

**UNIVERSIDADE POTIGUAR – UNP  
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**DAIRONNE KADÍDIO MARTINS HOLANDA ROSARIO**

**GAPS DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS MESTRANDOS PROFISSIONAIS**

NATAL  
2012

**DAIRONNE KADÍDIO MARTINS HOLANDA ROSARIO**

**GAPS DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS MESTRANDOS PROFISSIONAIS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar – MPA/UNP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patricia Whebber Souza de Oliveira.

NATAL  
2012

**DAIRONNE KADÍDIO MARTINS HOLANDA ROSARIO**

**GAPS DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS MESTRANDOS PROFISSIONAIS**

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Patricia Whebber Souza de Oliveira  
Orientadora

---

Profa. Maria Valéria Pereira Araújo  
Avaliador Externo

---

Profa. Fernanda Fernandes Gurgel  
Avaliador Interno

## RESUMO

Os mestrados profissionais surgiram, na realidade brasileira, em um contexto que postula a consolidação do conhecimento como fator produtivo e a evolução da formação profissional do adestramento para o desenvolvimento de competências. Este trabalho objetivou analisar os *gaps* de competências entre as percepções do mercado (aferida através de consultores), dos docentes e dos discentes dos cursos de mestrado profissional em administração acerca da demanda do mercado por competências. De caráter descritivo, explicativo e de campo, esta pesquisa foi aplicada junto a amostras não probabilística destes três grupos em um estado da região nordeste do Brasil. A análise dos dados se deu através de técnicas de análise percentual e de correlação linear. Verificou-se correlação entre os níveis atual e desejado de desenvolvimento de competências dos discentes. Também se mostraram correlacionadas as percepções dos discentes e docentes. Não foi encontrada correlação representativa entre a percepção dos discentes e a demanda do mercado (na percepção dos consultores), bem como também não foi encontrada correlação entre a percepção dos docentes e a dos consultores. Concluiu-se que as percepções dos discentes e docentes quanto a demanda do mercado por competências encontram-se alinhadas entre si e desalinhadas em relação à percepção dos consultores.

Palavras-chave: Competências gerenciais. Mestrado profissional. *Gaps* de competências.

## **ABSTRACT**

The professional master's programs appeared, in the Brazilian reality, in a context that postulates the consolidation of knowledge as a productive factor and the development of vocational training for the skills development. This study aimed to analyze the skills gaps in the perceptions of the market (as measured by consultants), professors and students of professional master's in business on the market demand for skills. In a descriptive, explanatory and field analysis character, this research was applied along with the non-probability samples of these three groups in a state in northeastern Brazil. Data analysis was done through percentage analysis techniques and linear correlation. There was a correlation between the current and desired levels of skills development of learners. Were also correlated the perceptions of students and teachers. No representative correlation was found between perceived of students and market demand (in the perception of consultants) and also it was found no correlation between the perception of professors and consultants. It was concluded that the perceptions of students and professors as to the market demand for skills are aligned with each other and misaligned in relation to the perception of consultants.

**Keywords:** Management skills. Master's professional. Skills gaps.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Conceitos de competências.....	28
Quadro 2	Competências gerenciais segundo Boyatzis.....	34
Quadro 3	Elenco de competências segundo Fleury e Fleury (2001a).....	35
Quadro 4	Os oito papéis gerenciais segundo Quinn et al (2003) e suas respectivas competências.....	36
Quadro 5	Elenco de competências requeridas dos alunos de pós-graduação em administração segundo Sant'anna (2002).....	37
Quadro 6	Competências obtidas por Sant'anna (2002).....	42
Quadro 7	Relação instrumento-objetivos.....	47
Quadro 8	Etapas de tratamento e objetivos específicos.....	48
Quadro 9	Identificação dos escores pesquisados.....	49
Quadro 10	Representatividade % da amostra.....	44
Quadro 11	Identificação dos gaps pesquisados.....	50

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Rol de dados para a Questão I do Questionário 1.....	95
Tabela 2	Rol de dados para a Questão II do Questionário 1.....	96
Tabela 3	Rol de dados para o Questionário 2.....	97
Tabela 4	Rol de dados para o Questionário 3.....	98
Tabela 5	Percentual de mestrandos estudados que consideram cada competência como desenvolvida.....	53
Tabela 6	Percentual de mestrandos estudados que acreditam possuir cada competência como desenvolvida após a conclusão do curso de mestrado profissional em administração.....	55
Tabela 7	Percentual dos docentes estudados acerca da demanda por competências nas organizações.....	58
Tabela 8	Demanda por competências nas organizações.....	60
Tabela 9	Gap entre as competências que os mestrandos esperam desenvolver e os níveis atuais de competências destes mestrandos.....	62
Tabela 10	Gap entre as competências que os mestrandos esperam desenvolver e as competências demandadas pelas organizações na percepção dos docentes pesquisados.....	65
Tabela 11	Gap entre as competências que os mestrandos esperam desenvolver e as competências demandadas pelas organizações.....	68
Tabela 12	Gap entre as competências demandadas pelas organizações na percepção dos docentes pesquisados e as competências realmente demandadas por estas organizações.....	72

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1.	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	8
1.2.	PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA .....	10
1.3.	OBJETIVOS.....	11
<b>1.3.1.</b>	<b>Geral:</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3.2.</b>	<b>Específicos:</b> .....	<b>12</b>
1.4.	JUSTIFICATIVA.....	12
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1.	DA ERA DA INFORMAÇÃO E DAS COMPETÊNCIAS .....	15
2.2.	DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS AS INDIVIDUAIS .....	19
2.3.	DAS COMPETENCIAS INDIVIDUAIS .....	21
<b>2.3.1.</b>	<b>Competência: pensamento americano e pensamento francês.</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3.2.</b>	<b>Definição de competência individual</b> .....	<b>26</b>
2.4.	PROFISSIONAL CONTEMPORÂNEO E COMPETÊNCIAS REQUERIDAS .....	31
<b>2.4.1.</b>	<b>Elencos de competências do administrador: competências gerenciais.</b> .....	<b>33</b>
2.5.	PESQUISAS SOBRE O TEMA .....	37
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>41</b>
3.1.	TIPO DE PESQUISA.....	41
3.2.	VARIÁVEIS .....	41
3.3.	UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA .....	42
<b>3.3.1.</b>	<b>Grupo de pesquisa 1</b> .....	<b>42</b>
<b>3.3.2.</b>	<b>Grupo de pesquisa 2</b> .....	<b>43</b>
<b>3.3.3.</b>	<b>Grupo de pesquisa 3</b> .....	<b>44</b>
<b>3.3.4.</b>	<b>Da obtenção da amostra</b> .....	<b>44</b>
3.4.	COLETA DE DADOS .....	45
3.5.	TRATAMENTO DOS DADOS.....	47
<b>3.5.1</b>	<b>Etapa 1</b> .....	<b>48</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Etapa 2</b> .....	<b>49</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>52</b>
4.1	RANKING DAS COMPETÊNCIAS.....	52
<b>4.1.1.</b>	<b>Competências profissionais atuais dos mestrados estudados.</b> .....	<b>52</b>
<b>4.1.2.</b>	<b>Competências profissionais desejadas ao término do curso.</b> .....	<b>54</b>



<b>4.1.3. Competências profissionais requeridas pelas organizações na percepção dos docentes. ....</b>	<b>57</b>
<b>4.1.4. Competências profissionais requeridas pelas organizações. ....</b>	<b>59</b>
<b>4.2 ANÁLISE DOS GAPS.....</b>	<b>61</b>
<b>4.2.1. GAP 1 - Análise do <i>gap</i> entre as competências atuais e desejadas na percepção dos mestrandos.....</b>	<b>61</b>
<b>4.2.2. GAP 2 - Análise do <i>gap</i> entre as competências desejadas pelos mestrandos e as competências demandadas pelas organizações na percepção dos docentes.....</b>	<b>64</b>
<b>4.2.3. GAP 3 - Análise do <i>gap</i> entre as competências desejadas pelos mestrandos e as competências demandadas pelas organizações na percepção dos consultores.....</b>	<b>66</b>
<b>4.2.4. GAP 4 - Análise do <i>gap</i> entre as competências requeridas pelas organizações na percepção dos docentes e na percepção dos consultores. ....</b>	<b>71</b>
<b>5. CONCLUSÕES .....</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>87</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

A partir das décadas de 1970 e 1980, ficou claro que o padrão baseado na produção em massa, em materiais e em energia estava atingindo seus limites, demonstrando esgotamento e rigidez. Se aceita que a alta generalizada de preços de várias matérias primas, principalmente do petróleo, contribuíram significativamente para expor a vulnerabilidade de um padrão tão dependente de destes insumos (Lastres,1999).

Sobre este novo contexto, existe consenso entre os estudiosos da teoria organizacional de que a capacidade de flexibilizar suas formas de gestão para fazer frente as mudanças contemporâneas é crítica para o sucesso das organizações (GUIMARÃES, 2000). Lastres (1999) explica que este novo contexto nada mais é que a era do conhecimento e da informação, que teve início na segunda metade do século XX, com suas mudanças mais críticas, de cunho social, econômico e tecnológico, ocorridas na década de 1980.

As empresas tradicionais vêm então sendo substituídas por novas organizações que buscam responder as crescentes pressões das mudanças macro ambientais. Estas novas organizações buscam a competitividade e visam oferecer diferenciais empenhando-se, para isso, em aprendizagem para o mercado (LIMA, 2010). Drucker (1993) afirma que a grande mudança de paradigma desta sociedade pós-capitalista seria a aplicação do conhecimento ao trabalho e a aplicação do conhecimento ao próprio conhecimento, desta forma, terra, mão-de-obra e capital são importantes como restrições, sendo o conhecimento, atualmente, o recurso essencial. Sobre esta nova realidade de trabalho, caracterizada por novas tecnologias e novas organizações de trabalho, Le Boterf (2003, p. 17) explica que ocorre a indução de “uma elevação do nível de profissionalismo e uma recomposição das funções e dos ofícios”. Surge neste contexto a figura do trabalhador do conhecimento.

Os trabalhadores do conhecimento passam o dia trabalhando com informações e idéias. Estes profissionais têm no conhecimento tanto a matéria prima como as ferramentas e produtos de seu trabalho, que consiste, em maior parte, em converter informação em conhecimento utilizando suas próprias competências. (SVEIBY, 1998)

Estes profissionais do conhecimento utilizam suas competências para processar a matéria intelectual e são fontes primárias de capital intelectual. Na Era da Informação, Davenport (2001, p.21) explica que o indivíduo age como investidor de capital humano: “Ele acumula capital pessoal [...] e procura investir sabiamente.” Este capital pessoal que os trabalhadores possuem e investem nas organizações é uma das formas de capital intelectual: a competência.

No Brasil, a realidade organizacional contemporânea contempla uma onda de privatizações, fusões, aquisições e incorporações. A globalização promove o uso maciço do capital e o desenvolvimento desenfreado de tecnologias de informação e comunicação e, conseqüentemente, a automação industrial e de serviços, tornando cada vez mais efêmera a membrana que define a fronteira nacional. Rocha-Pinto *et al* (2007) afirmam que deve-se reconhecer o salto qualitativo das organizações brasileiras a partir da década de 1990, com a implementação de sistemas de qualidade com vistas a certificações internacionais, série ISO, racionalização de custos e inovação tecnológica. Para estes autores, este contexto vem impondo a revisão das estruturas organizacionais.

A gestão por competências surge então como alternativa, para as novas organizações, aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001) e “a formação profissional passou do simples adestramento (...) para o desenvolvimento sistemático de habilidades reunidas sobre o nome genérico de competências.” (ROCHA-PINTO *et al*, 2007). A gestão destas competências consolidou-se processo de enorme impacto no sucesso organizacional e, com eficiência comprovada nos mais de 20 anos após sua criação, não deve ser considerada modismo (GRAMIGNA, 2007).

Nestes tempos de gestão por competências, os administradores lidam com instrumentos, físicos e conceituais, que se tornam obsoletos com rapidez. Novas habilidades são exigidas tanto dos trabalhadores intelectuais quanto dos trabalhadores manuais. Estas transformações convergem para o aspecto multifacetário das competências (PAIVA, 1997). É exigido um novo perfil de gestor.

## 1.2. PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Para se adaptar ao novo contexto socioeconômico que as cerca, as organizações necessitam cada vez mais de indivíduos talentosos e competentes. (SANT'ANNA, 2002)

O conceito de competência é objeto de grande repercussão na atualidade devido ao rápido desenvolvimento tecnológico pelo qual passa a sociedade, somado a dinâmica estrutura das economias que seguem em direção a indústrias baseadas em conhecimento e em serviços (RODRIGUES, 2006). Sant'anna (2002) corrobora ao afirmar que autores como Pucik, Thichy e Barnett, Prahalad e Hamel e Bartlett e Ghoshal convergem em considerar que quando fatores tradicionais de vantagem competitiva, citando mão-de-obra barata como exemplo, não mais são eficientes em termos de posicionamento competitivo, os elementos centrais da diferenciação estratégica se tornam os indivíduos e suas competências.

Diante deste turbulento cenário, os cursos de graduação do sistema formal de ensino superior, segundo Boog (2002), não vêm fornecendo os perfis profissionais necessários para as diversas áreas de formação. Desta forma, as universidades públicas brasileiras vêm sendo alvo de críticas quanto a seus reais objetivos e ineficiência no uso de recursos escassos, sendo seus gestores responsabilizados (CAMPOS, 2002). Especificamente na área de gestão, Grillo (2001), ao pesquisar gestores, afirma que o sucesso de uma organização depende da eficiência das pessoas que tem o papel de liderar. Estes argumentos influenciam o retorno de diversos profissionais aos bancos acadêmicos, a fim de encontrar, nos cursos de pós-graduação em administração, os subsídios, que não foram encontrados em sua graduação, seja ela qual for, para o desenvolvimento das competências profissionais requeridas pelo ambiente organizacional: competências gerenciais.

No Brasil, considerando esta demanda, ganha espaço uma modalidade de pós-graduação com a profundidade do *stricto-sensu*, submetida à avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) do Ministério da Educação (MEC), e voltada à formação de profissionais para o mercado: o Mestrado Profissional (CAPES, 2009). Ao normatizar e consolidar esta modalidade no ano de 2009, o MEC considera expressamente a problemática gerada pela demanda por uma formação de mestres profissionais, munidos de formação em nível de *stricto-sensu* e

habilitados a desenvolver atividades nas áreas mais diretamente vinculadas ao mundo do trabalho e ao sistema produtivo (BRASIL, 2009).

“Alguns dos objetivos do mestrado profissional são capacitar profissionais qualificados para o exercício da prática profissional avançada e transformadora de procedimentos. Assim como, transferir conhecimento para a sociedade, atendendo demandas específicas e de arranjos produtivos para o desenvolvimento nacional, regional ou local. Além de contribuir para agregar competitividade e aumentar a produtividade em empresas, organizações públicas e privadas”. (CAPES, 2012)

Considerando então a relevância científica e tecnológica dos processos de formação profissional avançada e a necessidade de estreitamento, apontada pelo MEC, das relações entre as universidades e o setor produtivo, focada em um estado da região nordeste do Brasil, esta pesquisa objetiva analisar as expectativas de desenvolvimento de competências dos discentes dos cursos de mestrado profissional em administração que são requeridas pelo atual ambiente organizacional. Analisa ainda as competências profissionais demandadas pelas organizações do estado pesquisado, que predispoem o individuo a buscar esta formação complementar, assim como a visão dos docentes a respeito das demandas por estas competências.

Partindo desta problemática, formula-se a seguinte questão de pesquisa: A expectativa de desenvolvimento de competências profissionais dos discentes dos cursos de mestrado profissional em administração de um estado do nordeste do Brasil está condizente com a demanda das organizações por estas mesmas competências?

### 1.3. OBJETIVOS

#### 1.3.1. Geral:

- Analisar os *gaps* de competências entre as percepções do mercado (consultores), dos docentes e dos discentes dos cursos de mestrado profissional em administração.

### 1.3.2. Específicos:

- 1.3.2.1. Identificar os níveis atual e desejado das competências profissionais que os mestrados estudados esperam desenvolver com subsídios dos cursos em questão.
- 1.3.2.2. Identificar as competências profissionais requeridas pelas organizações do estado na percepção dos docentes dos cursos em questão.
- 1.3.2.3. Identificar o nível de demanda das competências profissionais requeridas pelas organizações do estado.
- 1.3.2.4. Evidenciar possíveis *gaps* entre as percepções estudadas.

### 1.4. JUSTIFICATIVA

Os cursos de graduação da atualidade não estão fornecendo ao mercado o perfil profissional demandado (BOOG, 2002). Neste sentido esta pesquisa sinaliza, em termos de competências gerenciais, os possíveis vazios deixados pelos cursos de graduação ou competências não desenvolvidas neste nível de ensino que, requeridas pelas organizações, levam os profissionais a buscarem cursos de formação profissional profunda em administração em um estado do nordeste do Brasil, à saber os mestrados profissionais em administração. Neste sentido, a pesquisa ressalta a importância da inserção da noção de competência como norteadora da organização curricular em todos os níveis de educação do país, orientação essa que cerca as recentes propostas de mudanças na educação nacional e configura uma tendência internacional da educação para o século XXI (NUNES, 2008).

Ainda para a academia, a presente pesquisa possibilita um entendimento, teórico e prático, do conceito de gestão de competências na medida em que revisa a literatura assim como a pesquisa prática sobre o tema. Desta forma, o fato de contribuir com as reflexões acerca da formação de competências profissionais através do ensino é mais um argumento de relevância que justifica esta pesquisa. Neste sentido, Bernardes (2008, p. 2) afirma que “é cada vez mais relevante à necessidade de aprofundar-se nos estudos sobre o desenvolvimento de competências e sua contribuição para a gestão focada no desenvolvimento de pessoas.”

Contribuindo para as organizações, ao entender-se que a administração de recursos humanos, inserida nesta lógica, é instrumento fundamental de formação de competências organizacionais e individuais, esta pesquisa presta sua contribuição à área de gestão de pessoas com o acréscimo de conhecimento acerca da temática competência á nível do indivíduo. Fernandes (2004, p. 36) defende que:

[...] a gestão de pessoas ‘entrega’ as competências que sustentam (ou sustentarão) o sucesso organizacional. Uma empresa será inovadora – terá a competência da inovação – se dispuser de pessoas inovadoras: e as pessoas serão inovadoras se o sistema de gestão as incentivar.

Há, ainda por parte das organizações, uma demanda de profissionais altamente qualificados, consolidada da necessidade de atender particularmente às áreas mais diretamente vinculadas ao mundo do trabalho e ao sistema produtivo. O MEC corrobora este entendimento ao normatizar os cursos de mestrado profissional considerando expressamente a necessidade de pesquisadores profissionais, destinados a aumentar o potencial interno de geração, difusão e utilização de conhecimento científico nas organizações (BRASIL, 2009). Desta forma, esta pesquisa tem seu escopo diretamente relacionado a esta nova demanda organizacional e as políticas nacionais de formação de mestres profissionais, posicionando-se na intersecção entre estas preocupações e as possíveis soluções representadas pela gestão por competências.

Oliveira (2007) evidencia a importância da reflexão sobre o desenvolvimento de competências, imposta pelas mudanças organizacionais e pelo crescimento do ensino superior de administração do Brasil. Neste sentido, em se tratando de mercado de trabalho, ao estudar as competências que os mestrados profissionais precisam desenvolver em um mestrado profissional de administração, esta pesquisa oferece um quadro de referência consistente em termos de expectativas de competências a serem desenvolvidas pelo mestre profissional em administração. Contribui-se desta forma para o delineamento do perfil deste mestre.

O fato de a pesquisa estar focada em um estado do nordeste do Brasil e na área de administração evidencia sua relevância regional, apresentando-se em harmonia com as preocupações do MEC acerca da formação de mestres profissionais. Acerca da normatização dos mestrados profissionais o MEC considera a “[...] necessidade de identificar potencialidades de atuação local, regional, nacional e internacional [...]” (BRASIL, 2009, p. 1).

A pesquisa possibilita ainda a identificação de lacunas ou *gaps* em termos de competências possuídas e desejadas na percepção dos mestrandos, orientando a reflexão individual acerca do desenvolvimento pessoal do indivíduo, administrador, em termos de competências. Brito (2005) corrobora a importância desta reflexão individual ao entender que o objetivo da gestão por competência não consiste na imposição de uma competência específica à organização por meio de mudanças estruturais, e sim inserindo a perspectiva na mente de cada gerente e funcionário.

Em síntese, o conhecimento específico a ser produzido e reproduzido por esta pesquisa constitui-se de relevância social, científica e tecnológica para os processos de formação avançada de profissionais, contribuindo para o tão necessário estreitamento das relações entre universidades e setor produtivo.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. DA ERA DA INFORMAÇÃO E DAS COMPETÊNCIAS

A terra, o trabalho e o capital formaram o triunvirato da produção nas economias modernas. Porém, os fatores de produção de Adam Smith e seus seguidores parecem não mais explicar perfeitamente a formação da riqueza na contemporaneidade. O crescimento da Microsoft e da Toyota, por exemplo, não se deu por serem mais ricas que a IBM ou a General Motors (STEWART, 1998), não no sentido dos três fatores clássicos de produção. O ágil resultante da diferença entre o valor de mercado de uma empresa e seu valor contábil constitui outro argumento (SVEIBY, 1998).

