

GESTÃO & COMPETÊNCIAS

Amostragem

ELSON TEIXEIRA

Mestre em gestão e estratégia pela UFRRJ

GESTÃO & COMPETÊNCIAS

A GERÊNCIA DE ALTA PERFORMANCE



ALTA BOOKS

GRUPO EDITORIAL

Rio de Janeiro, 2026

Gestão & Competências

Copyright © 2026 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Alta Books é uma empresa do Grupo Editorial Alta Books.

Copyright © 2026 Elson Teixeira

ISBN: 978-85-508-3046-9

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2026 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T266g

Teixeira, Elson.

Gestão & competências: A gerência de alta performance/Elson Teixeira. 1ª Ed. – Rio de Janeiro: Alta Books, 2026.

152 p.; 15,7 x 23 cm.

ISBN: 978-85-508-3046-9

1. Gestão de pessoas. 2. Competências profissionais. 3. Desenvolvimento profissional. 4. Liderança. 5. Gestão estratégica. I. Título.

CDD 658.3

Índice para catálogo sistemático:

1. Gestão de pessoas: Competências profissionais 658.3

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: J.A. Ruggeri

Vendas Governamentais: Cristiane Mutús

Produtora Editorial: Rita Motta



Dedicatória

Dedico cada página deste trabalho e o silêncio de cada hora de escrita àquelas que são as verdadeiras razões da minha caminhada e existência.

À minha querida esposa, **Andrea**. Sem dúvida, você é meu porto seguro e o sorriso que me acolhe no regresso a casa depois das viagens que o trabalho me obriga a fazer. Obrigado por ser minha companheira de todas as horas, por compreender minhas ausências, meus pensamentos nem sempre lineares e por ser a base da nossa família. Sem o seu amor e a sua cumplicidade, nenhuma destas palavras faria sentido. És, e sempre serás, a minha maior inspiração.

Aos meus filhos, **Victor** e **Luiza**, que cresceram e se tornaram seres humanos admiráveis, independentes e únicos. Ver o caminho que trilharam é a minha maior recompensa como pai, ainda que eu não consiga entender e aceitar os rumos desta vida. Ao meu genro, **Victor Hugo**, obrigado por cuidar tão bem da Luiza e por hoje fazer parte integrante do calor do nosso lar.

Aos meus netinhos, **Vicente** e **Ravi**. Vocês são a renovação da minha alma, a prova viva de que a vida se encarrega de nos dar o melhor no tempo certo. Que este avô possa deixar, nestas páginas e na vida, um mundo um pouco mais bonito para vocês crescerem. Vocês são a luz mais pura e a maior alegria dos meus dias.

Aos meus **alunos**, que mantêm a minha mente jovem; aos meus **amigos**, que partilham comigo o peso e a leveza da vida; e aos meus **clientes**, que confiam no meu propósito. Este livro é o reflexo da gratidão por todos vocês.

Amostragem

Dedicatória Especial

Meu querido amigo e parceiro de jornada, RODRIGO MOREIRA KALLAS.

Dedico esta obra a você, que, com genialidade e precisão, consolidou seu nome na história como um dos maiores expoentes da publicidade brasileira.

Olhar para este livro é celebrar a nossa **jornada de realizações e muito sucesso** e agradecer por tantos trabalhos disruptivos que realizamos lado a lado no front do mercado. Nossa parceria ganhou contornos históricos quando tivemos a visão vanguardista de criar a primeira coluna aeroportuária da América Latina: *Gestão & Competências* — abrindo caminhos inéditos para a informação — e se materializou de forma brilhante quando unimos forças para dar vida ao livro *Marketing: do Clássico ao Digital*.

Esta obra também é sua. Ela carrega o nosso **DNA de resultados** e a certeza de que a nossa capacidade de **realização** é inesgotável. Tenho plena convicção de que este é apenas mais um marco em nossa trajetória: ainda temos muito mercado para desbravar, muita inteligência para produzir e, acima de tudo, uma duradoura história de sucesso para comemorar.

Com profunda admiração, respeito e amizade.

