

## A ASSESSORIA EXECUTIVA E SUAS COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Rosevane de Jesus Lopes da Silva<sup>1</sup>

### Resumo

Este artigo tem como objetivo identificar a relação direta do Assessor Executivo com a Gestão do Conhecimento, como estratégia competitiva para a projeção desse profissional no mercado, bem como a sua melhoria e desenvolvimento de habilidades que podem beneficiá-lo em todas as esferas do conhecimento. E busca enfatizar a importância de desenvolver competências que contribuam para o seu crescimento como assessor, no mercado atual na era da informação, além de conscientizar as empresas da importância da função do Assessor Executivo dentro das organizações, com as vantagens e benefícios do investimento nesse profissional, que atua diretamente com a qualidade e obtenção de resultados para as organizações.

**Palavras-Chave:** Assessoria Executiva. Competências. Gestão do Conhecimento.

### 1 INTRODUÇÃO

A função de Assessor Executivo é muito importante no ambiente corporativo, por exercer diversas tarefas e precisar está sempre capacitado para desenvolver com destreza e competência as funções que lhes forem atribuídas.

O serviço de assessoria exige ética, bem como o planejamento de rotina. Este artigo vem demonstrar que na era da globalização essa função já pode ser exercida por profissionais com qualificações específicas da área de gestão, tais como Secretariado Executivo, Administração e outras graduações com especialização em Assessoria Executiva.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração de Empresas - Faculdade Atenas Maranhense-FAMA (PROUNI/2008). Pós Graduada em Assessoria Executiva em Organizações Públicas e Privadas (Faculdade Maurício de Nassau/2017). E-mail: [rosevanesilva@yahoo.com.br](mailto:rosevanesilva@yahoo.com.br)

Para o bom funcionamento de uma organização ela deve estar amparada por bons assessores, os quais devem buscar continuamente o aperfeiçoamento de suas habilidades. E para isso é necessário que ele esteja em uma constante procura pelo conhecimento, o qual a cada dia é renovado e passa por constantes transformações.

A Assessoria Executiva é o ato de assessorar, dar suporte ou auxiliar executivos e gestores nas mais variadas tarefas e atividades dentro das organizações, por isso é imprescindível que esse profissional detenha conhecimentos específicos que o possibilite obter uma visão ampla sobre diversos assuntos e pontos de vista.

Um Assessor Executivo, em muitos casos, é o “braço direito” do principal gestor de qualquer instituição e para isso ele precisa apresentar habilidades multidisciplinares, buscando realizar as adaptações necessárias dentro da estrutura do mercado atual, para que ele possa crescer profissionalmente.

## **2 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

O conhecimento é uma ferramenta base para o desenvolvimento de qualquer atividade, por isso ele deve ser continuamente aperfeiçoado e renovado, visto que no mundo não param de surgir novas descobertas. E através delas, pode-se melhorar os processos de gestão dentro das empresas, além de ampliar o rendimento e produção de todos os envolvidos.

Para melhor entendimento é preciso buscar uma definição específica para a palavra “Conhecimento”. Segundo Lara (2004, p. 5), tem como principal objetivo “fornecer ou aperfeiçoar a capacidade intelectual da empresa para as pessoas que tomam diariamente as decisões que, em conjunto, determinam o sucesso ou fracasso de um negócio”.

Segundo Nonaka & Takeuchi apud Gomes (2002), o conceito de conhecimento é uma combinação de experiências, valores, informações e *insights* que levam uma pessoa à incorporação e avaliação de novas experiências e outras informações.

Segundo Campos (2004), estamos na era do conhecimento, onde o trabalho humano está migrando da utilização dos braços para a utilização da

mente, sendo então, o conhecimento, o principal fator competitivo e de sobrevivência dos indivíduos, das empresas e da sociedade.

O conhecimento pode ser entendido como conjunto de informações que relacionadas contribuem para ganhos significativos no desenvolvimento de atividades por gestores e toda área operacional. Ele está diretamente relacionado ao acesso a informação e o uso que fazemos dela.

E a informação serve de base alimentadora para ações e atos, sendo que ela precisa ser confirmada, em relação a sua origem e veracidade, pois nem tudo que circula de informação é de fato verídico. Por isso deve-se sempre buscar fontes seguras e confiáveis, que apresente algum respaldo prévio que as certifique.

