



**DESENVOLVIMENTO PESSOAL E GERENCIAMENTO DAS COMPETÊNCIAS
TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS APLICADO A FORMAÇÃO DA
CARREIRA PROFISSIONAL DO ADMINISTRADOR**

Personal Development and Management of Technical and Behavioral Skills: Applied the
Training of the Administrator's Professional Career

Adriano Paes Guimarães¹

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

Rosalina Maria de Lima Leite do Nascimento

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

¹Adriano Paes Guimarães - Bacharelado no curso de Administração pela Universidade de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil - E-mail: adrianopaesguimaraes@gmail.com

² Rosalina Maria de Lima Leite do Nascimento – Professora do curso de Administração da Universidade de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil - E-mail: rosalina.nascimento@unievangelica.edu.br

RESUMO

O profissional é um indivíduo que possui habilidades apropriadas para a execução de atividades em determinada área. No cenário econômico, mais que portadores de diplomas, empresários de conceito procuram por líderes competentes, capazes de gerir e ocupar cargos estratégicos em suas organizações, estes devem possuir habilidades para se desenvolver e apresentar alta performance, garantindo assim a continuidade das mesmas. Perfis de competências são gerados tanto por meio da formação acadêmica, quanto por experiências empíricas ao qual o indivíduo é exposto, logo, o mesmo se torna capaz de trabalhar habilidades e elevar o seu potencial de conhecimento, fazendo de si próprio, instrumento gerencial, competente a ponto de criar novos projetos e outros feitos que tratam da continuidade da gestão da vida humana. O objetivo desse trabalho foi investigar meios de promover o desenvolvimento do profissional partindo de premissas otimizáveis, a fim de alcançar níveis de competências que possam contribuir com sua carreira profissional. Para tanto foi realizada pesquisa qualitativa, tipicamente bibliográfica para estudar a importância dos relacionamentos interpessoais e responsabilidades sociais que delegam os papéis dos seres humanos na sociedade. Os resultados alcançados mostraram que a relação líder e liderados é imprescindível para desenvolvimento de técnicas comportamentais e consequentemente do sucesso do trabalho.

Palavras-chave: Comportamento Humano. Competências Gerenciais. Carreira Profissional.

ABSTRACT

The professional is an individual who has appropriate skills for the execution of activities in a certain area. In the current economic scenario, more than holders of diplomas, concept entrepreneurs are looking for competent leaders, capable of managing and occupying strategic positions in their organizations, who must possess skills to develop and present high performance, thus ensuring their continuity. Competency profiles are generated both through academic training and through empirical experiences to which the individual is exposed, so that he/she becomes capable of working skills and raising his/her knowledge potential, making him/herself a managerial instrument, competent to the point of creating new projects and other achievements that deal with the continuity of human life management. The objective of this work was to investigate ways to promote the development of the professional starting from optimizable premises, in order to reach levels of competence that can contribute to his professional career. To this end, a qualitative, typically bibliographical research was carried out to study the importance of interpersonal relationships and social responsibilities that delegate the roles of human beings in society. The results achieved showed that the relationship between leader and followers is essential for the development of behavioral techniques and, consequently, the success of the work.

Keywords: Human Behavior. Managerial Competencies. Professional Career.

1 INTRODUÇÃO

O comportamento humano tem sido objeto de estudo desde o início dos séculos. A Psicologia define o comportamento humano como sendo o conjunto de todas as ações físicas e emocionais que estão associadas a um indivíduo ou mesmo a um grupo social. Uma das ideias centrais deste artigo é trazer a compreensão sobre fatores que tratam os papéis dos indivíduos na sociedade, considerando elementos como: ambiente, geografia, política, nacionalidade e grau de instrução.

O estudo do comportamento é relevante, pois, a partir dele é possível: compreender aspectos do desenvolvimento humano que intervêm nos processos de aprendizagem, auxiliar profissionais no direcionamento de suas carreiras, obter conhecimento quanto a perfis que se destacam no mercado de trabalho e realizar análises conjuntas quanto a preparação técnica, psicológica e comportamental de acadêmicos em formação.