Amostragem

Sumário

Prefácio	1
Apresentação	3
01 Introdução	5
02 Por Que Conhecer Competências?	9
2.1 Contextualização do Mercado de Trabalho Brasileiro	11
2.2 Conhecendo o Próprio Negócio	12
2.3 Conhecendo a Si Mesmo	13
2.4 Curiosidade: A Primeira Impressão é a Que Fica	16
2.5 Aprendizagem Constante	28
2.6 Leitura Dinâmica: Aprenda a Ler Mais Rápido e com Qualidade	30
03 Competências Técnicas (Hard Skills)	35
3.1 Domínio de Tecnologias	36
3.2 Gestão de Dados e Pensamento Analítico	36
04 Competências Socioemocionais (Soft Skills)	39
4.1 Comunicação Assertiva	40
4.2 Inteligência Emocional	45
4.3 Equipes Vencedoras e Colaboração	47
4.4 Ética e Responsabilidade	53
4.5 Resiliência e Adaptabilidade	55
05 Competências Cognitivas e Estratégicas	59
5.1 Pensamento Crítico	60
5.2 Resolução de Problemas	61
5.3 A Ciência da Decisão: Transformando Dados em Sabedoria Estratégica	63
5.4 Criatividade e Inovação: Ousadia e Competência	69
06 Competências Empreendedoras	75
6.1 Proatividade e Autonomia	76
6.2 Negociação: Competência Indispensável à Gestão	77
6.3 Liderança Estratégica e Gestão de Pessoas	79
6.4 Visão Estratégica e Planejamento	87
6.5 Os Princípios Básicos do Gerenciamento de Tempo	96
6.6 Educação Financeira	99

—	07	Competências Para a Era Digital	103
	7.1	Cultura Digital e Transformação Tecnológica	105
—	08	Vamos Falar Sobre Marketing	107
	8.1	Aprenda a Dominar o Marketing	108
	8.2	Fidelização de Clientes	111
	8.3	Criação de Valor Agregado	112
	8.4	Atendimento ao Cliente de Excelência	112
	8.5	Estratégias de Personalização	113
	8.6	A Importância do OOH no Cenário Digital	114
	8.7	Influência da Inteligência Artificial (IA) no Marketing	115
—	09	Competências para a Sustentabilidade	123
	9.1	Consciência Socioambiental	125
	9.2	Diversidade e Inclusão	126
	9.3	Cidadania Corporativa	127
—	10	Desafios e Perspectivas para o Profissional Brasileiro	129
	10.1	Transformações Estruturais no Mundo do Trabalho	129
	10.2	Precarização e Flexibilização das Relações de Trabalho	130
	10.3	Competências Socioemocionais e Novas Exigências Profissionais	131
	10.4	Perspectivas e Caminhos Possíveis	131
—	11	Mas o Que é Sucesso?	133
		Capítulo de Fechamento	139



Prefácio

Quando Elson Teixeira disse que estava escrevendo um livro novo, não fiquei nada surpreso.

Durante toda a minha carreira como editor de livros, ele foi o escritor mais profícuo que publiquei.

Não tenho o número de livros que publicamos juntos, mas foram muitos.

Elson é um profissional e acadêmico da área de Administração que tem aproveitado a abrangência desse campo para produzir ótimos textos.

Nos últimos trinta anos, o mundo mudou, e o domínio do conhecimento continua sendo, como sempre foi, um diferencial competitivo fundamental para o sucesso.

O grande desafio dos profissionais tem sido a constante adaptação a este mundo novo.

É justamente aí que está o grande mérito deste escritor.

Como editor da maioria de seus livros, pude acompanhar a evolução da sua produção editorial, que ele adaptava a cada momento em que o mundo mudava.

Muitos dos textos dele que publiquei serviram também de aprendizado para mim.

É um daqueles profissionais que estão sempre abertos às novas tendências e, por isso, mantêm sempre um nível de conhecimento muito elevado.

Neste novo livro, ele trafega por um número incrível de conteúdos, uma gama extraordinária de ensinamentos, todos muito atuais e alinhados à realidade que estamos vivendo, em um mundo digital e no advento da Era da Inteligência Artificial.

Mais uma vez, Elson se superou.

Milton Mira de Assumpção

Editor e escritor

Amostra

Apresentação

Este livro é o resultado de um maravilhoso trabalho realizado nos aeroportos brasileiros, cuja finalidade foi levar informação de qualidade aos usuários que, enquanto aguardam seus voos ou simplesmente visitam as instalações, podem aprender e desenvolver suas habilidades pessoais e profissionais.

