

# Desenvolvimento de Competências Gerenciais em uma Concessionária Privada do Setor de Saneamento de São Paulo.

## 1. Introdução

Em face dos inúmeros desafios observados na contemporaneidade, assuntos como sustentabilidade e gestão ambiental conquistam espaço nas pautas empresarial, acadêmica e governamental. Organismos nacionais e internacionais motivam o debate e estimulam a conscientização acerca da relevância do desenvolvimento sustentável em escala global.

Pode-se considerar que, no campo das organizações produtivas, a questão da sustentabilidade, para além do espectro externo, também envolve o contexto interno. Nesse sentido, admite-se que o processo de desenvolvimento de competências da força de trabalho merece atenção por representar uma via de “educação” capaz de potencializar o comprometimento e o adequado comportamento dos empregados. Ao se orientarem pelo prisma da sustentabilidade, é de se esperar que as organizações almejem de seus empregados uma conduta coerente e alinhada aos valores e diretrizes estabelecidas. Nesse caso, a adequada capacitação da força de trabalho e o desenvolvimento de competências profissionais para operar em sintonia com a lógica da sustentabilidade representam ações estratégicas.

Mascarenhas e Barbosa (2019), ao discutir sobre gestão sustentável, apresentam a relevância do debate e propõem uma agenda com cinco proposições voltadas à Gestão de Recursos Humanos (GRH) e à sustentabilidade. Longe de diminuir o protagonismo dos indivíduos, apontam a necessidade de um projeto ético e plural com maior interdisciplinaridade onde a GRH assume e constrói abordagens voltadas também à gestão. Com efeito, é inegável que em qualquer contexto gerencial é necessário inserir a dimensão das competências, por trazer reflexões importantes ao considerar a relevância da convergência de esforços para a consecução dos objetivos organizacionais, destacando a necessidade de alinhamento entre estratégias e ações (Fleury & Fleury, 2001, Barbosa, 2007, Lima, Barbosa & Cintra, 2015, dentre outros).

O tema envolve uma ampla discussão e joga luz sobre a relevância da função gerencial na dinâmica organizacional. Sinaliza a influência dos gestores na lógica funcional e na operacionalização das estratégias estabelecidas pela organização é reconhecida; além de sua participação como interlocutores entre os distintos níveis hierárquicos. Referindo-se às competências gerenciais, Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003) consideraram diversos modelos que podem orientar a atuação dos gestores, relacionando determinadas competências e papéis gerenciais.

Em relação ao setor de saneamento, partiu-se da premissa de que o desenvolvimento de competências gerenciais merece atenção, sobretudo em face da necessidade de despertar na força de trabalho o necessário comprometimento com a abordagem da sustentabilidade. Conforme Lopes (2017) “Em um setor como o saneamento, cuja evolução é essencial para a preservação dos recursos hídricos, a sustentabilidade é parte integrante dos negócios – e da operação. Na visão deste autor “A adoção de práticas sustentáveis não deve se restringir ao alto comando das concessionárias, mas permear toda a organização, como um valor a ser perseguido”.

Diante da complexidade inerente ao contexto produtivo e da relevância das inovações que aproximam os mundos físico, digital e biológico (Schwab, 2016; Harari, 2018), considera-se que estudos que procuram desvendar as iniciativas adotadas pelas organizações em relação ao desenvolvimento de competências gerenciais tornam-se essenciais. Deve-se levar em conta que as inovações gerenciais, quase sempre incrementais, contribuem para mudanças na dinâmica funcional e na organização do trabalho. Os esforços direcionados para a construção de competências gerenciais em determinada organização podem estimular essas inovações que podem, inclusive, favorecer uma conduta alinhada aos princípios da sustentabilidade.

Este artigo tem por objetivo analisar o processo de desenvolvimento de competências gerenciais em uma concessionária privada do setor de saneamento, denominada Sanear. Trata-se de empresa do setor de concessões privadas prestadoras de serviços de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgotos no País. O Grupo conta com 12 concessionárias, localizadas em 14 municípios, que atendem mais de quatro milhões de pessoas.

Realizou-se Estudo de Caso único (Yin, 2010). A análise do processo de desenvolvimento de competências envolveu o mapeamento de modelos, papéis e competências gerenciais, conforme o modelo proposto por Quinn et al. (2003). A coleta de dados fundamentou-se na análise de documentos impressos e disponíveis em meio eletrônico, realização de entrevistas e aplicação de questionário. Constituíram sujeitos de pesquisa a gestora da Área de Recursos Humanos (ARH) e gerentes intermediários que atuam na esfera tático-operacional (gestores de unidade e coordenadores). O tratamento dos dados qualitativos envolveu análise de conteúdo (Bardin, 2011) e dos dados quantitativos, procedimentos de estatística descritiva.

Em relação à estrutura, o artigo contempla além desta introdução que contempla o problema de pesquisa e o objetivo do estudo, a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos, os resultados obtidos, e as considerações finais seguidas das referências.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Abordagem da Competência: alinhando estratégias e ações.

Barbosa (2007) apontava dois níveis distintos e complementares no tratamento das competências. O primeiro deles é o nível coletivo que aborda as competências dos grupos e setores da empresa, bem como aquelas relacionadas ao próprio negócio (Retour, Picq, Defélix & Ruas, 2011; Ruas, 2005, 2010). A ênfase incide sobre os recursos internos disponíveis na organização e que passam a ser vistos como fontes potenciais de vantagem competitiva. Esta ótica, derivada da Visão Baseada em Recursos (VBR), admite que os ativos intangíveis representam elementos que merecem atenção no processo de gestão e geração de valor para o negócio. Prahalad e Hamel (1990) ao se referirem às competências essenciais (*core competences*) consideram que elas representam diferenciais competitivos e que se apoiam numa complexa rede de esforços e estruturas.

Dessa ótica, interessa compreender de que forma se relacionam estratégias e ações e como se articulam para sustentar a dinâmica organizacional. Os esforços de aprendizagem e intercâmbio de informações são, deste prisma teórico, considerados fundamentais na medida em que se espera uma atuação sinérgica entre os diversos estratos da estrutura organizacional. Autores como Fleury e Fleury (2001) e Bitencourt (2005) explicam que o desenvolvimento de competências organizacionais envolve a construção de sistemas de aprendizagem capazes de estimular a convergência de esforços nas diversas áreas da empresa de forma cíclica e produtiva. As práticas variam em função do setor de atuação, do modelo de negócio e da própria cultura organizacional (Barbosa, 2007; Lima, Barbosa, Baeta & Giroletti, 2012).

O segundo nível é o individual que envolve diferentes correntes interpretativas. A perspectiva norte-americana deriva dos trabalhos realizados por David McClelland, na década de 1970, e envolve autores como Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993). A linha inglesa é de natureza funcionalista e envolve aspectos que afetam a performance do trabalhador e o resultado do trabalho. A vertente francesa tem cariz construtivista e procura relacionar ação, trabalho e educação como se pode notar nos trabalhos desenvolvidos por Le Boterf (2003) e Zarifian (2001). Nessa direção o debate toma como referência o quadro de abruptas e profundas transformações que marcam o cenário produtivo nas últimas décadas do século XX, evidenciando as limitações inerentes ao modelo de produção taylorista-fordista de produção. O

modelo da competência, como bem explicaram autores como Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) dentre outros, evidenciou as limitações do cargo como referencial analítico já que, ante aos eventos, requeria-se dos trabalhadores a capacidade de ir além das prescrições. Deve-se considerar que a pressão gerada pelos esforços de automação e reestruturação organizacional intensificaram a necessidade de o trabalhador agir como autonomia e engajamento na resolução dos impasses.