O conhecimento é construído à proporção que novas demandas são apresentadas e com ela novas questões a serem pesquisadas e esclarecidas. Ele está dividido em dois tipos Tácito e o Explícito.

Para Lara (2004, p.31), o conhecimento tácito “é dinâmico e somente pode ser acessado por meio de colaboração direta e de comunicação com pessoas que detém o conhecimento”. Enquanto o conhecimento explícito “é adquirido principalmente pela educação formal e envolve conhecimento dos fatos”.

Sendo o conhecimento tácito relacionado a um contexto de cunho mais pessoal, o que é adquirido por experiências ao longo da vida, enquanto o explícito surge de fatos e informações concretas já articuladas.

A Gestão do Conhecimento é desenvolvida por meio de estudos, pesquisas e pela busca constante por alternativas que melhor possam distribuir tarefas, funções e capacidades. É a administração de ideias e experiências que já foram realizadas anteriormente ou não e que deram certo e merecem seu compartilhamento.

## **2.1 Formas de Conhecimento**

Farias (2012) enfatiza que para que se possa ter uma visão mais clara sobre as formas de classificação do conhecimento é necessário que busquemos conceitos que nos ajudem a compreender o que é propriamente o conhecimento e a qual a diferença entre pensar e conhecer.

O conhecimento constitui-se de ideias levantadas em hipóteses, descrições, conceitos, teorias, princípios e processos. É o que absorvemos a partir de um conjunto de informações, pode-se dizer que o conhecimento é basicamente formado por dados e informações, sendo o dado um conjunto de códigos que podem ser ou não decifráveis.

Ele também está relacionado a processos resultantes de uma aprendizagem que surge no meio de um conjunto de hipóteses, teorias e conceitos. Ocorre que toda obtenção de resultado está relacionado a um processo que viabilizou sua identificação, sendo assim, o conhecimento pode ser entendido como um processo que passa por descobertas, questionamentos, avaliação e conclusões.

Do ponto de vista filosófico, segundo os estudos de Platão, o conhecimento baseia-se em crenças verdadeiras e justificadas. Já Aristóteles o divide em três áreas: científica, prática e técnica.

Farias (2012), sinaliza que além desses conceitos platônico e aristotélico mencionados, o conhecimento pode ser classificado em mais cinco designações ou categorias, mencionadas a seguir.

**1. Conhecimento empírico:** Do momento em que nascemos até o momento de nossa morte passamos pelo processo de produção deste conhecimento o qual se fundamenta na experiência natural da vida. Esta forma de conhecimento, também conhecida por saber da vida, conhecimento do senso-comum ou vulgar, caracteriza-se pela não sistematicidade, motivo pelo qual não é produzido segundo uma técnica determinada, isto é, de acordo a um modelo de descoberta. Por exemplo, ao tentar abrir a porta de sua casa, o indivíduo percebe que a fechadura está com problema e após algumas tentativas frustradas, descobre uma determinada maneira de girar a chave.

**2. Conhecimento mítico:** Como mencionado à introdução, trata-se de uma forma de conhecimento não lógico, fantasioso, isto é, embasa-se na sensação de que existem modelos naturais e sobrenaturais donde advém o sentido de tudo o que existe; ajudando o ser humano a “esclarecer” o mundo por meio de alegoria; não é produzido através de experimentações científicas, e sim a partir da imaginação humana. Por exemplo, na mitologia grega, o comportamento do mar, isto é, se havia tempestades em alto mar, ondas fortes, escassez de peixes, ou o contrário, era resultado do temperamento de Poseidon, governador dos mares; um dos muitos deuses da mitologia grega.

**3. Conhecimento teológico:** Fundamenta-se na fé, ou seja, na adesão ou na aceitação pessoal a Deus e seus desígnios. *“É a exposição sistemática que tem por objetivo um credo religioso ou uma divindade. A teologia posiciona-se num campo intelectual, enquanto que as crenças pertencem à esfera emocional”*. O conhecimento teológico parte da compreensão e da aceitação de um Deus ou deuses, os quais constituem a razão de ser de todas as coisas. Eles “revelam-se” aos humanos e lhes transmitem suas verdades marcadamente incontestáveis, assim, não é necessário à razão compreendê-las, e sim aceitá-las, são leis absolutas. O teólogo busca continuamente racionalizar a fé, que é algo de essência *místico-emotiva*. A Teologia cristã, de todas as existentes hoje, é a mais bem organizada, pois utilizou-se da Filosofia grega para arquitetar seu racionalismo. O auge da Teologia foi sob o título de Teologia Escolástica (corpo de doutrina racionalizado), da qual São Tomás de Aquino foi o maior representante. Por exemplo, dentro do Cristiano, Jesus Cristo e seus ensinamentos são o centro da vida, da verdade, pois é Ele *“Filho Unigênito de Deus [...] Deus verdadeiro de Deus verdadeiro. [...] Por ele todas as coisas foram feitas. [...]”*. (Excertos do Símbolo Niceno-constantinopolitano da Santa Igreja Católica Apostólica Romana).

