

# Competências profissionais requeridas pelas organizações: percepção dos alunos de curso de Mestrado em Administração e Controladoria

*Professional competences required by organizations: perception of students in course master in management and controleship*

Marcos Antonio Martins Lima<sup>1</sup>  
Jesuína Maria Pereira Ferreira<sup>2</sup>

## Resumo

Com o objetivo de identificar em que grau o elenco apresentado de competências profissionais são mais requeridas pelas organizações, segundo a percepção dos alunos do curso de pós-graduação *strictu sensu*, este estudo mostra o resultado de uma pesquisa realizada com 45 estudantes, regularmente matriculados. A metodologia de investigação das competências foi baseada no método quadripolar de De Bruyne, Hermam e De Schoutheete (1977), que abordará a temática através de diferentes olhares: epistemológico, teórico, morfológico e técnico. Apresenta-se a epistemologia das competências, a sua conceituação teórica e as suas abordagens (americana e europeia), os principais modelos de perfis de competências profissionais, dentre eles, os modelos de Boyatzis (1982); Graminga (2007); e Sant'anna (2002), sendo que este último foi utilizado para montagem do questionário de competências, aplicado na amostra desta pesquisa. De caráter exploratório e descritivo, esta pesquisa se utilizou de um *survey*, com questões baseadas na Escala Likert de 11 pontos, com alternativas de 0 a 10, no qual 0 tem como significado competência não requerida, representado pela sigla NR, e 10, competência fortemente requerida, representado pela sigla FR. Os dados foram tratados por meio de estatística

---

<sup>1</sup> Doutor em Educação (Universidade Federal do Ceará – UFC); Mestre em Administração (Universidade Estadual do Ceará – UECE) e graduado em Ciências Econômicas (Universidade Federal do Ceará – UFC). Professor Adjunto na UFC. E-mail: marcos.a.lima@terra.com.br e marcoslima@ufc.br.

<sup>2</sup> Mestranda em Administração no Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria (PPAC/UFC); Especialista em Administração de Recursos Humanos e graduada em Psicologia pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). E-mail: jesuinna@gmail.com.

descritiva simples e principais resultados observados revelaram um alto número de pontos nos estágios mais elevados da escala (8, 9, 10), e em mais da metade das competências investigadas, o que confirma que estas são fortemente requeridas pelas organizações, segundo a visão dos respondentes, com destaque especial para as competências: iniciativa de ação e decisão e geração de resultados efetivos que receberam mais de 90% das pontuações nos fatores mais elevados da escala. Por outro lado, duas competências profissionais (empreendedorismo e visão de mundo global) receberam notas nos menores fatores da escala (0 a 4) e com um percentual de pontos pouco significativo, totalizando 11% das respostas.

**Palavras-chave:** Competências profissionais. Gestão por competências. Gestão de pessoas.

### **Abstract**

*With the goals of identifying in which degree the presented list of professional competences are more required by organizations, according to strictu sensu post-graduation students' perception, this study shows the outcome of a survey conducted on 45 enrolled students. The methodology used to investigate the competences was based on the Quadripolar Method by De Bruyne, Hermam and De Schoutheete (1977), which approaches the subject from four different angles: epistemological, theoretical, morphological, and technical. The epistemology of competences is presented and its theoretical concept as well as both approaches (American and European). Also, the main models of professional competence, like the Boyatzis Model (1982), Graminga Model (2007) and the Sant'anna Model (2002) which was used for the competence questionnaire applied on the sample of the survey. The Likert Scale of 11 points was the base for the survey questions which had descriptive and exploratory characteristics. The option values range from 0 to 10, where 0 means a non-required competence, represented by the NR abbreviation, and 10 is the score for a strongly required competence, abbreviated as FR. The data involved were treated as plain descriptive statistics and the main results revealed the high number of points on the higher stages of the scale (8, 9, 10) as well as on more than half of the investigated competences. This confirmed that such competences are strongly required by organizations, according to the individuals enquired by the survey. Self-initiative, ability of deciding and of generating effective results were the competences which got over 90% of points on the top end of the scale, based on the answers provided by the surveyed individuals. Finally, two competences (entrepreneurship and global vision of the world) got lower grades on the bottom end of the scale (from 0 to 4), totalizing mere 11% of all answers.*

**Keywords:** Professional Competence. Competence-based people management. People-based management.

## Introdução

A área de gestão de pessoas tem sentido os reflexos das mudanças geradas pela globalização da economia, dos avanços tecnológicos e da dinamização das relações de trabalho que impõem a necessidade de profissionais cada vez mais qualificados. Para tanto, as organizações têm aderido ao modelo de gestão por competências, especialmente por reconhecerem as pessoas como fonte essencial de vantagem competitiva. Logo, os indivíduos e suas competências passam a ser considerados elementos centrais na diferenciação estratégica (FISCHER, 2001).

Um dos maiores desafios da gestão de pessoas consiste em buscar indivíduos que incorporem os objetivos organizacionais, comprometendo-se em realizá-los com eficiência e eficácia e efetividade. A gestão de pessoas por competência, para cumprir com tal objetivo, necessita identificar e desenvolver as competências profissionais fundamentais para o desenvolvimento organizacional (DUTRA, 2004).

A atenção dos estudiosos pela temática em questão tem aumentado o número de pesquisas sobre o assunto. Por se tratar de um tema abrangente e complexo, diversos estudos foram e ainda estão sendo desenvolvidos em organizações de diferentes tipos e segmentos. Em relação às instituições de ensino superior, as pesquisas sobre competências profissionais realizadas com alunos e/ou professores foram mais facilmente encontradas em cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu*: Sant'anna (2002); Oliveira, Paiva, Melo (2008); Ituassu, Goulart, Durão (2009); Almino Francisco *et al.* (2009), do que nos cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

Mesmo com uma variedade de pesquisas sobre a temática da competência, muitas são as vertentes que esses estudos podem tomar (avaliação de desempenho por competência, seleção por competência, competências gerenciais, competências essenciais ou *core competence*, dentre outros) e devido a sua abrangência, pode-se considerar pequena a quantidade de pesquisas que visa à identificação das competências profissionais em Instituições de Ensino Superior e menos ainda

destinadas a alunos de cursos de mestrado. Ressalta-se, portanto, a importância de identificar em que grau as competências profissionais são requeridas pelas organizações, segundo a percepção dos alunos do mestrado em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará (UFC), atuantes, por vezes, como gestores organizacionais.

Este estudo está dividido em quatro seções que correspondem aos quatro pólos do modelo quadripolar desenvolvido por De Bruyne, Hermam e De Schoutheete (1977), que enfatiza a necessidade de uma leitura múltipla dos fenômenos estudados.

