,81	0,81
20-Estimulo o aprendizado e o desenvolvimento profissional de minha equipe.	287	4,13	0,80
21- Ajudo as pessoas a aumentar a sua consciência sobre as suas potencialidades e necessidades de desenvolvimento profissional.	284	4,06	0,79

Fonte: Coleta de Dados.

A partir das questões relativas a conhecimento observa-se que os gestores atribuíram um conhecimento maior com relação a sua empresa e aos clientes do que o setor de atuação e seus concorrentes. Tal fato demonstra uma preocupação maior com o ambiente interno e operacional de sua organização. Sendo a análise do ambiente externo a nível de concorrentes e setor de atuação uma variável fundamental para a competitividade organizacional (PORTER, 1995), identifica-se uma necessidade de trabalhar melhor este aspecto. A partir da análise da variância observou-se uma diferença significativa a nível de $p < 0,05$ no que se refere ao nível de escolaridade com a questão 2 (reunião de informações sobre o ambiente interno) identifica-se que os gestores com nível superior de escolaridade reúnem mais informações sobre o ambiente interno que os gestores apenas com ensino médio.

No que se refere às habilidades de relacionamento, comunicação e realização, percebe-se que tais ações estão sendo estimuladas pelos gestores. Apenas a habilidade de criar um fluxo de informação com rapidez nas respostas apresentou a menor média. Na análise bivariada encontrou-se diferença significativa, nível de $p < 0,05$, por tipos de setor. Os gerentes do segmento comércio e serviço demonstram ter mais competência para compreender, motivar e reter seus clientes. Isso, a princípio pode ser justificado, uma vez que os gerentes do comércio e de serviço lidam mais diretamente com seus clientes e, portanto, tem uma maior habilidade para se relacionar com eles.

Com relação às variáveis que medem a atitude, observa-se na Tabela 3 que todas elas apresentam média acima de 3,8, o que demonstra que tais atitudes estão sendo estimuladas pelos gestores. A partir da análise bivariada entre nível de escolaridade observa-se uma diferença significativa, nível de $p < 0,05$, na variável promoção e implementação de novas idéias. Assim, os resultados apontam que as pessoas com maior escolaridade promovem mais a implementação de novas idéias que as pessoas com menor escolaridade.

Os resultados da pesquisa apontam que gestores com nível de escolaridade com curso superior incompleto ou completo estão mais propensos para a abertura às mudanças, ao aprendizado e conseqüentemente a introduzir modificações no trabalho reunindo mais informações sobre o ambiente interno e na promoção e implementação de novas idéias. Observa-se na pesquisa que gestores com maior escolaridade além de terem os melhores salários (diferença significativa, nível de $p < 0,05$) eles impactam positivamente nos resultados organizacionais, principalmente no que se refere à melhoria e adaptação da organização ao mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre as principais contribuições deste artigo está a tentativa de identificar os modelos mentais dos gestores no que se refere aos conceitos relacionados à palavra GESTOR e sua categorização a partir de quatro dimensões das imagens (emocional, simbólica, racional e axiomática) e a partir dos 3 níveis de competências (gerencial, técnica e social). Além disso, o artigo apresentou duas diferentes escalas em que os gestores foram convidados a listar quais competências são mais estimuladas por eles. Tais resultados auxiliam a traçar alguns aspectos do perfil dos gestores.

Sendo o conteúdo da mente uma categoria aberta e infinitamente expansível (GARDNER, 2005) ela tem uma construção sistêmica e organizada como uma rede de significados ou esquemas associados em torno de alguns elementos centrais que são socialmente aceitos e compartilhados (SÁ, 1996). Dessa forma, percebeu-se na pesquisa quais os elementos centrais que formam o modelo mental dos gestores no que tange ao GESTOR e suas Competências. Assim, para os entrevistados, Gestor está mais associado ao conceito de “líder, administrador, empreendedor, responsabilidade, gerente, organizador,

trabalho em equipe e motivador”. Estes conceitos formam o núcleo central das representações do significado de Gestor. Sendo os modelos mentais *uma construção sistêmica, podendo ser configurada a partir de um sortimento de elementos sensoriais, simbólicos, cognitivos, emocionais e axiomáticos* (DE TONI, 2005; SCHULER et al., 2009), este trabalho proporcionou uma verificação empírica desta proposição. Assim, na categorização a partir das dimensões dos modelos mentais (Figura 1), prevalecem os elementos racionais (45%) e simbólicos (34%). Tais elementos são importantes para verificar a organização dos conceitos na mente dos gestores.