**4. Conhecimento filosófico:** Trata-se de um conhecimento racional, isto é, argumentado, debatido e compreendido que busca saber a índole e as conjecturas do pensamento humano, partindo de determinadas normativas de lógica do pensamento, dando sentido a discussão e viabilizando atingir-se desenlaces compreensíveis que possam ser aceitos e respeitados pelos restantes. Assenta-se na investigação, na elucubração em volta do que é real, objetivando a busca da verdade. É sistemático, porém, não é experimental; vai ao princípio do objeto, sendo produto da precisão lógica que exige a razão de um conhecimento que se pretende como verdade. É um conhecimento ativo, por que coloca o ser em busca de réplica para as questões que ele próprio é passível de formular. Por exemplo, em um debate, ambas as partes expõem seus argumentos com lógica, frutos de pesquisas e reflexões pessoais; ao término pode-se não haver um ganhador, e sim uma conclusão racional, fruto das exposições e lucubrações dos componentes que atende como resposta verdadeira, aceita e compreendida ao questionamento que originou a discussão.

**5. Conhecimento científico:** Análogo a classificação prévia, esta forma do conhecimento é também racional, gerado a partir do exame da realidade, por meio de experimentos ou por meio da averiguação da compreensão lógica de fatos, fenômenos, enfim, o que se passa na existência cósmica, humana e da natureza. É uma forma de conhecimento produzido

metodicamente, que se alicerça na experimentação, validação e comprovação daquilo que se pretende a verdade.

## 2.2 A Aprendizagem na Gestão do Conhecimento

Segundo Freitas e Brandão apud Carbone et al. (2009) a aprendizagem é o processo pelo qual se adquire competência, ou seja, o desempenho que a pessoa apresenta em seu trabalho é um reflexo de suas capacidades e competências, uma explanação do que foi absorvido ao longo da vida.

A aprendizagem é um processo gradativo, que parte da coleta de informações e visa proporcionar condições para que as pessoas tenham uma forma eficaz de absorver o conhecimento, sendo que ela começa de forma individual, a pessoa é quem deve manifestar seu interesse em agregar e enriquecer seu leque de conhecimentos.

Mesmo que o indivíduo construa seu próprio conhecimento, o convívio em sociedade irá representar uma grande influência sobre sua formação intelectual. Para Berger e Luckman apud Carbone et al. (2009) o mundo do trabalho, em seu potencial infinito de geração de desafios e eventos inesperados, revela-se como o ambiente mais propício para os processos de aprendizagem (por meio dos quais se cria o conhecimento).

De acordo com Guns (1998) existem os seguintes tipos de aprendizagem organizacional:

1. **Aprendizagem de tarefas:** Orienta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas.
2. **Aprendizagem sistêmica:** Diz respeito aos processos da organização e o seu desenvolvimento e melhorias.
3. **Aprendizagem cultural:** Trata dos fundamentos de uma organização, seus valores, convicções e atos.
4. **Aprendizagem de liderança:** Está voltado para a gestão e liderança de pessoas, grupos e unidades de empresas de maior porte.
5. **Aprendizagem de equipe:** Orienta para a eficiência na prática da função, mostrando também como se faz para promover o aprendizado e o crescimento da equipe.

**6. Aprendizagem estratégica:** Este tipo de aprendizagem está focada nas estratégias da organização, como se dá o seu desenvolvimento, sua implementação e prováveis melhorias.

**7. Aprendizagem empreendedora:** Trata do empreendedorismo e a gestão de equipes, como se estas fossem microempresas.

**8. Aprendizagem reflexiva:** Enfatiza o questionamento dos modelos vigentes na organização.

**9. Aprendizagem transformacional:** Orienta para as formas de se realizar mudanças dentro da organização que surtam efeitos significativos.