Elson Teixeira, renomado professor de marketing e gestão da Fundação Getúlio Vargas, e Rodrigo Kallas, CEO de uma das mais importantes empresas de marketing e mídia *out of home* (OOH) do Brasil, preocupados em oferecer informação de qualidade àqueles que têm acesso aos painéis ultratecnológicos expostos nos aeroportos, criaram a primeira coluna aeroportuária da América Latina e, há anos, oferecem reflexão, conhecimento e modernização para todos.

O resultado animador, o retorno de seus leitores e a troca de experiências e depoimentos foram os motivadores deste livro, que reúne os temas dos artigos publicados nesses anos em que a coluna aeroportuária decola com assuntos ligados à gestão.

Em tempos em que obtemos qualquer tipo de informação na internet, cuja qualidade, veracidade e aplicabilidade são, por vezes, duvidosas, uma fonte de informações confiável, rica em experiências de sucesso e totalmente possível de ser aplicada de maneira a gerar melhorias, desenvolvimento e conferir longevidade ao seu negócio é um instrumento muito importante.

Que este livro seja uma leitura proveitosa e que confira diferencial à sua empresa e, por que não, a você mesmo.

Boa viagem com esta leitura!

Amostra

Introdução

Muito se fala sobre competências: elas são comumente mencionadas em ambientes organizacionais, em escolas, em situações em que a pessoa precisa fazer alguma coisa, realizar algo. Competência é a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes em determinado contexto. Um conhecimento que não se aplica é ineficaz; sem habilidade, fica apenas teórico, sem a devida experiência; sem atitude, ou o querer fazer, constitui uma bagagem guardada em uma mala cuja chave se perdeu. Uma habilidade sem conhecimento é algo que circula na área da intuição — faz-se na sorte, algo que provavelmente não se consegue repetir, pura sorte; sem atitude, reduzir-se-á a algo que não servirá para nada ao indivíduo. Atitude sem habilidade e sem conhecimento é apenas um impulso improvisado, que pode dar certo ou não.

Longe de se reduzir à mera acumulação de informações ou à execução mecânica de procedimentos, a competência emerge da

interdependência dinâmica entre conhecimento, habilidade e atitude. Esses três elementos não operam de modo isolado; ao contrário, articulam-se de forma sistêmica, produzindo um desempenho qualificado, contextualizado e eticamente orientado.

O conhecimento se refere ao domínio conceitual e teórico que fundamenta a ação. Trata-se do repertório de informações, princípios, modelos explicativos e referenciais críticos que permitem ao sujeito compreender a realidade e interpretar situações complexas. No entanto, o conhecimento, por si só, permanece em estado potencial. Ele oferece as bases cognitivas para a ação, mas não garante que ela vá acontecer. Por exemplo, você pode saber a resposta de uma pergunta, mas, se não responder, ninguém saberá que você sabe. É nesse ponto que se evidencia a necessidade da habilidade e da atitude.

A habilidade corresponde à capacidade de mobilizar o conhecimento em situações concretas. Ela envolve destreza técnica, aplicação prática, resolução de problemas e adaptação a contextos variáveis. Se o conhecimento responde às perguntas “o que” e “por que”, a habilidade responde ao “como”. Contudo, mesmo a combinação entre conhecimento e habilidade não assegura plenamente a competência, pois ainda falta o elemento que orienta o uso desses recursos: a atitude.

A atitude diz respeito às disposições internas que influenciam o modo como o indivíduo age — valores, motivações, responsabilidade, ética, iniciativa e abertura à aprendizagem contínua. A atitude confere intencionalidade à ação e direciona a aplicação do conhecimento e da habilidade para fins socialmente relevantes e moralmente sustentáveis. Sem atitude adequada, o conhecimento pode ser subutilizado ou manipulado de maneira inadequada, e a habilidade pode ser aplicada de forma tecnicamente correta, porém desprovida de compromisso ou sensibilidade contextual.

A interdependência entre esses três elementos manifesta-se no caráter integrador da competência. Não se trata de uma soma aritmética, mas de uma síntese qualitativa. O desenvolvimento do conhecimento

amplia as possibilidades de ação; o aprimoramento das habilidades concretiza essas possibilidades; e a atitude orienta, regula e qualifica o exercício prático. A ausência ou fragilidade de qualquer um desses componentes compromete o conjunto. Um profissional altamente conhecedor, mas sem habilidade prática, revela ineficiência; alguém habilidoso, porém sem base conceitual, tende à improvisação limitada; e aquele que reúne conhecimento e habilidade, mas carece de atitude ética e comprometida, pode produzir impactos negativos.