O descompasso deste raciocínio pode ser explicado pelo papel socioeconômico que o conhecimento e a informação exercem nestes tempos de pós-modernismo. Stewart (1998) explica que o conhecimento, e não só o conhecimento científico, mas a informação em geral (opiniões, notícias, dentre outros), são mais valiosos e poderosos do que recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias.

Do ponto de vista contábil, ao se considerar os ativos intangíveis, busca-se auferir a divergência entre os valores de mercado e contábil de uma empresa. Sveiby (1998, p.10), atentando para os ativos invisíveis no balanço patrimonial de uma organização, afirma que “na realidade, a produção quase sempre está igualmente (ou mais) relacionada à criação de estruturas de conhecimento quanto à criação de produção material” e cita marcas, relacionamento com os clientes e competência dos funcionários como exemplo. Stewart (1998) corrobora ao afirmar que há algo muito mais valioso que ativos físicos e financeiros para as organizações: matéria intelectual, geradora de riqueza.

Le Boterf (2003, p. 17) claramente evidencia a ascensão da matéria intelectual:

“O diferencial de competitividade não depende mais apenas da boa gestão do capital financeiro ou tecnológico da empresa. [...] São os serviços e a inteligência que fazem a diferença entre as empresas, as restrições de custo e as exigências de qualidade, tornando-se próximas sob o efeito da automatização. [...] É preciso saber investir eficientemente em inteligência.”

A matéria intelectual constitui um autêntico fator produtivo da contemporaneidade. Ela é vista por Stewart (1998) como “capital” intelectual, definido sua obra como “matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade

intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza.” O mesmo autor considera que as organizações de negócios do “estilo antigo” não gerenciam eficientemente o conhecimento, pois não foram projetadas para isto.

Ressalta-se aqui que o ativo intelectual sempre existiu, mas nunca teve tanta importância como agora. Seu gerenciamento constitui pressuposto para a manutenção da competitividade no atual mundo empresarial. O poder das máquinas, o poder da musculatura e da eletricidade vem sendo cada vez mais substituídos pelo poder do cérebro (STEWART, 1998). O conhecimento assumiu papel dominante na economia, a Era Industrial dá espaço para a Era da Informação e este novo elemento gerador de riqueza precisa ser administrado.

Para Lastres (1999), a era do conhecimento e da informação tem início na segunda metade do século XX e especificamente na década de 1980 ocorreram as mais significativas transformações econômicas, sociais e tecnológicas que culminariam em uma nova ordem mundial. A um consenso entre os estudiosos da teoria organizacional de que a capacidade de implementar formas flexíveis de gestão para confrontar as mudanças contemporâneas são fundamentais para o sucesso das organizações neste novo contexto (GUIMARÃES, 2000).

Entender a Era da Informação é fundamental para compreensão do capital intelectual e sua administração. Fruto da Revolução da Informação, provocada pelas tendências irreversíveis da globalização somadas aos (ou decorrente dos) adventos da tecnologia da informação, a Era da Informação pode ser caracterizada pelo papel que o conhecimento assume na economia, a ascensão da matéria intelectual ao status de fator produtivo capital e suas implicações, algumas destas caracterizadas nos parágrafos anteriores. Estas implicações são evidências da Revolução da Informação, o processo socioeconômico que reestrutura a Era Industrial em Era da Informação. (STEWART, 1998)

Ao explicar que “as estruturas externas estão baseadas mais em fluxos de conhecimento gerados pelos ativos intangíveis do que em fluxos financeiros” Sveiby (1998, p.24) atenta para o papel de destaque da matéria intelectual na economia que emerge. Este autor aponta ainda o ano de 1995 como o marco em que as empresas que atuam na indústria foram, pela primeira vez, superadas pelas que servem a indústria.

Stewart (1998, p. 15) afirma que “a nova economia transformará a antiga economia e reduzirá sua importância relativa, mas não a matará.” Este autor reforça

que a Revolução Industrial não constituiu o fim da agricultura, assim como a Revolução da Informação não irá por fim a indústria uma vez que continuamos precisando de bens materiais. Reforça ainda que já estamos na Era da Informação, no entanto, as transformações socioeconômicas ainda não chegaram ao seu auge, de forma que contemplamos atualmente apenas o vislumbre de uma estrutura em transição.

Pode-se entender a economia do conhecimento como o sistema econômico resultante da ascensão da matéria intelectual ao status de fator produtivo primordial. Os principais frutos desta economia constituem os ícones da era da informação: o capital intelectual, as empresas do conhecimento e o trabalhador do conhecimento (STEWART, 1998).

A atividade destes ícones pode ser percebida facilmente no atual ambiente de negócios:

“A Honda, por exemplo, poderia hoje não atuar na indústria automobilística se não tivesse desenvolvido um motor de alto rendimento antes da crise do petróleo. No setor de câmaras fotográficas, a Canon aposentou o futuro da empresa na AE-1, a primeira máquina fotográfica computadorizada. Da mesma forma, a Sony poderia ter caído no esquecimento, não tivesse perseguido uma estratégia de exportação dinâmica na época em que “*Made in Japan*” ainda era sinônimo de ‘barato e inferior’.” (Nonaka; Takeuchi, 1997. p.2)

Os exemplos revelam que as ações capitais para estas organizações orbitaram em torno do conhecimento e suas estruturas. Eles se constituem evidências da economia do conhecimento e caracterizam empresas que se voltaram para o conhecimento para garantir sua sobrevivência no novo modelo econômico da era da informação.

Para Stewart (1998) “uma empresa se torna verdadeiramente voltada para o conhecimento quando se conscientiza e se envolve no ‘nível mais profundo’, onde se busca a informação por seu próprio valor intrínseco [...]”. Estas empresas do conhecimento têm nos ativos intangíveis seus principais recursos e suas atividades são aceleradas pela tecnologia da informação.

Estas organizações do conhecimento têm um grau de complexidade consideravelmente aumentado em relação aos modelos antigos de negócios. Essa complexidade permeia as atividades de seus profissionais, de forma que o que se pede a estes é que eles saibam administrá-la (LE BOTERF, 2003). Estes profissionais do conhecimento têm como principal atividade o processamento de informações e idéias. O conhecimento é a matéria prima e o produto de seu trabalho. Trabalho este que em sua maior parte consiste em transformar informações em conhecimento valendo-se, para esta finalidade, de suas próprias competências. (SVEIBY, 1998)

Para Le Boterf (2003, p. 17) este novo contexto de trabalho, caracterizado por novas tecnologias e novas organizações de trabalho, por exemplo, “induz uma elevação do nível de profissionalismo e uma recomposição das funções e dos ofícios”. Neste novo ambiente organizacional, profissionais do conhecimento, através de suas competências, processam e produzem a matéria intelectual e são fontes primárias de capital intelectual. Na era da informação, Davenport (2001, p.21) explica que, semelhante a um investidor de capital financeiro, o indivíduo age como investidor de capital humano: “Ele acumula capital pessoal [...] e procura investir sabiamente.” Este capital pessoal, possuído pelos trabalhadores do conhecimento constitui a forma de capital intelectual foco deste trabalho: as competências.

As empresas têm então seus modelos de negócios tradicionais sendo substituídos por novos modelos, objetivando resposta as crescentes pressões das mudanças macro ambientais. Estas novas organizações buscam a competitividade e visam oferecer diferenciais focando, para isso, em aprendizagem para o mercado (Lima, 2010). Drucker (1993) afirma que a grande mudança de modelo nesta sociedade pós-capitalista seria a aplicação do conhecimento ao próprio conhecimento assim como ao trabalho. Desta forma, a terra, a mão-de-obra e o capital são importantes como restrições, sendo o conhecimento tido como o recurso essencial.

A gestão por competências surge neste contexto como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001) e “a formação profissional passou do simples adestramento (...) para o desenvolvimento sistemático de habilidades reunidas sobre o nome genérico de competências.” (ROCHA-PINTO *et al*, 2007).

A globalização, considerada em sua total amplitude, promove o desenvolvimento desenfreado das tecnologias de comunicação e informação, a aplicação maciça do capital e, conseqüentemente, a automação industrial e de serviços. Torna-se cada vez mais efêmera a membrana que define a fronteira nacional. Rocha-Pinto *et al* (2007) afirmam que deve-se reconhecer o salto qualitativo das organizações brasileiras com a implementação de sistemas de qualidade objetivando certificações internacionais, série ISO, inovação tecnológica e racionalização de custos a partir da década de 1990. Para estes autores, este contexto impõe a revisão das estruturas organizacionais usuais.

## 2.2. DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS AS INDIVIDUAIS

A busca da aplicação da noção de “competência” e sua crescente utilização em se tratando de administração de recursos humanos tornam necessária a compreensão das suas diferentes dimensões (RODRIGUES, 2006).

Ruas et al (2005) explicam que a utilização crescente do conceito de “competência” no ambiente organizacional brasileiro tem renovado o interesse sobre essa noção, seja em perspectiva estratégica, com as competências organizacionais, *core competencies* ou competências essenciais, seja no caráter mais específico das práticas da gestão de pessoas, orientando seus processos de seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração.

Embora crescente em aplicabilidade, a expressão “competências” carece de uma unificação dos diferentes discursos a seu respeito. Neste sentido, Rodrigues (2006) defende que a grande repercussão do conceito de competência é decorrente das mudanças estruturais nas economias que se direcionam ao setor de serviços e indústrias baseadas no conhecimento, assim como do rápido desenvolvimento tecnológico. No entanto, do ponto de vista teórico, o conceito de competências é carente de clareza e articulação de suas definições, de forma que se tem uma expressão muito usada e pouco definida.

Gramigna (2007) afirma que o termo competência é usado com significados específicos em contextos variados, desta forma, as obras sobre o tema também não sinalizam consenso. Esta inexistência de consenso soma-se a divergências filosóficas e ideológicas que prejudicam ainda mais a unificação de um conceito (MANFREDI, 1998).

O conceito de competência é consideravelmente antigo. No entanto, em decorrência de fatores como imprevisibilidade das situações econômicas e organizacionais, intensificação das discontinuidades e outros produtos da globalização, esta idéia foi re-conceituada e re-valorizada no presente (SANT’ANNA, 2002), adquirindo um novo significado na Era da Informação caracterizada na unidade 3.1.

As organizações vêm significativamente se modificando para se adaptar a forte competição característica da era da informação. Estas modificações visam vantagens

competitivas para se manter no instável ambiente organizacional em que estão inseridas (LIMA, 2010). Com a certeza da mudança e a incerteza acerca de tudo o mais, as organizações lançam-se em busca de competitividade:

“Em tempos de globalização e intensos avanços tecnológicos, é a capacidade de mover-se no ambiente instável, atualizando seus saberes e mesmo modificando sua estrutura, que confere às organizações competitividade. Nessa busca pela competitividade, a visão baseada em recursos trouxe a perspectiva de a própria empresa operacionalizar e sustentar vantagem competitiva, a partir do arranjo de seus recursos físicos, financeiros e humanos.” (BASSI, 2008, p. 50)

Dentre os diversos autores que têm abordado a questão das vantagens competitivas, sendo Michael Porter provavelmente o primeiro, a visão baseada em recursos se destaca dentre as novas abordagens (SANT’ANNA, 2002). Para Luz (2001) a visão baseada em recursos defende a idéia de os ativos tangíveis e intangíveis das organizações serem os fatores fundamentais de sua competitividade. Desta forma, Bassi (2008, p. 50) afirma que “faz-se necessário desenvolver um conjunto único de tecnologias e habilidades específicas”, que abram as portas dos mercados para as organizações e as mantenha nele.

Resende (2000) explica que surge neste contexto a ênfase nas competências organizacionais. Estas podem ser entendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e tecnologias que as organizações devem, de forma integrada, buscar e dispor, objetivando assegurar vantagens competitivas assim como impactar positivamente seu desempenho. Começa a delinear-se então o modelo de gestão por competências, que vem estruturando-se como um dos mais adequados aos novos tempos (GRAMIGNA, 2007)

Ao se referir ao setor privado, Guimarães (2000) explica que consultores e estudiosos da administração estratégica indicam a identificação e desenvolvimento de competências organizacionais essenciais como caminho para vantagem competitiva e maior lucratividade. Estas competências essenciais são o foco central do trabalho de Prahalad e Hamel (1990), que classificam as competências organizacionais em duas categorias: básicas e essenciais. As primeiras podem ser entendidas como condições necessárias, mas não suficientes para que as organizações alcancem diferenciação e liderança no mercado. As últimas, competências essenciais ou *core competencies*, são aquelas que têm valor percebido pelo cliente e se caracterizam por contribuírem para a diferenciação entre concorrentes assim como por possuir a capacidade de expandir a organização que a usufrui.

Muitos autores utilizam diferentes denominações para as competências organizacionais essenciais, tais como: competências específicas da firma (PAVITT, 1991), competências centrais ou organizacionais (HAYES, WHEELRIGHT e CLARK, 1998), competências distintivas HITT e IRELAND, 1985; SNOW e HREBINIAK, 1980) e disposição de recursos (HOFER e SCHENDEL, 1978). No entanto, a questão chave sobre as competências organizacionais é que a organização deve identificar quais competências individuais são necessárias para dar sustentação a uma determinada e específica competência organizacional (SANT'ANNA, 2002).

Analisando das competências organizacionais, Brandão e Guimarães (1999, p.6) corroboram o posicionamento de Sant'anna (2002) ao explicar que “as competências das pessoas que compõem a empresa, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação a competência organizacional”. Prahalad e Hamel (1990) demonstram-se também em concordância com esta idéia ao considerar que as competências organizacionais decorrem da aprendizagem coletiva da organização. Luz (2001) destaca a necessidade de as organizações possuírem um inventário atualizado de suas competências organizacionais essenciais, para que se tenha uma referência do conjunto de competências individuais necessárias a seu suporte. Esta autora reforça a necessidade, por parte da organização, de melhor conhecer quais competências individuais devem ser unidas para a constituição de suas competências organizacionais.

### 2.3. DAS COMPETENCIAS INDIVIDUAIS

Uma vez que as competências organizacionais estão em perspectiva, o foco se desloca naturalmente para as competências individuais que as suportam. Estas últimas também são conhecidas como competências profissionais, ou ainda competências humanas. Evidenciando este processo, Moura e Bitencourt (2006) explicam que a capacidade de uma organização de articular seu direcionamento estratégico através de suas competências organizacionais e das competências individuais de seus membros está diretamente relacionada à sua efetividade.

Dutra (2001) confirma esta relação ao afirmar que o estabelecimento das competências individuais deve ter como base de reflexão as competências

organizacionais, uma vez que há mutualidade de influência entre elas. É clara a relação entre as competências organizacionais e individuais. Clara também é a inexistência de um consenso quanto ao conceito de competência individual.

Fernandes (2004), considerando a relação entre competências organizacionais e competências humanas, explica que pode-se entender a segunda como um dos recursos componentes da primeira. Ulrich (2000) corrobora ao afirmar que a competência individual alimenta a competência organizacional e, esta última, por sua vez, gera a performance. No entanto, a competência organizacional não é produto da simples combinação de competências individuais:

Administrar e desenvolver o capital de competências de uma empresa não se limita à administração e ao desenvolvimento das competências individuais de seus empregados. A competência de uma empresa ou de uma de suas unidades (divisão, departamento, serviço, oficina) não equivale à soma das competências de seus membros. Nessa área, o valor do capital depende não tanto de seus elementos constitutivos, mas da qualidade da combinação ou da articulação entre esses elementos.” (LE BOTERF, 2003. p. 229)

Em se tratando das competências individuais, diante da ausência de consenso conceitual, autores como Dutra, Hipólito e Silva (1998), Steffen (1999 apud SANT’ANNA, 2002), Fleury e Fleury (2001b), Gondin (2008) e Lima (2010) identificam duas correntes principais: a americana e a francesa.

### **2.3.1. Competência: pensamento americano e pensamento francês.**

Dutra (2010) explica que, para alguns autores que desenvolveram seus trabalhos nos anos 70, 80 e 90, sendo em sua maioria norte-americanos, competência é o portfólio de qualificações que permite à pessoa um desempenho superior em determinado trabalho ou situação.

A corrente americana associa o conceito de competências a um conjunto de capacidade humanas que permitem um bom desempenho. Desta forma, os autores adeptos desta vertente tendem a perceber a competência como um “estoque” de recursos ou qualificações possuídos pelo indivíduo e que se encontram a disposição deste (GONDIM, 2008).

Foi na corrente americana que surgiram os primeiros estudos a apresentar um delineamento do que viria a ser o desenvolvimento das pesquisas acerca das competências. McClelland e Danley (1972 apud SANT’ANNA, 2002) foram os pioneiros que lançaram as bases do trabalho acerca das competências individuais, sintetizando-



as em características observáveis dos indivíduos, como conhecimentos objetivos, valores e habilidades, capazes de causar desempenho em seus trabalhos.

O conceito inicial de competência destes autores americanos tem como ponto de partida o cargo ou função, visando em segundo passo a adequação da pessoa aos mesmos (DUTRA. 2010). Caracteriza-se principalmente pelo foco no mercado, atrelando, sempre que possível, o processo de desenvolvimento de competências aos de remuneração variável (LIMA, 2010).

São exemplos do pensamento caracterizado como norte-americano, autores como McClelland (1973), Boyatzis (1982), Prahalad e Hamel (1990) e Woor Jr. (1997). Para estes autores, pode-se prever e estruturar as competências como um agrupamento desejado de qualificações para que a pessoa ou organização desenvolva um desempenho superior em seu trabalho (DUTRA, 2010).

A outra corrente acerca das competências, o modelo de competências conhecido como francês ou europeu, é oriunda de estudos desenvolvidos na França e na Suíça e se desenvolve a partir de uma ótica crítica humanística, adotando uma noção de competência que extrapola o conceito neoliberalista tão impregnado no pensamento americano e visa retratar o desenvolvimento pleno do indivíduo. Esta vertente tem como representantes Zarifian, Hirata, Perrenoud, Thurler e outros (BRITO, 2005).

A noção de competência difundida na França identifica e salienta a dimensão prática da competência, retratando-a como a mobilização de um conjunto de saberes em situações de trabalho (DUBAR, 1998; STROOBANTS, 1997; LE BOTERF, 2003). Esta vertente considera ainda o desenvolvimento integral do indivíduo, tendo a escola como ponto de partida (LIMA. 2010) e critica a pedagogia por traz da vertente americana sobre competências (GOMES. 2007).

É nesta corrente que se situa o posicionamento do autor francês Dubar (1998), que critica fortemente o modelo de competência americano por acreditar que ele favorece uma determinada classe trabalhadora, transformando a formação profissional em um instrumento de exclusão. No pensamento deste autor pode-se identificar claramente a preocupação com o desenvolvimento do indivíduo, aspecto característico desta escola de pensamento. Já autores como Le Bortef (2003), dentre outros, salientam o caráter prático da competência, apoiado na composição “saberes”, “saber-fazer” e “saber-ser” (SANT’ANNA, 2002). Este aspecto prático é retratado por Ducci (1996, p. 19):

“[...] a competência é mais que a soma de todos esses componentes [conhecimentos, habilidades, destrezas e atitudes]: uma síntese que resulta de combinação, interação e prática de tais (sic) componentes em uma situação real, enfatizando o resultado e não o insumo.”

As implicações da consideração do caráter prático necessário a competência são destacadas no trabalho de Le Bortef (2003) que afirma que a competência é contingencial, sendo exercida em um contexto particular, é construída socialmente, sendo construto social, e, por fim, não é um simples conhecimento, estado ou qualificação que se possui, pois indivíduos que dispõem de determinados conhecimentos e qualificações não necessariamente saberão aplica-los em situações de trabalho.

Ao construir-se um paralelo entre os pensamentos americanos e franceses, percebe-se que os autores da vertente americana focam na competência enquanto conjunto de qualificações. Já os autores franceses parecem acrescentar a este *mix* o componente prático necessário à caracterização das competências. A natureza deste *mix* é objeto de discordância entre autores. Sant’anna (2002, p. 38) evidencia:

“Ao se mencionar a questão da qualificação, convém salientar o debate que se trava, sobretudo no âmbito da educação e da sociologia do trabalho, quanto ao deslocamento – ou não – da noção de qualificação para a de competência. Se, de fato, há tal deslocamento – ou não – parece que estamos longe de um consenso.”

Sobre esta questão, Frigotto (1995) entende que a noção de competência poderia ser fruto de uma transformação, decorrente de novas exigências oriundas das mudanças histórico-sociais do conceito de qualificação, constituindo-se a competência como uma reconstrução da teoria do capital humano.

Caailaud et al (1997 apud SANT’ANNA, 2002) entendem que não existe o abandono de um modelo, que seja o de qualificação, para adoção de outro, que seja o de competência. Para estes autores o segundo modelo se apropria do primeiro visando melhor se adaptar sociotecnicamente ao sistema econômico do século XXI.