### **2.3 O Assessor Executivo no uso da Gestão do Conhecimento.**

Para o exercício da assessoria, gerenciar o conhecimento é primordial para obtenção de sucesso. E toda ferramenta que venha somar com seu crescimento deve ser utilizada e explorada.

Este profissional necessita está constantemente adquirindo conhecimento, para isso é necessário muito estudo, pesquisas, compartilhar experiências e vivenciar novas possibilidades.

O Conhecimento surge do agregado de informações, por isso quanto mais informação em assessoria tiver, maior será sua desenvoltura na execução de suas atividades. E as informações estão expostas todos os dias, seja por meio de jornais, internet, livros ou qualquer outro recurso que dissemine o saber.

O Assessor Executivo trabalha diretamente na organização de reuniões, participando de decisões pertinentes a assuntos internos e externos da instituição, na produção de alguns documentos formais e informais, gerenciamento de processos administrativos e apoio ao departamento pessoal e em todo processo de informação dentro da empresa para que ele corra de forma clara e transparente.

Por estar tão ligado ao funcionamento da empresa o assessor deve sempre optar por agir de forma imparcial e responsável, visto que suas atitudes refletem tanto na imagem da empresa quanto para a os membros da diretoria e os colaboradores que dependem de sua manutenção.

O Assessor Executivo, dentro de sua capacitação, está apto para trabalhar em instituições públicas ou privadas, conforme seu interesse e disposição para buscar novos desafios, tudo depende do quanto ele vai investir em sua qualificação e desejos de arriscar possibilidades, ciente sempre dos riscos de seus

erros e acertos que serão determinantes para sua ascensão dentro de sua área de atuação.

### **3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Segundo Resende (2000, p.05),

Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesses e vontade, em resultados reais e práticos, pois quando um indivíduo tem conhecimento e experiência e não sabe aplica-los em favor de um objetivo, de uma necessidade ou de um compromisso, significa que esse indivíduo não é realmente competente. Nesse sentido a competência é o resultado da união de conhecimentos (formação, treinamentos, experiências e autodesenvolvimento) com comportamentos (habilidades, interesses e vontades).

Com isso podemos definir competência como um conjunto de habilidades, informações, conhecimentos e ações que fazem com que o indivíduo desempenhe suas tarefas de forma prática e eficiente. E para a função de assessoria, tal capacidade é de vital importância para a execução de suas atividades.

O termo Competência é usado para qualificar uma pessoa que consegue desempenhar de forma eficiente determinada função ou serviço.

Gilbert 1978 (apud CARBONE, 2009, p.42), ressalta que a “competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, o que envolve não apenas o comportamento que o indivíduo adota, mas também suas consequências, no tocante a realizações”.

Para Dutra et al. (2001), a Gestão por Competências procura orientar esforços, no sentido de promover o planejamento, a captação, o desenvolvimento e a avaliação, nos diferentes níveis organizacionais (individual e coletivamente), fundamentais à concretização de suas ações.

De acordo com Guimarães (2000), as competências humanas e profissionais compreendem a tríade: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Estas podem ser vistas nos comportamentos expressos das pessoas no trabalho, ou seja, são as partes estruturadoras do desempenho profissional.

Sendo assim a competência representa mais que um conjunto de conhecimentos, habilidades ou atitudes, é o desempenho resultante de esforços com a finalidade de atingir objetivos individuais ou coletivos. A gestão por competências relaciona o desempenho da organização, através das pessoas, pelo uso e domínio dos recursos que elas têm à sua disposição.



### 3.1 Competências Comportamentais

Matta (2013), afirma que para alcançar posições de destaque numa organização, o colaborador precisa apresentar determinadas competências comportamentais. E entre as mais valorizadas pelas empresas, está a capacidade de adaptar-se a novas rotinas de trabalho e de assumir atribuições diferentes, que o coloque à disposição para aceitar mudanças e novos desafios.