Sabe-se que as dimensões emocionais e axiomáticas também são importantes principalmente no que tange ao equilíbrio gerencial e conseqüentemente sua eficácia (Schuler *et al.*, 2009). No entanto, tais elementos, axiomáticos (14%) e emocionais (7%) foram percebidos com menor intensidade. Isso pode ser uma dica de que estas dimensões estão sendo sub-julgadas na gestão de suas organizações. Além das questões apresentadas neste trabalho, a pesquisa completa apresenta também as dificuldades que os gestores encontram no processo gerencial. E é interessante perceber que os níveis de menor dificuldade são os níveis financeiros e produtivos que possuem dimensões mais racionais. Já as áreas de maiores dificuldades estão relacionados a gestão de pessoas e a área comercial/marketing, áreas essas em que os elementos emocionais e axiológicos constituem essenciais para uma gestão mais eficaz. Isso é uma contribuição importante, tanto do ponto de vista acadêmico quanto gerencial, pois auxilia no direcionamento de novas ações principalmente no que tange a formação destes gestores.

A dimensão mais racional como parte dos modelos mentais dos gestores também pode ser percebida na análise das competências individuais. Observou-se na revisão da literatura que a competência individual é sistêmica podendo ser categorizada em competência do negócio ou gerencial; competência técnica ou funcional; e, competência social ou humana (KATZ; KAHN apud, NAQVI, 2009, FLEURY; FLEURY, 2006). Na análise dos resultados, observou-se que a competência gerencial e técnica juntas perfazem 73% dos modelos mentais dos gestores, enquanto a dimensão social/humana apenas 27%. Isso mostra mais uma vez que o direcionamento tanto dos modelos mentais dos gestores analisados e conseqüentemente das suas competências tem um cunho mais racional e menos emocional.

A competência definida como um conjunto de **conhecimentos, atitudes e habilidades** relacionadas que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa (um papel ou responsabilidade), e que se relacionam com a performance no trabalho (NAQVI, 2009, FLEURY; FLEURY, 2006, PARRY, 1996), observou-se que os três elementos são estimulados pelos gestores. No entanto, numa análise bivariada entre escolaridade observou-se que gestores com maior escolaridade apresentam uma propensão maior à abertura às mudanças, ao aprendizado e conseqüentemente a introduzir modificações no trabalho e, além disso, reúnem mais informações sobre o ambiente interno e na promoção e implementação de novas idéias. Tal informação é útil para demonstrar o quanto um maior nível de instrução pode contribuir para o melhor desempenho nas organizações, uma vez que estes estão mais propensos a buscar melhorias.

Uma das limitações deste estudo pode estar no viés da categorização tanto das dimensões das imagens quanto das competências. Mesmo utilizando a análise individual de cada pesquisador, corre-se o risco de limitar a amplitude de um conceito. Sabe-se que um conceito de um objeto (no caso deste trabalho GESTOR) pode estar associado a diferentes significados de acordo com a realidade de cada pessoa. Assim, por exemplo, enquanto o atributo “líder” ou “administrador” para uns pode significar alguém que dirige sistematicamente as atividades de outras pessoas ou recursos para um fim, sendo uma dimensão racional e de competência estritamente técnica, para outros pode estar associado a uma dimensão holística que envolve uma atividade de compartilhar responsabilidades, de agir em função do bem comum, etc. configurando-se como uma dimensão simbólica e de competência social ou humana. Uma das alternativas para diminuir essa limitação e que poderia impulsionar futuros estudos, seria a validação de tal procedimento a partir da inserção das dimensões de cada atributo e solicitando que o entrevistado escolhesse a dimensão que melhor configura o atributo.

Outra limitação refere-se a tentativa de categorizar questões relativas as três dimensões da competência. A análise da unidimensionalidade foi feita por meio da análise fatorial exploratória, com o método de componentes principais e rotação Varimax. Neste teste nenhum agrupamento foi identificado entre os fatores tais como sugeridos na categoria do questionário (conhecimento, habilidades e atitudes). Das 21 variáveis sugeridas para análise das competências, 19 ficaram agrupadas no primeiro fator com uma explicação da variância de 35,13% de um total acumulado de 59,44%. Tal informação pode

ser útil para as seguintes considerações: i) as categorizações não estão claramente definidas; ii) a tentativa de classificar as variáveis nestas três dimensões são inválidas, uma vez que as competências são sistêmicas e tais elementos estão integrados dentro de um conjunto maior que é a gestão holística em que tais elementos fazem parte de um todo gerencial. De qualquer forma, o estudo aqui proposto é uma tentativa exploratória de abordar tal temática e que proporcionou alguns achados importantes para conhecer melhor o perfil dos gestores analisados.

