

# Competências Profissionais do Administrador: Mito e Realidade nas Organizações

*Victor Cláudio Paradela Ferreira<sup>1</sup>  
Gustavo Rocha Aquino Gonzalez<sup>2</sup>  
Karla Franciene Martins Tavares  
Manuela Sampaio Lana  
Jayme Fonseca Moraes Filho*

## RESUMO

A gestão por competências representa uma importante estratégia, que tem sido incorporada em diversas organizações, em um ambiente competitivo marcado por uma crescente complexidade. O presente artigo aborda um conjunto de competências consideradas importantes para a formação profissional dos administradores, procurando verificar se o desenvolvimento de tais competências têm sido efetivamente estimulado nas organizações de trabalho. Foram consultados administradores de diversas organizações, aos quais solicitou-se que se manifestassem a respeito de sua percepção do fenômeno focado na organização onde trabalham. Os dados obtidos foram tratados com o apoio de recursos estatísticos, que permitiram a obtenção de um conjunto preliminar de conclusões, as quais deverão ser validadas e aprofundadas na continuidade da investigação. Os resultados preliminares alcançados indicam que as competências investigadas têm sido, de fato, valorizadas pelas organizações, embora algumas tenham se revelado menos estimuladas. A pesquisa aponta para a validação dos esforços que vêm sendo desenvolvidos em cursos de graduação, à luz das Diretrizes Curriculares do MEC.

**Palavras-chave:** Competências profissionais; Gestão contemporânea; Formação dos Administradores.

## ABSTRACT

*The abilities management represents an important strategy, it have been incorporated in a different kind of organization, and in a competitive environment marked by an increasing complexity. This paper approaches a set of important abilities for administrator's professional formation, trying to verify if the development of this abilities have been effectively stimulated in the organizations. Administrators from all kind of organization have been consulted, and they answered diverse questions about their perception about this phenomenon in their organization. The data were analyzed with statistics tools, who allow the formation of a set of preliminary conclusions, whose might be validated and deeply investigated in the sequence of this study. The preliminary results point that this abilities have been, in fact, supported by the organizations, despite some of them have been less supported by this organizations. This research points to a validation of the efforts in the development of the graduate courses, under the MEC's curricular lines of direction.*

**Key-words:** Professional abilities, Contemporary management, Administrator's formation

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração - FGV/EBAPE, Coordenador do Curso de Administração e professor da Faculdade Estácio de Sá. **E-mail:** [victor.paradela@estacio.br](mailto:victor.paradela@estacio.br)

<sup>2</sup> Professor da Faculdade Estácio de Sá Juiz de Fora e da Faculdade de Economia e Administração da UFJF. **E-mail:** [gustavogonzalez\\_br@yahoo.com.br](mailto:gustavogonzalez_br@yahoo.com.br)

## INTRODUÇÃO

Há quase três décadas a sociedade brasileira vem sofrendo grandes transformações econômicas, sociais e culturais devido à queda das barreiras comerciais. Com o advento da globalização, a população teve acesso a novas tecnologias e contou com facilidades para obtê-las. Esse fato estremeceu nosso mercado. As organizações nacionais se viram frágeis diante de tantas inovações tecnológicas e mercadológicas. Dada tamanha complexidade do ambiente e o alto nível dos concorrentes, aumentando bastante à competitividade, adaptar-se ao novo cenário sócio-econômico é obrigação de qualquer organização para permanecer competitiva.

Para se manterem nos padrões das empresas internacionais, com produtos inovadores, planilha de custos enxuta e um mercado cujos consumidores são cada dia mais exigentes, as organizações tiveram que modernizar seus processos de produção, adquirindo máquinas com avançadas tecnologias e com alto índice de produtividade. Também precisaram investir em treinamento de pessoal e readaptar sua gestão administrativa, avaliando os processos vigentes e buscando, sempre, a melhoria contínua (BATEMAN & SNELL, 1998; HAMEL & PRAHALAD, 2000).

Na tentativa de promover o aprimoramento dos modelos de gestão, surgiram várias práticas que tiveram bastante influência no comportamento e cultura empresarial e na gestão de pessoas, dentre as quais se destaca a gestão por competências, objeto de atenção do presente trabalho (MAXIMIANO, 2000; ROBBINS, 2000).

Em um mercado onde as ofertas são praticamente iguais, possuindo qualidade, preços, formas de pagamento e distribuição similares, o diferencial de uma empresa passa a ser o seu capital intelectual. Pequenas mudanças no modo de gerenciar as pessoas têm trazido benefícios incalculáveis aos negócios (VALE, 2004; WAGNER & HOLLENBECK, 1999).

As pessoas são as responsáveis pelo sucesso ou fracasso de qualquer projeto. Valorizar seus talentos, distribuindo confiança e responsabilidades, além de ser um fator motivacional, onde os funcionários se sentem respeitados, promove a autoconfiança, a integração de seus projetos pessoais com o coletivo e lealdade ao buscar os resultados organizacionais.