A seguir temos as competências, que ressaltam os principais pontos, que como profissionais, devemos aprimorar para ampliar as possibilidades de sucesso na carreira, tanto na área de assessoria executiva, quanto em outras funções que também dependem delas para funcionar:

- 1. Capacidade de decisão:** saber ponderar os prós e os contras para seguir o melhor caminho no momento de escolher algo importante é uma das características básicas para quem deseja destacar-se profissionalmente. Rapidez, raciocínio lógico e visão de futuro são qualidades importantes dentro de uma empresa.
- 2. Empatia:** você já procurou colocar-se no lugar do colega de trabalho e compreender o seu ponto de vista, mesmo sem concordar com o mesmo? Essa capacidade, chamada de empatia, é muito importante para desenvolver projetos em grupo e superar as expectativas.
- 3. Liderança:** ter a habilidade de motivar e influenciar as pessoas é uma competência muito visada pelas empresas e que deve ser desenvolvida mesmo por quem não ocupa um cargo de chefia.
- 4. Controle emocional:** é comum que o trabalho coloque as pessoas em situações de grande estresse. Por isso, para adotar as decisões mais sensatas e coerentes, é necessário priorizar a razão e evitar atitudes impulsivas. Ter controle emocional é uma característica essencial para evitar conflitos com os colegas e constrangimentos no ambiente organizacional, fatores que podem prejudicar a produtividade da equipe.
- 5. Antecipação:** considerada uma das principais habilidades estratégicas, é muito requisitada em empresas que querem estar sempre à frente da concorrência. Essa competência requer bom conhecimento de mercado e é primordial para estabelecer vantagens competitivas e prevenir eventuais crises.

**6. Automotivação:** ser capaz de manter-se motivado é mais uma competência comportamental importante, pois assegura um bom rendimento profissional, independentemente das circunstâncias, e pode ser uma característica importante não só para o indivíduo, mas para motivar todo o grupo. (MATTA, 2013)

É preciso que o profissional se avalie e questione até que ponto possui essas competências, para só assim poder considerar seus pontos fortes e fracos e realizar os ajustes necessários para o desempenho de suas funções, e com isso, apresente as habilidades necessárias para sua ascensão profissional.

### 3.2 Competências Profissionais

O profissional, que precisa está muito bem qualificado e atualizado, necessita apresentar competências que venham enriquecer seu desempenho e relacionamento social, com isso, ao longo dos anos vários estudos e pesquisas foram realizadas com intuito de chegar a um senso comum sobre quais competências básicas que são vitais para uma boa formação profissional.

Bottoni (2016), pelo site VAGAS.COM, realizou uma consultoria com a especialista da área de movimentação de talentos, Renata Filippi, da STATO.

Nessa pesquisa foram sinalizadas as principais competências exigidas no mercado de trabalho, as quais estão listadas abaixo:

**1. Agilidade na tomada de decisão:** Segundo Renata, quando oportunidades de negócios surgirem, sejam relacionadas aos mercados locais ou externos, o profissional deve estar preparado para analisar sua relevância e decidir qual é o melhor rumo rapidamente. “Isso envolve inclusive a necessidade de assumir riscos, uma vez que a maior competitividade global *versus* a menor competitividade nacional em diversos setores pode acarretar em perda do *timing* perfeito para investimentos em inovação ou fechamento de grandes contratos, por exemplo”.

**2. Espírito empreendedor:** “Mudança, boa ou ruim, gera oportunidades”, afirma Renata. Nesse cenário, profissionais com uma competência mais empreendedora e que são mais criativos, enxergam oportunidades mesmo em mercados declinantes e difíceis e, por isso, vão levar vantagem.

**3. Foco em resultados:** Com o mercado seguindo um caminho de poucos investimentos, é muito importante que o profissional pense em resultados de curto e médio prazo. Isto faz com que ele tenha uma vantagem sobre os demais.

**4. Orientação para custos:** Essa competência complementa o foco em resultados mencionado acima, mas devemos ressaltar o lado mais controlável do resultado, que é o custo. “As receitas podem ser bastante incertas em um ambiente empresarial, principalmente em empresas que apresentam orçamento base zero”, afirma Renata.

**5. Resiliência:** Profissionais positivistas, que sabem enfrentar as barreiras do mercado sem desistir, enxergando oportunidades na crise serão mais disputados pelas empresas. Seja mais resiliente!

**6. Senso de urgência:** Nos cenários mais difíceis, tudo parece ser urgente. Então, o profissional precisa ter senso de urgência para identificar as prioridades e tomar atitudes com agilidade.

**7. Visão sistêmica:** Independente da área em que o profissional atua, Renata afirma que é necessário que ele tenha uma visão sistêmica do negócio da organização e direcione corretamente sua equipe neste contexto.