A compreensão sobre o tema pode possibilitar ao leitor a investigar condições que se adequem ao raciocínio quanto ao desenvolvimento do profissional, partindo de premissas otimizáveis com objetivo de alcançar níveis de competências que contribuirão com a carreira do indivíduo, tanto em aplicações estratégicas de organizações quanto na instrução de jovens em formação. Dessa forma acreditamos que a realização desse trabalho e os resultados alcançados poderão contribuir para o gerenciamento das competências técnicas e comportamentais aplicados à formação da carreira profissional do administrador.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Introdução ao estudo das competências

A teoria da biogênese desenvolvida por Louis Pasteur (1861), defini o resumo da vida do ser vivo: ele nasce, cresce, se reproduz e morre. Dentro deste ciclo que constitui a existência, existe um estudo, um percurso e uma história. A realização individual de cada vida definida pelo comportamento e nível de ambição. O comportamento relacionado a características que definem traços da personalidade e a ambição que aponta os objetivos principais do indivíduo, tais quais as metas responsáveis por alcançá-los.

De acordo com Skinner (1953), as situações e circunstâncias presentes em um ambiente, podem e vão influenciar as ações do indivíduo, seja por privações em magnitudes necessárias ou por efeitos semelhantes que propiciarão o resultado. O cenário

ao qual o homem é o objeto de interesse e o princípio das relações que favorecerão as interações entre comportamento e ambiente.

As competências são características que devem se fazer presentes no perfil do profissional, logo, o mesmo deve possuir a responsabilidade de trabalhá-las e mantê-las em constante desenvolvimento, a fim de obter desempenho de excelência no elaborar e executar de seus projetos, da mesma forma quanto ao exercício de suas funções. Neste estudo em particular, as competências se farão aplicadas ao desenvolvimento pertinente a carreira do profissional administrador.

O estudo das ciências administrativas está relacionado à formação dos profissionais que regem a economia do país. Maximiano (2000) define que a administração é um processo de tomada de decisões e realizações das ações aplicadas as funções administrativas. Aponta-se então a importância da formação de administradores, pois se fazem necessários para a manutenção do bem-estar humano e desenvolvimento das organizações.

Maximiano (2000) complementa com a observação de que somente há disponibilidade de produtos e serviços porque existem organizações que procuram fornecê-los. Reserva-se neste ponto, que os potenciais de gerenciamento dos profissionais administradores são essenciais nas organizações, atendendo a demanda necessária para que exista relação de competência nas ações das empresas.

De acordo com Parry (1996), para que o profissional adquira competências deve haver a união dos fatores: conhecimento, habilidades e atitudes, estes, previamente desenvolvidos no indivíduo. O profissional com competências desenvolvidas consegue realizar com destreza seus projetos, planejamentos e anseios. Neste sentido, a competência é o resultado presente da união conhecimento e capacidade, adquiridos, desenvolvidos e transformados em resultados.

Resende (2000) traz significativas contribuições ao estudo classificando diferentes categorias de competências, distinguindo-as em: técnicas — de domínio especializado, adquirida em formação profissional; intelectuais — relacionadas a aptidões mentais; cognitivas — uma junção de capacidade intelectual com domínio de conhecimento; relacionais — capacidade de interação social; sociais e políticas — participação em acontecimentos; metodológicas — relacionado a aplicação de técnicas; didáticas — educação e ensino; de liderança — influência e condução de indivíduos e competências empresariais — relacionadas a forma de gestão.

As competências objeto deste estudo são as técnicas e comportamentais. Bittencourt & Barbosa (2004) definem as competências técnicas como conhecimento específico, ao qual se tem como base o conhecimento adquirido em formação profissional, contudo, os indivíduos com competências técnicas acompanhadas de competências comportamentais têm em si maior preparo para lidar com as adversidades que possam emergir.

Borges, Coelho Jr, Faiad e Rocha (2014) apresentam a definição para competências comportamentais como sendo competências relacionadas a habilidades inerentes a personalidade do indivíduo, ligadas a atitudes e motivações. Em fácil compreensão, são competências adquiridas através de experiências profissionais e de vida, desenvolvidas por estímulos psicológicos e sociais capazes de moldar traços da personalidade.

Gagne et al. (1988) conceituam as atitudes como um estado humano capaz de afetar o comportamento determinando a escolha de um curso de ação pessoal. Segundo Couto (2015) outro componente das competências comportamentais é a motivação, oriunda da determinação do indivíduo, responsável por proporcionar o alcance de seus objetivos e ao mesmo tempo ocupando o papel de preditora do comportamento humano.

Os fatores que cercam o assunto são capazes de delimitar níveis de importância que tornam as competências, pontos extraordinários da capacidade humana, permitindo ao ser humano: viver, aprender, desenvolver virtudes e trabalhar de modo a construir aspectos de vida que propicie a realização pessoal de seus objetivos.