Embora haja diversas definições e enfoques, como verificou Bitencourt (2005), a noção de competência tem sido relacionada aos conhecimentos, habilidades e atitudes que geram uma ação capaz de resolver determinado problema no contexto do trabalho (Fleury & Fleury, 2001, Brandão & Guimarães, 2001, Gramigna, 2007, Dutra, 2004, Carbone, Brandão, Leite & Vilhena, 2011). Essa ação situada e consciente por parte do trabalhador representa um aspecto central da corrente francesa, destacada por Le Boterf (2003) e Zarifian (2001). A capacidade de entrega das pessoas passa a ser considerada essencial para que as estratégias e diretrizes estabelecidas pela organização possam ser operacionalizadas.

Sem a pretensão de resgatar as inúmeras definições presentes na literatura nacional, algumas delas serão resgatadas para clarificar o entendimento sobre a competência. Para Fleury e Fleury (2001, p.21) a competência corresponde a “um saber agir responsável e reconhecido, que implica integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, recursos, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Dutra (2004) relaciona a competência individual à capacidade de entrega de uma pessoa com a finalidade de contribuir para os resultados da organização. Ruas (2010), define competência como, a capacidade de combinar e mobilizar adequadamente os recursos disponíveis. Carbone et al. (2011) a entendem como desempenho materializado por comportamento e realizações. Munck, Souza, Castro & Zagui (2011), de forma sintetizada, distinguem claramente dois aspectos que envolvem a competência individual: algo que o indivíduo necessita ter para um desempenho competente (juízo, julgamento, suficiente conhecimento, habilidade ou força, os chamados *inputs*; e a efetiva aplicação dessas capacidades para lidar com qualquer assunto em sua área de atuação, os chamados *outputs*). Sant’Anna, Moraes e Kilimnik (2005), consideraram aspectos sociais e relacionais presentes no contexto de trabalho capazes de influenciar a performance e o comprometimento com os resultados organizacionais.

A expectativa em relação ao alinhamento de ações no contexto organizacional, enfatizada na abordagem da competência, sinalizou a relevância da Área de Recursos Humanos (ARH) nas empresas na medida em que coordena os processos de captação, movimentação e valorização de pessoas (Dutra, 2004, Ulrich, Allen, Brockbank, Younger & Nyman, 2011). A ARH passou a ser demandada como mentora de possíveis modelos de gestão capazes de promover as competências necessárias e viabilizar a atuação estratégica (Carbone et al., 2011; Fischer, Dutra, Nakata & Ruas, 2008; Fleury & Lacombe, 2003). Considerando a relevância de uma abordagem equilibrada e capaz de equalizar interesses organizacionais e individuais, Dutra (2004) analisou os desafios inerentes aos anos 1990 e incorporou, ao debate sobre ARH, os conceitos de complexidade, entrega e espaço ocupacional, sugerindo um modelo de gestão de pessoas alinhado com o enfoque da competência. Observando os desafios contemporâneos, Mascarenhas e Barbosa (2019), ao discutir sobre gestão sustentável, apresentam a relevância do debate e propõem uma agenda com cinco proposições voltados à Gestão de Recursos Humanos (GRH) e à sustentabilidade.

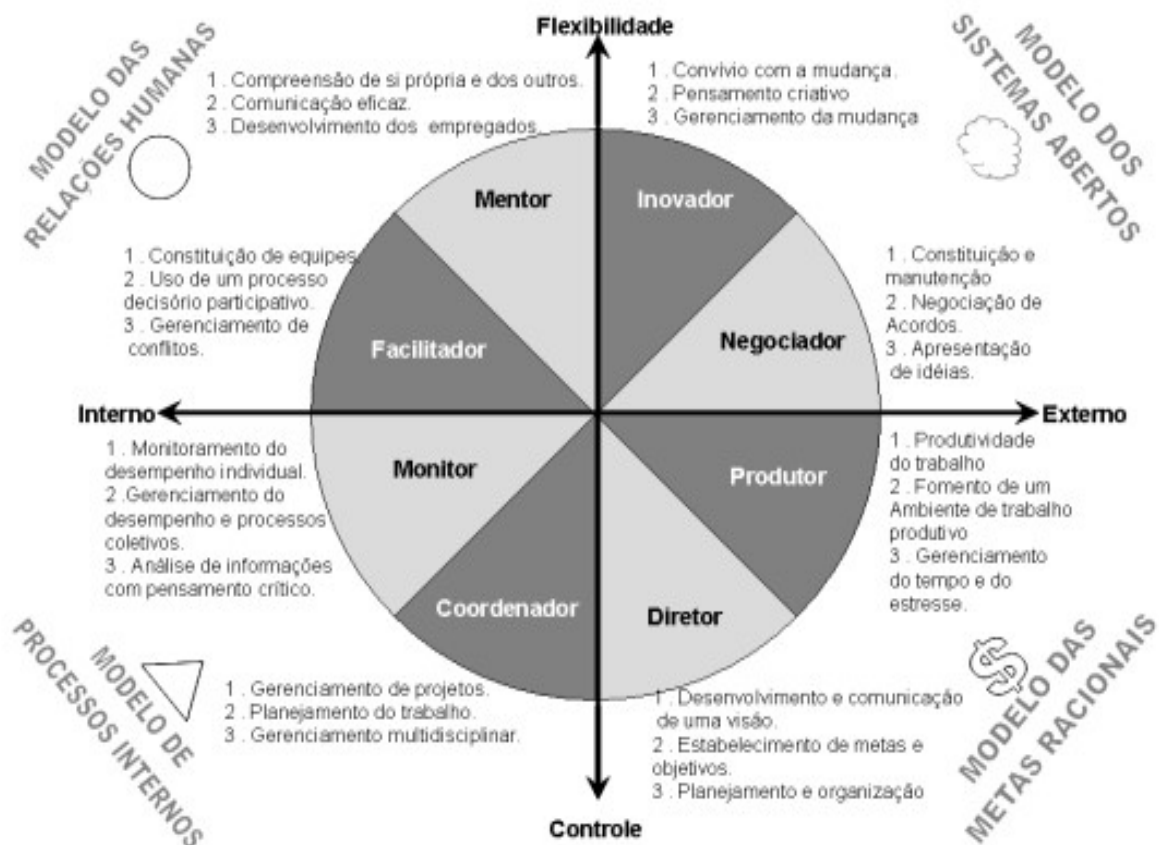
### 2.1.1 Competências Gerenciais e o Modelo de Quinn et al. (2003).

A literatura sobre gestão, há tempos, dispensa atenção para as competências gerenciais e envolve diversos estudos (Boyatzis, 1982; Katz, 1995; Mintzberg, 2010; Quinn et al., 2003). Henry Fayol, no início do século passado, já fazia menção ao processo administrativo e às

funções do administrador. Nos anos 1950, Katz já destacava a relevância das habilidades técnica, humana e conceitual que se referem ao saber fazer, à capacidade de estabelecer relacionamentos e à capacidade de o gestor empreender uma visão sistêmica e crítica, respectivamente.