O pólo epistemológico exerce a função de vigilância crítica da pesquisa. Segundo De Bruyne, Hermam e De Schoutheete (1977), este pólo é o motor que impulsiona a pesquisa para o investigador, buscando garantir os parâmetros da produção científica. Insere-se neste contexto a epistemologia de Gastón Bachelard (1968), que realiza o acompanhamento do progresso do pensamento na busca de objetividade científica e na eliminação ou minimização de conclusões imediatistas. É neste eixo que são demonstradas a evolução histórica do termo competência e os pontos de vista de alguns estudiosos do assunto. Cada um deles apresenta um tratamento diferenciado ao termo, o que justifica a consideração deste ser um constructo multifacetado.

O pólo teórico é considerado o lugar da elaboração das linguagens científicas, da construção dos conceitos, segundo Martins e Theóphilo (2009). Destaca-se neste pólo a conceituação sobre competência realizada por diversos autores, tanto da abordagem americana quanto da abordagem europeia. O enfoque principal da abordagem americana das competências está no cargo e no desempenho alcançado, enquanto a abordagem europeia incorpora, à temática das competências, os saberes e o aprendizado. Assim, as diferentes definições de competência expostas no pólo teórico, de um modo geral, tendem a se complementar e colaboram para consciência da complexidade do tema.

Demonstra-se, no pólo morfológico, alguns dos diferentes modelos contemporâneos de perfis de competências profissionais. Entre eles, são apresentados os modelos dos autores: Boyatzis (1982); Graminga

(2007); e Sant'anna (2002), este último foi utilizado como referência para elaboração do questionário aplicado na amostra desta pesquisa.

O pólo morfológico está relacionado aos métodos de ordenação dos elementos que constituem o objeto científico. É nele que se apresentam as tipologias, os tipos de ideias, os sistemas e os modelos estruturais, e que se revela a existência de um esqueleto do objeto científico composto por uma ordem e por regulamentos para seus elementos (DE BRUYNE; HERMAM; DE SCHOUTHEETE, 1977).

Na última seção, o pólo técnico apresenta as análises e os resultados obtidos através do questionário aplicado. Este foi elaborado a partir da identificação de quinze competências profissionais mais requeridas pelas organizações, segundo os estudos de Sant'anna (2002). O questionário, composto por 15 questões, medidas por meio da Escala de Likert de 11 pontos, foi aplicado em 45 alunos do curso de mestrado em Administração e Controladoria da UFC.

## **Estratégia metodológica**

Ao se considerar que a realidade humana é relativa e não está acessível por uma única via, verifica-se que a Administração, enquanto ciência social, também necessita de leituras múltiplas, que possam dar conta da complexidade do seu real. O conhecimento científico é resultado da investigação metódica e sistemática da realidade, pois cabe a ciência observar, interpretar, explicar e prever os seus fenômenos presentes.

Para Lima (2005), a preocupação com uma análise das condições da produção do conhecimento nos estudos em Administração exige maior exploração do seu objeto científico, mesmo que esse desafio seja uma obra inacabada e dinâmica em sua natureza. A complexidade dos fenômenos tratados nas ciências sociais aplicadas é abordada nesta pesquisa através da estratégia metodológica quadripolar proposta por De Bruyne, Hermam e De Schoutheete (1977), que compreende o campo científico através de uma noção topológica e não cronológica, envolvendo quatro pólos distintos e ao mesmo tempo complementares: o epistemológico, o teórico, o morfológico e o técnico.

O pólo epistemológico exerce uma função de vigilância crítica da pesquisa. Apresenta-se, nesse pólo, as questões como a explicitação das problemáticas de pesquisa e a produção do objeto científico. O pólo teórico é o lugar da elaboração das linguagens científicas, da construção dos conceitos. Inclui os aspectos como teorias, construtos e hipóteses. Já o pólo morfológico compreende as dimensões relacionadas aos diversos modos de tratar a realidade. Lida com modelos que apresentam certa ordem entre seus elementos. O pólo técnico guia os procedimentos de coleta de dados e sua transformação em informações pertinentes à problemática de pesquisa. A esse pólo técnico estão diretamente ligadas as estratégias ou delineamento de pesquisa e as técnicas de coleta de informações, dados e evidências [...] (MARTINS; THEÓFILO, 2009, p. 4).

De Bruyne, Hermam e De Schoutheete (1977) acrescentam que a metodologia quadripolar é um dispositivo de investigação complexo, no qual o conhecimento não é tratado de forma unidimensional e nem tanto circunscrito sob uma visão meramente tecnológica.

O referencial destes autores é condizente com uma noção flexível dos elementos que influenciam a prática científica. O espaço científico é, assim, considerado como um campo dinâmico, sujeito à articulação de diferentes pólos ou instâncias.

## **Pólo Epistemológico**

Segundo Lima (2004), a epistemologia é o ramo da Filosofia que estuda a origem do conhecimento e as questões relativas à possibilidade e à validade deste conhecimento. De Bruyne, Hermam e De Schoutheete (1977) consideram o pólo epistemológico como o motor que impulsiona a pesquisa para o investigador. Portanto, é ele que procura garantir os parâmetros da produção científica.

O pólo epistemológico se ocupa, por um lado, do exame do processo de produção dos objetos científicos. Cuida, por outro lado, da análise dos procedimentos lógicos de validação e da proposição

de critérios de demarcação para as práticas científicas (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Para compor a investigação epistemológica sobre a competência, tomou-se como base a epistemologia de Bachelard (1968) e o seu conceito de vigilância epistemológica. Estas revelam uma atitude reflexiva com atuação direta sobre o método científico; uma função de controle e acompanhamento do progresso do pensamento na busca de objetividade científica e na eliminação ou minimização de conclusões imediatistas.

Segundo Bachelard (1968), a consolidação do conhecimento é realizada através de um caminho de idas e vindas, muitas vezes não linear, que se contrapõe ao positivismo. Assim, a epistemologia recorre ao estudo do passado de uma ciência, conectando-o ao seu momento atual.

Estes fundamentos alicerçam o eixo epistemológico deste artigo, permitindo que o questionamento sobre as competências profissionais seja flexível às novas revisões e às novas melhorias. Para tanto, o objetivo deste pólo é apresentar a origem e algumas das indagações sobre o tema central deste trabalho: a competência.

## **A epistemologia das competências**

Segundo Lima (2007), a evolução histórica do termo competência começou na Grécia, conhecida pelo nome *areté* e definida como o mérito ou a qualidade pelo qual algo ou alguém se mostra excelente. Na Idade Média, competência passou a pertencer à linguagem jurídica e designava alguém ou uma instituição para apreciar e julgar certas questões.

Na Era Renascentista, o termo resumia-se à capacidade de realizar determinado trabalho. No final do século XVIII, o significado de competência ampliou-se para o nível individual e passou a ser toda a capacidade devida ao saber e à experiência (LIMA, 2007).