2.2 – Perfil profissional, planejamento de carreira

O mercado de trabalho é um ambiente exigente e competitivo, neste cenário, jovens formandos estão à prova, buscam seu espaço e tentam provar o seu valor. Carvalho (2012) defende a importância do direcionamento dos alunos pelas instituições de ensino a áreas específicas da formação ao qual demonstrem maior interesse, com o objetivo de prepará-los para o que a área desejada requisita, de modo que seu desempenho no exercer da profissão esteja adequado.

Megginson (1998) define planejamento como o processo de desenvolvimento de metas para o alcance de objetivos. O profissional deve ter em mente o que deseja alcançar e em quanto tempo conseguirá isso, a partir deste ponto ele deve mapear os caminhos que

irá trilhar e se preparar para seguir adiante, superando as adversidades e mantendo-se alinhado profissionalmente, com a visão fixa no alcance dos resultados.

Na visão de Drucker (1998) o desempenho do administrador na organização representa papel de fundamental importância. O processo de seleção e recrutamento nas organizações se faz cada vez mais rígido, visto que mesmo em cargos do nível operacional a falha pode alcançar amplitudes elevadas, ocasionando transtornos a administração superior.

De acordo com Guimarães & Oliveira (2005) o capital humano possui destaque especial na organização, por este motivo os processos devem ser realizados com os devidos critérios, visando a contratação de pessoas comprometidas e que viabilizem mudanças positivas nos processos. O mercado busca profissionais proativos, com disposição e boa comunicação, tendo como ponto substancial o desenvolvimento do trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal.

Para Lopes (1996) ter valores éticos e morais é fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo. Além do comportamento ético, o profissional deve possuir consciência moral, autocontrole e agir de forma ordenada. Não menos importante, desenvolver as características e atribuições que favoreçam obter perfis de competência, o desenvolvimento da inteligência emocional que trabalha o gerenciamento das emoções e da comunicação e a autorregulação que rege a capacidade de monitorar e controlar as próprias ações, sendo capaz de alterná-las conforme a necessidade da situação.

Lacombe e Heilbom (2003, p.3) explicam que "a essência do papel do administrador é a obtenção de resultados por meio de terceiros, do desempenho da equipe que ele supervisiona e coordena". O administrador possui perfil para atuar em diversas áreas no mercado: gestão financeira, logística, estratégica, etc.; ao definir sua área de atuação, o administrador deve colocar em prática todo conhecimento adquirido para obter êxito no desempenho do seu papel, ele será responsável por todo resultado que apresentar junto a sua equipe, então, mais que saber realizar, ele deve partilhar de seus conhecimentos direcionando sua equipe para alcançar juntos os resultados esperados pela organização.

2.3 – Desenvolvimento do profissional: exercício de liderança

Para Maxwell (2008) liderança é a capacidade de inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer. Um dos pilares do desenvolvimento da organização, é a formação de equipes capacitadas que sejam capazes de contribuir com o desenvolvimento dos setores aos quais estiverem inseridas, é de responsabilidade do líder desenvolver os talentos desta equipe e torná-la apta para exercer suas respectivas funções.

Quanto aos fatores psicológicos que influenciam na capacidade de liderança de um profissional, Maxwell (2008, p.52) contribui com um importante questionamento: “se você não se conhece, como será capaz de aceitar aquilo que não pode mudar ou mudar o que é necessário para ser um líder mais eficaz?”. Tão importante quanto liderar uma equipe, é saber liderar a si mesmo, o líder deve realizar constantemente autoanálise e compreender suas emoções, é necessário também trabalhar a mente para que em momentos propícios se pense com clareza e se porte com cautela, visando obter como resultado, tomadas de decisões assertivas.

Na visão de Goleman (1995) inteligência emocional é a capacidade que um indivíduo possui em identificar os próprios sentimentos e os das pessoas em sua volta, sendo ele também capaz de motivar e gerir as emoções dentro de si e em seus relacionamentos. Saber gerir as emoções é uma questão de autorreconhecimento, a percepção do gerenciamento em como ser capaz de se expressar bem e entender os próprios sentimentos, compreendendo o que os causa e enxergando possíveis pontos de melhoria em suas interações.