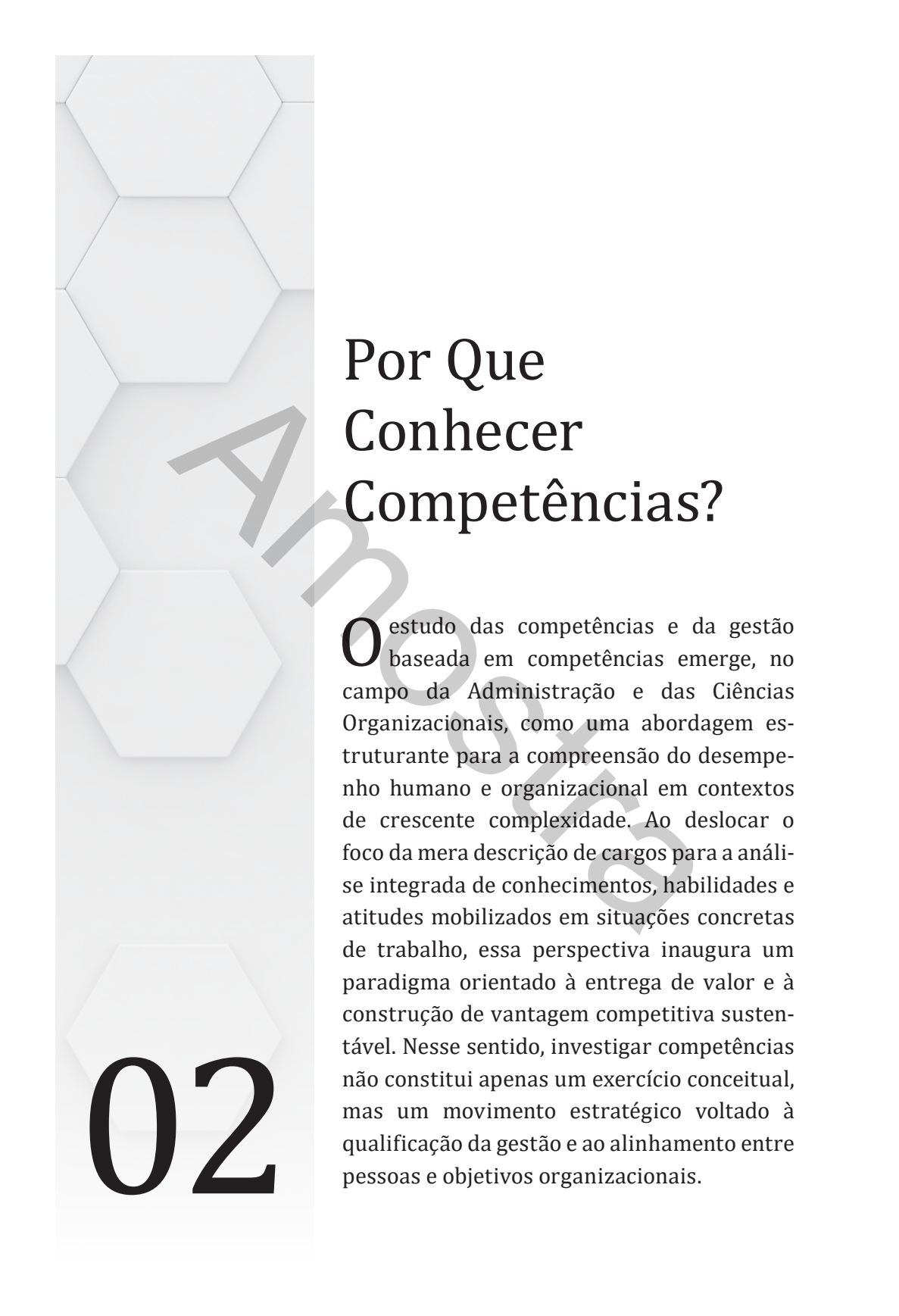
No âmbito formativo, essa interdependência impõe desafios às instituições educacionais e aos processos de capacitação profissional. Estratégias pedagógicas centradas exclusivamente na transmissão de conteúdo negligenciam a dimensão experiencial e axiológica da aprendizagem. Por outro lado, treinamentos focados apenas em procedimentos técnicos podem gerar desempenhos automatizados, pouco reflexivos. Torna-se, portanto, imprescindível uma abordagem integradora, que promova situações de aprendizagem contextualizadas, problematizadoras e reflexivas, capazes de articular saber, saber-fazer e saber-ser.