Ferreti (1997) e Militão (2000), por sua vez, entendem que a ideia de competência constitui a atualização do conceito de qualificação. Esta atualização se dá de acordo com as perspectivas do capital objetivando adequá-lo as novas formas de organização para otimização de sua valoração. Neste sentido, Militão (2000, p.46) considera que o conceito de competência diz respeito a uma “atualização do conceito de qualificação, segundo as perspectivas do capital, buscando a sua maior valorização” e acrescenta que:

“É assim que as necessidades determinadas pela produção integrada e flexível, tendo em vista aquela valorização, deslocam progressivamente a importância anteriormente atribuída à qualificação formal e ao saber técnico para outra dimensão: ‘o saber ser’.”

Desta forma, com posicionamento diferente de autores como Frigotto (1995) e Caailaud et al (1997 apud SANT’ANNA, 2002), Ferreti (1997) e Militão (2000) consideram que a noção de qualificação se contrapõe a de competência, na medida em que a segunda destaca uma atuação voltada a prática da resolução de problemas, conforme o pensamento da vertente francesa, e a primeira tem em seu centro a noção de saberes técnicos, ideia característica da vertente americana.

Para Machado (1996) e Desaulniers (1997), a competência é produto do deslocamento do foco do conceito de saber-fazer para o conceito de saber-ser. Estas autoras consideram que houve um deslocamento da noção de qualificação para a de competência, não significando que as competências não considerem o saber-fazer, mas que estes são superados pelo caráter do saber-ser. Desta forma, na noção de competência deste pensamento, corroborando a vertente francesa, a ênfase característica se encontra na aplicação dos saberes, não apenas em sua posse. Referindo-se ao pensamento de Machado (1996), Sant’anna (2002, p. 39) entende que:

“[...] embora a construção das competências também se baseie em saberes que constituem a qualificação profissional (*saber fazer*), tais conceitos não são equivalentes entre si. Da mesma forma, seria incorreto afirmar que a instauração e/ou aperfeiçoamento de ambos não possa ocorrer de modo simultâneo; desde, é claro, que o *saber-fazer*, típico da noção de qualificação, seja superado pelo *saber ser* [...]”

A competência desta forma entendida está relacionada não apenas com a posse dos diversos saberes, mas sim com a capacidade de mobilizar estes saberes nas atividades de trabalho (DESAULNIERS, 1997).

Manfredi (1998) e Ramos (2001) entendem que os termos qualificação e competência expressam ideias distintas, relacionando-os a áreas de conhecimento. O primeiro autor entende que a noção de competência está ancorada as habilidades e capacidades relativas a construtos herdados da psicologia, educação e linguística, ao passo que a de qualificação diz respeito ao repertório das ciências sociais. Para Ramos (2001) a ideia de qualificação perde sua centralidade continuamente para a noção de competência. Esta autora entende que a segunda não substitui a primeira, mas afirma algumas de suas dimensões enquanto nega outras.

Diversos autores brasileiros também abordam o tema competência. Dentre estes autores podem-se distinguir duas vertentes de pensamento. A primeira caracteriza-se

por estar centrada na luta de classes, alienação e ideologias enquanto a segunda parece buscar uma integração entre os pensamentos americanos e franceses, defendendo simultaneamente cultura organizacional e a gestão de carreiras (LIMA, 2010). São exemplos da primeira vertente os pensamentos de autores como Brito (2005) e Bitencourt (2005). A segunda vertente pode ser representada pela abordagem de Dutra (2010) e Wood Jr. (1997).

### **2.3.2. Definição de competência individual**

Vista a inexistência de consenso quanto a seus conceitos e suas origens, a definição do termo competência mostra-se uma tarefa complexa. Não obstante, Sant'anna (2002) explica que existem alguns pontos em comum em relação às diferentes noções identificadas na literatura. Para o autor, a competência é comumente associada a um conjunto de requisitos (saberes, habilidades, aptidões e conhecimentos). Estas características, agindo de forma interdependente, constituem condição para a solução de problemas.

Bassi (2008) identifica outro ponto em comum nas diversas acepções contemporâneas: nestas noções existe uma elevada conformidade com o discurso empresarial vigente, assim como uma notável relação com as demandas advindas dos processos de reestruturação e de modernização produtiva.

O conceito de competência construído por Durand (1998 apud MELLO, 2006) se baseia em três dimensões: conhecimentos, definidos como “saber o que fazer”; habilidades, definidas como “saber como fazer” e atitudes, que representam o “querer fazer”. Desta forma definida, a competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo que, mobilizados de forma interdependente, são necessários a resolução de determinada situação.

Dutra (2001) corrobora Durand (1998 apud MELLO, 2006), ao entender que uma pessoa competente pode ser definida como aquela capaz de mobilizar seus conhecimentos (saber), suas habilidades (saber fazer) e suas atitudes (saber ser) para solucionar problemas em seu cotidiano. O autor entende a competência de uma perspectiva instrumental, encarando-a como uma ferramenta que evidencia as características fundamentais para o sucesso em determinada situação. Assim definida, a competência consiste num mosaico de saber, saber fazer e saber ser, sendo esta

uma definição amplamente difundida nos meios empresariais e acadêmicos (BASSI, 2008).

Nesta mesma linha de pensamento estão Flannery, Hofrichter e Platten (1997, p. 107). Para estes autores “as competências são conjuntos de habilidades, conhecimentos, capacidade, características comportamentais e outros atributos que na combinação correta e dentro do conjunto certo de circunstância, predizem o desempenho superior”.

Para Le Boterf (2003, p. 48) “competência requer uma instrumentalização em saberes e capacidades, mas não se reduz a essa instrumentalização.” Para este autor, a competência é um saber agir responsável em dado contexto profissional e consiste em um saber mobilizar, transmitir e integrar conhecimentos, habilidades e recursos de modo a evidenciar seu valor.

Zarifian (2008) entende que a competência está relacionada à iniciativa do indivíduo, assim como à sua capacidade de compreender e dominar situações dinâmicas, sendo responsável e reconhecido pelos outros. É clara a ênfase que este autor dá ao caráter de atitude da competência, para ele, a competência pode ser definida como a “tomada de iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante das situações profissionais com as quais se depara.

Carbone (2006), tratando da natureza da competência, explica que para entendê-las, devemos compreender que elas são dinâmicas, sistêmicas, cognitivas e holísticas. Ao descrevê-las desta forma, entendemos que as competências são dinâmicas e sistêmicas, na medida em que a construção contínua de novas competências é uma realidade e exige a interação entre pessoas e grupos, são cognitivas, na medida em que possuem uma dimensão de conhecimento, e holísticas, pois sua medida de desempenho em uma empresa vai além de um único indicador (financeiro, por exemplo).

Gramigna (2007) adota o conceito de Levy Leboyer (1997) acerca de competência. Segundo esta noção, as competências são consideradas “repertórios de comportamentos que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, os que as tornam eficazes e competitivas em determinadas situações” (LEVY LEBOYER, 1997 apud GRAMIGNA, 2007). Merece destaque nesta definição o fato de ela abraçar explicitamente a elucidação da competência a nível organizacional e individual.

A grande variedade de significados atribuídos ao termo competência pode ser ilustrada no quadro elaborado por Bitencourt (2001, p. 24) que sintetiza diversos conceitos a este respeito, seus respectivos autores e ênfases. O quadro 1 corresponde a este quadro devidamente ampliado com mais alguns conceitos:

Quadro 1 - Conceitos de competências.

AUTOR	CONCEITO	ÊNFASE
McClelland (1973)	"Característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou de uma determinada situação".	Ação e resultado
Boyatzis (1982, p. 23)	"Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização".	Formação, comportamentos, resultados
Boog (1991, p.16)	"Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade".	Aptidão, valores e formação
Spencer e Spencer (1993, p. 9)	"A competência refere-se às características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho".	Formação e resultado
Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)	"Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa".	Estratégias, ação e resultados
Moscovici (1994, p. 26)	"O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade".	Aptidão e ação
Parry (1996, p.48)	"Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento".	Resultado, formação
Sandberg (1996, p. 411)	"A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos".	Formação e interação

AUTOR	CONCEITO	ÊNFASE
Bruce (1996, p. 6)	"Competência é o resultado final da aprendizagem".	Aprendizagem individual e Autodesenvolvimento
Boterf (1997, p. 267)	"Competência é assumir responsabilidades frente às situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular".	Mobilização e ação
Magalhães et al (1997, p.14)	"Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função".	Aptidão e formação
Levy-Leboyer (1997, p.13)	"Competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as fazem mais eficazes em uma determinada situação".	Comportamento e resultados
Perrenoud (1998, p.1)	"A noção de competência refere-se às práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências".	Formação e ação
Durand (1998, p.3)	"Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito"	Formação e resultados
Hase et al (1998, p. 9)	"Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções [...] A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões.	Ação e resultado
Dutra et al (1998, p. 3)	"Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input)".	Aptidão, resultados, formação
Prahalad e Hamel (1998, p.298)	"As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia".	Aptidão e resultados
Ruas (1999, p.10)	"É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área".	Ação e resultados

AUTOR	CONCEITO	ÊNFASE
Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultado
Hipólito (2000, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.	Formação, resultados, perspectiva, dinâmica
Davis (2000, p. 1 e 15)	“As competências descrevem, de forma holística, a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho [...]. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. “Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.	Ação e resultados
Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação, resultado.
Becker et al (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.	Formação e desempenho
Santos (2001, p. 27)	“Competência não é apenas conhecimento e habilidades para realização do trabalho (saber-fazer) mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho (querer-fazer)”.	Formação, ação e resultados

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2001, p. 24).

Para fins deste trabalho, será adotada a definição de Sant’anna (2002, p. 43), por ocasião de sua tese, que compreende a competência como:

“[...] resultante da combinação de múltiplos saberes – *saber-fazer*, *saber-agir*, *saber-ser* – capazes de propiciarem respostas com bom êxito, por parte dos



indivíduos aos deságios advindos dos processos de reestruturação e modernização produtiva em voga.”

A escolha desta definição é justificada pelo fato de ela ser proveniente de uma síntese das principais idéias e noções a este respeito, elaborada com a finalidade de pesquisar profissionais que cursam pós-graduação, a semelhança desta pesquisa.

#### 2.4. PROFISSIONAL CONTEMPORÂNEO E COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

As transformações da contemporaneidade resultaram na demanda por um novo perfil profissional. Este novo perfil é caracterizado por competências mais abrangentes que as requeridas em momentos anteriores do desenvolvimento capitalista. Nesse novo contexto, as conseqüências de fatores como o aprimoramento da tecnologia, o entrelaçamento de mercados e outros processos decorrentes da globalização direcionam a demanda por competências na busca por capacidades como a habilidade conceitual para manipulação mental de modelos, como a cooperação eficiente e eficaz, através um novo patamar com atividades marcadas por equipes e times multifuncionais, e como a interação contínua da diversidade na busca, através da interdisciplinaridade e heterogeneidade, por respostas rápidas e flexíveis as mudanças repentinas (SANT'ANNA, 2002). Percebe-se que a demanda por competências parece trilhar um caminho em busca de generalização, assim como também percebe-se o fato de que o que se exige atualmente é um novo perfil do profissional. Adiante serão apresentados diversos conjuntos de competências apontadas por autores que buscam evidenciar um conjunto de competências requeridas pelo atual contexto organizacional.

Demo (1994) entende que o novo perfil do trabalhador apresenta seis conteúdos essenciais. O primeiro diz respeito a uma base propedêutica que pode ser entendida como a formação mínima necessária que todo cidadão deve possuir para “saber pensar” e “aprender a aprender”. O segundo é a capacidade de compreensão sistemática e crítica e é denominado pelo autor de “visão global”. O terceiro conteúdo diz respeito a autocrítica, ou seja, a capacidade de avaliar a sua própria atuação. O quarto refere-se a capacidade de atualização, no sentido de promover um melhoramento contínuo e incessante. O quinto diz respeito a capacidade de participação, que pode ser entendida como a influencia sobre resultados

organizacionais. Por fim, o sexto conteúdo denota a capacidade de inovar práticas, relacionando-as a necessidade constante de volta à teoria.

Deluiz (1996) entende que o atual contexto dos negócios evidencia cinco grupos de competências, a saber:

- Competências técnico-intelectuais: referem-se a habilidades básicas como pensar e aprender;
- Competências organizacionais: competências associadas ao gerenciamento do próprio tempo e espaço, organizando o próprio trabalho;
- Competências comunicativas: dizem respeito a capacidade de comunicação;
- Competências sociais: associadas ao saber ser e a capacidade de transmitir conhecimentos;
- Competências comportamentais: competências relacionadas a capacidade de incorporação da subjetividade do indivíduo aos processos de trabalho.

Para Perrenoud (2001), a manifestação de competências profissionais neste novo contexto implica como pressuposição saber identificar obstáculos, considerar diversas estratégias realistas, optar por uma estratégia após pesar suas oportunidades e seus riscos, planejar e implementar a estratégia adotada, coordenar a implementação considerando os acontecimentos, reavaliar a situação para mudar de estratégia caso necessário, respeitar princípios, controlar emoções, cooperar e aprender com a experiência. Pode-se facilmente entender este conjunto de “capacidades de ação” do autor como a proposição de um elenco de competências requeridas no atual contexto organizacional.

Percebe-se que Demo (1994) descreve seu novo perfil de trabalhador em termos de competências. Percebe-se ainda que as seis competências consideradas pelo autor também corroboram o pensamento de Sant’anna (2002) à medida que se demonstram generalistas e interdisciplinares. O pensamento deste último também é confirmado pelos modelos apresentados por Deluiz (1996) e Perrenoud (2001).

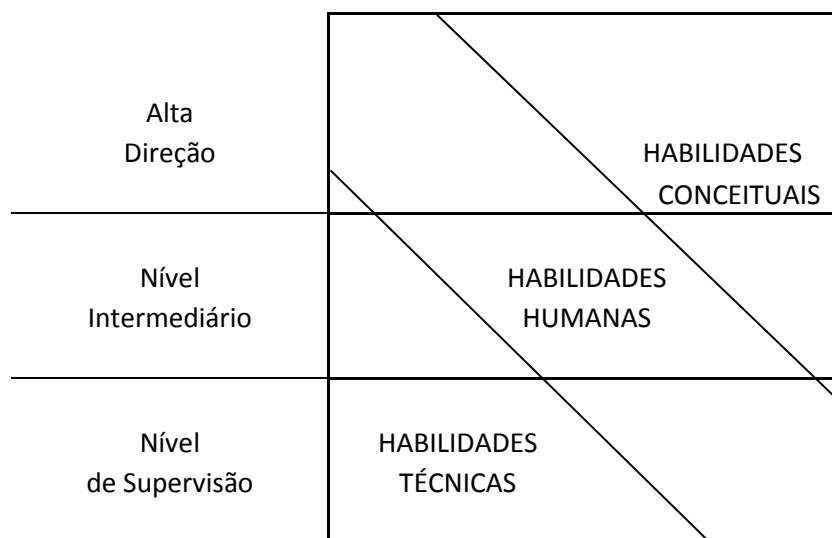
Alinhando o foco deste trabalho, constam, na literatura específica, diversos modelos voltados para o elenco de competências específicas do gerente ou administrador. Entende-se que, em um contexto multidisciplinar, diversas são as

formações em nível de graduação dos alunos dos cursos *strictu-sensu* objetos deste estudo. No entanto, parece razoável considerar que as competências procuradas nos cursos de pós-graduação em administração sejam competências específicas da área de administração. Desta forma, a próxima unidade discorrerá sobre elencos de competências específicas do administrador: as competências gerenciais.

#### 2.4.1. Elencos de competências do administrador: competências gerenciais.

Em se tratando de competências a nível gerencial, deve-se partir da visão precursora de Katz (1955 apud SANT'ANNA, 2002). Segundo este autor, três são as habilidades de gestão necessárias ao processo administrativo, a saber: habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais. Estas três habilidades são requeridas em diferentes graus nos diferentes níveis da organização, conforme pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 – Grau de habilidades gerenciais necessárias aos diferentes níveis da organização.



Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1974 apud SANT'ANNA, 2002, p. 31)

As habilidades técnicas representam a utilização de técnicas, equipamentos e conhecimentos na realização de tarefas específicas e são altamente requeridas nos níveis gerenciais de supervisão. As habilidades humanas dizem respeito a capacidade e discernimento para lidar com pessoas e são fortemente requeridas nos níveis intermediários de gerencia. Por fim, as habilidades conceituais sinalizam a capacidade

de lidar com conceitos abstratos e compreender as complexidades da organização globalmente, sendo altamente requeridas nos níveis de alta direção.

Percebe-se que para Katz (1955 apud SANT'ANNA, 2002) a combinação de habilidades necessárias aos diferentes níveis da administração organizacional varia conforme o gerente caminha nas posições gerenciais. Percebe-se ainda que, embora não explicitamente tratando das idéias acerca da competência gerencial em sua noção contemporânea, o caráter precursor das idéias deste autor é evidente. Veja-se que estes conceitos datam da década de 50, onde “as fronteiras do behaviorismo e a teoria de sistemas estão ainda pouco definidas [...]” (LODI, 2003, p. 210).

No contexto gerencial, as preocupações com a temática da competência surgem, segundo Bitencourt e Barbosa (2004), a partir da obra de Boyatzis que, em seu trabalho, denota um elenco de vinte e um atributos que norteiam a construção de um perfil de gestor ideal, á saber:

Quadro 2 - Competências gerenciais segundo Boyatzis.

<b>ELENCO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS SEGUNDO BOYATIZIS</b>	
1- Orientação eficiente	2- Produtividade;
3- Diagnóstico e uso de conceitos	4- Preocupação com impactos
5- Autoconfiança	6- Uso de apresentações orais
7- Pensamento lógico	8- Conceitualização
9- Uso de poder socializado	10- Otimismo
11- Gestão de grupo	12- Auto-avaliação e senso crítico
13- Desenvolvimento de outras pessoas	14- Uso de poder unilateral
15- Espontaneidade	16- Autocontrole
17- Objetividade perceptual	18- Adaptabilidade
19- Preocupação com relacionamentos próximos	20- Memória
21- Conhecimento especializado	

Fonte: Adaptado de Wood e Payne (1998 apud BITENCOURT; BARBOSA, 2004)

Rhinesmith (1993) apresenta um elenco composto por um conjunto de competências gerenciais fundamentais. As competências apresentadas pelo autor enfocam a capacidade de gerenciar diversos aspectos da realidade organizacional, são elas: capacidade de gerencia da competitividade, capacidade de gerencia da complexidade, capacidade de gerencia da adaptabilidade, capacidade de gerir equipes,

capacidade de gerenciamento da incerteza e, por fim, a capacidade de gerencia do aprendizado.

Fleury e Fleury (2001a), em investigação das relações entre competências e estratégias na indústria brasileira, evidenciam sete competências profissionais. Estas competências são apresentadas no quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Elenco de competências segundo Fleury e Fleury (2001a).

<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
SABER AGIR	Saber o que e por que fazer.
SABER MOBILIZAR	Saber mobilizar recursos e pessoas.
SABER COMUNICAR	Saber compreender e transmitir informações e conhecimentos.
SABER APRENDER	Saber desenvolver-se assim como propiciar o desenvolvimento dos outros.
SABER COMPROMETER-SE	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização.
SABER ASSUMIR RESPONSABILIDADES	Capacidade de assumir os riscos e conseqüências de suas ações.
TER VISÃO ESTRATÉGICA	Entender o negócio da organização.

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001a, p. 22).

Quinn et al (2003), em sua tentativa de sistematizar as competências gerenciais considerando a complexidade da atividade administrativa, organizou um elenco de oito papéis gerenciais, sendo cada um destes papéis constituído por três competências fundamentais. Os papéis gerenciais, segundo este autor, e suas respectivas competências gerenciais, foram sintetizados por Lima (2010) e encontram-se no quadro 4, apresentado a diante.

Quadro 4 – Os oito papéis gerenciais segundo Quinn et al (2003) e suas respectivas competências.

Papel de Mentor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compreensão de si mesmo e dos outros;</li> <li>2. Comunicação eficaz;</li> <li>3. Desenvolvimento dos empregados.</li> </ol>
Papel de Facilitador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construção de equipes;</li> <li>2. Uso do processo decisório participativo;</li> <li>3. Administração de conflito.</li> </ol>
Papel de Monitor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitoramento do desempenho individual;</li> <li>2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos;</li> <li>3. Análise de informação com pensamento crítico.</li> </ol>
Papel de Coordenador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerenciamento de projetos;</li> <li>2. Planejamento do trabalho;</li> <li>3. Gerenciamento multidisciplinar.</li> </ol>
Papel de Diretor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão;</li> <li>2. Estabelecimento de metas e objetivos;</li> <li>3. Planejamento e organização.</li> </ol>
Papel de Produtor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabalho produtivo;</li> <li>2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo;</li> <li>3. Gerenciamento do tempo e do estresse.</li> </ol>
Papel de Negociador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construção e manutenção de uma base de poder;</li> <li>2. Negociação de acordos e compromissos;</li> <li>3. Apresentação de idéias.</li> </ol>
Papel de Inovador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convívio com a mudança;</li> <li>2. Pensamento criativo;</li> <li>3. Gerenciamento da mudança.</li> </ol>

Fonte: Lima (2010, p. 52).