Na década de 1980, Richard Boyatzis por meio da obra “*The competent manager: a model for effective performance*” estimulava o interesse acerca das competências gerenciais. O referido autor, elencou diversas competências que considerou necessárias ao gestor eficiente. Brito, Paiva e Leone (2012) relacionaram essas competências: produtividade; diagnóstico e uso de conceitos; e preocupação com impactos (dimensão metas e gestão pela ação); autoconfiança; uso de apresentações orais; pensamento lógico; conceitualização (dimensão liderança); uso de poder socializado; otimismo; gestão de grupo; autoavaliação e senso crítico (dimensão recursos humanos); desenvolvimento de outras pessoas; uso de poder unilateral; espontaneidade (dimensão direção dos subordinados); autocontrole; objetividade perceptual; adaptabilidade; preocupação com relacionamentos próximos (dimensão foco em outros clusters); memória; e conhecimento especializado (dimensão conhecimento especializado).

Quinn *et al.* (2003), consideraram distintos papéis e modelos de referência, baseando-se no confronto entre modelos antagônicos: modelo das relações humanas x modelos de metas racionais e modelos de sistemas abertos x modelo de processos internos. Na Figura 1 pode-se observar a abordagem proposta pelos referidos autores.



**Figura 1**

As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos.

**Fonte:** Quinn, R. E., Thompson, M., Faerman, S. R., & McGrath, M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier (p. 17).

O modelo proposto por Quinn *et al.* (2003) envolve quatro modelos de referência que se relacionam a oito papéis e 24 competências gerenciais, conforme mostra a Figura 1. O mentor

dedica-se ao desenvolvimento das pessoas, visualizando-as como recursos valiosos a serem aprimorados e aplicados. O facilitador é orientado a processos e fomenta os esforços coletivos, a coesão da equipe e administra conflitos. O monitor atua como analista, verificando o alinhamento entre as pessoas, as regras e as metas. O coordenador desempenha funções diversas relacionadas à organização, articulação da equipe, superação de impasses e logística. O papel de diretor é visualizado como um deflagrador que define problemas, seleciona alternativas, estabelece objetivos, define tarefas, regras e políticas e fornece instruções. Esse papel vincula-se a processos, como planejamento e delimitação de metas. O produtor orienta-se a tarefas e à realização do trabalho com elevado grau de interesse, motivação e energia. A característica marcante desse papel é a produtividade pessoal. O inovador favorece a adaptação e a mudança, tendo como referência as transformações do ambiente, identifica tendências e tolera incertezas e riscos. Finalmente, o negociador preocupa-se com sustentação da legitimidade exterior e obtenção de recursos externos.

Os referidos autores explicam que os oito papéis gerenciais não estão restritos a certo nível hierárquico. Nesse sentido, gestores alocados em diversos estratos da organização podem desempenhá-los, incluindo supervisores de primeiro escalão e gerentes executivos. Quinn et al. (2003), deixam clara que o gerente deve equilibrar os diversos papéis em sintonia com as demandas do contexto organizacional. Os mesmos autores classificaram os perfis gerenciais em eficazes e ineficazes com base na intensidade dos papéis desempenhados.

Por ter sido utilizado em diversos trabalhos anteriores e pelo potencial explicativo relacionado ao objeto de estudo descrito neste estudo, o modelo proposto por Quinn et al. (2003) foi adotado como referencial analítico.

## 2.2 Saneamento: considerações necessárias.

Esta seção tem como finalidade favorecer uma visão geral sobre o setor de saneamento no País por meio de determinados dados abrangentes, sem a pretensão de contemplar informações específicas ou em profundidade.

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), saneamento é o controle de todos os fatores do meio físico do homem que exercem ou podem exercer efeitos nocivos sobre o bem-estar físico, mental e social. É o conjunto de medidas adotadas em um local para melhorar a vida e a saúde dos habitantes, impedindo que fatores físicos de efeitos nocivos possam prejudicar as pessoas no seu bem-estar físico, mental e social. No Brasil, esse conceito está previsto pela Lei Federal nº 11.445/07.

A análise dos dados sobre o cenário do saneamento no Brasil é alarmante e reforça o interesse no estudo do tema. A seguir alguns números dados divulgados pelo Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS 2015) relativos ao Estudo Trata Brasil “Perdas de Água: Desafios ao Avanço do Saneamento Básico e à Escassez Hídrica – 2015”: a) 83,3% dos brasileiros são atendidos com abastecimento de água tratada. São mais de 35 milhões de brasileiros sem o acesso a este serviço básico; b) a região Sudeste apresenta 91,16% de atendimento total de água; enquanto isso, o Norte apresenta índice de 56,9%; c) a região Norte é a que mais perde, com 46,25%; enquanto isso, o Sudeste apresenta o menor índice, com 32,92%; d) a média de consumo *per capita* de água no Brasil em três anos é de 165,3 litros por habitante ao dia. Em 2014, este valor foi 162l/hab.dia. Em três anos, a região Sudeste apresentou o maior índice, com 192, L/hab.dia e o menor foi o Nordeste, com 125,3 L/hab.dia. Em 2014, o Sudeste continuou com o maior índice, 187,9 L/hab.dia, e o Nordeste se manteve com o menor, 118,9 L/hab.dia; e) somente 48,1% da população têm esgoto coletado e menos de 40% desse esgoto coletado são tratados; f) o Brasil ocupa a 112ª colocação entre 200 países no *ranking* internacional de saneamento; g) apenas sete das 27 capitais brasileiras possuem mais de 80% dos domicílios conectados à rede de coleta de dejetos; h) sete crianças morrem

por dia pela falta de saneamento; i) o Ministério da Saúde informou que 60% das internações hospitalares de crianças estão relacionadas à falta de saneamento.

Os dados relativos à coleta e ao tratamento de esgotos também impressionam. A seguir têm-se os dados do Estudo Trata Brasil “Ociosidade das Redes de Esgoto – 2015”, elaborado pelo Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS 2015): 50,3% da população têm acesso à coleta de esgoto; mais de 100 milhões de brasileiros não têm acesso a esse serviço; mais de 3,5 milhões de brasileiros, nas 100 maiores cidades do país, despejam esgoto irregularmente, mesmo tendo redes coletoras disponíveis; 47% das obras de esgoto do PAC, monitoradas há seis anos, estão em situação inadequada; apenas 39% de lá para cá foram concluídas e, hoje, 12% se encontram em situação normal; cerca de 450 mil pessoas nos 15 municípios paulistas têm disponíveis os serviços de coleta dos esgotos, porém não estão ligados às redes e, portanto, despejam seus esgotos de forma inadequada no meio ambiente.

A título de complementação, mencionam-se os dados relativos ao “Estudo Trata Brasil - *Ranking* do Saneamento – 2015”, estruturado pelo Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS, 2015): 42,67% dos esgotos do país são tratados; a média das 100 maiores cidades brasileiras em tratamento dos esgotos foi de 50,26%; apenas 10 delas tratam acima de 80% de seus esgotos.