Entre 1900 e 1980, várias foram as modificações sofridas pelo termo, até se chegar a reconhecer que a competência estava associada a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que causam desempenho excelente. Nos anos 1990, agregaram-se elementos externos ao indivíduo, como tecnologias, sistemas físicos e gerenciais, e ao resultado de ações, gerando um diferencial competitivo para a organização. A partir do ano 2000, agrega-se a tudo isso um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades (LIMA, 2007).

O histórico multifacetado sobre os significados do termo competência gerou muitos questionamentos sobre a sua aplicação e sobre as suas definições. Surgiram, em especial, duas diferentes correntes: uma que trata a competência a partir de uma visão mais racionalista, e a outra que a aborda de maneira mais construtivista.

Ramos (2001) defende que, para abordar a competência, devemos compreender as suas noções e limites, sob a perspectiva da formação humana como sendo um processo histórico e, muitas vezes, contraditório, no qual os sujeitos conscientizam-se de si e de suas relações sociais. Mas, para Markert (2000), o ponto crucial das novas competências deve se manifestar na capacidade e na disposição do trabalhador de assumir a gestão autônoma e coletiva do processo de produção e da vida.

A origem, os diferentes conceitos e formas de abordagens da competência subsidiam questões epistemológicas e indagações que colaboram para a resolução de problemas práticos e soluções teóricas válidas. Em geral, os outros pólos, teórico, morfológico e técnico necessitam dessas indagações para se firmarem enquanto partes colaboradoras para o conhecimento científico.

### **Pólo Teórico**

O pólo teórico guia a elaboração das hipóteses e a construção dos conceitos. É o lugar da construção dos quadros referenciais que desempenham um papel construtivo e dinâmico.

Nesta etapa devem ser trabalhadas e discutidas as teorias, tendo em mente o modo de construção do objeto de conhecimento científico que formará o quadro referencial pertinente ao estudo.

Neste eixo, configura-se o campo formal dos objetos científicos, do estabelecimento das hipóteses, dos conceitos e das teorias. Por isso, é considerado, por De Bruyne, Hermam e De Schoutheete (1977), como o guia da construção de conceitos. Entende-se por conceito, de acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 33), “as palavras que expressam uma abstração intelectualizada da ideia de um fenômeno ou de um objeto observado”.

A teoria, mesmo não transformando o mundo, transforma ideias que darão suporte epistemológico para a transformação do mundo. Vásquez (1977) afirma que não tem porque pensar em práxis teórica, mas sim práxis decorrente da atividade teórica e da prática juntas e com finalidades pré-concebidas, críticas e mutáveis. A atividade teórica é que possibilita, de modo indissociável, o conhecimento da realidade e o estabelecimento de finalidades para sua transformação. Mas, para produzir tal transformação, a atividade teórica não é suficiente por si só; é preciso atuar praticamente.

### **Conceituação de competências**

Nos últimos anos, o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e organizacionais, associado a diferentes instâncias de compreensão: nível da pessoa, nível das organizações e nível de países. Suas diferentes formas de compreensão logo fizeram surgir duas abordagens: a americana e a europeia, que buscam dar conta de um conceito complexo e plural.

A abordagem americana das competências tem como precursor McClelland, com a publicação de artigo em 1973, intitulado *Testing for competence rather than intelligence*. Com o tempo, esta abordagem recebeu a influência de outros autores que apresentaram variações ao modelo desenvolvido por McClelland (1917-1998), como Richard

Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993), McClelland e Dailey (1972), Mirabile (1997) e McLagan (1997). A competência para esses autores é entendida como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas.

Em síntese, a noção de competência desenvolvida pela corrente americana enfatiza a *performance* do indivíduo ao se apresentar como um conjunto de qualificações que pode ser prevista ou estruturada para o alcance de um desempenho superior.

O foco principal da escola americana está no cargo. A tônica na literatura acadêmica e na prática administrativa deixa de ser a qualificação e passa a ser a competência e a profissionalização, porém a referência que baliza o conceito de competência é a da tarefa e do conjunto de tarefas pertinentes a um cargo.

Do outro lado, a teoria da competência desenvolvida pela abordagem europeia nas décadas de 1980 e 1990 ressaltava a vinculação entre trabalho e educação, demonstrando que a competência é uma resultante de processos sistemáticos de aprendizagem (LIMA, 2007). Busca-se, portanto, a relação entre competências e saberes. A literatura francesa trata o conceito de competência para além do conceito de qualificação e profissionalização, colocando o indivíduo e suas reações e respostas, frente às diversas situações, como ator principal (ZARIFIAN, 2001).

As definições mais atuais da competência foram fundamentadas de pesquisas realizadas nos anos 1980, na França. Para *Conseil National du Patronat Français* (CNPF), atual *Mouvement des Entreprises de France* (MEDEF), competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando da sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação (CNPF, 1998 *apud* ZARIFIAN, 2001, p. 66). Mesmo assim, Zarifian (2001) afirma que, para que seja possível compreender a importância do termo competência no mundo das organizações, suas

diversas definições devem ser analisadas de acordo com as mutações no trabalho e na organização.

Corroborando com esse pensamento, Fleury e Fleury (2001) justificam que o conceito de competência sofreu mutações de vários anos; foi (re)conceituado e (re)valorizado no presente em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva do capital, a intensificação das discontinuidades e as imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado, e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização.

Para esses autores, as competências são como fonte de valor para o indivíduo e para a organização e estão associadas aos verbos saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. São, em síntese, consideradas um repertório de comportamentos que algumas pessoas e/ou organizações dominam e disponibilizam.

Na obra de Lê Boterf (1994), competência apresenta-se não como um estado do indivíduo; não como um conhecimento ou *know-how* específico. O conceito é situado em três eixos: o primeiro está relacionado à biografia e tipo de socialização da pessoa; o segundo seria a sua formação educacional; e, por fim, o terceiro relaciona-se a sua experiência profissional. Ser competente é saber agir com responsabilidade, o que está diretamente relacionado com o saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. Ainda segundo esse autor, as competências são sempre contextualizadas, e quando aprendidas, precisam ser reconhecidas pelos outros, para se constituírem como tal.

Seguindo esse entendimento, Perrenoud (2001) coloca que a competência é a capacidade de um indivíduo de mobilizar o todo ou parte de seus recursos cognitivos e afetivos para enfrentar uma variedade de situações complexas. “Pensar em termos de competência significaria, portanto, pensar a sinergia, a orquestração de recursos

cognitivos e afetivos diversos para enfrentar um conjunto de situações que apresentam analogia de estrutura” (PERRENOUD, 2001, p. 21).

Levy-Leboyer (1997) afirma que as competências estão vinculadas a uma atividade determinada ou a um conjunto de atividades. São vistas como consequência da experiência e constituem saberes articulados, integrados entre elos e de alguma forma automatizados. Essa autora acredita que uma pessoa é competente no que faz na medida em que mobiliza o seu saber no momento oportuno, sem ter a necessidade de consultar regras básicas, nem de perguntar sobre as indicações de tal ou qual conduta.