Assim, uma agenda de pesquisa que integre os modelos mentais juntamente com uma abordagem das competências é importante para futuras pesquisas que queiram conhecer melhor estas dimensões mais ocultas do comportamento dos gestores mas que refletem significativamente nas ações dos gestores e conseqüentemente nos resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABRIC, Jean-Claude. Central system, peripheral system: their functions and roles in the dynamics of social representations. **Papers on Social Representations**, v. 2, p. 75-78, 1993.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BEATTY S. E; KAHLE L. R.; HOMER P.; MISRA S. C. Alternative measurement approaches to consumer values: The list of values and the Rokeach Value Survey. **Psychology and Marketing**, v. 2, n. 3, p. 181-200, 1985.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A Gestão de Competências Gerenciais: a Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. Tese (Doutorado em Administração), PPGA, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BRONN, P. S.; BRONN, C. A reflective stakeholder approach: co-orientation as a basis for communication and learning. **Journal of Communication Management**, v. 7, n. 4, p. 291-303, 2003.

COMPETÊNCIA. In: **Novo Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 512 p.

DE TONI, D. **Administração da imagem de produtos: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto.** Tese de Doutorado em Administração, Escola de Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2005.

DE TONI, Deonir ; SCHULER, M. . **Gestão da Imagem: Desenvolvendo um Instrumento para a Configuração da Imagem de Produto.** RAC. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, p. 131-151, 2007.

DICHTER, Ernest. **What´s in an image.** **Journal of Consumer Marketing**, v. 2, n. 1, p.75-81, winter 1985.

FERREIRA, V.; et al. **Competências Profissionais do Administrador: Mito e Realidade nas Organizações.** **Estação Científica Revista On-Line**, 2.ed., p. 1-17, março 2006.

FLEURY, A. e FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências.** 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

GARDNER, H. **Mentes que mudam: a arte e a ciência de mudara as nossas idéias e a dos outros.** Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1995.

GONZALEZ, Gustavo Rocha Aquino. **Competências Profissionais do Administrador: Mito e Realidade nas Organizações.** **Estação Científica Revista On-Line**, s.a.

GOUVEIA, T. B.; GRISCI, C. L. I. **A demanda empreendedora e o trabalho imaterial na construção da subjetividade do “empreendedor”.** In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, v. 30. Salvador, 2006. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

HAIR, Jr.; BUSH, R. P.; ORTINAU, D. J. **Marketing research: a practical approach for the new millennium.** New York: Irwin/McGraw-Hill, 2000.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEDOUX, Joseph. **O cérebro emocional: os misteriosos alicerces da vida emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LEVY, Sidney J. Interpreting consumer mythology: a structural approach to consumer behavior. **Journal of Marketing**, v.45, p. 49-61, summer 1981.

LINDQUIST, JAY D. Meaning of image: a survey of empirical and hypothetical evidence. **Journal of Retailing**, v. 50, n. 4, winter 1975.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINEAU, Pierre. The personality of the retail store. **Harvard Business Review**, p. 47-55, 1958.

MARTINEZ, E.; CHERNATONY, L. The effect of brand extension strategies upon brand image. **Journal of Consumer Marketing**, v. 1, n. 1 , p. 39-50, 2004.

NAQVI, Farah. Competency Mapping and Managing Talent. **The Journal of Management Research**, v.8, n. 1, p. 85-94, 2009.

PARRY,S. **The Quest For Competencies**. Training, p. 48-54, jul. 1996.

PINKER, S. **Como a mente funciona**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (Eds.). **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEng/UFRGS, 2004. cap. 1, p. 9-22.

ROEHRICH G.; VALETTE-FLORENCE, P.; RAPACCHI B. Combined influence of personal value systems, involvement and innovativeness on innovative consumer behavior: an application on perfume purchase - Is marketing keeping up with the consumer. In: **ESOMAR Seminar**, p. 261-279, 1989.

RUAS, R, ANTONELLO, C , BOFF, L e colaboradores. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, Roberto Lima. **Uma revisão da Noção de Competências Gerenciais**. A valorização da Performance. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2000.

RUFF, W.; SHOHO, A. R. Understanding instructional leadership through the mental models of three elementary school principals. **Educational Administration Quarterly**, v. 41, n. 3, p. 554-577, aug. 2005.

SÁ, Celso Pereira de. **Sobre o núcleo central das representações sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

SCHULER, M.; DE TONI, D.; MILAN, G. **As dimensões da imagem mercadológica**. In. Administração mercadológica: teoria e pesquisa, v. 3 org. Gabriel Sperandio Milan. Caxias do Sul, RS: Educs, 2009.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

STERN, Bárbara; ZINKHAN, George M.; JAJU, Anupam. Marketing Images: Construct definition, measurement issue, and theory development. **Marketing Theory**, v. 1, n.2, p. 201-224, 2001.

STREIT, Clenir Schons. **Desenvolvimento de competências gerenciais associadas à inovação na gestão: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Dissertação em administração, PPGA, EA, UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

VIANNA, Marco A. F. A diferença da liderança para uma gestão bem sucedida. Master: a **Revista do Administrador**, Conselho regional de administração do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: ano XVI, n. 100, maio/julho, 2008.

WIND, Yoram; CROOK, Colin; GUNTHER, Robert. **A força dos modelos mentais: transforme o negócio de sua vida e a vida de seu negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.