Conforme informações divulgadas no site do Instituto Água Sustentável (<https://aguasustentavel.org.br>), recentemente, o Senado aprovou o novo marco legal do saneamento básico que estabelece, dentre outras metas: disponibilização de água potável em casa para 99% da população até dezembro e disponibilização de coleta e tratamento de esgoto para 90% da população até dezembro de 2033. Esse marco legal deve alcançar mais de 700 bilhões de reais em investimentos e gerar por volta de 700 mil empregos no país nos próximos 14 anos.

A partir do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento, o site Senado notícias (<https://www12.senado.leg.br>) divulgou dados sobre o saneamento no país. Os dados da Tabela 1, embora apontem para a melhoria das condições, revela que ainda há um longo caminho a percorrer na medida em que expressiva parcela da população ainda carece de serviços de saneamento básico.

Tabela 1

### **Brasileiros sem acesso a saneamento básico**

<b>Brasileiros sem acesso a saneamento básico</b>		
	<b>2010</b>	<b>2018</b>
Esgoto	125,8	101
Coleta de resíduos	89,2	52,1
Águas	60,8	39,4

**Fonte:** elaborado pelos autores a partir dos dados disponíveis em (<https://www12.senado.leg.br>).

As pesquisas referenciadas sinalizam a relevância do saneamento e tratamento de água e esgoto que representam aspectos críticos do ponto de vista social. Em face do crescimento populacional, das mudanças no contexto social e da ocupação territorial, a importância do tema se renova e estimula a realização de estudos com foco na realidade do setor.

### 3. Metodologia

Realizou-se um Estudo de Caso descritivo com análise de dados qualitativos e quantitativos. Conforme Yin (2010), Estudo de Caso refere-se a um ou poucos objetos, favorecendo a aplicação de instrumentos que conferem profundidade aos dados. Para o referido

autor, esse método permite a retenção de aspectos holísticos e significativos da vida real. Collis e Hussey (2005) informam que o método é aderente à vertente qualitativa de pesquisa, mas admitem a análise de dados quantitativos como suporte e aumento do grau de validade da pesquisa.

A unidade de análise foi a Sanear, uma concessionária privada que presta serviços de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgoto. Atua há mais de 20 anos no país e opera com um efetivo constituído de mais de 4.600 colaboradores, entre os quais 320 desempenham função gerencial em diversos níveis da estrutura organizacional. A empresa ocupa posição de destaque no setor de concessões privadas prestadoras de serviços de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgotos no país. Com um corpo técnico experiente e grandes investimentos em inovação e na implantação de novas instalações, suas concessões levam mais qualidade de vida e saúde a milhões de habitantes. Com atuação desde 1997, o grupo nacional é formado por quatro grandes empresas acionistas que têm como objetivo contribuir para equacionar o desafio do saneamento básico no Brasil, universalizando os serviços. Por meio de parcerias de sucesso, com empresas privadas, prefeituras e demais órgãos públicos dos municípios onde atua, o grupo empresarial é destaque entre as principais organizações do país no setor. A Sanear possui 14 unidades, assim distribuídas: oito plantas no estado do Rio de Janeiro; uma planta em Minas Gerais; quatro plantas em São Paulo; uma planta no estado do Amazonas. A Sanear presta serviços em 15 municípios que, no total, têm população superior a 6 milhões de habitantes.

Constituíram sujeitos de pesquisa a gerente responsável pela ARH e 40 gerentes intermediários, assim discriminados: 10 gerentes de unidades e 30 coordenadores. Os gerentes de unidades são responsáveis pelo funcionamento das usinas e respondem pela gerência geral da Sanear. Os coordenadores são gerentes de linha que operam sobre os diversos recursos da unidade e gerenciam as equipes de trabalho em campo.

Na pesquisa realizada foram utilizadas como técnicas de coleta de dados a realização de entrevistas e aplicação de questionário. Foram consultados os seguintes documentos institucionais como fontes de dados primários e secundários: manual da organização, modelo de gestão por competências, *site* institucional.

Para a realização das entrevistas foi enviada carta explicativa sobre a pesquisa e um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que foi assinado no momento da entrevista. A estrutura do roteiro de entrevista e do questionário envolveu as seguintes categorias: arquitetura da ARH; competências gerenciais demandadas; conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requerido do profissional; alternativas empregadas para o desenvolvimento de competências. Foram entrevistados a gerente responsável pela ARH e quatro gerentes intermediários responsáveis por unidades. As entrevistas tiveram duração média de 50 minutos e foram registradas por meio de gravação para posterior transcrição de dados. As entrevistas foram realizadas nas dependências da Sanear.

O questionário foi aplicado em meio eletrônico. Os contatos foram obtidos no banco de registros disponibilizados pela ARH da empresa. Foram enviados 60 questionários para quatro unidades, tendo sido obtidos 40 questionários devidamente preenchidos, sendo que 10 deles foram respondidos por gerentes, a constar gestor de RH e gestores intermediários de unidades e 30 por coordenadores.

A análise dos dados qualitativos foi feita por meio da análise de conteúdo a partir das categorias estabelecidas a priori (Bardin, 2011). A análise envolveu a organização dos dados obtidos, sua categorização por meio das dimensões empregadas, codificação e informatização. Os dados quantitativos foram tratados por meio de procedimentos de estatística descritiva.

#### 4 Resultados Obtidos

A Sanear e seu modelo de gestão de pessoas baseado em competências.

Criada em 1995, a Sanear atende a 15 municípios, por meio de suas 14 concessionárias. Com gestão total ou parcial, elas estão distribuídas pelos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Amazonas. No segmento privado, atua no gerenciamento e tratamento de água e efluentes industriais. O grupo gestor acumulou experiência na gestão e operação de concessionárias em municípios com diferentes condições geográficas, econômicas e sociais.

O grupo gestor da Sanear ocupa posição de destaque no setor de concessões privadas e prestadoras de serviços de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgotos no país. Com corpo técnico experiente e significativos investimentos em inovação e na implantação de novas instalações, suas concessões atendem a milhões de habitantes. Atento à sua missão de oferecer soluções em saneamento, o grupo atua em todas as fases quando o assunto é água e esgoto: captação, produção, tratamento e distribuição de água tratada, coleta, afastamento e tratamento de esgotos domésticos e efluentes industriais. Com sua expertise no setor, o grupo também superou os desafios da expansão de sistemas, regularização e potencialização das redes existente nos diversos municípios onde estão situadas suas concessionárias.

A empresa adota uma estrutura organizacional verticalizada e contempla as seguintes áreas: técnica, administrativa, gestão e atendimento. A ARH está vinculada à área de gestão e conta com uma equipe reduzida, formada por uma gerente e dois analistas. A ARH conta com consultores externos que apoiam nos processos de recrutamento e seleção, realização de treinamentos e processo de *coach*.

O modelo de gestão de pessoas adotado pela Sanear foi adotado em 2014 e fundamenta-se na abordagem da competência. O referido modelo tem como objetivos: apresentar aos colaboradores o conjunto de valores e atributos aderentes à cultura da empresa. E, assim, estimular a meritocracia na obtenção de resultados por meio do comprometimento das pessoas e equipes, conforme relata o Manual da Empresa.