A Gestão por Competências pode ser definida como um processo contínuo, calcado na estratégia da empresa. Sua adoção exige o redirecionamento das ações tradicionais da área de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e avaliação de desempenho. Também implica na formalização de alianças estratégicas para

capacitação e desenvolvimento das competências necessárias ao alcance de seus objetivos (RUANO, 2003).

Tal modelo surgiu com a proposta de unir a estratégia do negócio à gestão do capital intelectual, promovendo o desenvolvimento de competências essenciais, fazendo com que todos se orientem para a mesma direção buscando atingir os objetivos organizacionais.

As Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Administração, instituídas pelo MEC incorporaram o conceito de competências profissionais, relacionando um conjunto de competências que devem ser desenvolvidas nos estudantes. As instituições de ensino têm calcado seus projetos pedagógicos em tais competências, supondo serem elas necessárias ao bom desempenho nas organizações de trabalho que receberão os futuros administradores.

A pesquisa aqui apresentada procurou investigar se, de fato, as organizações de trabalho têm estimulado os seus administradores a colocar em prática as competências que, supostamente, são importantes. Para tanto, foram entrevistados diversos administradores, que foram convidados a qualificar o estímulo que percebem em seus ambientes de trabalho em relação ao exercício das competências enfocadas.

O artigo está dividido em cinco seções, além dessa introdução. Na próxima seção, apresentasse uma breve revisão de conceitos sobre gestão por competências. Logo após, são apresentadas aquelas apontadas pelo MEC como importantes na formação do administrador, destacando-se as que foram objeto de atenção na pesquisa. Em seguida, estão explicados os procedimentos metodológicos adotados. Depois, são expostos os resultados obtidos e as análises que se pôde desenvolver a respeito. Na conclusão, destacam-se as principais reflexões que a pesquisa proporcionou.

## **1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Para Levy-Leboyer (apud GRAMIGNA, 2002, p. 5) “competência é a forma de designar repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-nas eficazes em determinadas situações”. Tendo como referência as diretrizes estratégicas da organização, o modelo se propõe a identificar as competências corporativas, isto é, o conjunto de qualificações e tecnologias necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos que a diferenciem no mercado em que atua.

Competências corporativas são aquelas por meio das quais a empresa deseja ser reconhecida no mercado em que atua, pela sociedade, concorrentes, fornecedores, clientes e

funcionários. Essas competências só serão evidentes se forem transmitidas pelos colaboradores da organização, que, para tanto, precisam internalizá-las.

Dessa maneira, funcionários e empresa devem estar juntos, em um processo de troca de competências. A empresa propicia o desenvolvimento e capacitação de seus funcionários, e estes, por sua vez, retornam à empresa seus aprendizados, preparando-a para novos e maiores desafios (DUTRA, 00).

Reconhecer a Gestão por Competência é reconhecer a complexidade do trabalho que exige que todos façam escolhas, julgamentos, tomem decisões diante de situações imprevistas. Por mais simples que seja um problema ou situação, somos obrigados a pensar e a nos posicionar. Competência, então, é a capacidade de analisar as situações e problemas, compreendendo-os, decidir qual estratégia adotar, medir os custos e benefícios, determinar quais os recursos serão necessários e mobilizá-los para realização destas. Assumir riscos, agir proativa, preventiva e rapidamente em situações de emergências, mesmo sem dispor de todas as informações necessárias, é uma exigência dos profissionais hodiernos. Gerenciar por competências também significa valorizar as atitudes do sujeito que pensa e que enfrenta as situações complexas e adversas, utilizando ao máximo sua inteligência e seus talentos (SENGE, 998; TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 004).

Contrariando o taylorismo, onde as tarefas são fragmentadas e os funcionários não são estimulados a ir além das tarefas descritas para o cargo, o complexo ambiente de trabalho exige dos colaboradores novas posturas. O conhecimento de toda a cadeia produtiva torna-se mister para o enfrentamento da velocidade das mudanças e da competitividade acirrada, sendo ágeis para atuarem, sem se prenderem aos excessos de burocracia (HESSELBEIN, GOLDMISTH & BECKHARD, 997; MAXIMIANO, 000).

Com tantas mudanças mercadológicas e ambientais, surgiu a necessidade de encontrar um modelo de gestão de pessoas que promovesse o alinhamento entre estratégia organizacional e o desenvolvimento de seus funcionários, fortalecesse a capacidade de reciclagem do seu quadro funcional (MOTTA, 00 ).

Este modelo busca a satisfação dessas necessidades, propondo-se de maneira ágil, comunicar e compreender a estratégia organizacional traduzi-las em competências corporativas e pessoais, mediante a discussão e conscientização dos colaboradores quanto às suas competências atuais e quais serão necessárias desenvolver.