Sant’anna (2002, p. 34), a partir de análise das diversas tipologias propostas por autores estrangeiros e nacionais, apresenta um elenco de quinze competências obtidas através da “mensuração do grau em que as competências consideradas chave para o enfrentamento da nova configuração do ambiente dos negócios têm sido requeridas pelas organizações a que se vinculam os profissionais pesquisados” por ele em sua tese. Em seu trabalho, Sant’anna (2002), objetivando pesquisar alunos de cursos de pós-graduação em administração, obteve o elenco de competências apresentado no quadro 5.

Quadro 5 – Elenco de competências requeridas dos alunos de pós-graduação em administração segundo Sant’anna (2002).

	<b>Competências</b>	<b>Marco teórico de referências</b>
1	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	Abordagens da Competência Anglo-americana (SPENCER E SPENCER, 1993; BOYATZIS, 1982; McCLELLAND E DAILEY, 1972), Francesa (ZARIFIAN, 2001; DUBAR, 1998; STROOBANTS, 1997; LE BORTEF, 1994) e Brasileira (FLEURY E FLEURY, 2001; DUTRA, 2001; RESENDE, 2000; CODA, 1999; LEITE, 1996; DEMO, 1994).
2	Capacidade de trabalhar em equipes	
3	Criatividade	
4	Visão de mundo ampla e global	
5	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	
6	Capacidade de comunicação	
7	Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	
8	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	
9	Capacidade de inovação	
10	Capacidade de relacionamento interpessoal	
11	Iniciativa de ação e decisão	
12	Capacidade de gerar resultados efetivos	
13	Autocontrole emocional	
14	Capacidade empreendedora	
15	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para fins desse estudo, adotou-se o elenco de competências proposto por Sant’anna (2002). Vale salientar que o motivo da adoção deste modelo diz respeito ao fato de seu conjunto de competências constituir o produto de pesquisa acerca das competências requeridas, pelas organizações, de alunos de pós-graduação em administração. Uma vez constatada a semelhança do objeto de pesquisa, este elenco demonstrou-se o mais específico e apropriado para a finalidade dessa dissertação.

## 2.5. PESQUISAS SOBRE O TEMA

Objetivando caracterizar o perfil do profissional brasileiro de Unidades de Inteligência Competitiva (IC) com base na abordagem das competências, Amaral (2010) pesquisou indivíduos responsáveis ou co-responsáveis por essa atividade em todo Brasil, bem como sujeitos que suportam estas atividades, como consultores, pesquisadores e estudiosos. Para o autor, foi possível concluir que os perfis de competências dos profissionais de IC variam bastante de acordo com sua atuação e experiência profissional na área.

Analisando a percepção dos gestores da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Lima (2010) constata que os gestores sinalizam comprometimento com a

função que exercem e com a IES. Consta ainda que a instituição parece, na percepção dos gestores, necessitar de sensibilização no sentido de sistematizar processos que contribuam para o desenvolvimento das competências gerenciais, uma vez que foi evidenciada a ausência de programas contínuos com esta finalidade.

Em uma investigação sobre a formação de competências, o pesquisador André Luís de Castro (2010), analisou os modos de regulação enquanto promotores de constrangimento à formação de competências dos profissionais programadores que atuam na produção de *software* da cidade de Maringá – PR. Os resultados apontaram a baixa evidência de percepção de constrangimento, devido aos modos de regulação, à formação de competências. Para o autor, este constrangimento exíguo pode ser explicado por um dos principais meios de desenvolvimento de competências, que não exige promoção por parte da empresa: a troca de experiências entre colegas.

Em seu trabalho sobre gestão de competência, Dirceu Bassi (2008) procurou identificar e analisar fatores que ajudam ou dificultam a prática da gestão de competências como estratégia de gestão na Embrapa Suínos e Aves. Os resultados indicaram que a gestão de competências não está sendo efetivamente usada como uma estratégia de administração dos recursos humanos na Embrapa Suínos e Aves. Dentre as evidências, citadas pelo autor, que confirmam esta conclusão, estão a falta de ações de capacitação, uso precipitado na avaliação de desempenho e hierarquia burocrática e centralizada. O autor destaca ainda que a gestão por competências não foi, pelo menos suficientemente, internalizada e entendida pelos empregados. Para o autor, este aspecto deve gerar preocupação, pois é de fundamental importância que todos estejam suficientemente esclarecidos sobre o tema.

Buscando a contribuição dos profissionais de recursos humanos para o desenvolvimento das competências individuais, Bernardes (2008) buscou a percepção destes profissionais em sua dissertação. Considerando quatro grupos de estudos e discussão formados por pessoas atuantes na área de recursos humanos, os resultados ressaltam a participação desta área no desenvolvimento das competências individuais. Segundo o autor, trata-se de um importante mecanismo que contribui para o crescimento e melhoria da organização.

Com o objetivo de identificar as competências gerenciais, consideradas relevantes, existentes e em desenvolvimento no setor hoteleiro de João Pessoa, PB, Gondin (2008) realizou um estudo de caso em três empresas deste setor na capital paraibana. A autora concluiu que as competências tidas como relevantes para este



segmento do mercado caracterizam-se como “multifuncionais”, comuns aos diferentes cargos gerenciais analisados. Conclui ainda que a forma de aprendizagem mais importante para o desenvolvimento de competências, para os participantes da pesquisa, é a prática diária da profissão.

Analisando a proposta curricular de duas instituições de educação profissional do ponto de vista da Pedagogia da Competência, Gomes (2007) demonstra que esta baseia-se nos parâmetros da filosofia do pragmatismo e privilegia conteúdos referentes a prática produtiva. Segundo a autora, ao agir desta forma, esta pedagogia cria um discurso ilusório de empregabilidade, uma vez que considera-se a qualificação como único requisito para a empregabilidade, em detrimento de fatores econômicos, políticos e sociais.

Considerando a inserção da noção de competência em cursos de graduação em administração, Nunes (2007) concluiu, em sua tese de doutorado, considerando estudos de casos múltiplos em doze instituições de educação superior da cidade de Belo Horizonte, MG, que os resultados apontam um detrimento do modelo de formação de competência e uma tendência ao de transmissão de conhecimentos. Neste estudo, a autora afirma que a Pedagogia das Competências não orienta os cursos pesquisados.

Com o objetivo de analisar as competências do docente de graduação de administração, Oliveira (2007) buscou a percepção de alunos e professores de duas instituições de ensino superior privadas da cidade de Belo Horizonte. Os resultados indicaram a tendência dos alunos a preferir competências relacionadas a aspectos técnicos, enquanto os professores tendem a preferir as comportamentais. A autora conclui que os docentes valorizam mais as competências comportamentais enquanto os discentes dão mais importância às relacionadas ao ensino. Explica, ainda, que embora os resultados não permitam que se façam generalizações para todo o universo de professores de graduação do curso de administração, a análise aponta algumas singularidades que compõem o trabalho nesses espaços organizacionais.

Em sua pesquisa sobre competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no e com o trabalho, Sant’anna (2002) investigou as relações entre estas variáveis, procedendo ainda um diagnóstico da situação das mesmas junto ao público alvo da pesquisa, composto por profissionais mineiros atuantes em organizações mineiras e matriculados em cursos de pós-graduação *lato-sensu* em administração em Belo Horizonte, buscando um vislumbre das organizações em termos de seu grau de

modernidade organizacional, diferentes estágios quanto as competências organizacionais requeridas e nível de satisfação de seus trabalhadores.

Considerando como público alvo profissionais de organizações mineiras que se encontravam matriculados, no momento de sua realização, em cursos de pós-graduação *lato-sensu* em administração na cidade de Belo Horizonte (MG), os resultados apontaram a existência de correlação linear positiva entre as variáveis “competências individuais requeridas” e “satisfação do trabalhador no e com o trabalho”, “competências individuais requeridas” e “modernidade organizacional”, “modernidade organizacional” e “satisfação do trabalhador no e com o trabalho”. Apontaram ainda relação de dependência entre as variáveis “satisfação do trabalhador no e com o trabalho” e “modernidade organizacional”, sendo esta última a variável independente.

Quanto ao diagnóstico da situação das variáveis estudadas, o autor sinaliza a constatação de diferenciadas e heterogêneas realidades organizacionais, destacando o fato de os traços de modernidade e os ganhos de satisfação no trabalho apresentarem-se junto a exigências, em relação aos trabalhadores, muito maiores.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. TIPO DE PESQUISA

Quanto ao tipo de pesquisa, tomou-se como base a taxionomia proposta por Vergara (2009), que a classifica quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, trata-se de pesquisa descritiva, que expõe determinada característica do objeto do estudo, à saber: os nível de desenvolvimento de competências atual e desejado pela população pesquisada, assim como o nível de demanda destas competências pelas organizações. Ainda quanto aos fins, trata-se também de pesquisa explicativa. Este último caráter deve-se ao objetivo de tornar inteligíveis fatores latentes das competências estudadas na medida em que se propõe a evidenciar a existência de possíveis *gaps* entre as expectativas da população estudada, seu nível atual e a demanda organizacional.

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser classificada como de campo, uma vez que coletou dados primários junto aos discentes de cursos de mestrado profissional em um estado da região nordeste do Brasil.

#### 3.2. VARIÁVEIS

Uma vez considerados os elencos de competências apresentados no referencial teórico desta pesquisa, para fins desse estudo adotou-se o modelo proposto por Sant'anna (2002). O motivo da adoção deste modelo deve-se ao fato de o conjunto de competências considerado constituir o produto de pesquisa acerca das competências requeridas, pelas organizações, de alunos de pós-graduação em administração.

Considerou-se ainda que, em um contexto multidisciplinar, diversas são as formações em nível de graduação dos alunos dos cursos *strictu-sensu* objeto deste estudo, no entanto parece razoável considerar que as competências procuradas nos cursos de mestrado profissional em administração sejam competências específicas da área de gestão: as competências gerenciais. Uma vez constatada a semelhança do

objeto de pesquisa, este elenco demonstrou-se o mais específico e apropriado para a finalidade dessa dissertação.

O Quadro 6 apresenta as quinze competências obtidas por Sant'anna (2002), assim como o marco teórico referencial para sua obtenção e a forma de mensuração a ser utilizada nesta pesquisa.

Quadro 6 – Competências obtidas por Sant'anna (2002)

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA	MARCO TEÓRICO DE REFERÊNCIA	MENSURAÇÃO
1	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	Abordagens da Competência Anglo-americana e Francesa	Escala do tipo <i>Likert</i> de cinco pontos. (variando de "0-Não é requerida" a "5-É fortemente requerida")
2	Capacidade de trabalhar em equipes		
3	Criatividade		
4	Visão de mundo ampla e global		
5	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização		
6	Capacidade de comunicação		
7	Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades		
8	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada		
9	Capacidade de inovação		
10	Capacidade de relacionamento interpessoal		
11	Iniciativa de ação e decisão		
12	Capacidade de gerar resultados efetivos		
13	Autocontrole emocional		
14	Capacidade empreendedora		
15	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas		

Fonte: Adaptado de Sant'anna (2002).

### 3.3. UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

O universo desta pesquisa é constituído basicamente por três grupos:

#### 3.3.1. Grupo de pesquisa 1

O primeiro grupo, por ocasião denominado "grupo de pesquisa 1", é formado por discentes devidamente matriculados em cursos de mestrado profissional em administração oferecidos por instituições de ensino em um estado da região nordeste do Brasil quando da realização desta pesquisa. A este grupo será aplicado o questionário objeto do Apêndice 4 deste trabalho, com o objetivo de determinar seu nível atual, suas expectativas de desenvolvimento em termos das competências

pesquisadas e o motivo de sua opção por um mestrado profissional em administração, ao invés de um mestrado acadêmico.

Por se tratar de um universo diminuto, em se tratando deste grupo, a pesquisa pode e objetiva constituir-se censitária, dispensando a definição de amostra, no entanto, considerando a improbabilidade da obtenção de 100% das respostas do universo e o fato de que a amostra pode ser extraída utilizando-se meios probabilísticos ou não probabilísticos (HAIR Jr. et. al., 2005), a técnica utilizada neste estudo será a de amostragem por conveniência.

Reforça-se, que nas técnicas não probabilísticas de amostragem, a amostra não é necessariamente obtida com o objetivo da representatividade estatística, visto que a probabilidade da escolha de um elemento não é conhecida, assim como não existem métodos na estatística para calcular o erro de sua amostragem (CUKIER, 2011).

Desta forma o grupo de pesquisa 1 será constituído por todos os alunos do único curso de mestrado profissional em administração oferecido em um estado da região nordeste do Brasil quando da realização desta pesquisa: o curso de Mestrado Profissional em Administração de uma universidade na região nordeste oferecido por sua Escola de Gestão e Negócios. Este universo totaliza 60 discentes. A amostra corresponde a todos os respondentes do universo considerado.

### **3.3.2. Grupo de pesquisa 2**

O segundo grupo, por ocasião denominado “grupo de pesquisa 2”, é composto pelo conjunto de professores dos cursos de mestrado profissional em administração. A este grupo será aplicado o questionário objeto do Apêndice 5 deste trabalho, com o objetivo de identificar as competências profissionais requeridas pelas organizações do estado na percepção dos docentes dos cursos em questão, em termos das competências pesquisadas.

Este grupo constitui um universo diminuto de forma que, semelhante ao grupo de pesquisa 1, sua consideração pode e objetiva constituir-se censitária, dispensando a definição de amostra, no entanto, considerando a improbabilidade da obtenção de 100% das respostas do universo e o fato de que a amostra pode ser extraída utilizando-se meios probabilísticos ou não probabilísticos (HAIR Jr. et. al., 2005), se utilizará a técnica de amostragem por conveniência. O grupo de pesquisa 2 será constituído então pelo quadro de docentes atuantes no Mestrado Profissional em

Administração em um estado da região nordeste do Brasil, composto por 8 professores, visto que a professora orientadora deste trabalho, que compõe este corpo docente, não será considerada neste universo devido a seu envolvimento nas atividades desta pesquisa. A amostra corresponde a todos os respondentes do universo considerado.

### 3.3.3. Grupo de pesquisa 3

O terceiro grupo, por ocasião denominado “grupo de pesquisa 3”, é composto pelo conjunto de consultores organizacionais atuantes no estado pesquisado. A este grupo será aplicado o questionário objeto do Apêndice 6 deste trabalho, com o objetivo de identificar as competências requeridas pelas organizações do estado em termos das competências pesquisadas. Cabe explicar que este grupo foi escolhido para o levantamento desta demanda por ser constituído de pesquisadores organizacionais profissionais e atuantes na região estudada, com experiência direta e atuação ampla nas organizações.

O levantamento deste universo foi baseado na listagem do Conselho Regional de Administração. Desta forma, obteve-se o rol de profissionais a serem pesquisados, constituído por 18 consultores de empresas da área de administração atuantes no estado.

### 3.3.4. Da obtenção da amostra

Cabe ressaltar que, conforme possibilidade prevista na delimitação dos grupos de pesquisa, objeto do item 3.3, não se obteve o número de respostas correspondente ao universo de pesquisa em nenhum dos grupos considerados, de forma que a amostra, ora composta pelo número de respondentes, está apresentada de forma relativa no Quadro 10: Representatividade % da amostra, a seguir:

Quadro 10 – Representatividade % da amostra.

<b>Grupo de pesquisa 1</b>			
Universo	60	Respondentes (%)	39 (65%)
<b>Grupo de pesquisa 2</b>			
Universo	8	Respondentes (%)	6 (75%)
<b>Grupo de pesquisa 3</b>			
Universo	18	Respondentes (%)	14 (77,78%)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Reforça-se que foi utilizada a técnica de amostragem por conveniência para obtenção dos dados. Embora se tenha buscado trabalhar com o universo, considerou-se a improbabilidade da obtenção de 100% das respostas deste e a possibilidade da amostra ser extraída utilizando-se meios probabilísticos ou não probabilísticos (HAIR Jr. et. al., 2005). Reforça-se ainda que nas técnicas não probabilísticas de amostragem, a amostra não é necessariamente obtida com o objetivo da representatividade estatística, visto que a probabilidade da escolha de um elemento não é conhecida, assim como não existem métodos na estatística para calcular o erro de sua amostragem (CUKIER, 2011).

### 3.4. COLETA DE DADOS

Para fins de coleta de dados, a pesquisa utilizou os questionários objetos dos apêndices 4, 5 e 6 deste trabalho. Estes questionários foram adaptados a partir do Bloco I do instrumento desenvolvido e validado, em forma e conteúdo, por Sant'anna (2002) em sua tese. Este bloco foi adotado por tratar-se de um instrumento desenvolvido para pesquisar competências junto a alunos de pós-graduação em administração, caracterizando semelhança de escopo com este trabalho, e apresenta um alfa de Cronbach de 0,9269. Foi ainda realizado pré-teste com cinco componentes do Grupo de Pesquisa 1, um componente do Grupo de Pesquisa 2 e três componentes do Grupo de Pesquisa 3, atentando para a clareza do instrumento para os pesquisados.

O Bloco I do instrumento original é constituído basicamente por escalas *Likert* de onze pontos, As questões medem o nível de demanda (que varia de “0-Não é requerida” até “11-É fortemente requerida”) de um elenco de quinze competências profissionais, conforme definidas no item 3.2, obtidas através da técnica de análise de conteúdo por categoria, proposta por Richardson et. al. (1985), procedida pelo autor do instrumento junto ao marco referencial teórico de seu estudo.

O questionário objeto do Apêndice 4, intitulado “Questionário 1”, será aplicado ao grupo de pesquisa 1, devidamente definido no item 3.3.1, com o objetivo de inferir seu atual nível de desenvolvimento em termos das competências estudadas, assim como suas expectativas quanto ao desenvolvimento destas competências com

subsídios dos cursos de mestrado profissional em administração. Este questionário dispõe de duas questões, sendo a questão I constituída do Bloco I do instrumento desenvolvido por Sant'anna (2002) para inferir o nível atual de desenvolvimento das competências pesquisadas. Por sua vez, a questão II dispõe do mesmo instrumento sendo aplicado com o objetivo de inferir a expectativa de desenvolvimento das competências pesquisadas com subsídios do mestrado profissional em administração.

O questionário objeto do apêndice 5, por ocasião intitulado "Questionário 2", será aplicado junto ao grupo 2, devidamente definido no item 3.3.2, com o objetivo de identificar as competências profissionais mais demandadas pelas organizações na percepção dos docentes dos cursos de mestrado em administração do estado. Este questionário constitui-se também do Bloco I do instrumento original desenvolvido por Sant'anna (2002) devidamente adaptado.

O questionário objeto do apêndice 6, por ocasião intitulado "Questionário 3", será aplicado junto ao grupo de pesquisa 3, devidamente definido no item 3.3.3, com o objetivo de identificar as competências profissionais mais demandadas pelas organizações na percepção dos consultores atuantes no estado e devidamente registrados no CRA. Este questionário constitui-se também do Bloco I do instrumento original desenvolvido por Sant'anna (2002) devidamente adaptado.

Estes três instrumentos serão disponibilizados on-line, aos respectivos grupos de pesquisa, através da ferramenta "Formulários" do "Google Docs". Esta ferramenta é disponibilizada no endereço eletrônico: <https://docs.google.com/>. Será encaminhado, para cada integrante dos grupos de pesquisa, um e-mail contendo uma breve explicação do objetivo da pesquisa e um link direto para o questionário disponível na ferramenta Formulários do Google Docs. Os e-mails encaminhados para os discentes, docentes e consultores pesquisados encontram-se respectivamente nos apêndices 1, 2 e 3.

O fato de o questionário poder ser aplicado a um grande número de pesquisados, simultaneamente, gerando resultados que facilitam a comparação (SELLTIZ et al, 1962) justifica a escolha deste gênero de instrumento como apropriado a esta pesquisa. Roesch (2007) afirma que este tipo de instrumento não é apenas um formulário sem reflexão, mas sim um conjunto de questões que busca mensurar alguma coisa. Neste sentido trata-se ainda de escalas do tipo *Likert*, por estas permitirem a quantificação da demanda de cada competência, possibilitando posterior análise multivariada, caso necessário.



O quadro 7, intitulado Relação instrumento-objetivos, relaciona os instrumentos utilizados nesta pesquisa aos devidos objetivos específicos descritos no item 1.3.2.

Quadro 7: Relação instrumento-objetivos.

<b><u>INSTRUMENTO</u></b>	<b><u>QUESTÃO</u></b>	<b><u>OBJETIVO A SER ATENDIDO</u></b>
Questionário 1	Questão I	Identificar as competências profissionais atuais dos mestrandos estudados, assim como seu respectivo nível de desenvolvimento.
	Questão II	Identificar o nível de desenvolvimento desejado das competências profissionais que os mestrandos estudados esperam desenvolver com subsídios dos cursos em questão.
Questionário 2	Questão I	Identificar as competências profissionais requeridas pelas organizações do estado na percepção dos docentes dos cursos em questão.
Questionário 3	Questão I	Identificar o nível de demanda das competências profissionais requeridas pelas organizações do estado.
Cruzamento das Questões I e II do Questionário 1.		Evidenciar possíveis <i>gaps</i> entre as competências que os mestrandos do estado esperam desenvolver e os níveis atuais de competências destes mestrandos.
Cruzamento entre a Questão II do Questionário 1 e a Questão I do Questionário 2.		Evidenciar possíveis <i>gaps</i> entre as competências que os mestrandos do estado esperam desenvolver e as competências demandadas pelas organizações do estado na percepção dos docentes pesquisados.
Cruzamento entre a Questão II do Questionário 1 e a Questão I do Questionário 3.		Evidenciar possíveis <i>gaps</i> entre as competências que os mestrandos do estado esperam desenvolver e as competências demandadas pelas organizações.
Cruzamento entre a Questão I do Questionário 2 e a Questão I do Questionário 3.		Evidenciar possíveis <i>gaps</i> entre as competências demandadas pelas organizações do estado na percepção dos docentes pesquisados e as competências realmente demandadas por estas organizações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.5. TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados obtidos consiste basicamente em duas etapas. A primeira etapa de tratamento objetiva a análise para atendimento aos quatro primeiros

objetivos expostos no quadro 7. A segunda etapa parte dos dados resultantes da etapa anterior e objetiva o tratamento para atendimento aos demais objetivos expostos no quadro 7. O Quadro 8 relaciona as etapas de tratamento dos dados aos respectivos objetivos a serem atendidos.