A noção de competências adotada pela empresa envolve o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes aplicados na resolução dos problemas. Esse ponto de vista está em sintonia com a visão de autores como Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) que destacam o caráter dinâmico e aplicado da competência. O referido modelo é a base do programa de participação nos lucros e resultados da Sanear e tem como objetivo promover o comprometimento e engajamento das equipes e dos profissionais nas metas e desafios do negócio, tendo a meritocracia como mecanismo de melhoria de produtividade e desempenho. O modelo procura estimular a necessária articulação e aplicação dos recursos disponíveis, tendo em vista a geração de valor para o negócio.

O modelo envolve diversas etapas, a saber: a) o mapeamento das responsabilidades e de competências requeridas - Nessa fase, são analisados documentos institucionais e realizados *workshops* com lideranças para levantamento das competências requeridas pela empresa. Proceder-se à validação das competências com representantes de diferentes áreas da instituição. A empresa constitui um comitê, formado por diversos representantes, para definição das competências requeridas para as funções. Faz-se a identificação das competências existentes no quadro funcional; b) estabelecimento de critérios de valorização por meio de políticas e condições de bonificação - A bonificação faz parte de um pacto de entregas estabelecido entre empresa e seus colaboradores para ganhos extras, a partir de resultados positivos. Tem como base os objetivos estratégicos da empresa estabelecidos para o ano. Essa remuneração está vinculada aos resultados financeiros da empresa (receita e resultado) e resultados individuais dos colaboradores; c) sensibilização dos envolvidos - Nessa fase ocorrem a apresentação e validação da política, por meio de uma reunião geral com a diretoria e várias reuniões setoriais com gerência imediata; d) definição de indicadores para avaliar o nível das entregas - Para cada funcionário são levantadas as competências necessárias (desejadas e fundamentais),



são avaliadas as competências em destaque e as que ainda precisam ser trabalhadas. Elaborar-se o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e o acompanhamento trimestral pelo gestor imediato. A partir desse acompanhamento, com base nas entregas e na estratégia anual da empresa, foram estabelecidos indicadores e metas de entrega para o ano, que são monitorados pelo gestor imediato; e) negociação de acordos de resultados em que são definidas as responsabilidades de cada funcionário - O gestor imediato efetua o acompanhamento trimestral e, quando há necessidade, recomenda ações corretivas, caso as metas não sejam alcançadas no período. Cada gestor deve apresentar os dados de desempenho nas reuniões de avaliação trimestral e munir a ARH com os dados alcançados. A planilha de acordo de resultados terá como base os resultados obtidos nos: Plano de Desenvolvimento Individual (PDI); indicadores de clientes; pesquisa de satisfação de clientes; execução de projetos estratégicos de clientes; execução de projetos estratégicos da empresa. Serão observados os seguintes critérios: Desenvolvimento individual; gestão de projetos; gestão de pessoas; qualidade; custo; f) monitoramento dos resultados - A ARH propõe diversos treinamentos e encontros durante o ano, com a finalidade de estimular o compartilhamento, a análise e valorização dos resultados. Adota-se o ciclo anual de avaliação que compreende o período entre 1º de janeiro e 31 de dezembro do ano vigente.

Pelo exposto, pode-se notar que o modelo adotado pela Sanear foi concebido com base em uma lógica de integração e articulação. O modelo contempla desde o mapeamento de responsabilidades até o monitoramento de resultados. Dessa forma, supõe alinhamento entre os subsistemas de gestão da ARH. Essa conexão, na visão de Dutra (2004), revela-se decisiva para o desenvolvimento de competências ao determinar parâmetros de entregas e de avaliação de resultados. Ruas *et al.* (2005) consideram que essa coerência é fundamental para a sinergia de esforços. Pode-se notar um esforço de articulação que, segundo alguns autores (Dutra, 2004; Fleury & Fleury, 2001), é essencial para potencializar os resultados da empresa. À medida que a ARH participa da formulação e implementação de diretrizes institucionais, tem possibilidade de atuar de forma mais estratégica (Becker, Huselid & Ulrich, 2001; Ulrich, 1998).

#### Mapeamento de Competências, Modelos e Papéis Gerenciais dos Coordenadores.

Em relação ao perfil dos coordenadores que participaram da pesquisa, do total (30), 63% são do sexo masculino contra 37% do sexo feminino. Do total, 63% atuam com líderes de equipes e os demais (47%) desempenham funções de supervisão. Uma parcela equivalente a 90% (27) atua no cargo entre um e 10 anos; apenas 10% (três) dos coordenadores estão no cargo há menos de um ano. Os dados revelam que, no geral, os profissionais conhecem o contexto institucional da Sanear. Apurou-se que a maioria deles (24) tem mais de 31 anos de idade, constituindo, portanto, um grupo de profissionais maduros. Percebeu-se que a maioria dos coordenadores (87%, 26) concluiu no mínimo o ensino superior. Portanto, constituem um corpo profissional capacitado. As áreas em que atuam os coordenadores são, nesta ordem: 63% (19) saneamento; 17% (cinco) administrativo; 13% (quatro) recursos humanos; 7% (dois) comercial. A pesquisa revelou que 83% (25) dos coordenadores têm entre um e 10 anos de atuação na área. A maioria significativa (82%, 25) deles tem entre um e cinco anos de atuação na Sanear. Essa constatação sinaliza que os profissionais conhecem o contexto da empresa. Expressiva parcela de coordenadores (90%) atua no setor de saneamento há mais de um ano, enquanto 50% deles atuam no setor há mais de seis anos.

A partir da visão dos coordenadores, a Tabela 2 mostra as competências, modelos e papéis gerenciais requeridos pela Sanear.

Tabela 2

**Competências, Modelos e Papéis Gerenciais requeridos na Sanear na visão dos coordenadores.**

<b>Modelos</b>	<b>Papéis</b>	<b>Competências</b>	<b>Mp</b>	<b>%</b>
Metas Racionais	Diretor	Saber estabelecer metas, planos e objetivos.	6,90	99,00
Processos Internos	Monitor	Monitorar o próprio desempenho.	6,87	98,00
Metas Racionais	Diretor	Saber desenvolver e comunicar uma visão aos empregados.	6,50	93,00
Metas Racionais	Produtor	Fomentar um ambiente de trabalho produtivo.	6,30	90,00
Relações Humanas	Mentor	Ter compreensão de si mesmo e dos outros.	6,27	90,00
Processos Internos	Coordenador	Atuar no gerenciamento de projetos.	6,17	88,00
Processos Internos	Coordenador	Atuar no planejamento do trabalho.	6,10	87,00
Processos Internos	Monitor	Analisar informações com pensamento crítico.	6,10	87,00
Metas Racionais	Diretor	Atuar no planejamento e organização das atividades da empresa.	6,10	87,00
Relações Humanas	Mentor	Estimular o desenvolvimento dos empregados.	5,67	81,00
Relações Humanas	Facilitador	Incentivar a construção de equipes de trabalho.	5,50	79,00
Metas Racionais	Produtor	Focar a produtividade do trabalho.	5,37	77,00
Processos Internos	Monitor	Gerenciar o desempenho dos processos essenciais.	5,37	77,00
Metas Racionais	Produtor	Fazer o gerenciamento do tempo e estresse.	5,30	76,00
Processos Internos	Coordenador	Fazer gerenciamento multidisciplinar das áreas e das diversas funções.	5,23	75,00
Relações Humanas	Facilitador	Administrar conflitos.	5,13	73,00
Sistemas Abertos	Inovador	Conviver com a mudança.	5,03	72,00
Sistemas Abertos	Inovador	Atuar no gerenciamento dos processos de mudança.	5,03	72,00
Relações Humanas	Facilitador	Promover a tomada participativa de decisões.	4,97	71,00
Relações Humanas	Mentor	Ter comunicação eficaz.	4,80	69,00
Sistemas Abertos	Negociador	Construir e manter uma base de poder na empresa.	4,80	69,00
Sistemas Abertos	Negociador	Saber apresentar e defender ideias perante os outros.	3,97	57,00
Sistemas Abertos	Inovador	Desenvolver e aplicar pensamento criativo.	3,27	47,00
Sistemas Abertos	Negociador	Saber atuar na negociação de acordos e compromissos.	2,87	41,00