Além disso, a interdependência entre conhecimento, habilidade e atitude revela o caráter processual da competência. Ela não é um estado fixo ou definitivo, mas uma construção contínua, que se atualiza diante de novas demandas sociais, tecnológicas e culturais. Em contextos marcados pela complexidade e pela mudança acelerada, a aprendizagem permanente torna-se parte constitutiva da competência. Assim, a atitude de abertura ao novo retroalimenta a busca por conhecimento e o aperfeiçoamento de habilidades, consolidando um ciclo virtuoso de desenvolvimento.

Em síntese, a competência emerge como resultado de uma integração orgânica entre conhecimento, habilidade e atitude. Essa tríade, quando articulada de maneira coerente e contextualizada, possibilita não apenas o desempenho eficiente, mas também a atuação crítica e ética. Compreender essa interdependência é fundamental para

repensar práticas educativas e estratégias de formação, orientando-as para uma concepção mais ampla e humanizada do desenvolvimento profissional e social.

- ◆ **Conhecimento sem habilidade e sem atitude:** bagagem vaidosa.
- ◆ **Habilidade sem conhecimento e sem atitude:** intuição sem aplicabilidade.
- ◆ **Atitude sem conhecimento e sem habilidade:** impulso.



Por Que Conhecer Competências?

O estudo das competências e da gestão baseada em competências emerge, no campo da Administração e das Ciências Organizacionais, como uma abordagem estruturante para a compreensão do desempenho humano e organizacional em contextos de crescente complexidade. Ao deslocar o foco da mera descrição de cargos para a análise integrada de conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados em situações concretas de trabalho, essa perspectiva inaugura um paradigma orientado à entrega de valor e à construção de vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, investigar competências não constitui apenas um exercício conceitual, mas um movimento estratégico voltado à qualificação da gestão e ao alinhamento entre pessoas e objetivos organizacionais.

Um dos objetivos centrais ao estudar competências reside na identificação e sistematização dos atributos críticos que sustentam o desempenho superior. Trata-se de mapear não apenas o “saber” técnico, mas também o “saber fazer” contextualizado e o “saber agir” de forma ética, colaborativa e orientada a resultados. Essa compreensão possibilita à organização definir parâmetros claros de desempenho, reduzir ambiguidades na avaliação profissional e estabelecer critérios mais objetivos para seleção, desenvolvimento e progressão de carreira.

Outro objetivo relevante consiste em promover o alinhamento estratégico entre competências individuais e diretrizes organizacionais. A gestão baseada em competências permite traduzir a estratégia corporativa em requisitos comportamentais e técnicos observáveis, tornando tangível aquilo que, muitas vezes, permanece no plano abstrato dos planejamentos formais. Ao integrar planejamento estratégico e gestão de pessoas, cria-se uma arquitetura organizacional coerente, na qual cada colaborador compreende como sua atuação contribui para a geração de valor institucional.

Adicionalmente, o estudo das competências visa fomentar o desenvolvimento contínuo e a aprendizagem organizacional. Ao identificar lacunas entre competências existentes e competências requeridas, a organização pode estruturar programas de capacitação mais precisos, investimentos formativos mais eficientes e trilhas de aprendizagem personalizadas. Desse modo, a gestão deixa de ser reativa e passa a operar de forma prospectiva, antecipando demandas futuras e preparando a força de trabalho para cenários emergentes.

A abordagem por competências também tem como objetivo aprimorar a meritocracia e a equidade nos processos de gestão. Ao estabelecer critérios claros e transparentes de avaliação, fundamentados em evidências de desempenho e não em percepções subjetivas, fortalece-se a justiça organizacional e a credibilidade dos sistemas de reconhecimento e recompensa. Isso contribui para o engajamento, a motivação e a retenção de talentos estratégicos.

Em uma perspectiva mais ampla, estudar competências significa compreender a organização como um sistema dinâmico de capacidades