Quadro 8 – Etapas de tratamento e objetivos específicos.

<b>Tratamento</b>	<b>Objetivos relacionados</b>
<b><u>Etapa 1</u></b>	Identificar as competências profissionais atuais dos mestrandos estudados, assim como seu respectivo nível de desenvolvimento.
	Identificar o nível de desenvolvimento desejado das competências profissionais que os mestrandos estudados esperam desenvolver com subsídios dos cursos em questão.
	Identificar as competências profissionais requeridas pelas organizações do estado na percepção dos docentes dos cursos em questão.
	Identificar o nível de demanda das competências profissionais requeridas pelas organizações do estado.
<b><u>Etapa 2</u></b>	Evidenciar possíveis <i>gaps</i> entre as competências que os mestrandos do estado esperam desenvolver e os níveis atuais de competências destes mestrandos.
	Evidenciar possíveis <i>gaps</i> entre as competências que os mestrandos do estado esperam desenvolver e as competências demandadas pelas organizações do estado na percepção dos docentes pesquisados.
	Evidenciar possíveis <i>gaps</i> entre as competências que os mestrandos do estado esperam desenvolver e as competências demandadas pelas organizações.
	Evidenciar possíveis <i>gaps</i> entre as competências demandadas pelas organizações do estado na percepção dos docentes pesquisados e as competências realmente demandadas por estas organizações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.5.1 Etapa 1

Inicialmente tabulou-se o rol de dados em planilhas eletrônicas, conforme obtido da ferramenta GoogleDocs. Considerando o volume de dados e a conseqüente necessidade de melhor apresentação, foram construídas tabelas de distribuição de frequência para representar o rol completo de dados obtidos para cada instrumento. Com a finalidade de possibilitar a comparação entre as competências mais ou menos desenvolvidas ou demandadas (de acordo com o instrumento a partir do qual os dados foram obtidos) e a posterior construção de um ranking, calculou-se escores do nível de desenvolvimento/demanda de cada competência, conforme descrito. O resultado deste tratamento inicial encontra-se no Apêndice 7: Rol dos dados obtidos – Etapa 1.

Em seguida, para atendimento aos objetivos específicos relacionados a esta Etapa 1, construiu-se rankings a partir dos escores obtidos para cada competência. Os rankings foram ainda representados em forma de gráfico de barras, para melhor

visualização e compreensão. Este procedimento finaliza a Etapa 1 e encontra-se executado no item 4.1 Ranking das competências nas diferentes percepções – Etapa 1.

### 3.5.1.1. Cálculo do escore

Considerando que nos instrumentos de coleta de dados o respondente registrava sua opinião numa escala de 1 (não é desenvolvida/demandada) a 5 (é fortemente desenvolvida/demandada), para fins de análise, as respostas que resultaram nos pontos 4 e 5 foram considerados como caracterização do desenvolvimento/demanda de determinada competência. Neste sentido, o escore consiste na representatividade percentual destes pontos.

O Quadro 9 explana a interpretação considerada neste trabalho para cada escore.

Quadro 9 – Identificação dos escores pesquisados.

<b><u>Escore</u></b>	<b><u>Interpretação</u></b>	<b><u>Fonte de dados</u></b>
<b>Escore 1</b>	Nível de desenvolvimento da competência nos mestrandos pesquisados.	Respostas a questão I do questionário 1
<b>Escore 2</b>	Demanda pela competência nos mestrandos pesquisados.	Respostas a questão II do questionário 1
<b>Escore 3</b>	Nível de demanda percebido pelos docentes pesquisados.	Respostas a questão I do questionário 2
<b>Escore 4</b>	Nível de demanda por competências nas organizações do estado.	Respostas a questão I do questionário 3

Fonte: Elaborado pelo autor

Desta forma, um escore de 75% para uma competência “x”, por exemplo, significa que 75% dos respondentes consideram a competência “x” desenvolvida/demandada.

### 3.5.2 Etapa 2

Para evidenciar os prováveis gaps de percepção objetos deste trabalho, pretende-se acarear os escores representativos dos diferentes grupos de pesquisa. Para tanto, faz-se necessário a definição destes gaps.

A Quadro 11 evidencia e identifica os gaps pesquisados, relacionando-os aos correspondentes objetivos a serem atendidos.

Quadro 11 – Identificação dos gaps pesquisados.

<b><u>Objetivo a ser atendido</u></b>	<b><u>Gap correspondente</u></b>
Evidenciar possíveis <i>gaps</i> entre as competências que os mestrandos do estado esperam desenvolver e os níveis atuais de competências destes mestrandos.	<b>GAP 1</b>
Evidenciar possíveis <i>gaps</i> entre as competências que os mestrandos do estado esperam desenvolver e as competências demandadas pelas organizações do estado na percepção dos docentes pesquisados.	<b>GAP 2</b>
Evidenciar possíveis <i>gaps</i> entre as competências que os mestrandos do estado esperam desenvolver e as competências demandadas pelas organizações.	<b>GAP 3</b>
Evidenciar possíveis <i>gaps</i> entre as competências demandadas pelas organizações do estado na percepção dos docentes pesquisados e as competências realmente demandadas por estas organizações.	<b>GAP 4</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez definidos os gaps a serem pesquisados, a Etapa 2 de tratamento dos dados parte das tabelas elaboradas na Etapa 1 para confrontar os diferentes escores representativos das diferentes percepções. Os possíveis *gaps* serão então aferidos a partir da diferença entre os escores. Gráficos de barras foram usados ainda para melhor visualização e comparação dos escores.

Por fim, para verificar a relação entre as percepções objetos dos *gaps*, será utilizado o coeficiente de correlação linear de Pearson. Deve-se considerar que esta medida, embora disponha de significação estatística, configura simplesmente a tendência que as variáveis estudadas apresentam quanto a sua variação conjunta, adequando-se desta forma a análise aqui considerada (COSTA NETO; 1977).

Para fins desta análise, considerar-se-á as 3 suposições básicas para a utilização do coeficiente de correlação linear de Pearson, segundo Lira (2004). A primeira delas é que a correlação evidenciada por esta estatística é linear. A segunda diz respeito à natureza das variáveis analisadas, que devem ser aleatórias e medidas em escala intervalar. A terceira é que as variáveis tenham uma distribuição normal bivariada conjunta.

Ao utilizar-se tal coeficiente, fica evidenciado que se busca apenas a correlação linear entre as diferentes percepções analisadas, configurando-se este um aspecto de limitação da pesquisa. A segunda suposição diz respeito à natureza das variáveis e também se encontra satisfeita.

Já quanto à terceira suposição, Lira (2004, p.40) explica que “esta hipótese é necessária para fazer inferências estatísticas (teste de hipótese e intervalo de confiança), sendo dispensável quando se tratar de estudos amostrais.” Uma vez que

não se realizou estas inferências neste trabalho, tornou-se desnecessária a realização de testes para a verificação da normalidade dos dados utilizados nos cálculos do coeficiente. Deve-se reforçar que a não constatação da normalidade dos dados implica na limitação quanto a generalização das conclusões, ficando caracterizada mais uma limitação deste trabalho: os resultados obtidos quanto ao alinhamento das percepções dizem respeito a amostra considerada e não deve ser generalizado para o universo.

Para interpretação do coeficiente supracitado adotar-se a o proposto por Cohen apud Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009), que explica que valores, independente do sinal, entre 0,1 e 0,29 consistem em baixos valores, valores entre 0,3 e 0,49 podem ser considerados medianos e valores entre 0,50 e 1 consistem em grandes valores. Sobre as diversas possibilidades de interpretação destes valores, Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009, p. 119) afirmam que “o certo é que quanto mais perto de 1 (independente do sinal) maior é o grau de dependência estatística linear entre as variáveis.”

A realização desta etapa encontra-se no item 4.2 Análise dos gaps – Etapa 2.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 RANKING DAS COMPETÊNCIAS

#### 4.1.1. Competências profissionais atuais dos mestrandos estudados.

As competências “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias”, “capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização” e “domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada” consistem, dentre as competências pesquisadas, nas competências mais desenvolvidas nos mestrandos pesquisados. Estas três competências são consideradas desenvolvidas por 92,31% da amostra.

Em seguida, figuram as competências “capacidade de trabalhar em equipes”, “capacidade de gerar resultados efetivos” e “capacidade de comunicação”, consideradas desenvolvidas por, respectivamente, 89,64%, 84,62% e 82,05% da amostra considerada.

A quinta posição é ocupada simultaneamente pelas competências “visão de mundo ampla e global”, “capacidade de relacionamento interpessoal” e “iniciativa de ação e decisão”, apontadas como desenvolvidas por 79,49% dos mestrandos.

A competência “autocontrole emocional” aparece na sexta posição das competências mais desenvolvidas, com um escore de 74,36%. Seguida pela sétima posição ocupada simultaneamente pelas competências “criatividade” e “capacidade de lidar com situações novas e inusitadas”, ambas apontadas como desenvolvidas por 71,79% dos pesquisados.

Por fim, as últimas posições são ocupadas respectivamente pelas competências “capacidade de inovação”, “capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades” e “capacidade empreendedora”, percebidas como desenvolvidas, a primeira por 61,64% e as demais empatando em 56,41% dos pesquisados.

Estes dados encontram-se ilustrados na Tabela 5 com o escore representativo do nível atual de desenvolvimento de cada competência no grupo pesquisado. Os escores são ainda apresentados de forma decrescente, com a finalidade de se evidenciar o ranking do atual nível de desenvolvimento de cada competência no grupo de pesquisa 1.

Tabela 5 – Percentual de mestrandos estudados que consideram cada competência como desenvolvida.

<b>NÍVEL ATUAL DE DESENVOLVIMENTO DOS MESTRANDOS PROFISSIONAIS</b>		
<b>POSIÇÃO</b>	<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>ESCORE 1 (%)</b>
1	1.1 Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	92,31
1	1.5 Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	92,31
1	1.8 Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	92,31
2	1.2 Capacidade de trabalhar em equipas	89,74
3	1.12 Capacidade de gerar resultados efetivos	84,62
4	1.6 Capacidade de comunicação	82,05
5	1.4 Visão de mundo ampla e global	79,49
5	1.10 Capacidade de relacionamento interpessoal	79,49
5	1.11 Iniciativa de ação e decisão	79,49
6	1.13 Autocontrolo emocional	74,36
7	1.3 Criatividade	71,79
7	1.15 Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	71,79
8	1.9 Capacidade de inovação	61,54
9	1.7 Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	56,41
9	1.14 Capacidade empreendedora	56,41

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 5 oferece a percepção do perfil, em termos de competências, dos mestrandos estudados, no entanto, faz-se necessário destacar algumas observações acerca da configuração deste perfil.

Observa-se que as competências mais desenvolvidas nos mestrandos estudados tem carácter predominantemente voltado para a consecução de resultados em ambientes dinâmicos. Desta forma a configuração de competências dos mestrandos mostra-se em consonância com o pensamento de Sveiby (1998) e sinaliza a priorização de competências voltadas para o fluxo de conhecimento. É também encontrada consonância com o pensamento de Stewart (1998) na medida em que estas competências são fundamentais, para o autor, numa economia voltada para o conhecimento.

Nas três primeiras posições, ocupadas respectivamente por “Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias”, “Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização”, “Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada”, pode-se perceber o pensamento de Lima (2010) ao afirmar que as novas organizações visam oferecer diferenciais focando em aprendizagem para o mercado.

Considerando que o ranking da Tabela 5 apresenta a configuração atual de competências dos mestrados e, ainda, que estas não foram desenvolvidas no mestrado, provavelmente o foram na graduação ou em cursos lato-sensu. A partir desta perspectiva, os dados desta pesquisa não parecem corroborar os pensamentos de Boog (2002), apresentado na problemática deste trabalho, uma vez que, para o autor, os cursos de graduação do sistema formal de ensino superior não vêm fornecendo os perfis profissionais necessários diante da turbulência do cenário atual. No entanto, deve-se considerar que há a possibilidade destas competências terem sido desenvolvidas em cursos lato-sensu, não na graduação, há ainda a possibilidade do anacronismo das ideias de Boog, uma vez que sua publicação ora referida trata da situação a aproximadamente dez anos atrás e, por fim, estas competências podem ainda ter sido desenvolvidas nas empresas onde os pesquisados laboram.

Por fim, merece ainda destaque o fato das competências “Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades” e “Capacidade empreendedora” figurarem os últimos lugares, demonstrando que os pesquisados consideram estas suas competências menos desenvolvidas.

#### **4.1.2. Competências profissionais desejadas ao término do curso.**

Em se tratando das competências que os mestrados querem desenvolver com subsídios do curso de mestrado profissional em administração, a primeira posição encontra-se simultaneamente ocupada pelas competências “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias” e “capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização”. No grupo de pesquisa 1 todos os mestrados esperam possuir estas competências como desenvolvidas ou fortemente desenvolvidas.

“Capacidade de trabalhar em equipes”, “capacidade de relacionamento interpessoal” e “capacidade de gerar resultados efetivos” ocupam juntas a segunda posição. Os dados mostram que 97,44% dos pesquisados esperam possuir estas competências como desenvolvidas após a conclusão do stricto-sensu profissional em administração.

A terceira posição, com escore de 94,87%, corresponde a competência “Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada”, seguida pelas competências “Criatividade” e “Capacidade de



inovação”, na quarta posição, as quais 89,74% dos pesquisados esperam desenvolver com subsídios do mestrado em administração.

A quinta posição do ranking é ocupada simultaneamente pelas competências “Capacidade de comunicação”, “iniciativa de ação” e “capacidade de lidar com situações novas e inusitadas”, todas esperadas por 87,18% dos mestrados pesquisados.

As competências “visão de mundo ampla e global” e “capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades” são esperadas por 84,62% dos pesquisados e ocupam, simultaneamente, a sexta posição.

Por fim, a última posição é ocupada pelas competências “autocontrole emocional” e “capacidade empreendedora”. 74,36% dos pesquisados esperam desenvolver estas competências com subsídios do curso de mestrado profissional em administração.

Estes dados encontram-se ilustrados na Tabela 6, com o escore representativo da expectativa de desenvolvimento de cada competência no grupo pesquisado com subsídio dos cursos em questão. Os escores são ainda apresentados de forma decrescente, com a finalidade de se evidenciar o ranking da demanda por cada competência no grupo de pesquisa 1.

Tabela 6 – Percentual de mestrados estudados que acreditam possuir cada competência como desenvolvida após a conclusão do curso de mestrado profissional em administração.

<b>EXPECTATIVA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS MESTRANDOS PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO</b>		
<b>POSIÇÃO</b>	<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>ESCORE 2 (%)</b>
1	1.1 Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	100
1	1.5 Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	100
2	1.2 Capacidade de trabalhar em equipes	97,44
2	1.10 Capacidade de relacionamento interpessoal	97,44
2	1.12 Capacidade de gerar resultados efetivos	97,44
3	1.8 Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	94,87
4	1.3 Criatividade	89,74
4	1.9 Capacidade de inovação	89,74
5	1.6 Capacidade de comunicação	87,18
5	1.11 Iniciativa de ação e decisão	87,18
5	1.15 Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	87,18
6	1.4 Visão de mundo ampla e global	84,62
6	1.7 Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	84,62
7	1.13 Autocontrole emocional	74,36
7	1.14 Capacidade empreendedora	74,36

Fonte: Dados da pesquisa.

A competência “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias” ocupa a primeira posição juntamente com “capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização”. Merece atenção o fato desta segunda figurar no topo da demanda dos mestrados, sinalizando que, embora sua natureza esteja bastante relacionada a aspectos motivacionais intrínsecos aos indivíduos, os mestrados esperam desenvolvê-la com subsídios do mestrado profissional em administração.

As últimas posições são ocupadas por competências relacionadas ao empreendedorismo, tais como “visão de mundo ampla e global”, “capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades”, “autocontrole emocional” e “capacidade empreendedora”. Neste aspecto, os dados talvez sinalizem uma menor percepção, por parte dos discentes pesquisados, da importância de competências empreendedoras e holísticas. Neste sentido, merece destaque o fato de a “capacidade empreendedora” figurar a última posição, corroborando este raciocínio.

Observando os dados, pode-se também verificar que todas as competências pesquisadas apresentam escores altos, o menor escore obtido foi de 74,4%, sinalizando uma alta demanda, por parte do grupo de pesquisa 1, pelo conjunto de competências investigado. Uma vez que o elenco de competências considerado, selecionado conforme o item 3.2, constitui produto de pesquisa acerca de competências requeridas, por organizações, de alunos de pós-graduação em administração (SANT’ANNA, 2002), estes escores elevados em todas as competências já eram esperados.

Constata-se ainda que as competências mais demandadas estão relacionadas a aspectos diretamente associados a resultados organizacionais, tais como “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias” e “capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização”, e aspectos sociais, tais como “capacidade de trabalhar em equipes” e “capacidade de relacionamento interpessoal”.

Por fim, deve-se atentar para que os mestrados profissionais buscam em sua formação o desenvolvimento de competências para a atuação no mercado, sendo esta a finalidade desta modalidade de pós-graduação que, segundo a CAPES (2009), objetiva capacitar profissionais qualificados para o exercício da prática profissional avançada e transformadora de procedimentos. Desta forma, pode-se considerar que a demanda dos mestrados por competências no mestrado profissional reflete a percepção destes quanto a demanda por estas no mercado. O atendimento deste

objetivo específico, então, configura não só o simples retrato da demanda por competências por parte dos mestrandos, e sim, somado a este, o reflexo de sua percepção quanto as expectativas do mercado em termos de competências.

Este raciocínio é corroborado também pelo MEC uma vez que, ao consolidar esta modalidade de *stricto-sensu* no ano de 2009, através de sua normatização, reconhece expressamente a problemática gerada pela demanda por uma formação de mestres profissionais, munidos de formação profunda, em nível de *stricto-sensu*, e habilitados a desenvolver atividades nas áreas mais diretamente vinculadas ao mundo do trabalho e ao sistema produtivo (BRASIL, 2009).

#### **4.1.3. Competências profissionais requeridas pelas organizações na percepção dos docentes.**

Em se tratando da percepção dos docentes integrantes do grupo de pesquisa 2 acerca da demanda por competências no mercado, quatro competências constituíram a unanimidade enquanto fortemente demandadas na percepção dos docentes investigados, são elas: “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias”, “capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização”, “capacidade de comunicação” e “capacidade de relacionamento interpessoal”.

Quanto à segunda posição em relação à demanda do mercado, 83,33% dos docentes, consideram as competências “capacidade de trabalhar em equipes”, “Capacidade de gerar resultados efetivos” e “Autocontrole emocional”.

Na terceira posição, encontram-se “criatividade”, “visão de mundo ampla e global”, “capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades”, “domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada”, “capacidade de inovação”, “iniciativa de ação e decisão” e “capacidade de lidar com situações novas e inusitadas”. Estas competências foram apontadas como demandadas por 66,67% dos docentes.

Na última posição, reconhecida como demandada por 33,33% dos docentes pesquisados, encontra-se a competência “capacidade empreendedora”.

A Tabela 7 ilustra os dados e evidencia os respectivos escores representativos da demanda por cada competência de acordo com a percepção dos docentes pesquisados. Os escores são ainda apresentados de forma decrescente, com a

finalidade de se evidenciar o ranking da demanda por cada competência na percepção do grupo de pesquisa 2.

Tabela 7 – Percentual dos docentes estudados acerca da demanda por competências nas organizações.

<b>DEMANDA POR COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES NA PERCEPÇÃO DOS DOCENTES PESQUISADOS</b>		
<b>POSIÇÃO</b>	<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>ESCORE 3 (%)</b>
1	1.1 Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	100,00
1	1.5 Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	100,00
1	1.6 Capacidade de comunicação	100,00
1	1.10 Capacidade de relacionamento interpessoal	100,00
2	1.2 Capacidade de trabalhar em equipes	83,33
2	1.12 Capacidade de gerar resultados efetivos	83,33
2	1.13 Autocontrole emocional	83,33
3	1.3 Criatividade	66,67
3	1.4 Visão de mundo ampla e global	66,67
3	1.7 Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	66,67
3	1.8 Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	66,67
3	1.9 Capacidade de inovação	66,67
3	1.11 Iniciativa de ação e decisão	66,67
3	1.15 Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	66,67
4	1.14 Capacidade empreendedora	33,33

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que os docentes pesquisados apresentam consenso quanto a demanda pelas competências “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos”, “capacidade de comprometer-se com os objetivos da empresa”, “capacidade de comunicação” e “capacidade de relacionamento interpessoal”. Cabe aqui ressaltar que uma maior homogeneidade nas percepções deste grupo de pesquisa já era esperada, visto que se trata de um universo diminuto composto por oito docentes que atuam na mesma instituição, a única que oferta atualmente o curso de mestrado profissional em administração no estado pesquisado. O mesmo fenômeno se observa com os “empates” nas posições 2 e 3, conforme atesta a Tabela 7.