**Fonte:** elaborado pelos autores.

Em relação à Tabela 3, foram apurados os seguintes valores: média geral corresponde equivalente a 5,40; mediana 5,37; intervalo correspondente a 4,03 e desvio padrão 1,01.

Em relação às posições acima da mediana, conforme aponta a Tabela 3 se destacaram pela frequência: 1) **Modelo de Metas Racionais** com os papéis de produtor e produtor e as seguintes competências: Saber estabelecer metas, planos e objetivos, Saber desenvolver e comunicar uma visão aos empregados, Fomentar um ambiente de trabalho produtivo, Atuar no planejamento e organização das atividades da empresa. 2) **Modelo de Processos Internos** com os papéis de coordenador e monitor e as seguintes competências: Monitorar o próprio desempenho, Atuar no gerenciamento de projetos, Atuar no planejamento do trabalho, Analisar informações com pensamento crítico. 3) **Modelo de Relações Humanas** com os papéis de mentor e facilitador e as seguintes competências: Ter compreensão de si mesmo e dos outros; Estimular o desenvolvimento dos empregados; Incentivar a construção de equipes de trabalho.

Deve-se ter claro que o público investigado envolve profissionais com função gerencial no nível tático-operacional. Dessa forma, observa-se coerência entre a natureza do trabalho desempenhado pelos coordenadores e as competências esperadas.

A partir da visão dos coordenadores, a Tabela 3 mostra as competências, modelos e papéis gerenciais efetivamente demandados no cotidiano do trabalho.

Tabela 3

**Competências, Modelos e Papéis Gerenciais efetivamente demandados no trabalho segundo os coordenadores.**

<b>Modelos</b>	<b>Papéis</b>	<b>Competências</b>	<b>Mp</b>	<b>%</b>
Processos Internos	Monitor	Monitorar o próprio desempenho.	6,30	90,00
Sistemas Abertos	Negociador	Saber apresentar e defender ideias perante os outros.	6,30	90,00
Sistemas Abertos	Inovador	Desenvolver e aplicar pensamento criativo.	6,13	88,00
Relações Humanas	Facilitador	Promover a tomada participativa de decisões.	5,87	84,00
Sistemas Abertos	Negociador	Construir e manter uma base de poder na empresa. Saber atuar na negociação de acordos e compromissos.	5,80	83,00
Sistemas Abertos	Negociador	Saber estabelecer metas, planos e objetivos.	5,53	79,00
Metas Racionais	Diretor	Atuar no planejamento do trabalho.	5,40	77,00
Processos Internos	Coordenador	Atuar no gerenciamento de projetos.	5,23	75,00
Processos Internos	Coordenador	Conviver com a mudança.	5,03	72,00
Sistemas Abertos	Inovador	Focar a produtividade do trabalho.	4,87	70,00
Metas Racionais	Produtor	Incentivar a construção de equipes de trabalho. Saber desenvolver e comunicar uma visão aos empregados.	4,80	69,00
Relações Humanas	Facilitador	Atuar no gerenciamento dos processos de mudança.	4,67	67,00
Metas Racionais	Diretor	Fomentar um ambiente de trabalho produtivo.	4,63	66,00
Sistemas Abertos	Inovador	Ter compreensão de si mesmo e dos outros.	4,63	66,00
Metas Racionais	Produtor	Administrar conflitos.	4,60	66,00
Relações Humanas	Mentor	Estimular o desenvolvimento dos empregados.	4,57	65,00
Relações Humanas	Facilitador	Atuar no planejamento e organização das atividades da empresa.	4,40	63,00
Relações Humanas	Mentor	Gerenciar o desempenho dos processos essenciais. Fazer gerenciamento multidisciplinar das áreas e das diversas funções.	4,30	61,00
Metas Racionais	Diretor	Analisar informações com pensamento crítico.	4,20	60,00
Processos Internos	Monitor	Ter comunicação eficaz.	4,17	60,00
Processos Internos	Coordenador	Fazer o gerenciamento do tempo e estresse.	4,03	58,00
Processos Internos	Monitor		3,83	55,00
Relações Humanas	Mentor		3,63	52,00
Metas Racionais	Produtor		3,37	48,00

**Fonte:** elaborado pelos autores.

Em relação à Tabela 4, foram apurados os seguintes valores: média geral corresponde equivalente a mediana 4,65; intervalo correspondente a 2,93 e desvio padrão 0,83.

Em relação às posições acima da mediana, conforme aponta a Tabela 3 se destacaram pela frequência: 1) **Modelo de Sistemas Abertos** com os papéis de negociador e inovador e as seguintes competências: Saber apresentar e defender ideias perante os outros, Desenvolver e aplicar pensamento criativo, Construir e manter uma base de poder na empresa, Saber atuar na negociação de acordos e compromissos, Conviver com a mudança. 2) **Modelo de Processos Internos** com os papéis de monitor e coordenador e as seguintes competências: Monitorar o próprio desempenho, Atuar no planejamento do trabalho, Atuar no gerenciamento de projetos. 3) **Modelo de Metas Racionais** com os papéis de diretor e produtor e as seguintes competências: Saber estabelecer metas, planos e objetivos; Focar a produtividade do trabalho. 4) **Modelo de Relações Humanas** com o papel de facilitador e as seguintes competências: Promover a tomada participativa de decisões; Incentivar a construção de equipes de trabalho.

Os resultados revelam algo interessante. Pode-se notar sintonia entre os papéis requeridos pela Sanear e que foram anteriormente mencionados e aqueles efetivamente demandados no trabalho. A novidade está no destaque atribuído ao Modelo de Sistemas Abertos que aparece se destacando em relação aos outros modelos. Esse dado sinaliza que o contexto

de trabalho dos coordenadores exige deles uma atuação sintonizada com os papéis de inovador e negociador que sugere flexibilidade e abertura para interagir com atores e forças exógenas. Essa orientação é particularmente importante em relação à abordagem da sustentabilidade já que tal enfoque sugere abertura e sensibilidade para atuar em sintonia com os diversos atores sociais e condições impostas pelo ambiente.