Para Barato (1998, p. 16), a competência refere-se à capacidade do sujeito, sendo definida como “[...] saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinados desempenhos, assim como de assimilar e produzir informações pertinentes”.

De acordo com Dutra, Hipólito e Silva (2001), a competência é um conjunto de qualificações que permite que um indivíduo tenha uma *performance* superior em situação de trabalho. Eles acrescentam ainda a definição de competência individual o conceito de entrega, ou seja, o indivíduo é avaliado e analisado levando em consideração a sua capacidade de entregar-se à empresa, a partir dos resultados obtidos, conforme o que a empresa espera e necessita.

Ramos (2001) também colabora com esta reflexão quando afirma que a competência é indissociável da ação. Aponta o conhecimento como o saber; a habilidade refere-se ao saber fazer e está relacionada com a prática do trabalho, transcendendo a mera ação motora; o valor se expressa no saber ser, na atitude relacionada com o julgamento da pertinência da ação, com a qualidade do trabalho, a ética do comportamento, a convivência participativa e solidária e outros atributos humanos, tais como a iniciativa e a criatividade.

Segundo Ruas (2001), existe um ponto importante de convergência entre os trabalhos dos autores Lê Boterf (1994), Zarifian (2001), Levy-Leboyer (1997), e Fleury e Fleury (2001). Esse ponto de

convergência é aquilo que compõe a competência, seus elementos e forma de constituição, que se formam em três eixos clássicos, a saber: conhecimentos (saber); habilidades (saber-fazer); atitudes (saber-ser/ agir).

Já Bittencourt (2001) conceitua competência como um termo que engloba o autodesenvolvimento, práticas voltadas ao ambiente externo da empresa e autorealização. Em síntese, a autora mostra que o conceito de competência no trabalho, nas diferentes abordagens, está relacionado basicamente a um desses aspectos, a seguir: desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação); capacitação (aptidão); práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos (ação); articulação de recursos (mobilização); busca de melhores desempenhos (resultados); questionamento constante (perspectiva dinâmica); processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo (autodesenvolvimento); relacionamento com outras pessoas (interação).

Nesse ponto de vista, o conceito de competência não é um estado de formação profissional ou educacional, tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades aprendidas, mas algo além disso. É pôr em prática os conhecimentos e capacidades numa situação específica e livre de qualquer variável, que possa prever qualquer dos acontecimentos ocorridos na situação.

A variedade de conceitos demonstra o entrelaçamento do tema em questão e suas diferentes representações servem de guia aos estudiosos em atividade, e integram os diferentes saberes e atitudes que estão implícitos, colaborando para a consciência da complexidade do termo competência.

Para composição deste trabalho, levou-se em consideração o conceito de competência embasado pela abordagem americana, que trata o tema atrelado à profissionalização e ao cargo exercido pelo indivíduo.

## **Pólo Morfológico**

Segundo De Bruyne, Hermam e De Schoutheete (1977, p. 159), o pólo morfológico “envolve os métodos de ordenação dos elementos que constituem o objeto científico como as tipologias, os tipos ideais, os sistemas e os modelos estruturais, ao impor a estrutura do objeto científico, que fornece a ordem e as regras para seus elementos”.

Bonniol e Vial (2001 *apud* LIMA, 2004) afirmam que o modelo é uma configuração, é uma moldagem do pensamento. Kaplan (1975 *apud* LIMA, 2004) coloca que a teoria permite um aprendizado em relação ao objeto, mas o modelo admite uma investigação das promessas decorrentes da teoria.

Para Lepargneur (1972 *apud* LIMA, 2004, p. 431), “um modelo é uma representação aproximada ou objeto-modelo do objeto real. É algo construído, embora não arbitrariamente, e tende a explicar o maior número possível de aspectos de um fenômeno”.

A complexidade do modelo de competências profissionais apresenta, por um lado, a necessidade de delimitá-lo, já que é impossível alcançar a sua totalidade. Este modelo começou a ser discutido no mundo organizacional a partir dos anos 1980, no contexto da crise estrutural do capitalismo que se configurava na época.

Na década de 1990, a globalização das atividades capitalistas e busca de competitividade se arraigaram, levando ao alinhamento decisivo das políticas de recursos humanos às estratégias organizacionais, o que implicou na necessidade da inclusão à prática organizacional do conceito de competência, como base do modelo de gerenciamento de pessoas (DELUIZ, 2001).

Segundo Deluiz (2001), o modelo de competências profissionais no mundo do trabalho apresenta como noções estruturantes: a flexibilidade, a transferibilidade, a polivalência e a empregabilidade.

Para o capital, a gestão por competências implica em dispor de trabalhadores flexíveis, para lidar com as mudanças no processo produtivo, enfrentar imprevistos (incidentes/ eventos), e passíveis de serem transferidos de uma função a outra dentro da empresa requerendo-se, para tanto, a polivalência e a constante atualização de suas competências, o que lhes dá a medida correta de sua “empregabilidade”. No modelo de competências importa não só a posse dos saberes disciplinares escolares ou técnico-profissionais, mas a capacidade de mobilizá-los para resolver problemas e enfrentar os imprevistos na situação de trabalho (DELUIZ, 2001, p.18).

Os modelos de competências profissionais selecionados para este trabalho fundamentam a pesquisa técnica a ser desenvolvida e marcam um perfil além do que foi apresentado no pólo teórico. Visto que um perfil é contorno de um dos lados, os modelos também podem ser assim aludidos, já que houve para a sua formação um corte no espaço, no tempo e na teoria.

A gestão por competências, ao se inserir numa esfera maior (a gestão de pessoas), também apresenta modelos pré-concebidos. Um modelo de gestão, de acordo com Pereira (1995), é um conjunto de práticas gerenciais orientado por uma visão de foco nos negócios, o qual determina a filosofia de administração da organização e o seu modo de funcionamento. Para Dutra, Hipólito e Silva (2001), o modelo de gestão de pessoas é o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma organização para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho.

Segundo Gramigna (2007, p. 43) o modelo de gestão por competência é um “conjunto de ferramentas, instrumentos e processos que reunidos formam uma metodologia de apoio à gestão de pessoas”.

Analisar um modelo de competências profissionais visa, sobretudo, a encará-lo como parte fundamental do processo de superação, na busca de encontrar maneiras de aprimorá-lo e/ou de identificar outras facetas do seu processo. Assim, valendo-se da epistemologia bachelardiana,

o modelo é apenas um momento de deformação, um momento da problemática, uma estruturação provisória do sentido, logo, passível de obstáculos, rupturas e erros que provocam novos modelos em um novo ciclo (DE BRUYNE; HERMAM; DE SCHOUTHEETE, 1977, p.170).