Observa-se, ainda que a amplitude dos escores é notável para este grupo de pesquisa, enquanto a posição 1 foi considerada como requerida por 100% dos pesquisados, a posição 15 (última posição), ocupada pela competência “capacidade empreendedora” obteve um escore de apenas 33.33. Este fato pode sinalizar que, na percepção dos docentes pesquisados, o elenco de competências considerado, selecionado conforme o item 3.2, pode não refletir o melhor quadro de demanda por parte das organizações.

Por fim, merece destaque o baixo escore obtido pela competência “capacidade empreendedora” junto aos docentes pesquisados, sinalizando que este grupo de pesquisa, em sua maioria, não considera esta capacidade valorizada por parte das organizações.

#### **4.1.4. Competências profissionais requeridas pelas organizações.**

Quanto ao real nível de demanda do mercado na percepção dos consultores, merece destaque o fato de a primeira posição ser ocupada simultaneamente por seis competências, a saber: “capacidade de trabalhar em equipes”, “capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização”, “capacidade de comunicação”, “capacidade de inovação”, “capacidade de relacionamento interpessoal” e “capacidade de gerar resultados efetivos”. Estas competências são apontadas como demandadas por 78,57% dos pesquisados.

Na segunda posição encontram-se simultaneamente, apresentando um escore de 71,43%, as competências “criatividade”, “visão de mundo ampla e global”, “capacidade empreendedora” e “capacidade de lidar com situações novas e inusitadas”.

As competências “domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada”, “iniciativa de ação e decisão” e “autocontrole emocional”, foram identificadas como demandadas por 64,29% dos pesquisados, ocupando a terceira posição do ranking de competências demandadas.

A quarta posição, ocupada por “capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades”, apresentou um escore de 50%, seguida por “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias”, apontada como demandada por 42,86% dos pesquisados, ocupando a quinta e última posição.

Os dados acima apresentados encontram-se ilustrados na Tabela 8, que inclui o escore representativo da demanda por cada competência nas organizações. Os escores são ainda apresentados de forma decrescente, com a finalidade de se evidenciar o ranking da demanda por cada competência na percepção do grupo de pesquisa 3.

Tabela 8 – Demanda por competências nas organizações.

DEMANDA POR COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES		
POSIÇÃO	COMPETÊNCIA	ESCORE 4 (%)
1	1.2 Capacidade de trabalhar em equipes	78,57
1	1.5 Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	78,57
1	1.6 Capacidade de comunicação	78,57
1	1.9 Capacidade de inovação	78,57
1	1.10 Capacidade de relacionamento interpessoal	78,57
1	1.12 Capacidade de gerar resultados efetivos	78,57
2	1.3 Criatividade	71,43
2	1.4 Visão de mundo ampla e global	71,43
2	1.14 Capacidade empreendedora	71,43
2	1.15 Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	71,43
3	1.8 Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	64,29
3	1.11 Iniciativa de ação e decisão	64,29
3	1.13 Autocontrole emocional	64,29
4	1.7 Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	50,00
5	1.1 Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	42,86

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos dados da Tabela 8, pode-se concluir que são mais requeridas as competências relacionadas a aspectos sociais e ao desempenho das organizações, uma vez que a primeira posição foi ocupada simultaneamente por “capacidade de trabalhar em equipes”, “capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização”, “capacidade de comunicação”, “capacidade de inovação”, “capacidade de relacionamento interpessoal” e “capacidade de gerar resultados efetivos”. Resultado semelhante foi obtido na pesquisa de Sant’anna (2002), autor do instrumento, que constatou diante de seus dados uma maior demanda por competências diretamente associadas a aspectos sociais, relacionais e de *performance* organizacional.

Esta provável priorização das competências voltadas para o “mostrar resultados imediatos” sinaliza o entendimento, dentre o grupo de pesquisa em questão, da competência como definida pela corrente americana, conforme apresentada por autores como McClelland (1973), Boyatzis (1982), Prahalad e Hamel (1990) e Woor Jr. (1997). O pensamento da corrente norte-americana sobre o conceito de competência associa este a um conjunto de capacidades humanas que permitem um bom desempenho (GONDIM, 2008).

Por fim, merece destaque o fato da competência “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias” figurar a última posição da Tabela 8, sendo considerada demandada por apenas 42,86% do grupo pesquisado.

## 4.2 ANÁLISE DOS GAPS

### 4.2.1. GAP 1 - Análise do gap entre as competências atuais e desejadas na percepção dos mestrandos.

Os maiores *gaps* encontrados entre o nível atual e o desejado das competências pesquisadas encontram-se nas competências “capacidade de inovação” e “capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades”, ambas com uma diferença de escores de 28,21.

Na segunda posição encontram-se as competências “criatividade”, “capacidade empreendedora” e “capacidade de relacionamento interpessoal”, com *gap* de 17,95. Seguida pelas posições terceira e quarta, respectivamente “capacidade de lidar com situações novas e inusitadas”, com *gap* de 15,38, e “capacidade de gerar resultados efetivos”, que apresentou uma diferença de escores de 12,82.

Quatro competências ocuparam simultaneamente a quinta posição do ranking, com diferença de 7,69, são elas: “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias”, “capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização”, “iniciativa de ação e decisão” e “capacidade de trabalhar em equipes”.

Na sexta posição, com um *gap* de apenas 5,13, encontram-se as competências “capacidade de comunicação” e “visão de mundo ampla e global”. Segue-se então o último *gap* detectado, de apenas 2,56, referente a competência “domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada”.

Registre-se ainda que não foi encontrada diferença de escore para a competência “autocontrole emocional”.

Para ilustrar melhor a apresentação destes dados construiu-se a Tabela 9, com os escores representativos do nível atual de desenvolvimento de competências dos discentes pesquisados (Escore 1), e das expectativas de desenvolvimento de competências destes (Escore 2). Acrescentou-se ainda uma coluna com a diferença entre os escores, com a finalidade de tornar evidente a grandeza dos *gaps*, assim como uma linha onde consta o coeficiente de correlação linear de Pearson, conforme estabelecido no item 3.5.2.

Os *gaps* foram então arranjados de forma decrescente, com a finalidade de se evidenciar seu ranking quanto às competências analisadas.

Tabela 9 – *Gap* entre as competências que os mestrandos esperam desenvolver e os níveis atuais de competências destes mestrandos.

POSIÇÃO	COMPETÊNCIA	GAP	ESCORE 2 (%)	ESCORE 1 (%)
1	1.9 Capacidade de inovação	28,21	89,74	61,54
1	1.7 Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	28,21	84,62	56,41
2	1.3 Criatividade	17,95	89,74	71,79
2	1.14 Capacidade empreendedora	17,95	74,36	56,41
2	1.10 Capacidade de relacionamento interpessoal	17,95	97,44	79,49
3	1.15 Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	15,38	87,18	71,79
4	1.12 Capacidade de gerar resultados efetivos	12,82	97,44	84,62
5	1.1 Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	7,69	100,00	92,31
5	1.5 Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	7,69	100,00	92,31
5	1.11 Iniciativa de ação e decisão	7,69	87,18	79,49
5	1.2 Capacidade de trabalhar em equipas	7,69	97,44	89,74
6	1.6 Capacidade de comunicação	5,13	87,18	82,05
6	1.4 Visão de mundo ampla e global	5,13	84,62	79,49
7	1.8 Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	2,56	94,87	92,31
8	1.13 Autocontrolo emocional	0,00	74,36	74,36
<b>Coeficiente de correlação de Pearson</b>				<b>0,71</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os dados da Tabela 9, observa-se que os maiores *gaps*, encontram-se nas competências “capacidade de inovação” e “capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades”. Estas competências são consideradas pouco desenvolvidas no grupo de pesquisa 1, com escores 1 respectivamente de 61,54 e 56,41, e, apesar disso, são consideradas razoavelmente demandadas por este grupo, com escores 2 atingindo 89,74 e 84,62. Esta relação pode ser melhor visualizada, analisando-se também os escores 1 e 2 nas suas respectivas tabelas, 4 e 5 a saber.

Os menores *gaps* identificados correspondem às competências “domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada” e “Autocontrolo emocional”. A primeira corresponde a uma das competências mais bem desenvolvidas no grupo de pesquisa 1, conforme atesta a Tabela 4, e ocupa forte posição também na Tabela 5, que evidencia sua alta demanda na percepção do mesmo grupo. A segunda além de não ser considerada desenvolvida, conforme atesta a Tabela 4, não é demandada pelo grupo.

Percebe-se, ainda, que todos os *gaps* evidenciados pela Tabela 9 são positivos. Este resultado já era esperado uma vez que os *gaps* positivos nesta tabela refletem



uma expectativa de conclusão do mestrado profissional com um nível maior que o atual em se tratando de desenvolvimento de competências.

Pode-se ainda verificar que os maiores *gaps* estão nas competências consideradas como menos desenvolvidas pelo grupo, aquelas com os menores escores 1, a saber: “capacidade de inovação”, “capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades”, “criatividade” e “capacidade empreendedora”. Percebe-se que este conjunto de competências está relacionado a adaptação genérica à um ambiente dinâmico.

Considerando-se os resultados encontrados, onde a configuração do desenvolvimento atual das competências do grupo de pesquisa 1 sinaliza a priorização de competências voltadas para a apresentação de resultados em ambientes instáveis, consoante ao pensamento de Sveiby (1998), e o fato de o *gap* 1 evidenciar a lacuna entre o desenvolvimento atual e o desejado, após a conclusão do mestrado, das diferentes competências pesquisadas, a configuração deste *gap* mostra uma percepção de que o grupo de pesquisa 1 acredita que serão mais trabalhadas, durante o curso em questão, as suas competências menos desenvolvidas relacionadas ao novo contexto da era do conhecimento e da informação, conforme proposto por Lastres (1999).

Deve-se atentar para que, no contexto atual, fazem-se necessárias não só competências relacionadas à apresentação de resultados em ambientes dinâmicos (SVEIBY, 1998; STEWART, 1998), mas também competências relacionadas a capacidade de flexibilizar a gestão com o intuito de fazer frente as mudanças contemporâneas (GUIMARÃES, 2000). Visto que as primeiras já se encontram bem desenvolvidas no grupo de pesquisa 1 e que isto não ocorre com as segundas, conforme atesta os resultados encontrados no item 4.2.1, os resultados demonstram que os mestrandos esperam deixar o mestrado sem esta deficiência. Estes mestres estariam então munidos, em termos de competências, para a atuação no ambiente organizacional atual segundo autores como Stewart (1998), Sveiby (1998), Guimarães (2000), Rocha-Pinto et al (2007) e ainda de acordo com a proposta de formação de mestres profissionais, com profunda formação teórica e voltados para o mercado, não para a academia, objetivo da modalidade *stricto-sensu* profissional (CAPES, 2009).

Por fim, quanto à relação entre as duas percepções, observou-se um coeficiente de correlação linear de 0,71. Este valor, considerado por Cohen apud Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009) como alto, pode ser interpretado como reflexo de relação linear

positiva e forte. Esta interpretação sugere que há variação conjunta entre a percepção do nível atual de competência dos pesquisados e sua demanda por estas competências apresenta forte correlação linear positiva.

#### **4.2.2. GAP 2 - Análise do *gap* entre as competências desejadas pelos mestrandos e as competências demandadas pelas organizações na percepção dos docentes.**

Em se tratando dos *gaps* entre as expectativas dos discentes pesquisados e a demanda do mercado na percepção dos docentes, a maior diferença de escore encontrada diz respeito a competência “capacidade empreendedora”, com um valor de 41,03. Em seguida, na segunda posição, figura a competência “Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada” com um *gap* de 28,21.

Na terceira posição em ordem de grandeza dos *gaps* encontram-se simultaneamente as competências “criatividade” e “capacidade de inovação”, com uma diferença de escores de 23,08. Situação semelhante encontra-se na quarta posição, ocupada pelas competências “iniciativa de ação e decisão”, e “capacidade de lidar com situações novas e inusitadas”, ambas com *gaps* de 20,51%.

O sexto maior *gap* encontrado, 14,10%, foi aferido nas competências “capacidade de trabalhar em equipes” e “capacidade de gerar resultados efetivos”.

Encontrou-se ainda *gaps* negativos para as competências “capacidade de comunicação”, “autocontrole emocional” e “capacidade de relacionamento interpessoal”, sendo eles, respectivamente: -12,82, -8,97 e -2,56.

Destaca-se ainda o fato não constatação de *gaps* para as competências “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias” e “capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização”, que são apontadas como fortemente demandadas por ambos os grupos.

Os dados acima descritos encontram-se ilustrados na Tabela 10, com os escores representativos da expectativa de desenvolvimento de competências dos discentes pesquisados (Escore 2) e da demandada das organizações por competências na percepção dos docentes pesquisados (Escore 3). Acrescentou-se ainda uma coluna com a diferença entre os escores, com a finalidade de evidenciar a

grandeza dos *gaps*, assim como o coeficiente de correlação linear de Pearson calculado.

Os *gaps* foram então arranjados de forma decrescente, com a finalidade de se evidenciar seu ranking quanto às competências analisadas.

Tabela 10 – *Gap* entre as competências que os mestrandos esperam desenvolver e as competências demandadas pelas organizações na percepção dos docentes pesquisados.

POSIÇÃO	COMPETÊNCIA	GAP	ESCORE 2 (%)	ESCORE 3 (%)
1	1.14 Capacidade empreendedora	41,03	74,36	33,33
2	1.8 Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	28,21	94,87	66,67
3	1.3 Criatividade	23,08	89,74	66,67
3	1.9 Capacidade de inovação	23,08	89,74	66,67
4	1.11 Iniciativa de ação e decisão	20,51	87,18	66,67
4	1.15 Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	20,51	87,18	66,67
5	1.4 Visão de mundo ampla e global	17,95	84,62	66,67
5	1.7 Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	17,95	84,62	66,67
6	1.2 Capacidade de trabalhar em equipes	14,10	97,44	83,33
6	1.12 Capacidade de gerar resultados efetivos	14,10	97,44	83,33
7	1.1 Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	0,00	100,00	100,00
7	1.5 Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	0,00	100,00	100,00
8	1.10 Capacidade de relacionamento interpessoal	-2,56	97,44	100,00
9	1.13 Autocontrole emocional	-8,97	74,36	83,33
10	1.6 Capacidade de comunicação	-12,82	87,18	100,00
<b>Coeficiente de correlação de Pearson</b>				<b>0,63</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme se observa na Tabela 10, este *gap* apresenta três valores negativos. Cabe então considerar qual o significado de um *gap* positivo ou negativo nesta tabela. Os valores positivos representam as situações em que a expectativa dos mestrandos é maior que a demanda percebida pelos docentes. Para o *gap* negativo tem-se a situação inversa, estes representam o fato de a demanda percebida pelos docentes ser maior do que a expectativa de desenvolvimento dos mestrandos para tal competência

Os maiores *gaps*, estão nas competências “capacidade empreendedora” e “domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função”. Estas competências são consideradas pouco demandadas na percepção do grupo de pesquisa 2, com escores 3 de respectivamente 33,33 e 66,67, merecendo

destaque o fato de o maior *gap* corresponder a competência menos demandada pelas organizações na percepção dos docentes pesquisados.

Os menores *gaps* correspondem as competências “capacidade de relacionamento interpessoal” e “autocontrole emocional”, com, respectivamente, -2,56 e -8,97.

Não foram encontrados *gaps*, demonstrando que as percepções estão alinhadas, em se tratando das competências “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias” e “capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização”. Mostra-se, mais uma vez, consonância com o pensamento de Sveiby (1998) considerando-se que os dois grupos percebem como altamente demandadas as competências voltadas para a apresentação de resultados em ambientes instáveis.

Em se tratando da relação entre as duas percepções, observou-se um coeficiente de correlação linear de 0,63. De acordo com Cohen apud Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009), este valor pode ser considerado alto, podendo ser interpretado como reflexo de uma possível relação linear forte e positiva. Esta interpretação sugere então que a variação conjunta entre a expectativa dos mestrados e a demanda do mercado na percepção dos docentes pesquisados apresenta forte correlação linear positiva.

A correlação percebida indica determinado nível de alinhamento entre as duas percepções, uma vez que quanto mais demandada é uma competência na percepção dos docentes, maior tende a ser sua expectativa de desenvolvimento por parte dos discentes, sendo a recíproca também verdadeira.

#### **4.2.3. GAP 3 - Análise do *gap* entre as competências desejadas pelos mestrados e as competências demandadas pelas organizações na percepção dos consultores.**

Quanto ao *gap* entre a expectativa de desenvolvimento dos mestrados e a demanda por competências do mercado, figura em primeiro lugar, enquanto maior *gap* encontrado, a competência “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias”, com uma diferença de escores de 57,14. Segue-se então, na segunda posição “capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades”, com um *gap* de 34,62.

Com uma diferença de escores de 30,59, a competência “domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada” figura a terceira posição do ranking.

A quarta posição é ocupada por “iniciativa de ação e decisão”, com um *gap* de 22,89, seguida de perto pela quinta posição ocupada pela competência “capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização”, que apresenta uma diferença de escores de 21,43.

Na sexta posição do ranking, encontramos simultaneamente três competências, são elas: “capacidade de trabalhar em equipes”, “capacidade de relacionamento interpessoal” e “capacidade de gerar resultados efetivos”, todas com um *gap* de 18,86 e seguidas de perto pela sétima posição, ocupada pela competência “Criatividade”, com uma diferença de escores de 18,32.

“Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas”, “visão de mundo ampla e global”, “capacidade de inovação”, “autocontrole emocional” e “capacidade de comunicação” figuram, respectivamente, na oitava, nona, décima, décima primeira e décima segunda posição do ranking, apresentando um *gaps* respectivos de 15,75, 13,19, 11,17, 10,07 e 8,61.

Na última posição do ranking, está a competência “capacidade empreendedora”, com uma diferença nos escores das percepções consideradas de 2,93.

Em análise do *gap* 3, construiu-se a Tabela 11 como ilustração dos dados acima apresentados, com os escores representativos da expectativa de desenvolvimento de competências dos discentes pesquisados (Escore 2) e da demandada das organizações por competências (Escore 4). Acrescentou-se ainda uma coluna com a diferença entre os escores, com a finalidade de evidenciar a grandeza dos *gaps*, assim como uma linha onde consta o coeficiente de correlação linear de Pearson, conforme estabelecido no item 3.5.2.

Os *gaps* foram então arranjados de forma decrescente, com a finalidade de se evidenciar seu ranking quanto às competências analisadas.

Tabela 11 – *Gap* entre as competências que os mestrandos esperam desenvolver e as competências demandadas pelas organizações.

POSIÇÃO	COMPETÊNCIA	GAP	ESCORE 2 (%)	ESCORE 4 (%)
1	1.1 Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	57,14	100,00	42,86
2	1.7 Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	34,62	84,62	50,00
3	1.8 Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	30,59	94,87	64,29
4	1.11 Iniciativa de ação e decisão	22,89	87,18	64,29
5	1.5 Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	21,43	100,00	78,57
6	1.2 Capacidade de trabalhar em equipes	18,86	97,44	78,57
6	1.10 Capacidade de relacionamento interpessoal	18,86	97,44	78,57
6	1.12 Capacidade de gerar resultados efetivos	18,86	97,44	78,57
7	1.3 Criatividade	18,32	89,74	71,43
8	1.15 Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	15,75	87,18	71,43
9	1.4 Visão de mundo ampla e global	13,19	84,62	71,43
10	1.9 Capacidade de inovação	11,17	89,74	78,57
11	1.13 Autocontrole emocional	10,07	74,36	64,29
12	1.6 Capacidade de comunicação	8,61	87,18	78,57
13	1.14 Capacidade empreendedora	2,93	74,36	71,43
<b>Coefficiente de correlação de Pearson</b>				<b>0,10</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Inicialmente, tratando-se da natureza dos *gaps* da Tabela 11, cabe observar que conforme a disposição dos Escores em suas respectivas colunas, valores positivos, refletem supervalorização dos mestrandos pesquisados acerca da demanda do mercado por tal competência. Outrora, valores negativos refletem o inverso.

O maior *gap* encontrado tem significância considerável. Com um valor de 57,14, a competência “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias” ocupa a última posição em se tratando de demanda do mercado, conforme atesta seu Escore 4, assim como a Tabela 8, no entanto, mostra-se, na percepção dos mestrandos, uma das competências mais demandadas, conforme atesta seu Escore 2, assim como a Tabela 6.