Araújo & Guerra (2007) categorizam a inteligência emocional em quatro pilares: consciência emocional — relacionado aos princípios pessoais de um indivíduo; aptidão emocional — capacidade de ouvir e gerenciar conflitos; profundidade emocional — exploração dos potenciais de princípios e competências; alquimia emocional — percepção e direcionamento de frequências emocionais com intuito de promover transformações.

Scaico e Tachizawa (2006) apontam a importância do respeito entre organização e colaborador quanto a criação de ambiente que propicie o respeito a individualidade de cada ser. O estímulo das organizações para com o desempenho do colaborador é uma ferramenta que gera resultados, um profissional que sente respeitado e auto motivável, desenvolve competências que favorecem a organização ao mesmo tempo em que se beneficia com autodesenvolvimento.

2.4 – Construção de alianças, comunicação e influências

Para Santos e Silva (2003), é importante que uma empresa desenvolva processos de comunicação entre seus colaboradores, isto possibilita o exercício da influência e contribui com a coordenação de atividades em grupo. É válido que em situações comuns, para que o profissional obtenha êxito no exercer de alguma atividade, se torna necessário envolver pessoas de setores distintos da empresa nessa tarefa, e para que se consiga este apoio, o profissional deve exercer suas habilidades de comunicação e trabalhar a construção de alianças, elevando por consequência seu círculo de relacionamentos e nível de influência.

De acordo com Freitas et al. (2003) as redes de relacionamentos organizacionais são interações recorrentes e necessárias, sendo elas vitais para o progresso e continuidade das organizações. É imprescindível que exista uma rede de comunicação aberta entre gestores e subordinados, equipes e equipes, visto que o trabalho conjunto possibilita elaborar ações de melhorias completas e abrangentes. Equipes capacitadas tornam organizações fortes, e quando a organização se fortifica, ela se torna competitiva, garantindo assim sua presença no mercado, logo, toda a rede envolvida nesse processo se beneficia. O mercado busca por profissionais fortes, munidos de intelecto e ideias geniais, capazes de promover mudanças.

Davel & Machado (2001, p.110) diz que: “liderar é ser capaz de administrar e ordenar os significados que as pessoas dão àquilo que estão fazendo”. Ser um líder não é exclusividade de cargos de chefia, o fator liderança está relacionado a um profissional motivador, experiente e disciplinado, este espelha confiança e adquire lealdade na visão dos demais. O processo de formação de profissionais é extenso e duradouro, envolve mais que saber teórico, portanto o profissional se completará com o exercício da prática, o histórico de experiências que acumulará durante sua jornada.

2.5 – Fatores interpessoais, saúde física e mental

Para Brondani (2010) o ser humano procura obter uma vida harmoniosa, tanto dentro quanto fora da organização. Os fatores que envolvem a questão da realização, advêm de uma série de percursos ao qual o profissional se expõe, a gestão do tempo por exemplo, é um fator que coloca a prova a saúde física e mental do indivíduo, considerando o estresse como principal ponto de desgaste mental do profissional.

Sadir & Lipp (2010) comentam que o estresse tem se tornado fator preocupante no mercado de trabalho, visto que o mesmo influencia diretamente o desenvolvimento do profissional tanto dentro quanto fora da organização. Camelo & Angerami (2008, p.1), definem o estresse como: “um estado geral de tensão fisiológica”, as autoras defendem que o estresse ocupacional tem sua frequência quanto o profissional é exposto a uma série de responsabilidades significativas, porém não possuem autonomia para gerenciá-las.

Bleger (1984) enfatiza a questão da proteção à saúde mental, particularizando a observação de como os seres humanos vivem em seu cotidiano. São diversas as questões que ocasionam desconforto no trabalho, para tratar dessa área e garantir melhor qualidade de vida, é importante que o profissional desenvolva competências de gerenciamento quanto a episódios conflitantes, buscando resoluções saudáveis e desenvolvendo os problemas com serenidade, uma mente tranquila desenvolve e gera melhores resultados.