### 3.3 O Assessor e suas Competências

O Assessor Executivo, além de estar sempre muito bem informado, deve apresentar a capacidade de repassar o conhecimento de forma clara e de fácil absorção pelo gestor, a quem ele presta serviços.

Um Assessor, pelo aparato de conhecimento, chega a ser identificado como um “Secretário Pessoal”, pelo conhecimento agregado que ele apresenta e pelas multifuncionalidades que lhe são atribuídas. Por isso ele deve transmitir confiança e precisão nas informações disseminadas em seu meio de trabalho.

E este profissional deve saber trabalhar com total confidencialidade e compromisso com as tarefas desempenhadas, sabendo da importância da qualidade da prestação de seus serviços para uma boa comunicação dentro do ambiente corporativo.

Deve ser competente e apresentar habilidades particulares, que são adquiridas ao longo de sua carreira e por experiências compartilhadas com quem

trabalha na área e que são tão importantes para o seu desenvolvimento e sua manutenção nesse mercado de competitividade que vivemos.

É saber trabalhar com domínio total de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, pois certamente ele é um profissional muito visto, e tudo que ele venha realizar, certamente causará grande impacto em sua vida pessoal e profissional, visto que ambas andam lado a lado e como seres humanos, devemos saber equilibrar bem ambas para um bom convívio social.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesse Artigo, identificamos quais habilidades são necessárias para exercer a função de Assessoria Executiva, como deve ser o posicionamento e o agir desse profissional no desempenho de suas atividades dentro do meio corporativo, além de apresentar conduta ética e ter multifuncionalidades, que agreguem valor à sua função.

Ele necessita está sempre em busca do conhecimento e apresentar aptidão para pesquisas, estudos e na busca do desenvolvimento de novas habilidades. Deverá fazer da Gestão do Conhecimento sua principal ferramenta de busca pelo saber.

O profissional de Assessoria precisa trabalhar com confidencialidade e competência dentro e fora de seu ambiente de serviço. Para que possa ser reconhecido não só pelo gestor, ao qual presta serviços, mas também por todo o mercado de trabalho que está sempre em busca de profissionais com tais habilidades.

#### **THE EXECUTIVE ADVICE AND THEIR COMPETENCE IN THE MANAGEMENT OF KNOWLEDGE**

#### **Abstract**

This article aims to identify the direct relationship of the Executive Advisor with the Knowledge Management as competitive strategy for projection this professional in the market, as well as its improvement and development of skills that can benefit him in all spheres of knowledge. And it seeks to emphasize the importance of developing skills, that contribute to its growth as an advisor in the current market, in the information age. Plus, conscientizar companies of the importance of the executive advisory function within organizations, with the advantages and benefits of investing in this professional, which acts directly with the quality and achievement of results for organizations.

**Keywords:** Executive Advisory. Knowledge Management. Skills.

## REFERÊNCIAS

BOTTONI, Fernanda. **VAGAS - Profissões**. 2016. Disponível em: <<http://www.vagas.com.br/profissoes/acontece/no-mercado/7-competencias-mais-exigidas-no-mercado/>>. Acesso em: 29/03/17.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

DUTRA, Joel Souza *et al.* (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FARIAS, M.S. **Formas de conhecimento**. 2012. Disponível em: <<http://livredialogo.blogspot.com.br/2012/08/formas-de-conhecimento.html>>. Acesso em: 20/03/17.

GOMES, Elizabeth. **Gestão do Conhecimento: definição conceitual, múltiplos usos e interpretações**. CGEE. ANATEL/SBGC/CRIE, 2002.

GUIMARÃES, Tomas Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista Brasileira de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

GUNS, Bob. **A Organização que aprende rápido**: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional. São Paulo: Futura, 1998.

LARA, Consuelo Rocha Dutra. **Atual gestão do conhecimento**: a importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações. São Paulo: Nobel, 2004.

MATTA, Villela da. **Competências Comportamentais**: tipos de competências que todos devem ter. 2013. Disponível em:< <https://www.sbcoaching.com.br/blog/atinja-objetivos/competencias-comportamentais>> Acesso em: 22/03/17.

RESENDE, Enio. **O livro das Competências**: desenvolvimento das competências a melhor autoajuda para as pessoas, organizações e sociedade. Qualitymark. Rio de Janeiro, 2000.