Considerando-se que os mestrandos profissionais buscam em sua formação o desenvolvimento de competências para a atuação no mercado, sendo esta a finalidade desta modalidade de pós-graduação (CAPES, 2009), os dados configuram uma considerável discrepância na percepção dos discentes pesquisados quanto a demanda por esta competência no mercado, encontrando-se a mesma supervalorizada.

A segunda e a terceira posição, ocupadas respectivamente por “capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades” e “Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada” também supervalorizadas pelos mestrandos, consolidam a percepção de que competências relacionadas ao domínio genérico de conhecimento constituem a fonte das maiores distorções na percepção dos mestrandos quanto a demanda por competências no estado pesquisado.

As últimas posições da Tabela 11, representativas das menores distorções perceptivas, são ocupadas pelas competências relacionadas ao empreendedorismo: “capacidade de comunicação” e “capacidade empreendedora”, obtendo respectivamente *gaps* de 8,61 e 2,93, com destaque para a baixa discrepância quanto à percepção da demanda desta última.

Em se tratando do alinhamento, de forma geral, da percepção dos discentes pesquisados quanto a demanda por competências no mercado e a real demanda por estas, encontrou-se um coeficiente de correlação linear de 0,1. Em se tratando de magnitude, este valor pode ser considerado extremamente baixo. Para Cohen apud Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009), coeficientes entre 0,1 e 0,29 podem ser considerados pequenos, pensamento este corroborado por Dancey e Reydy (2006) que consideram este valor como fraco.

Os dados apontam então a fraca existência de relação linear positiva, caso ela exista, entre a percepção dos mestrandos e a realidade do mercado. Esta interpretação sugere que a expectativa dos mestrandos e a demanda do mercado não apresentam variação linear conjunta significativa.

A possível inexistência de correlação linear indica o forte desalinhamento da percepção dos mestrandos profissionais quanto a real demanda por competências no mercado, uma vez que a magnitude da demanda do mercado não influencia, de acordo com os dados, a percepção dos discentes pesquisados.

Cabe aqui reforçar o resultado obtido por Sant’anna (2002) em sua pesquisa junto a pós-graduandos em administração. Este autor encontrou como mais demandada, dentre seus pesquisados, competências relacionadas a aspectos sociais e *performance* organizacional. Considerando que os resultados encontrados buscavam representar a demanda do mercado, quando da aplicação de sua pesquisa, uma vez que correspondiam ao nível em que cada competência era demandada pelas organizações em que o pesquisado atuava.

Traçando então o paralelo entre Sant'anna (2002) e este trabalho, observa-se que a demanda mineira pesquisada pelo autor em 2002, não necessariamente corresponde à realidade das organizações da época, uma vez que, conforme constatado nestes dados, os pós-graduandos podem ter percepções distorcidas acerca desta demanda.



#### **4.2.4. GAP 4 - Análise do *gap* entre as competências requeridas pelas organizações na percepção dos docentes e na percepção dos consultores.**

Em se tratando do *gap* entre as competências demandadas pelas organizações na percepção dos docentes e a demanda destas organizações na percepção dos consultores, “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias” ocupa a primeira posição do ranking com um significativo *gap* de 57,14.

Na segunda posição encontram-se simultaneamente as competências “capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização”, “capacidade de comunicação” e “capacidade de relacionamento interpessoal” com diferenças de escore de 21,43.

“Autocontrole emocional” consiste no terceiro maior *gap* com uma diferença de escores de 19,04. Segue-se então “capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades” que apresenta um *gap* de 16,67.

“Capacidade de trabalhar em equipes” e “capacidade de gerar resultados efetivos” ocupam, simultaneamente, a quinta posição do ranking com um *gap* de 4,76. A sexta posição, da mesma forma, encontra-se ocupada por duas competências simultaneamente, são elas: “domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada” e “iniciativa de ação e decisão” com uma diferença entre escores de 2,38, ambas.

Três competências ocupam a sétima posição do ranking, apresentando um *gap* negativo de 4,76, são elas: “criatividade”, “visão de mundo ampla e global” e “capacidade de lidar com situações novas e inusitadas”.

*Gap* negativo também foi encontrado para as competências “capacidade de inovação” e “capacidade empreendedora” que apresentaram diferenças de escore respectivamente de 11,90 e 38,10.

Como ilustração dos dados referentes ao *gap* 4, construiu-se a Tabela 12, com os escores representativos da demandada das organizações por competências na percepção dos docentes (Escore 3) e na percepção dos consultores (Escore 4). Acrescentou-se ainda uma coluna com a diferença entre os escores, com a finalidade de evidenciar a grandeza dos *gaps*, assim como uma linha onde consta o coeficiente de correlação linear de Pearson encontrando entre as duas percepções.

Os *gaps* foram então arranjados de forma decrescente, com a finalidade de se evidenciar seu ranking quanto às competências analisadas.

Tabela 12 – *Gap* entre as competências demandadas pelas organizações na percepção dos docentes pesquisados e as competências realmente demandadas por estas organizações.

POSIÇÃO	COMPETÊNCIA	GAP	ESCORE 3 (%)	ESCORE 4 (%)
1	1.1 Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	57,14	100,00	42,86
2	1.5 Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	21,43	100,00	78,57
2	1.6 Capacidade de comunicação	21,43	100,00	78,57
2	1.10 Capacidade de relacionamento interpessoal	21,43	100,00	78,57
3	1.13 Autocontrole emocional	19,04	83,33	64,29
4	1.7 Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	16,67	66,67	50,00
5	1.2 Capacidade de trabalhar em equipes	4,76	83,33	78,57
5	1.12 Capacidade de gerar resultados efetivos	4,76	83,33	78,57
6	1.8 Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	2,38	66,67	64,29
6	1.11 Iniciativa de ação e decisão	2,38	66,67	64,29
7	1.3 Criatividade	-4,76	66,67	71,43
7	1.4 Visão de mundo ampla e global	-4,76	66,67	71,43
7	1.15 Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	-4,76	66,67	71,43
8	1.9 Capacidade de inovação	-11,90	66,67	78,57
9	1.14 Capacidade empreendedora	-38,10	33,33	71,43
<b>Coeficiente de correlação de Pearson</b>				<b>0,05</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à natureza dos *gaps* da Tabela 12, cabe observar que conforme a disposição dos Escores em suas respectivas colunas, valores positivos, refletem supervalorização dos docentes pesquisados acerca da demanda do mercado por tal competência. Outrora, valores negativos refletem o inverso.

O maior *gap* encontrado diz respeito à competência “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias”. Com um *gap* de 57,14 torna-se notável a supervalorização desta por parte dos docentes. Conjuntamente com “capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização”, “capacidade de comunicação”, e “capacidade de relacionamento interpessoal”, que ocupam simultaneamente a segunda posição no ranking, completa-se o leque de competências consideravelmente supervalorizadas pelos docentes pesquisados.

Cabe ressaltar que a competência “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias” também se apresentou supervalorizada pelos mestrandos, configurando a maior distorção também naquele grupo de pesquisa. Os dados mostram

então que, embora as percepções dos docentes e discentes pesquisados se mostrem em consonância com o pensamento de Guimarães (2000) que afirma que para confrontar as mudanças contemporâneas deve-se implementar formas flexíveis de gestão, as organizações acreditam que este confronto deve estar baseado em outras competências, como “capacidade de trabalhar em equipes”, “capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização”, que apresentaram escores 4 de 78,57, por exemplo.

Quanto aos menores *gaps*, pode-se concluir que a percepção dos docentes corresponde a real demanda das organizações quanto as competências “domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada” e “iniciativa de ação e decisão” que apresentaram *gap* de 2,38, ambas.

Os dados mostraram ainda que a competência “capacidade empreendedora” encontra-se consideravelmente subvalorizada pelos docentes, com *gap* negativo de 38,10, evidenciando que a percepção deste grupo de pesquisa subvaloriza assim como supervaloriza competências.

Em se tratando do alinhamento da percepção dos docentes quanto à demanda por competências no mercado e a demanda percebida pelos consultores, a análise de correlação linear apontou um coeficiente de 0,05. Quanto à magnitude, este valor pode ser considerado extremamente baixo, conforme atesta Cohen apud Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009). Para este autor, a menor faixa a ser considerada diz respeito a coeficientes entre 0,1 e 0,29 que podem ser interpretados como pequenos. Dancey e Reydy (2006) corroboram ao considerar uma faixa mínima a ser considerada ligeiramente diferente: entre 0,1 e 0,3.

Pode-se verificar então, nos termos da metodologia adotada, o desalinhamento entre as competências requeridas na percepção dos docentes e na percepção dos consultores (mercado). O coeficiente de 0,05 obtido denota que o nível de demanda de uma competência no mercado não necessariamente reflete na percepção dos docentes pesquisados, assim como sua recíproca.

Pode-se considerar a possibilidade do distanciamento da academia em relação ao mercado, a semelhança do constatado por Boog (2002) no nível de graduação. Deve-se considerar que as estruturas dos cursos são fundamentalmente influenciadas pela percepção dos docentes que as elaboram. Desta forma, tal desalinhamento sinaliza que estas não estão em consonância com a finalidade do mestrado profissional, concebido para fornecer profissionais com considerável profundidade de

conhecimento, em nível de stricto-sensu, voltado para o mercado, não para a academia (CAPES, 2009).

## 5. CONCLUSÕES

A gestão por competências, enquanto modelo gerencial alternativo às formas tradicionais, surge para fazer frente à necessidade de flexibilização das organizações contemporâneas, inseridas num contexto de mudanças aceleradas. As competências são então propostas como matéria-prima para a labuta dos trabalhadores do conhecimento.

Analisando as competências com escopo definido nos mestres profissionais em administração, nos docentes e nas organizações (consultores), esta pesquisa analisou as percepções de cada grupo em termos das suas competências, suas expectativas e sua demanda quanto a estas.

Finda a análise, pode-se dizer que seu objetivo geral foi atingido ao elaborar a percepção dos três grupos estudados com relação a sua configuração “competências”.

Quanto aos objetivos específicos, observou-se que os mestrados pesquisados apresentaram maior nível de desenvolvimento em competências predominantemente voltadas para a obtenção de resultados em ambientes dinâmicos. São exemplos as competências “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias” e “capacidade de comprometer-se com os objetivos das organizações”.

Constatou-se ainda que, em todas as competências estudadas, mais da metade de todos os mestrados pesquisados afirmam possuir bom nível de desenvolvimento, o que pode ser justificado por se tratar de discentes de pós-graduação stricto-sensu profissional, que objetiva profissionais já inseridos e atuantes no mercado.

Em se tratando das competências desejadas pelos mestrados, observou-se que todas as competências pesquisadas apresentaram alta demanda para o grupo de competências investigado. Tal fato pode ser justificado pelo elenco de disciplinas eleito para o estudo. Este elenco constitui produto de pesquisa sobre competências requeridas, por organizações, de alunos de pós-graduação em administração.

Embora demande em alto nível o elenco pesquisado de forma geral, constatou-se uma maior demanda pelas competências “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias”, já desenvolvida em bom nível, conforme visto anteriormente, e “capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização”.

Considerando que os mestres profissionais buscam em sua formação competências voltadas para a atuação no mercado (CAPES, 2009), supõe-se que sua demanda por competências reflitam suas expectativas quanto à demanda por estas no

mercado. Têm-se, desta forma, além da explicitação da expectativa dos pesquisados sobre o desenvolvimento de competências, um importante mosaico acerca da demanda do mercado por competências na percepção dos mestrandos profissionais em administração.

Em se tratando da percepção dos docentes acerca das competências requeridas, constatou-se, mais uma vez, a maior demanda por competências voltadas para consecução de objetivos, porém, com uma maior valorização de competências relacionadas a habilidades interpessoais.

Observou-se ainda uma maior homogeneidade nas respostas deste grupo. Esta homogeneidade pode ser percebida nos diversos “empates” entre competências quanto ao seu ranqueamento quanto ao nível de demanda.

Quanto à percepção deste grupo, merece ainda destaque a diversidade do nível de demanda encontrado para o elenco de competências estudadas. Enquanto competências como “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos” e “capacidade de comunicação” figuram dentre as mais demandadas, a competência “capacidade empreendedora” apresentou baixíssima demanda. Os dados mostraram então que o elenco de pesquisa considerado não seria, na percepção dos docentes, a melhor representação da demanda por parte das organizações, fato que não viria a se confirmar, mais adiante, através da constatação da discrepância entre a percepção dos docentes pesquisados e a real demanda do mercado.

Considerando as competências requeridas pelas organizações na percepção de consultores, pode-se perceber a clara priorização de competências voltadas para o “mostrar resultados imediatos”. As competências mais valorizadas segundo os dados foram “capacidade de trabalhar em equipes”, “capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização”, “capacidade de comunicação” e “capacidade de inovação”.

A priorização de competências evidenciada pelo mercado aponta para o entendimento, por parte deste, da competência como um conjunto de capacidades humanas que permitem um bom desempenho, conforme definida pela corrente americana.

Ainda quanto à demanda nas organizações, merece destaque o fato da competência “capacidade de aprender novos conceitos e tecnologias” figurar como a menos demandada, em contradição ao percebido pelos mestrandos e docentes pesquisados.

Quanto às expectativas de desenvolvimento de competências dos mestrados pesquisados em função de seu nível atual de desenvolvimento, observou-se um forte alinhamento expresso em um coeficiente de correlação linear de 0,71.

Os dados mostraram que quanto melhor é o nível de desenvolvimento atual de uma competência de um mestrado, maior tende a ser a sua percepção de que esta competência seja demandada pelo mercado. Deve-se considerar que este resultado sinaliza uma supervalorização deste grupo acerca das competências que possui, uma vez que foi constatado o desalinhamento desta percepção em relação à realidade das organizações do estado pesquisado.

Merece ainda destaque o fato de os maiores *gaps* encontrados entre o nível de desenvolvimento atual e o desejado pelos discentes pesquisados encontra-se nas competências consideradas como menos desenvolvidas por este grupo. O que pode ser interpretado como a expectativa de que o mestrado profissional trabalhe mais suas competências menos desenvolvidas, que seriam aquelas relacionadas ao novo contexto da era do conhecimento e da informação. Os maiores *gaps* encontrados correspondem respectivamente às competências “capacidade de inovação” e “capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades”.

Em se tratando do alinhamento entre a percepção dos mestrados em relação à percepção dos docentes quanto à demanda por competências nas organizações observou-se que quanto mais demandada é uma competência na percepção dos docentes pesquisados, maior tende a ser a expectativa de desenvolvimento desta competência por parte dos mestrados estudados. Obteve-se um coeficiente de correlação linear de 0,63 para este alinhamento. Reforça-se que a percepção dos discentes embora se encontre alinhada a dos docentes, não o está com relação às organizações.

Considerando a limitação da análise de correlação executada, Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009) explicam que o coeficiente de correlação linear de Pearson, não diferencia entre variáveis dependentes e independentes, de forma que não se pode concluir que a percepção dos docentes influencia ou é influenciada pela percepção dos discentes sem a análise estatística apropriada. Desta forma, conclui-se apenas que estas duas percepções estão desalinhadas em relação a percepção dos consultores

Os maiores *gaps* encontrados entre as percepções dos discentes e docentes quanto à demanda por competências encontram-se nas competências “capacidade empreendedora” e “domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício

do cargo ou função”. Estes são os pontos de maior discordância entre as duas percepções.

Em se tratando do alinhamento da percepção dos discentes e dos consultores quanto à demanda por competências, os dados apontam que as expectativas dos mestrandos pesquisados não correspondem a demanda de competências do mercado percebidas pelos consultores . Considerando ainda que os dados mostram, que os mestrandos consideram as competências que possuem desenvolvidas como demandadas pelo mercado, pode-se concluir que estes discentes estão supervalorizando as competências que possuem.

Reforça-se que para inferir que a expectativa de desenvolvimento de competências do mestrando corresponde a sua percepção da demanda por estas no mercado, se adotou o pressuposto de que os mestres profissionais buscam em sua formação o desenvolvimento de competências para a atuação no mercado, sendo esta a finalidade desta modalidade de pós-graduação adotada pela CAPES (2009) e considerada nesta pesquisa.

Destaca-se que o maior *gap* encontrado na confrontação destas percepções apresenta magnitude significativa e diz respeito à competência “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias”. Esta competência é considerada demandada por 100% dos discentes e docentes pesquisados, no entanto e ocupa o último lugar no ranking das competências realmente demandadas pelas organizações.

Resultado semelhante foi encontrado para a acareação entre a percepção dos docentes estudados e a realidade das organizações. Nesta análise, encontrou-se um coeficiente de correlação linear de 0,05, que sinaliza a não existência de alinhamento entre a percepção dos docentes e a realidade do mercado.

Quanto a este desalinhamento, pode-se considerar a possibilidade do distanciamento da academia em relação ao mercado no nível de graduação, ou ainda a possibilidade destes docentes residirem em outros estados, deslocando-se para o estado pesquisado apenas para lecionar suas disciplinas e, conseqüentemente, desconhecendo a realidade local nos termos pesquisados. Reforça-se que, por limitação do instrumento utilizado, não se pode, através destes dados, constatar uma ou outra situação.

As maiores distorções encontradas dizem respeito à competência “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias”, seguida por “capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização”, “capacidade de comunicação” e



“capacidade de relacionamento interpessoal”, que ocupam simultaneamente a segunda posição no ranking.

Fica desta forma configurado um estudo acerca da demanda por competências dos mestres profissionais, através do qual se pode responder a questão inicial formulada no problema gerador desta pesquisa: A expectativa de desenvolvimento de competências profissionais dos discentes dos cursos de mestrado profissional em administração em um estado da região nordeste do Brasil não está condizente com a demanda das organizações locais por estas mesmas competências.

Cabe discorrer ainda sobre as principais limitações deste estudo. A principal delas diz respeito a não verificação da normalidade dos dados para a utilização da análise de correlação.

Uma segunda limitação diz respeito a impossibilidade da análise para o desalinhamento da percepção dos docentes devido a falta de dados acerca de seu estado de residência, assim como a impossibilidade de inferência estatística acerca dos resultados amostrais obtidos devido a não constatação da normalidade dos dados.

Diante destas limitações, sugerem-se estudos mais aprofundados inserindo estas e outras variáveis na análise da demanda por competências de uma região. De forma a se obter conclusões mais abrangentes acerca desta configuração.

Sugere-se ainda a replicação desta pesquisa, com a mesma metodologia, em outros estados da União, a fim de se montar uma configuração em nível de Brasil das competências demandadas pelas organizações dos mestres profissionais em administração. Pode-se ainda realizar estudos comparativos entre as diferentes regiões pesquisadas, relacionando os resultados encontrados a cultura e a economia locais.

Por fim, o pesquisador entende que seja relevante a necessidade de aprofundamento do administrador em estudos acerca do desenvolvimento das pessoas, vista sua importância capital nas organizações enquanto elementos provedores de todo o dinamismo. Neste sentido, encontra na pesquisa focada no desenvolvimento de competências um meio de prestar sua contribuição a esta causa, como esforço no sentido de mudar a realidade em qual grande parte das empresas utilizam os conceitos de competência e complexidade como ferramenta para extrair cada vez mais resultados dos trabalhadores sem se preocupar com o desenvolvimento desta classe. O autor reforça que, ao agir desta forma, estas organizações estão orientando sua gestão para o curto prazo e sofrerão consequências futuras.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, Roniberto Morato do. **Análise dos perfis de atuação profissional e de competências relativas à inteligência competitiva**. Tese (Doutorado em engenharia de produção). Universidade Federal de São Carlos: São Carlos, 2010.
- BARATO, Jarbas N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: UnB, 1998.
- BASSI, Dirceu Luís. **A gestão de competências individuais como uma estratégia de administração dos recursos humanos: o caso da Embrapa suínos e aves**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2008.
- BERNARDES, Andréia A. Cássia Silva. **A contribuição do profissional de RH para o desenvolvimento das competências individuais nas organizações**. Dissertação (Mestrado profissional em administração). Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo: Pedro Leopoldo, 2008.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese (Doutorado em administração) Porto Alegre, 2001.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão de competências e aprendizagem nas Organizações gerenciais**. São Leopoldo-RS: Editora Unisinos, 2005.
- BITENCOURT, Claudia Cristina; BARBOSA, Queiroz Claudius Allan. A Gestão de Competências: In: BITECOURT, Cláudia. (Org). **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 239-269.
- BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro**. São Paulo: Best Seller, 2002.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model form effective performance**. New York: John Wiley, 1982.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo

constructo. In: **Encontro nacional da associação nacional dos programas de pós graduação e pesquisa em administração**, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria Normativa Nº 7, de 22 de junho de 2009**, 2009. Disponível em:

<http://www.in.gov.br/imprensa/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=31&data=23/06/2009>. Acesso em: 07/01/2012.

BRITO, Lydia Maria P. **Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem**: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira. **Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa-MG**. Viçosa- MG. 2007 143f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Viçosa-MG. Viçosa- MG, 2007.

CAPES. Capes regula a oferta de mestrado profissional, 2009. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/servicos/sala-de-imprensa/36-noticias/2833-capes-regula-a-oferta-de-mestrado-profissional>. Acesso em: 07/01/2012.

CASTRO, André Luís de. **Modos de regulação e formação de competências profissionais**: uma reflexão sob a luz do agir organizacional. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Estadual de Maringá, Universidade Estadual de Londrina: Londrina, 2010.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CORRAR, Luiz. J; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria. **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2009.