Fundamentado em De Bruyne, Hermam e De Schoutheete (1977), acredita-se que este pólo permite a explicitação de resultados por se constituir um espaço arquitetônico que articula os conceitos, os elementos e as variáveis descritas nos pólos epistemológico e teórico, e consente a construção do objeto científico através de modelos aplicativos.

### **Modelos de competências profissionais**

O foco deste eixo metodológico é dar ênfase aos modelos contemporâneos de perfil de competências profissionais. Neste sentido, foram analisados 3 (três) modelos dos autores: Boyatzis (1982), Graminga (2007) e Sant'anna (2002).

Os estudos de Boyatzis (1982) buscaram a fixação de comportamentos efetivos e esperados pela organização, a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, o que demonstrava a preocupação com o conceito de “entrega” do indivíduo.

Através do conceito individual das competências, Boyatzis (1982) agregou valor ao estudar a competência relativa a equipes de trabalho. No início dos anos 1980, Boyatzis (1982) identificou a competência como um conjunto de características e traços pessoais que, em sua opinião, fundamentariam o desempenho efetivo e/ou superior. Os melhores desempenhos, neste caso, seriam decorrentes da inteligência e da personalidade das pessoas e estariam respaldados pelos comportamentos passíveis de observação.

Para tanto, o autor desenvolveu um modelo que indica os comportamentos observáveis. De modo geral, as competências profissionais abrangem questões ligadas a seu desenvolvimento (formação) e as ações no ambiente de trabalho.

O Quadro 1 demonstra as competências necessárias para cada resultado esperado, com um total de vinte e uma competências, apresentadas por Boyatzis (1982).

**Quadro 1** – As vinte e uma competências de Boyatzis

Metas e Gestão pela ação	1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico 4. Preocupação com impactos (pró-ativo)
Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização
Recursos Humanos	9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão do grupo 12. Autoavaliação e senso crítico
Direção de Subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso do poder unilateral 15. Espontaneidade
Foco em outros Clusters	16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos
Conhecimento Especializado	20. Memória 21. Conhecimento especializado

Fonte: Boyatzis (1982).

O segundo modelo de Gramigna (2007) apresenta o conceito de competência como o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que contribuem para uma atuação de destaque, de excelência em determinados contextos. Segundo a autora, a habilidade (saber fazer) é a capacidade de colocar em prática o que se aprendeu; a atitude (querer fazer) é o comportamento pessoal frente às competências que domina e as que não domina; as atitudes podem ser assertivas ou não

assertivas, revelam valores, crenças e premissas; e os conhecimentos (saber) é o conjunto de experiências pessoais: conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos e especializações.

O modelo de perfil de competências evidenciado por Gramigna (2007) apresenta um elenco de 15 competências profissionais que foram mapeadas em empresas do mercado brasileiro entre os anos de 1997 a 2005, como pode ser observado no Quadro 2.

**Quadro 2** – Competências mapeadas em empresas do mercado brasileiro

<b>Competência</b>	<b>Definição</b>
1. Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento	Capacidade de aceitar as próprias necessidades de desenvolvimento e de investir tempo e energia no aprendizado contínuo.
2. Capacidade de adaptação e flexibilidade	Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura diante de novas realidades.
3. Capacidade empreendedora	Facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva e adequada ao contexto.
4. Capacidade negocial	Capacidade para se expressar e ouvir o outro, buscando o equilíbrio e soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes.
5. Comunicação e interação	Capacidade para interagir com as pessoas, apresentando facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem, além de apresentar facilidade para transmitir e argumentar com coerência e clareza, promovendo <i>feedback</i> , sempre que necessário.
6. Criatividade e inovação	Capacidade para conceber soluções inovadoras, viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
7. Cultura da qualidade	Postura orientada para busca contínua de satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.

**Fonte:** Gramigna (2007).

Competência	Definição
8. Liderança	Capacidade para catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, a formação de parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
9. Motivação e energia para o trabalho	Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades que vai executar, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade.
10. Orientação para resultados	Capacidade de trabalhar sob a orientação de objetivos e metas, focando os resultados a alcançar.
11. Planejamento e organização	Capacidade para planejar e organizar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meio de estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.
12. Relacionamento interpessoal	Capacidade para integrar com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.
13. Tomada de decisão	Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante dos problemas identificados, considerando limites e riscos.
14. Trabalho em equipe	Capacidade para desenvolver ações compartilhadas, catalisando esforços por meio da cooperação mútua.
15. Visão sistêmica	Capacidade para perceber a interação e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

**Fonte:** Gramigna (2007).

Ademais, a autora também classifica as competências em grupos: competências de suporte, que incluem as competências diferenciais; competências essenciais; e competências básicas. As competências de suporte são aquelas que dão sustentação às competências técnicas

exigidas para cumprimento das tarefas. As competências diferenciais são consideradas estratégicas e estabelecem a vantagem competitiva da organização. Já as competências essenciais são identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes, enquanto as competências básicas mantêm a organização funcionando, estimulam o clima de produtividade e são percebidas pelo ambiente interno (GRAMIGNA, 2007).

Já o modelo proposto por Sant'anna (2002) foi elaborado a partir de uma extensa revisão da literatura sobre competência tanto da abordagem anglo-americana (apresentando trabalhos de vários autores, tais como: Spencer e Spencer (1993), Boyatzis (1982) e McClelland e Dailey (1972)); quanto da abordagem francesa (na qual também diversos estudos foram demonstrados: Zarifian (2001), Perrenoud (2001), Dubar (1998), Stroobants (1997), Le Boterf (1994)). Nota-se que algumas das teorias dos autores referenciados por Sant'anna (2002) foram explicitadas nesta pesquisa.

A pesquisa de Sant'anna (2002) para identificação de um elenco de competências utilizou-se da técnica de análise de conteúdo por categoria (RICHARDSON *et al.*, 1985) e a partir dela foi proposto um rol de quinze competências profissionais que são mais reiteradamente apontadas nos trabalhos revisados e serão apresentadas no Quadro 3.

Sant'anna (2002) tomou como base, para tal propósito, a compreensão da competência como resultante da combinação de múltiplos saberes – saber-fazer, saber-agir, saber-ser – capazes de propiciar respostas efetivas aos desafios advindos do atual contexto dos negócios.

Um dos objetivos específicos deste estudo foi o de investigar, a partir dos modelos de competências profissionais apresentados, qual deles conseguiria sintetizar e integrar, de forma mais abrangente, as competências mais requeridas pelas organizações.