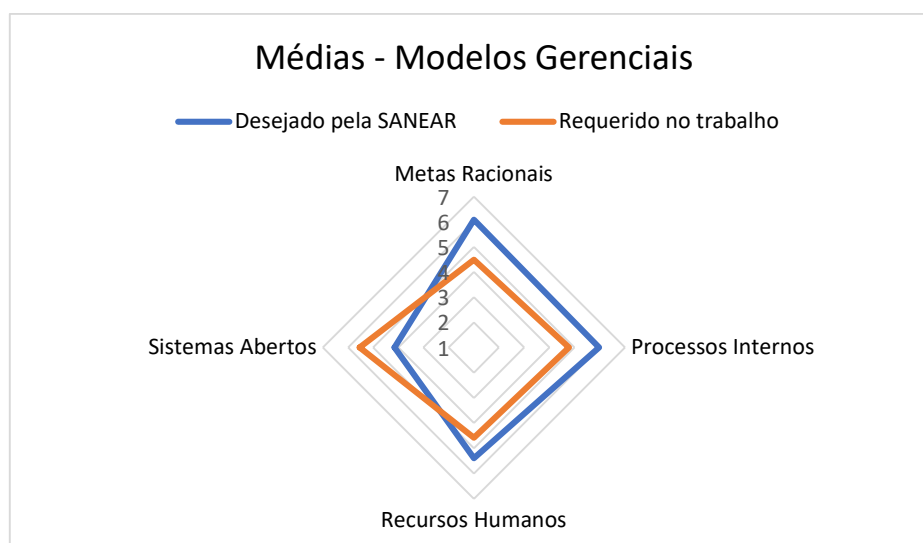
A Tabela 4 leva em consideração a média referente a cada Modelo e permite um comparativo entre elas.

Tabela 4  
**Médias - Modelos Gerenciais.**

	Requeridos pela SANEAR	Efetivamente demandados no trabalho
Metas Racionais	6,08	4,50
Processos Internos	5,97	4,77
Recursos Humanos	5,39	4,57
Sistemas Abertos	4,16	5,54

**Fonte:** elaborado pelos autores.

Com base na média apurada em cada Modelo, podem-se observar algumas diferenças entre os modelos de referência requeridos pela empresa e efetivamente demandados no cotidiano do trabalho. Em relação aos modelos requeridos pela Saneer, destacaram-se nesta ordem: Modelo de Metas Racionais, Processos Internos, Recursos Humanos e Sistemas Abertos. Já no que se refere aos modelos efetivamente demandados, na visão dos coordenadores, a ordem foi: Modelo de Processos Internos, Recursos Humanos, Sistemas Abertos e Metas Racionais. É possível notar que, em relação ao Modelo de Metas Racionais, houve expressiva inversão. Enquanto esse modelo ocupa a primeira posição no grupo dos modelos requeridos pela Saneer, foi classificado em quarta (e última) posição no grupo dos modelos efetivamente demandados. Essa constatação sinaliza a necessidade de a empresa dedicar atenção ao alinhamento de competências requeridas pela organização e demandadas pelo contexto de trabalho. Além de fazer convergir esforços, essa sintonia pode favorecer a operacionalização das estratégias estabelecidas com base num quadro realístico de competências. A Figura 2 mostra essa distorção.



**Figura 2** – Médias – Modelos Gerenciais.

**Fonte:** produzida pelos autores.

A Tabela 5 mostra as médias relativas aos papéis gerenciais.

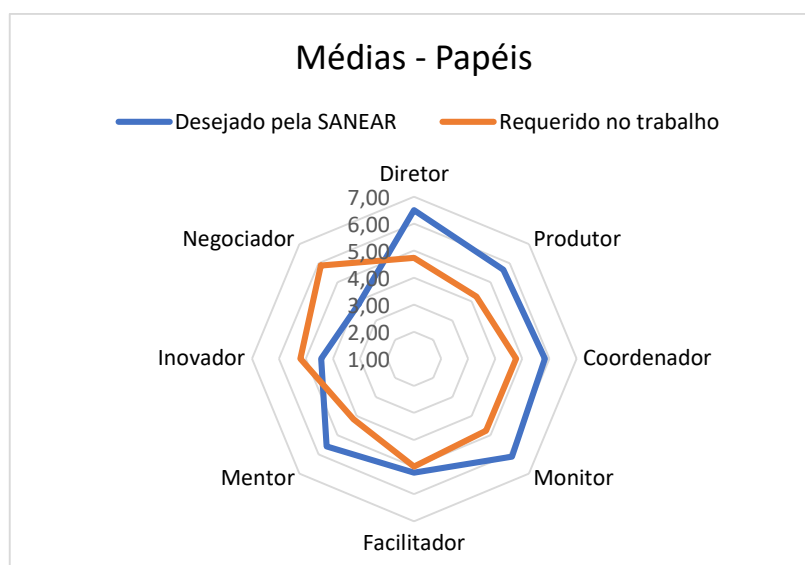
Tabela 5

**Médias - Papéis Gerenciais.**

	Desejado pela SANEAR	Requerido no trabalho
Diretor	6,50	4,74
Produtor	5,66	4,26
Coordenador	5,83	4,76
Monitor	6,11	4,77
Facilitador	5,20	4,98
Mentor	5,58	4,17
Inovador	4,44	5,21
Negociador	3,88	5,88

**Fonte:** elaborado pelos autores.

Com base na média apurada em cada Papel Gerencial, podem-se observar algumas diferenças entre os papéis requeridos pela empresa e aqueles efetivamente demandados no cotidiano do trabalho, segundo a visão dos coordenadores. Em primeiro lugar, nota-se que a classificação dos papéis em função da média resultou em uma ordenação diferente nos dois grupos. Em segundo lugar, a diferença mais acentuada foi observada em relação aos papéis de Inovador e Coordenador que assumiram as primeiras posições no grupo dos papéis efetivamente demandados no trabalho e, no grupo dos papéis requeridos pela Sanear, ocuparam as últimas posições. Esta distorção está em sintonia com os resultados que foram anteriormente comentados e sinalizam a necessidade de a Sanear envidar esforços para o alinhamento das competências, papéis e modelos gerenciais de referência. A Figura 3 mostra essa distorção.



**Figura 3** – Médias – Papéis Gerenciais.

**Fonte:** produzida pelos autores.

Em relação às práticas adotadas com foco no desenvolvimento de competências gerenciais, os coordenadores declararam que as seguintes alternativas têm sido empregadas: cursos presenciais (30); participação em eventos, tais como congressos e seminários temáticos (30); palestras (30); cursos pela internet (21); aprendizagem pela prática (14); *coaching* (10);

observação de outros profissionais (5). Pode-se notar que a Sanear adota práticas tradicionais (Bergamini, 1997; Marras, 2005; Milkovich & Boudreau, 2000). Por meio das iniciativas relatadas, a empresa procura promover o desenvolvimento das competências gerenciais com base nas dimensões técnica e comportamental.

Foram aludidos pela gerente da ARH os seguintes desafios enfrentados para o desenvolvimento das competências gerenciais: gerir e promover o desenvolvimento das pessoas; conscientizá-las sobre seu papel na empresa; identificar fragilidades que precisam ser trabalhadas; e estimular o alinhamento com a estratégia da empresa. A única forma de se conseguir isso é por meio de conversas, envolvimento, empoderamento e treinamentos.