COSTA NETO, Pedro Luís de Oliveira. **Estatística**. São Paulo: Edgard Blucher, 1977.

DAVENPORT, Thomas o. **O capital humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

DEMO, P. **O futuro trabalhador do futuro**: ótica estratégica do desenvolvimento humano. Brasília: OIT, 1994.

DANCEY, Christine; REIDY, John. **Estatística sem matemática para psicologia**: usando SPSS para Windows. Porto Alegre: Artmed, 2006.

- DESAULNIERS, Julieta. Formação, competências e cidadania. **Educação e Sociedade**. Campinas, n. 60, 1997.
- DELUIZ, Niese. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. In: **CONED**. Anais. Belo Horizonte: CONED, 1996.
- DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. **Educação e sociedade**, Campinas, n. 64, p. 97-107, set. 1998.
- DUCCI, M. A. El enfoque de competencia laboral em la perspectiva internacional. In: **Oficina internacional del trabajo**. Formación baseada em competência laboral: situación actual y perspectivas. Ginebra: OIT, 1996.
- DUQUIA, Rodrigo Pereira; BASTOS, João Luiz Dornelles. Medidas de tendência central: onde a maior parte dos indivíduos se encontra? **Cientia Médica**. Porto Alegre, v. 16, n. 4, out./dez. 2006.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas com base em competências**. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, J A.; SILVA, C. M. Gestão por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: **Encontro nacional da associação nacional dos programas de pós graduação e pesquisa em administração**, 22, 1998, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e performance organizacional: um estudo empírico**. Tese (Doutorado em administração). Universidade de São Paulo: São Paulo, 2004.
- FERRETTI, C. Formação profissional e reforma do ensino técnico no Brasil: anos 90. **Educação e sociedade**, Campinas, v. 18, n. 59, p. 225-269, ago. 1997.
- FIGUEIREDO FILHO, Dalson Britto; SILVA JÚNIOR, José Alexandre. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, v. 18, n. 1, p. 115-146, 2009.
- FLANNERY, Thomas P. e outros. **Pessoas, Desempenho e Salários**. São Paulo: Futura, 1997.
- FLEURY, Afonso; FLEURY Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001a.

- FLEURY, Afonso; FLEURY Maria Tereza. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração contemporânea**, edição especial, 2001b. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 16/08/2011.
- FRIGOTTO, G. **educação e a crise do capitalismo real**. São Paulo: Cortez, 1995.
- GONDIM, C. B. **Competências gerenciais relevantes e em desenvolvimento no setor hoteleiro de João Pessoa – PB**. Dissertação (Mestrado em administração). Universidade Federal da Paraíba: João Pessoa, 2008.
- GOMES, Hélica Silva Carmo. **O fetiche da pedagogia da competência na educação profissional**. Dissertação (Mestrado em educação). Universidade Federal de Goiás: Goiânia, 2007.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GRILLO, Antônio Nicoló. **Gestão de Pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis, 2001.
- GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.
- HAMEL, Gary.; PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- LASTRES, Helena M. M. Informação e conhecimento na nova ordem mundial. **Ciência da informação**, Brasília, v. 28, n. 1, p. 72-78, jan. 1999.
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LIMA, Andrea Kalianny da Costa. **Competências gerenciais: a percepção dos gestores de uma IES**. Dissertação (Mestrado profissional em administração). Universidade Potiguar: Natal, 2010.
- LIRA, Sachiko Araki. **Análise de correlação: abordagem teórica e de construção dos coeficientes com aplicações**. Dissertação (Mestrado em métodos numéricos em engenharia). Universidade Federal do Paraná: Curitiba, 2004.
- LODI, João Bosco. **História da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

LUZ, Talita Ribeiro da. **Telemar-Minas: competências que marcam a diferença**. Tese (Doutorado em administração). Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, 2001.

MACHADO, Lucília Regina S. Educação básica, empregabilidade e competência. **Trabalho e educação**, n. 3, jan./jul. 1996.

MANFREDI, Silvia M. Trabalho qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. **Educação e Sociedade**. Campinas, n. 64, p. 13-49, set. 1998.

McCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. **Improving officer selection for the foreign service**. Boston: McBer, 1972.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELLO, Maria S. N. de. Competências e habilidades requeridas para o exercício de função gerencial em Instituições Federais de Ensino. **Cadernos Temáticos**, nº 12, Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas, 2006.

MILITÃO, Maria Nadir S. A. O “modelo de competências”, a empregabilidade e a formação profissional. **Vertente**. Contagem, v. 2, n. 3, p. 42-50, jan./jun. 2000.

MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-Eletrônica**, v. 5, n. 1, jan/jun 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NUNES, Simone Costa. **A inserção da noção de competências em cursos de graduação em administração**. Tese (Doutorado em administração). Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, 2007.

OLIVEIRA, Jane Gomes. **Competências do docente de graduação em administração na percepção de alunos e professores: um estudo em duas instituições privadas de Belo Horizonte**. Dissertação (Mestrado em administração). Faculdade Novos Horizontes: Belo Horizonte, 2007.

PAIVA, V. Desmistificação das profissões: quando as competências reais moldam as formas de inserção no mundo do trabalho. **Contemporaneidade e educação**. Rio de Janeiro, ano II, n. 1, p. 117-134, 1997.

- PERRENOUD, P. **Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza**. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- RAMOS, Marise N. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** São Paulo: Cortez, 2001.
- RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências, a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2000.
- RHINESMITH, S. H. **Guia gerencial para a globalização**. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.
- RICHARDSON, R. et. al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas. 1985.
- ROCHA-PINTO, Sandra Regina da et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- RODRIGUES, Júnia Marçal. Remuneração e competências: retórica ou realidade? **Revista de administração de empresas**, v. 46, edição especial Minas Gerais, p. 23-34, 2006.
- ROESCH, Silvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas. 2007.
- RUAS, Roberto et al. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área da administração**. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, 2002.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUSTSCH, M.; COOK, S. **métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1972.
- SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- STROOBANTS, M. a visibilidade das competências. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (orgs.). **sabers e competências: o uso de tais noções na escolar e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009

WOOD JR., T. **Remuneração por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1997.

ZARIFFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.



## **APÊNDICES**

### **RELAÇÃO DE APÊNDICES**

APÊNDICE 1 – E-mail encaminhado ao grupo de pesquisa 1.

APÊNDICE 2 – E-mail encaminhado ao grupo de pesquisa 2.

APÊNDICE 3 – E-mail encaminhado ao grupo de pesquisa 3.

APÊNDICE 4 – Questionário 1.

APÊNDICE 5 – Questionário 2.

APÊNDICE 6 – Questionário 3.

APÊNDICE 7 – Rol dos dados obtidos.

UNP  
UNIVERSIDADE POTIGUAR  
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado discente,

A Escola de Gestão e Negócios da Universidade Potiguar, por meio do curso de Mestrado Profissional em Administração, está realizando a pesquisa **“GAPS DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS MESTRANDOS PROFISSIONAIS”**, com o objetivo de analisar a percepção dos mestrados profissionais em administração do estado quanto a sua expectativa de desenvolvimento de competências com subsídios dos cursos de mestrado profissional em administração.

Destinada á realização de dissertação de mestrado, esta pesquisa está sendo procedida junto a discentes e docentes dos cursos de mestrado profissional em administração do estado e consultores organizacionais atuantes no estado e devidamente registrados no CRA, razão pela qual solicitamos sua colaboração no preenchimento das 3 (três) questões do instrumento de coleta de dados disponíveis nos links a seguir:

- Questão I - <http://urele.com/OGP1>
- Questão II - <http://urele.com/Ny4s>
- Questão III - <http://urele.com/Zhjj>

Reforçamos que, após o preenchimento, deve-se clicar no botão “Enviar” (no canto inferior do formulário). Reforçamos ainda que se trata de um trabalho de natureza acadêmica, de forma que os dados serão utilizados apenas para esse fim e tem natureza completamente impessoal.

Certos de sua colaboração, colocamo-nos a disposição para qualquer esclarecimento que se faça necessário através do e-mail [daironnersario@yahoo.com.br](mailto:daironnersario@yahoo.com.br). Agradecemos antecipadamente.

Daironne Kadídio Martins Holanda Rosário  
Mestrando em Administração

Profa. Patrícia Whebber S. de Oliveira, Dra.  
Orientadora

**UNP**  
**UNIVERSIDADE POTIGUAR**  
**ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Prezado docente,

A Escola de Gestão e Negócios da Universidade Potiguar, por meio do curso de Mestrado Profissional em Administração, está realizando a pesquisa “**GAPS DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS MESTRANDOS PROFISSIONAIS**”, com o objetivo de analisar a percepção dos mestrandos profissionais em administração do estado quanto a sua expectativa de desenvolvimento de competências com subsídios dos cursos de mestrado profissional em administração.

Destinada à realização de dissertação de mestrado, esta pesquisa está sendo procedida junto a discentes e docentes dos cursos de mestrado profissional em administração do estado e consultores organizacionais atuantes no estado e devidamente registrados no CRA, razão pela qual solicitamos sua colaboração no preenchimento do instrumento de coleta de dados disponível no link: <http://urele.com/NbeV>.

Reforçamos que se trata de um trabalho de natureza acadêmica, de forma que os dados serão utilizados apenas para esse fim.

Certos de sua colaboração, colocamo-nos a disposição para qualquer esclarecimento que se faça necessário através do e-mail [daironnerosario@yahoo.com.br](mailto:daironnerosario@yahoo.com.br). Agradecemos antecipadamente.

Daironne Kadídio Martins Holanda Rosário  
Mestrando em Administração

Profa. Patrícia Whebber S. de Oliveira, Dra.  
Orientadora

**UNP**  
**UNIVERSIDADE POTIGUAR**  
**ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Prezado consultor,

A Escola de Gestão e Negócios da Universidade Potiguar, por meio do curso de Mestrado Profissional em Administração, está realizando a pesquisa “**GAPS DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS MESTRANDOS PROFISSIONAIS**”, com o objetivo de analisar a percepção dos mestrados profissionais em administração do estado quanto a sua expectativa de desenvolvimento de competências com subsídios dos cursos de mestrado profissional em administração.

Destinada à realização de dissertação de mestrado, esta pesquisa está sendo procedida junto a discentes e docentes dos cursos de mestrado profissional em administração do estado e consultores organizacionais atuantes no estado e devidamente registrados no CRA, razão pela qual solicitamos sua colaboração no preenchimento do instrumento de coleta de dados disponível no link: <http://urele.com/TEBh>.

Reforçamos que se trata de um trabalho de natureza acadêmica, de forma que os dados serão utilizados apenas para esse fim.

Certos de sua colaboração, colocamo-nos a disposição para qualquer esclarecimento que se faça necessário através do e-mail [daironnerosario@yahoo.com.br](mailto:daironnerosario@yahoo.com.br). Agradecemos antecipadamente.

Daironne Kadídio Martins Holanda Rosário  
Mestrando em Administração

Profa. Patrícia Whebber S. de Oliveira, Dra.  
Orientadora

## QUESTIONÁRIO 1

Caro mestrando,

I. Cada item abaixo corresponde à descrição de uma competência individual. Solicitamos registrar um número de 1 (um) a 5 (cinco), que melhor corresponda ao grau de seu desenvolvimento atual em cada uma delas.

1    2   3   4    5  
 Não é desenvolvida    É fortemente desenvolvida

ÍTEM	COMPETÊNCIA	NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO ATUAL
1.1	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	
1.2	Capacidade de trabalhar em equipes	
1.3	Criatividade	
1.4	Visão de mundo ampla e global	
1.5	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	
1.6	Capacidade de comunicação	
1.7	Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	
1.8	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	
1.9	Capacidade de inovação	
1.10	Capacidade de relacionamento interpessoal	
1.11	Iniciativa de ação e decisão	
1.12	Capacidade de gerar resultados efetivos	
1.13	Autocontrole emocional	
1.14	Capacidade empreendedora	
1.15	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	

II. Cada item abaixo corresponde a descrição de uma competência individual. Solicitamos registrar um número de 1 (um) a 5 (cinco), que melhor corresponda ao nível de desenvolvimento desejado por você, após findo o seu curso de mestrado, em cada uma delas.

1    2   3   4    5  
 Não desenvolvida    Fortemente desenvolvida

ÍTEM	COMPETÊNCIA	NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO DESEJADO
2.1	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	
2.2	Capacidade de trabalhar em equipes	
2.3	Criatividade	
2.4	Visão de mundo ampla e global	
2.5	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	

2.6	Capacidade de comunicação	
2.7	Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	
2.8	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	
2.9	Capacidade de inovação	
2.10	Capacidade de relacionamento interpessoal	
2.11	Iniciativa de ação e decisão	
2.12	Capacidade de gerar resultados efetivos	
2.13	Autocontrole emocional	
2.14	Capacidade empreendedora	
2.15	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	

## QUESTIONÁRIO 2

Caro docente,

**I. Cada item abaixo corresponde a descrição de uma competência individual. Solicitamos registrar um número de 1 (um) a 5 (cinco), que melhor corresponda a sua percepção do grau de demanda, por parte das organizações do estado, de cada uma destas competências.**

1  
Não é demandada

2 3 4

5  
É fortemente demandada

ÍTEM	COMPETÊNCIA	DEMANDA POR PARTE DAS ORGANIZAÇÕES
1.1	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	
1.2	Capacidade de trabalhar em equipes	
1.3	Criatividade	
1.4	Visão de mundo ampla e global	
1.5	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	
1.6	Capacidade de comunicação	
1.7	Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	
1.8	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	
1.9	Capacidade de inovação	
1.10	Capacidade de relacionamento interpessoal	
1.11	Iniciativa de ação e decisão	
1.12	Capacidade de gerar resultados efetivos	
1.13	Autocontrole emocional	
1.14	Capacidade empreendedora	
1.15	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	





## ROL DOS DADOS OBTIDOS - ETAPA 1

### Questionário 1 – Questão I

Quanto ao grau de desenvolvimento atual de competências dos mestrandos profissionais pesquisados (grupo de pesquisa 1), obteve-se o rol constante na Tabela 1 e seu respectivo escore, conforme caracterizado no Quadro 9:

Tabela 1 – Rol de dados para a Questão I do Questionário 1.

<b>DESENVOLVIMENTO ATUAL DAS COMPETÊNCIAS DOS MESTRANDOS PESQUISADOS</b>						
<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>					<b>ESCORE 1 (%)</b>
	<b>(1-Não é desenvolvida; 5-Fortemente desenvolvida)</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>1.1 Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias</b>	0	2	1	22	14	92,31
<b>1.2 Capacidade de trabalhar em equipes</b>	0	1	3	19	16	89,74
<b>1.3 Criatividade</b>	0	0	11	18	10	71,79
<b>1.4 Visão de mundo ampla e global</b>	0	0	8	18	13	79,49
<b>1.5 Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização</b>	0	0	3	16	20	92,31
<b>1.6 Capacidade de comunicação</b>	0	1	6	18	14	82,05
<b>1.7 Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades</b>	1	3	13	19	3	56,41
<b>1.8 Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada</b>	0	0	3	23	13	92,31
<b>1.9 Capacidade de inovação</b>	0	3	12	17	7	61,54
<b>1.10 Capacidade de relacionamento interpessoal</b>	0	0	8	12	19	79,49
<b>1.11 Iniciativa de ação e decisão</b>	0	1	7	14	17	79,49
<b>1.12 Capacidade de gerar resultados efetivos</b>	0	1	5	16	17	84,62
<b>1.13 Autocontrole emocional</b>	1	0	9	18	11	74,36
<b>1.14 Capacidade empreendedora</b>	1	3	13	15	7	56,41
<b>1.15 Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas</b>	0	1	10	15	13	71,79

Fonte: Dados da pesquisa.

### Questionário 1 – Questão II

Quanto ao nível de desenvolvimento desejado pelos mestrandos profissionais integrantes do grupo de pesquisa 1, em termos de competências, depois de findo o curso de mestrado profissional em administração, obteve-se o rol de dados constante da Tabela 2 e seu respectivo escore, conforme caracterizado no Quadro 9:

Tabela 2 – Rol de dados para a Questão II do Questionário 1.

<b>EXPECTATIVA DE DESENVOLVIMENTO COM SUBSÍDIOS DO CURSO EM QUESTÃO</b>						
<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>					<b>ESCORE 2 (%)</b>
	<b>(1-Não desenvolvida; 5-Fortemente desenvolvida)</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>1.1 Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias</b>	0	0	0	13	26	100,00
<b>1.2 Capacidade de trabalhar em equipes</b>	0	0	1	16	22	97,44
<b>1.3 Criatividade</b>	0	0	4	22	13	89,74
<b>1.4 Visão de mundo ampla e global</b>	0	0	6	9	24	84,62
<b>1.5 Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização</b>	0	0	0	16	23	100,00
<b>1.6 Capacidade de comunicação</b>	0	0	5	10	24	87,18
<b>1.7 Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades</b>	0	1	5	19	14	84,62
<b>1.8 Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada</b>	0	1	1	14	23	94,87
<b>1.9 Capacidade de inovação</b>	0	1	3	17	18	89,74
<b>1.10 Capacidade de relacionamento interpessoal</b>	0	0	1	14	24	97,44
<b>1.11 Iniciativa de ação e decisão</b>	0	0	5	10	24	87,18
<b>1.12 Capacidade de gerar resultados efetivos</b>	0	0	1	11	27	97,44
<b>1.13 Autocontrole emocional</b>	0	0	10	13	16	74,36
<b>1.14 Capacidade empreendedora</b>	0	1	9	14	15	74,36
<b>1.15 Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas</b>	0	1	4	14	20	87,18

Fonte: Dados da pesquisa.

## Questionário 2 – Questão I

Quanto a demanda por competências por parte das organizações do estado, na percepção dos docentes integrantes do grupo de pesquisa 2, obteve-se o rol de dados constante na Tabela 3 e seu respectivo escore, conforme caracterizado no Quadro 9:

Tabela 3 – Rol de dados para o Questionário 2.

<b>DEMANDA NA PERCEPÇÃO DOS DOCENTES PESQUISADOS</b>						
<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>					<b>ESCORE 3 (%)</b>
	<b>(1-Não demandada; 5-Fortemente demandada)</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>1.1 Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias</b>	0	0	0	3	3	100,00
<b>1.2 Capacidade de trabalhar em equipes</b>	0	0	1	2	3	83,33
<b>1.3 Criatividade</b>	0	1	1	2	2	66,67
<b>1.4 Visão de mundo ampla e global</b>	0	0	2	3	1	66,67
<b>1.5 Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização</b>	0	0	0	1	5	100,00
<b>1.6 Capacidade de comunicação</b>	0	0	0	4	2	100,00
<b>1.7 Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades</b>	0	0	2	2	2	66,67
<b>1.8 Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada</b>	0	0	2	2	2	66,67
<b>1.9 Capacidade de inovação</b>	0	0	2	2	2	66,67
<b>1.10 Capacidade de relacionamento interpessoal</b>	0	0	0	3	3	100,00
<b>1.11 Iniciativa de ação e decisão</b>	0	0	2	2	2	66,67
<b>1.12 Capacidade de gerar resultados efetivos</b>	0	0	1	0	5	83,33
<b>1.13 Autocontrole emocional</b>	0	0	1	3	2	83,33
<b>1.14 Capacidade empreendedora</b>	0	0	4	1	1	33,33
<b>1.15 Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas</b>	0	0	2	2	2	66,67

Fonte: Dados da pesquisa.

### Questionário 3 – Questão I

Quanto a demanda real das organizações do estado por competências, aferida através do grupo de pesquisa 3, obteve-se o rol constante na Tabela 4 e seu respectivo escore, conforme caracterizado no Quadro 9:

Tabela 4 – Rol de dados para o Questionário 3.

<b>DEMANDA NA PERCEPÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES</b>						
<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>					<b>ESCORE 4 (%)</b>
	<b>(1-Não demandada; 5-Fortemente demandada)</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>1.1 Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias</b>	0	1	7	1	5	42,86
<b>1.2 Capacidade de trabalhar em equipes</b>	0	1	2	3	8	78,57
<b>1.3 Criatividade</b>	0	1	3	5	5	71,43
<b>1.4 Visão de mundo ampla e global</b>	0	2	2	6	4	71,43
<b>1.5 Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização</b>	0	2	1	4	7	78,57
<b>1.6 Capacidade de comunicação</b>	0	2	1	4	7	78,57
<b>1.7 Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades</b>	0	3	4	4	3	50,00
<b>1.8 Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada</b>	0	0	5	6	3	64,29
<b>1.9 Capacidade de inovação</b>	0	2	1	6	5	78,57
<b>1.10 Capacidade de relacionamento interpessoal</b>	0	0	3	6	5	78,57
<b>1.11 Iniciativa de ação e decisão</b>	0	2	3	3	6	64,29
<b>1.12 Capacidade de gerar resultados efetivos</b>	0	1	2	5	6	78,57
<b>1.13 Autocontrole emocional</b>	0	1	4	6	3	64,29
<b>1.14 Capacidade empreendedora</b>	2	1	1	7	3	71,43
<b>1.15 Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas</b>	0	2	2	5	5	71,43

Fonte: Dados da pesquisa.