### Quadro 3 – As 15 competências profissionais mais requeridas pelas organizações

Competências Profissionais	
1	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada
2	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias
3	Criatividade
4	Capacidade de inovação
5	Capacidade de comunicação
6	Capacidade de relacionamento interpessoal
7	Capacidade de trabalhar em equipe
8	Autocontrole emocional
9	Visão de mundo ampla e global
10	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas
11	Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades
12	Iniciativa de ação e decisão
13	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização
14	Capacidade de gerar resultados efetivos
15	Capacidade empreendedora

Fonte: Sant'Anna (2002).

Dessa forma, o modelo proposto por Sant'anna (2002) tende a apresentar maior aderência ao objetivo proposto, sendo, portanto, tomado como base para montagem do questionário de competências, aplicado na amostra dessa pesquisa.

### Pólo Técnico

É no pólo técnico que se dá o processo de seleção e a construção de operações técnicas de coleta de dados. Este pólo exige precisão

na sua construção, entretanto, sozinho não garante a exatidão e nem significado à investigação em curso.

Para a sua significação, ele necessita das explicações conceituais detalhadas no pólo teórico e na vigilância reflexiva explicitada pelo eixo epistemológico, assim como da maneira como os modelos são apresentados no pólo morfológico, demonstrando uma coerência lógica que articula os fatos científicos numa configuração operativa. (DE BRUYNE; HERMAN; DE SCHOUTHEETE, 1977).

Pesquisa sobre as competências profissionais sob a ótica dos alunos do curso de pós-graduação *strictu senso* em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará - UFC

O modo de investigação científica utilizado nesse trabalho objetiva conhecer em que grau as competências apresentadas são requeridas pelas organizações, sob a ótica dos alunos do curso de pós-graduação *strictu senso*.

Partiu-se do questionamento de quais competências são mais requeridas pelas organizações, segundo a visão dos alunos regularmente matriculados no Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria (PPAC) da UFC. E deste, quantas e quais competências obterão maior e menor pontuação?

O estudo é caracterizado como estudo de campo, de caráter quantitativo e exploratório. Foi realizado por meio do método de *survey*, segundo os critérios de Triviños (1987). Também apresenta natureza descritiva, uma vez que se propõe a “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 110).

Foi utilizado um questionário como instrumento de coleta de dados, composto por 15 questões, medidas por meio da Escala de Likert, de 11 pontos. Este foi aplicado em uma amostra de 45 alunos regularmente matriculados no curso de mestrado em Administração e Controladoria da UFC. O questionário foi enviado através de “e-mail”, via “internet”. Anteriormente, foi realizado um pré-teste com 4 colaboradores

para verificar a sua fidedignidade, tendo isso ajustado para a aplicação definitiva da pesquisa.

Para o tratamento estatístico dos dados, o estudo contemplou o cálculo de distribuição de frequências para cada item avaliado, assim como as medidas apresentadas através da média, moda e mediana, cálculos obtidos a partir do *software Excel* da Microsoft.

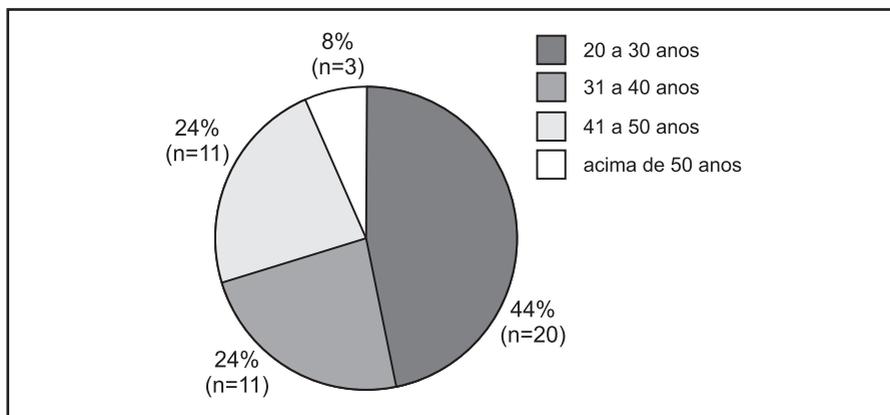
## **Apresentação e análise dos resultados**

A análise com relação às características dos respondentes revela que 73% (n=33) dos alunos pesquisados cursam a modalidade de mestrado profissional, enquanto os outros (27% ou n=12) estão na modalidade de mestrado acadêmico, dado este que pode ser justificado pelo número superior de vagas que são oferecidas pelo curso de mestrado profissional (36 vagas) em relação às vagas ofertadas pelo mestrado acadêmico (16 vagas).

As características demográficas dos respondentes são apresentadas no Gráfico 1. A maior representatividade está naqueles que apresentam faixa etária de 20 a 30 anos (44% dos respondentes ou n=20); seguidos por 24% (n=11) com a idade entre 31 a 40 anos; outros 24% (n=11) dos respondentes têm idade 41 a 50 anos. Uma minoria (8% ou n=3) da amostra estudada tem idade acima de 50 anos, o que demonstra o predomínio de uma amostra populacional jovem e que ingressou no mestrado logo após o término do curso de graduação ou especialização.

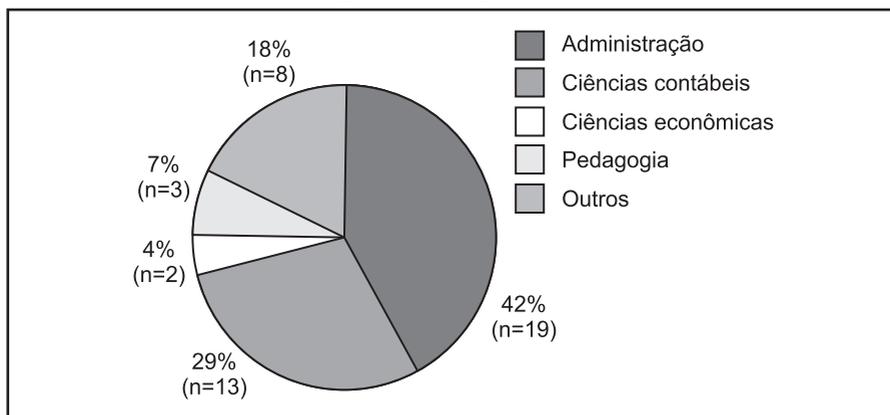
Por sua vez, no que tange à área de formação inicial, destacaram-se os cursos de graduação em Administração (42% dos respondentes ou n=19), Ciências contábeis (29% dos respondentes ou n=13), Ciências econômicas (4% ou n=2), Pedagogia (7% ou n=3) e os demais respondentes (18% ou n=8) distribuíram-se entre os cursos de Economia, Pedagogia, Psicologia, Estatística, Engenharia Civil, Direito e Zootecnia, conforme pode ser observado no Gráfico 2.

**Gráfico 1 – Características demográficas dos respondentes**



Fonte: Da pesquisa.

**Gráfico 2 – Área de formação dos respondentes**



Fonte: Da pesquisa.