3 METODOLOGIA

Para este trabalho foi utilizada a pesquisa qualitativa tipicamente bibliográfica, um dos motivos pelo qual a pesquisa qualitativa foi escolhida é porque ela acolhe o tema de maneira a compreender os fenômenos comportamentais objetos deste estudo. Marconi & Lakatos (2005, p. 269) define a metodologia qualitativa como intérprete dos complexos profundos do comportamento. Desta maneira ela busca fornecer análises detalhadas quanto a hábitos, atitudes e tendências do comportamento. A pesquisa bibliográfica se faz pelo levantamento de toda bibliografia já publicada a respeito do estudo, em forma de livros, revistas, publicações avulsas, impensas e escrita. (MARCONI & LAKATOS, 1992)

A pesquisa qualitativa usa o ambiente natural como fonte direta de dados e os pesquisadores como ferramenta. A chamada pesquisa qualitativa refere-se principalmente à pesquisa e análise do mundo empírico no ambiente natural. Desta forma, a conexão direta e de longo prazo entre o pesquisador e o meio ambiente e o status da pesquisa é muito importante. Os pesquisadores qualitativos se concentram no processo, não apenas nos resultados ou produtos. (GODOY, 1995)

Acredito que esta pesquisa poderá contribuir significativamente com a formação dos novos profissionais administradores, uma vez que, abrange de maneira intuitiva diversos processos que os profissionais enfrentarão no decorrer de sua carreira, considerando a importância da relação entre teoria e prática fundamentados na vivência real que propiciam

eventos que exigem competências e habilidades para o bom desempenho no exercício da profissão.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dentre os principais resultados alcançados com a pesquisa podemos destacar alguns aspectos importantes.

Ao analisar o estudo do comportamento humano realizando referências a gestão do conhecimento, constata-se que as ações físicas e emocionais do indivíduo têm ligação direta com o meio ao qual ele é exposto. A cultura presente na região, os aprendizados empíricos da vida, as lições abordadas em sua formação, estes fatores influenciam na contribuição que esse indivíduo terá junto a sociedade.

O desenvolvimento da carreira profissional do indivíduo, em determinado contexto, sofre influências de todo o meio, até mesmo de ações governamentais para o acesso à educação, porém alcançada condições de desenvolvimento, cabe-lhe a responsabilidade de trabalhar suas habilidades e transforma-las em pilares produtivos para a alavancagem de sua carreira e promoção no mercado.

As competências de acordo com Maximiano (2000), são aspectos do saber que diferenciam cada profissional, proporcionam-lhes destaque e otimizam seu desempenho, por consequência seu valor no mercado de trabalho se torna maior, considerando sua jornada, projetos realizados, contribuições, experiência e capacidade quanto ao alcance de objetivos, estes conjuntos de propriedades intelectuais garantem oportunidades, fortalece a continuidade de sua carreira e agrega posição de competitividade.

A relação entre empresa, profissional, líder e liderados devem ser baseadas em pontos de reciprocidade, não apenas na relação de troca ao qual se recebe um valor pelo serviço prestado. Deve-se respeitar fatores de conservação relacionados a integridade do indivíduo, manutenção da saúde física e mental, respeito mútuo entre as partes que compõem a organização e ambiente propicio a execução da atividade. (MAXWELL, 2008)

Ao trabalhar a questão de liderança, o indivíduo deve ter em mente o que caracteriza o líder, como ele realiza a gestão de relacionamento, desenvolve sua equipe, se porta diante de situações complexas, alinhando os interesses de sua equipe aos da empresa, harmonizando o ambiente e gerando os resultados esperados. (DAVEL & MACHADO, 2001)

Assim como o objetivo das organizações é elevar seu patrimônio, o mesmo é para o profissional; é natural e fundamental para o ser humano possuir ambições, o grande fator se baseia em como alcançar os resultados esperados, qual o caminho, e como não se desviar dele, o principal objetivo deste artigo foi se baseia neste fator, investigar meios de promover ao jovem administrador caminhos para o seu desenvolvimento.

A inteligência emocional do profissional é a principal ferramenta para a administração de suas estratégias, responsável pela consistência intelectual, senso de liderança e autorregulação. O papel da liderança na organização é fator decisivo na relação trabalhista e harmônica do ambiente de trabalho, pessoas procuram por exemplos para se espelhar, um líder consegue alcançar resultados e colecionar seguidores, juntos são capazes de otimizar pontos de melhorias e níveis de produtividade. (DAVEL & MACHADO, 2001)

5 CONCLUSÃO

Em virtude dos aspectos mencionados, foi possível observar fatores que moldam a capacidade intelectual de um indivíduo e o torna apto para o exercício de sua função, sendo eles: motivação, conhecimento, habilidades e competências.

No âmbito profissional existe a idealização de que o profissional deve atender a todos os requisitos que a empresa exige, e a partir de então, apresentar resultados cada vez mais surpreendentes para que seja possível manter seu emprego e dar continuidade a sua carreira.