Foi possível notar que o alinhamento de ações na empresa, embora seja estimulado pela empresa, tem sido considerado um desafio na Sanear. Esse aspecto denota a complexidade inerente à atividade gerencial e que já foi amplamente discutida (Drucker, 1974; 2007; Milkovich & Boudreau, 2000; Quinn, Thompson, Faerman, & McGrath, 2003; Vergara, 2006). Deve-se considerar que, para além dos mecanismos formais utilizados pela empresa, o desenvolvimento das competências gerenciais demanda a adoção de práticas informais, consideradas essenciais no processo de aprendizagem (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2001).

## 5 Considerações Finais

A pesquisa realizada teve por objetivo analisar o processo de desenvolvimento de competências gerenciais em uma concessionária privada do setor de saneamento, denominada Sanear. Partiu-se da premissa de que o desenvolvimento de competências gerenciais merece atenção, sobretudo em face da necessidade de despertar na força de trabalho o necessário comprometimento com a abordagem da sustentabilidade. Realizou-se Estudo de Caso (Yin, 2010). A análise do processo de desenvolvimento de competências envolveu o mapeamento de modelos, papéis e competências gerenciais, conforme o modelo proposto por Quinn et al. (2003).

Verificou-se que a concessionária possui trajetória consolidada e está vinculada a um grupo de forte expressão no setor de saneamento. O modelo de gestão por competências adotado pela Sanear foi desenvolvido com base em uma lógica que privilegia o mapeamento de responsabilidades, competências, políticas de bonificação, sensibilização, definição de indicadores, realização de acordos e monitoramento de resultados. O modelo revela consistência na medida, articula as diversas fases e sugere a participação dos envolvidos. A operacionalização do modelo, sobretudo no que se refere à construção de condições que possam potencializar o desempenho e à aferição de resultados, demanda a participação dos gerentes imediatos. Dessa forma, a linha intermediária assume relevância no modelo, pois atua na interface do nível tático-operacional.

Com base na média apurada em cada modelo e papel gerencial, observaram-se algumas diferenças entre os modelos de referência requeridos pela empresa e efetivamente demandados no cotidiano do trabalho.

Os resultados revelam algo interessante qual seja a emergência do Modelo de Sistemas Abertos que se destacou em relação aos demais. Esse dado sinaliza que o contexto de trabalho dos coordenadores exige deles uma atuação sintonizada com os papéis de inovador e negociador que sugere flexibilidade e abertura para interagir com atores e forças exógenas. Essa orientação é particularmente importante em relação à abordagem da sustentabilidade já que tal enfoque sugere abertura e sensibilidade para atuar em sintonia com os diversos atores sociais e condições impostas pelo ambiente.

Essas constatações sinalizam a necessidade de a empresa dedicar atenção ao alinhamento de competências requeridas pela organização e demandadas pelo contexto de trabalho. Além de fazer convergir esforços, essa sintonia pode favorecer a operacionalização

das estratégias estabelecidas com base num quadro realístico de competências. Admite-se que a construção de uma visão centrada na noção de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável implica esforços que possibilitem a capacitação da força de trabalho com foco nas reais condições e exigências impostas pelo contexto de trabalho. A partir daí, pode-se estabelecer a busca de comprometimento e adesão aos princípios e valores inerentes à sustentabilidade.

Sobre as práticas adotadas para o desenvolvimento das competências gerenciais, contou-se que a Sanear lança mão de alternativas tradicionais, sem inovações.

Finalmente, pode-se destacar a relevância do modelo de gestão centrado em competências, adotado pela empresa. Apesar das possíveis fragilidades e distorções, representa uma via potencial para a capacitação dos empregados sob a perspectiva da sustentabilidade. A articulação entre competências e sustentabilidade torna-se relevante quando se pensa na importância de melhorar as respostas gerenciais aos problemas contemporâneos.

## Referências

- Barbosa, A. C. Q. (2007 out-dez). Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social: experiências setoriais no Brasil. Salvador, *Revista Organização & Sociedade*, 14(43), 57-70.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- W. G. (1996). A formação do líder. São Paulo: Atlas.
- Bitencourt, C. C. (2005). A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: Ruas, R.; Antoniello, C. S.; Boff, L. H. (Org.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, p.132-149.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent Manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. de A. (2001 jan.-mar.). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 41(1), 8-15.
- Brito, L. M. P., Paiva, I. C. B., & Leone, N. M. C. P. G. (2012). Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. *Revista Ciências Administrativas*, 18(1), 189-216.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., Vilhena, R. M. de P. (2011). *Gestão por competência e gestão do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. (2. ed.), Porto Alegre: Bookman.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Gente
- Fischer, A. L., Dutra, J. S., Nakata, L. E., & Ruas, R. (2008). Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: J. S. Dutra, M. T. L., Fleury, & R. Ruas. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas (p. 31-50).
- Fleury, M.T.L. & Fleury, A. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L., & Lacombe, B. M. B. (2003). A gestão por competências e a gestão de pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. *Iberoamerican Academy of Management*, São Paulo.
- Gramina, M. R. (2007). *Modelo de competências e gestão de talentos*. (2a.ed.), São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Harari, Y. (2018). *21 lições para o século XXI*. São Paulo: Companhia das Letras.

- Katz, R. L. (1995, Jan-Feb.). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33-42.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Lima, R. J. C., Barbosa, A. C. Q., & Cintra, L. P. (2015). Competências e cultura organizacional. In: Barbosa, A. C. Q. (Org) *Recursos Humanos: Contemporaneidade, Limites e Possibilidades Teóricas e Aplicadas*. Curitiba: CRV.
- Lima, R. J. C., Barbosa, A. C. Q., Baeta, A. M. C., & Giroletti, D. A. (2012). Valores e Construção de Competências Coletivas no Complexo Têxtil: Reflexões e Evidências. *Revista Gestão & Tecnologia*, 12(1), 102-125.
- Lopes, A. (2017). *Sustentabilidade no saneamento*. Portal Saneamento Básico. Disponível em <https://www.saneamentobasico.com.br/sustentabilidade-no-saneamento/>.
- Mascarenhas, A. O., & Barbosa, A. C. Q. (2019). Gestão de Recursos Humanos Sustentável e Responsabilidade Socioambiental: Uma Agenda Para Debates. *Revista de Administração de Empresas*, 59(5), 353-364. Epub November 04, 2019. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020190505>
- Mintzberg, H. (2010). *Managing. Desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990 May-Jun.). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Munck, L., Souza, R. B. Castro, A. L. & Zagui, C. (2011). Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego?. *Revista de Administração*, 46,(2), 107-121
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Retour, D., Picq, T., Defélix, C., & Ruas, R. A. (2011). *Competências coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Ruas, R. L. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: R. Ruas, C. Antonello, & L. H. Boff (Orgs.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Ruas, R. L. (2010). *Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional*. In: Fleury, M. T. L.; Oliveira Jr, M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 242–269.
- Sant'Anna, A. S., Moraes, L. F. R., Kilimnik, Z. M. (2005). Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. *RAE electron.*, 4(1), 1-23.
- Schwab, K. (2016). *A Quarta Revolução Industrial*. São Paulo: Edipro.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2011). *A Transformação do RH - Construindo os recursos humanos de fora para dentro*. (cap. 4, pp. 113 -136). Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (4. ed.), Porto Alegre: Bookman.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo, Atlas.