A Tabela 1 demonstra as respostas assinaladas pelos respondentes para o rol das 15 competências apresentadas, com 11 opções de resposta para cada uma delas (de 0 a 10), onde NR representa a nota zero e FR a nota dez, em termos quantitativos.

Verifica-se que a maioria do elenco de competências profissionais apresentadas foi apontada como fortemente requerida pela organização, obtendo, em grande parte, notas nos maiores pontos da escala (8, 9 e 10), ou seja, pela distribuição de frequência apresentada na Tabela 1, percebe-se uma nítida predominância de respostas nos três maiores pontos da escala, evidenciando uma demanda elevada do conjunto das competências profissionais investigadas.

Neste caso, destacam-se as competências: iniciativa de ação e decisão (95,6%, somando as notas atribuídas aos três maiores pontos da escala), seguida pela geração de resultados efetivos (93,4%) e por mais três competências que obtiveram a mesma frequência (88,9%), quais sejam: trabalho em equipe, comprometimento organizacional e relacionamento interpessoal, dados que podem ser mais claramente observados através da Tabela 2.

Através destes resultados, considera-se que profissionais que não apresentem iniciativa diante das diferentes situações impostas pela sua atuação e que não traduzam suas ações em resultados esperados pela organização não estão entre aqueles profissionais que apresentam o perfil ideal para compor o time organizacional, segundo a percepção dos respondentes.

**Tabela 1 – Percepção dos entrevistados quanto às competências profissionais requeridas (%)**

Competências Profissionais Requeridas	ESCALA										
	NR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	FR
1. Aprender novos conceitos e tecnologias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,2	4,4	11,1	46,7	13,3	22,2
2. Trabalho em equipe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,7	4,4	17,8	28,9	42,2
3. Criatividade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,9	20,0	13,3	31,1	26,7
4. Visão de mundo global	0,0	0,0	0,0	0,0	4,4	4,4	6,7	17,8	26,7	22,2	17,8
5. Comprometimento organizacional	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,2	8,9	17,8	24,4	46,7
6. Comunicabilidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,2	2,2	11,1	28,9	17,8	37,8
7. Lidar com incertezas e ambiguidades	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,2	4,4	17,8	26,7	26,7	22,2
8. Domínio de novos conhecimentos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,4	6,7	8,9	31,1	28,9	20,0
9. Inovação	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,2	8,9	22,2	20,0	17,8	28,9
10. Relacionamento interpessoal	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1	24,4	20,0	44,4
11. Iniciativa de ação e decisão	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,2	0,0	2,2	35,6	20,0	40,0
12. Geração de resultados efetivos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,2	4,4	17,8	15,6	60,0
13. Autocontrole emocional	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,9	6,7	15,6	33,3	35,6
14. Empreendedorismo	2,2	0,0	0,0	2,2	2,2	2,2	17,8	13,3	28,9	13,3	17,8
15. Lidar com novas situações	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,4	15,6	28,9	24,4	26,7

**Legenda:** NR – não requerida / FR – fortemente requerida.

**Fonte:** Da pesquisa.

Objetivando sintetizar a percepção dos mestrandos quanto ao grau de requerimento das competências profissionais investigadas, foi calculado um índice que refletisse a média geral, o qual resultou no valor de 8,56. Considerando a escala de 0 a 10, o valor obtido ratifica o elevado grau de demanda pelo conjunto de competências investigadas.

Analisando, separadamente, o percentual de pontos na escala do elenco de competências profissionais investigadas (Tabela 1), têm as competências profissionais geração de resultados efetivos, comprometimento organizacional e relacionamento interpessoal com maior percentual de notas no maior fator da escala (10 = FR).

Por outro lado, as competências que receberam as menores pontuações na escala (de 0 a 4) foram empreendedorismo e visão de mundo global, fatores considerados fracos em comparação aos outros intervalos da escala (Tabela 2) e com um percentual de pontos pouco significativo, totalizando 11% das respostas. Contudo, apenas a competência empreendedorismo recebeu uma pontuação zero, considerada como não requerida por um dos respondentes da pesquisa (Tabela 1).

Na Tabela 3 foram calculadas a média, a moda e a mediana de cada competência investigada. As maiores médias obtidas foram pelas competências: geração de resultados efetivos (9,26), comprometimento organizacional (9,04) e relacionamento interpessoal (8,97), ratificando aquelas competências apontadas com notas nos maiores pontos da escala (8, 9 e 10). Seguindo com a moda, aquelas competências que apresentaram o maior número de nota 10 (FR), maior ponto da escala, foram, além das 3 competências citadas acima com maiores médias: trabalho em equipe, comunicabilidade, inovação, iniciativa de ação e decisão e autocontrole emocional, totalizando 8 competências neste quesito. Interessante notar que duas destas competências, comprometimento organizacional e geração de resultados efetivos, obtiveram mediana igual a 10 (dez), ou seja, 50% das notas recebidas por estas competências estavam no maior fator da escala (10 = FR).

**Tabela 2** – Frequência das respostas por intervalos

Competências Profissionais Requeridas	Frequência das Respostas por Intervalos (%)		
	Fraco	Mediano	Forte
	De 0 a 4	De 5 a 7	De 8 a 10
1. Aprender novos conceitos e tecnologias	0	17,7	82,3
2. Trabalho em equipe	0	11,1	88,9
3. Criatividade	0	28,9	71,1
4. Visão de mundo global	4,4	28,9	66,7
5. Comprometimento organizacional	0	11,1	88,9
6. Comunicabilidade	0	15,5	84,5
7. Lidar com incertezas e ambiguidades	0	24,4	75,6
8. Domínio de novos conhecimentos	0	20	80
9. Inovação	0	33,3	66,7
10. Relacionamento interpessoal	0	11,1	88,9
11. Iniciativa de ação e decisão	0	4,4	95,6
12. Geração de resultados efetivos	0	6,6	93,4
13. Autocontrole emocional	0	15,5	84,5
14. Empreendedorismo	6,6	33,4	60
15. Lidar com novas situações	0	20	80

**Fonte:** Da pesquisa.

As menores médias (Tabela 3) foram encontradas nas duas competências profissionais, empreendedorismo (7,55) e visão de mundo global (7,95), que também apresentaram pontos nos menores fatores da escala (Tabela 2). Contudo, os valores de suas médias não foram considerados baixos, já que se trata de uma escala com fatores de 0 a 10.