O ponto crítico de observação é que ser um ótimo profissional é obrigação pessoal do indivíduo, visto que ele oferta isso no momento de sua contratação, lado outro, a reciprocidade deve existir, dado que deve haver harmonia entre ambas as partes. É também obrigação da empresa cuidar de seus profissionais, tanto fisicamente quanto emocionalmente.

Conforme mencionado neste trabalho, o profissional feliz é capaz de gerar resultados incríveis. Para isso é importante fazer o que se gosta e se sentir bem com o trabalho, são questões que apenas incentivos financeiros não são promovem, muito se deve trabalhar a saúde mental e prazer no ambiente de trabalho, se uma empresa cuida de seus profissionais, os profissionais cuidarão da empresa, logo, existirá relação de coexistência.

Ao concluir este trabalho pode-se constatar que o caminho da continuidade das organizações é o investimento no capital intelectual que a organização possui, e o caminho do sucesso profissional do indivíduo é o investimento no desenvolvimento de suas competências e habilidades em prol da alavancagem de sua carreira e bem-estar pessoal e profissional.

6 REFERÊNCIAS

ARAUJO, María Carolina; GUERRA, Martín Leal. Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, v. 4, n. 2, p. 132-147, 2007.

BORGES, João Paulo Fonseca et al. Individual competences of distance education tutors. *Educação e Pesquisa*, v. 40, n. 4, p. 935-951, 2014.

BLEGER, José. Temas de psicologia: entrevista e grupos. In: *Temas de psicologia: entrevista e grupos*. 2007. p. 137-137.

BRONDANI, J. P. Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho. 2010. 38f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2010.

CAMELO, Silvia Helena Henriques; ANGERAMI, Emília Luigia Saporiti. Riscos psicossociais no trabalho que podem levar ao estresse: uma análise da literatura. *Ciência, Cuidado e Saúde*, v. 7, n. 2, p. 234-240, 2008.

CARVALHO, Sabrina Tisbierck de. O jovem administrador e o mercado de trabalho: o segmento da administração escolhido pelos discentes de uma instituição de ensino privado. Trabalho de Conclusão de Curso - Uniceb, Brasília, 2012.

COUTO, Fernando José Barbato. Relações entre o estilo gerencial e a expressão de competências técnicas e comportamentais na Universidade de Brasília. 2015. xv,138 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Introdução à administração*. São Paulo, Pioneira, 1998.

GAGNE, R. M.; BRIGGS, L. J.; WAGER, W. W. *Principles of instructional design*. Orlando: Holt, Rinehart and Winston, 1988.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE- revista de administração de empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOLEMAN, Daniel. Emotional intelligence. New York, NY, England. 1995.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. O poder da inteligência emocional. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; DE OLIVEIRA ARIEIRA, Jailson. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, v. 6, n. 2, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. Administração. Saraiva Educação SA, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos da metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LEITÃO, Sergio Proença; FORTUNATO, Graziela; FREITAS, Angilberto Sabino de. Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. Revista de Administração Pública, v. 40, n. 5, p. 883-907, 2006.

LOPES, Antônio de Sá. Ética Profissional. São Paulo, Atlas 1. ed., 1996.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Editora Atlas, 1992. 4a ed. p.43 e 44.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, v. 546, p. 2013-1, 2000.

MAXWELL, C. John. O livro de ouro da liderança. Thomas Nelson Brasil, Rio de Janeiro, 2008.

MEGGINSON, Leon C. MOSLEY; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, J. R. Paul h. Administração: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1986.

PARRY, Scott B. The quest for competencies. Training, v. 33, n. 7, p. 48, Anaheim, 1996.

REZENDE, Enio. O livro das competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11ª Ed.. São Paulo - Pearson Prentice Hall, 2005.

SADIR, Maria Angélica; LIPP, Marilda Novaes. A influência do treino de controle do stress nas relações interpessoais no trabalho. O mundo da saúde, v. 37, n. 2, p. 131-140, 2010.

SANTOS, Katia Massuda Alves Batista dos; SILVA, Maria Júlia Paes da. Comunicação entre líderes e liderados: visão dos enfermeiros. Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 37, n. 2, p. 97-108, 2003.

SCAICO, O; TACHIZAWA, T. Organização flexível: qualidade na gestão por processos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SKINNER, Burrhus Frederic. Ciência e comportamento humano. São Paulo: Martins Fontes, 2003.