**Tabela 3** – Média, moda e mediana referente às 15 competências profissionais requeridas

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS REQUERIDAS	MÉDIA	MODA	MEDIANA
1. Aprender novos conceitos e tecnologias	8,31	8	8
2. Trabalho em equipe	8,95	10	9
3. Criatividade	8,46	9	9
4. Visão de mundo global	7,95	8	8
5. Comprometimento organizacional	9,04	10	10
6. Comunicabilidade	8,71	10	9
7. Lidar com incertezas e ambiguidades	8,37	9	8
8. Domínio de novos conhecimentos	8,33	8	8
9. Inovação	8,28	10	8
10. Relacionamento interpessoal	8,97	10	9
11. Iniciativa de ação e decisão	8,91	10	9
12. Geração de resultados efetivos	9,26	10	10
13. Autocontrole emocional	8,8	10	9
14. Empreendedorismo	7,55	8	8
15. Lidar com novas situações	8,53	8	9

Fonte: Da pesquisa.

## Conclusão

A análise das competências profissionais impacta diretamente na complexidade do termo e nas suas várias nuances e associações com os acontecimentos do mundo globalizado. Vários autores contemporâneos têm apontado a importância de investigá-las e desenvolvê-las, pois o que diferencia as organizações líderes em diferentes segmentos é a qualidade de seus recursos humanos e forma como as competências profissionais são exploradas.

Os resultados desta pesquisa demonstraram, em graus elevados, a importância das competências profissionais investigadas, segundo a percepção dos mestrandos em administração e controladoria da UFC. Desta forma, foi avaliado por quarenta e cinco respondentes um rol de quinze competências profissionais, retiradas do modelo apresentado por Sant`anna (2002).

Assim, a análise dos dados evidenciou que mais da metade das competências investigadas são consideradas fortemente requeridas pelas organizações, segundo a percepção dos respondentes, com destaque especial para as competências: iniciativa de ação e decisão, geração de resultados efetivos, trabalho em equipe, comprometimento organizacional e relacionamento interpessoal.

Outra análise que confirma a alta demanda pelas competências investigadas foi o grande número de pontos nos estágios mais elevados da escala, ou seja, aqueles que intensificam a necessidade das competências. Apresentando uma média geral acima do esperado, as competências profissionais investigadas que mais se destacaram são aquelas mais relacionadas à dimensão do saber-agir. Logo, a percepção dos respondentes aponta para a necessidade de resultados concretos e imediatos. Todavia, apenas duas competências obtiveram pontos nos menores fatores da escala (empreendedorismo e visão de mundo global), porém com percentuais pouco significativos e apontados por apenas dois respondentes desta pesquisa.

Deve-se salientar que a amostra de respondentes (alunos de mestrado) foi composta, em sua maioria (73%), por profissionais já inseridos no mundo das organizações, portanto com conhecimento e experiências capazes de agregar aos objetivos da pesquisa. Mas também absorve pessoas inseridas somente no mundo acadêmico e com pouco contato com o ambiente organizacional, carecendo a pesquisa de aplicação por segmentos de mercado e com profissionais efetivamente inseridos em organizações empresariais.

O cenário apresentado pelos respondentes deste estudo aponta o quão relevante é, para as organizações, o mapeamento e (re) conhecimento de suas competências profissionais, aspecto que assume destaque especialmente por colocar luz na relação entre a estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas no mundo das organizações contemporâneas, sinalizando quais as competências consideradas relevantes para aqueles que concluem o curso de mestrado e têm interesse no ingresso e na carreira organizacional.

## Referências

ALMINO FRANCISCO, T. H. *et al.* A identificação das core competences da FACIERC com base na percepção de seus gestores. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO DA UNIBAVE - CULTURA E SUSTENTABILIDADE: DO LOCAL AO UNIVERSAL, 4., 2009, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: UNIBAVE, 2009. CD-ROM.

BACHELARD, G. *A formação do espírito científico*. Tradução de Juvenal Hahne Júnior. Rio de Janeiro: Biblioteca Tempo Universitário, 1968. Tradução do original: *La formation de l'esprit scientifique*.

BARATO, J. N. *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília, DF: UNB, 1998.

BITTENCOURT, C. C. *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. 2001. 320 f. Tese (Doutorado em Administração)-Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley, 1982.

DE BRUYNE, P.; HERMAM, J.; DE SCHOUTHEETE, M. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Tradução de Rurth Joffily. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

DELUIZ, N. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e da educação: implicações para o currículo. *Boletim Técnico do Senac*, Rio de Janeiro, n. 3, v. 27, p. 12-25, dez. 2001.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. *Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001. p. 9-22.

GRAMIGNA, M. R. *Modelo de competência e gestão de talentos*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETI, C. (Org.). *Novas tecnologias, trabalho e educação*. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 128-142.

ITUASSU, L. T.; GOULART, I. B.; DURÃO, E. A. Inovação em sala de aula: mapeamento de competências profissionais de alunos de pós-graduação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

JAPIASSU, H.; MARCONES, D. *Dicionário básico de filosofia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

LÊ BOTERF, G. *De la compétence*. Paris: Les Editions d'Organization, 1994.

LEVY-LEBOYER, C. *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000, 1997.

LIMA, M. A. M. *Avaliação de programas educacionais em organizações: contrato de avaliação e indicadores de aproveitamento*. Fortaleza: UFC, 2005.

\_\_\_\_\_. *Desenvolvimento de competências*. Fortaleza, 2007. Apostila disciplina no curso de Mestrado em Administração e Controladoria do Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

\_\_\_\_\_. *Educação, competências e desempenho: chaves humanas para a auto-sustentabilidade organizacional*. Fortaleza: Fundação Universidade Federal do Ceará, 2004.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

MCLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. *Training and Development Journal*, Alexandria, VA, v. 51, n. 5, p. 40- 47, May 1997.

MARKET, W. Novas competências no mundo do trabalho e suas contribuições para formação do trabalhador. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 23., 2000, Caxambu. *Anais...* Caxambu: ANPAD, 2000. CD-ROM.

OLIVEIRA, M. C. de S. M.; PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Formação de competências profissionais e interdisciplinaridade no curso de ciências contábeis: percepções dos discentes. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

PERRENOUD, P. *Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza*. Porto Alegre: Artmed, 2001.

RAMOS, M. N. *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?* São Paulo: Cortez, 2001.

RABAGLIO, M. O. *Seleção por competências*. 5. ed. São Paulo: Educator, 2005.

RICHARDSON, R. *et al. Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-267.

\_\_\_\_\_. *Gestão Por Competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia, 2003. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

SANDBERG, J. *Human competence at work*. Gotebork: BAS, 1994.

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 de administração*. 2002. 366 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. *Competence at work*. New York: John Wiley, 1993.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VASQUEZ, A. S. *Filosofia da práxis*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZARIFIAN, P. A. Gestão da e pela competência. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS. Rio de Janeiro, 1996. Mimeografado.

\_\_\_\_\_. *Gestão pela competência*. Rio de Janeiro: Centro internacional para a educação trabalho e transferência de tecnologia, 1996.

\_\_\_\_\_. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

**Recebimento em:** 25/10/2010.

**Aprovação em:** 16/12/2010.