A implementação da Gestão por Competências traz resultados para a empresa e seus colaboradores:

- Alinhamento das estratégias organizacionais e desenvolvimento das pessoas. As competências corporativas pelas quais a empresa deseja ser reconhecida pela sociedade, serão efetivas quando este alinhamento acontecer.
- Ganho nos resultados financeiros e institucionais da empresa através de práticas de manutenção ou alcance de competências corporativas. É papel do gestor reconhecer e aplicar estas práticas – uma nova maneira de executar o trabalho, lidar com o cliente, no negócio – tornando-a uma prática organizacional.
- Maior valorização do colaborador, mediante o reconhecimento e aperfeiçoamento de suas competências e desenvolvimento de novas, identificando ações que facilitem seu aprendizado, despertando o sentimento de satisfação pessoal por pertencer e fazer parte de um grupo em busca de objetivos coletivos.
- Transparência na gestão de pessoas, privilegiando o feedback, a orientação profissional, a distribuição de recursos para o desenvolvimento pessoal, a captação, retenção e seleção por competências.
- A busca dos gestores em viabilizar soluções para alcançarem os objetivos da empresa, através de ações e reflexões sobre a realidade, análise dos problemas e oportunidades, identificadas a partir da comunicação com todos os níveis da organização. (VALE, 004).

No ambiente de gestão por competências, cabe ao gestor o papel de comunicador empresarial. É preciso abrir espaço para diálogo, mantendo-o com os diversos níveis organizacionais a fim de identificar competências corporativas, provocar o entendimento do modelo por seus colaboradores e compartilhar informações relevantes. É também seu dever conduzir e orientar as práticas de seu desenvolvimento pelos funcionários (TOLEDO, 996; VERGARA, 000).

Para que a substituição do modelo anterior de gestão para este seja bem sucedida, é necessário que todos participem ativamente. Este processo deve ser gradual e requer disposição para o diálogo, para as práticas, compreensão do modelo. À Equipe (gestores e não gestores) cabe a participação ativa nos espaços abertos para diálogo, trocando informação e aprendizado (DUTRA, 00).

A cada colaborador, cabe o descobrimento do que o entusiasma, pois o entusiasmo além de motivante, permite a criatividade. Estar atento aos acontecimentos do macro-ambiente,

bem como àqueles relacionados diretamente às suas tarefas; preocupar-se com o aperfeiçoamento de seu trabalho e com o atendimento das demandas dos clientes internos e externos, são também imprescindíveis. Buscar compreender os objetivos da empresa, adquirindo os conhecimentos necessários para o alcance dos resultados constituem, ainda, posturas de grande valia. É importante, da mesma forma, compreender as várias etapas do modelo, entender as competências exigidas para seu cargo e desenvolvê-las, e a participar do feedback.

## **2 COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS NA FORMAÇÃO DOS ADMINISTRADORES**

O MEC instituiu, nas Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Administração que os cursos devem possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I – reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II – desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III – refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV – desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V – ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI – desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.

Na pesquisa aqui relatada, foram escolhidas três competências: as de nº II, nº V e VI para serem analisadas, dada a amplitude dos itens anteriormente elencados, que impossibilitou a incorporação de todos no instrumento de pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Estão descritos a seguir os procedimentos metodológicos que foram adotados na pesquisa.

#### **Amostra e seleção de sujeitos**

A seleção dos sujeitos que compuseram a amostra utilizada na pesquisa foi efetuada pelo critério de acessibilidade, sendo acionada a rede de relacionamentos dos pesquisadores. A amostra foi do tipo não probabilística, devido à impossibilidade enfrentada pelos pesquisadores de ter acesso a um banco de dados completo sobre o universo escolhido.

Foram consultadas 64 pessoas, dentre os administradores que estão atuando em organizações públicas, privadas, ou de terceiro setor e que estejam desempenhando tarefas de natureza administrativa. Também foram considerados critérios para inclusão na pesquisa não ser sócio ou atuar como principal executivo da organização onde trabalha. Profissionais autônomos, professores com dedicação exclusiva à docência e consultores organizacionais também não foram incluídos.

A exigência de estar desempenhando tarefas de natureza administrativa deveu-se ao fato de muitas pessoas, apesar de formadas em administração, não exercerem efetivamente a profissão, não possuindo, assim, experiências de trabalho relevantes. Na pesquisa em questão, somente aqueles que se encontram em funções administrativas seriam capazes de opinar com propriedade sobre o problema investigado.

A não aceitação de empresários e dos executivos principais das organizações se deveu ao fato de que esses estão submetidos a condições de trabalho bastante diferenciadas. Sendo a questão principal investigada o quanto a organização tem ou não estimulado o exercício das competências escolhidas, não pareceu aos pesquisadores cabível incluir pessoas que têm, a princípio, autonomia para estabelecer seus próprios limites na forma de trabalho.

Profissionais autônomos e consultores têm com as organizações nas quais prestam serviços um relacionamento peculiar, bastante diferenciado do mantido pelos administradores que fazem parte do quadro efetivo. Com isso, também se revelaram casos atípicos.

Os professores que estão com dedicação exclusiva à docência também não atendem ao requisito de estar desempenhando tarefas administrativas em organizações, ficando, assim, impossibilitados de compor a amostra.

## **Levantamento dos dados**

Os contatos iniciais foram feitos por e-mail, sendo enviado aos diversos profissionais dos quais os pesquisadores conseguiram o endereço uma solicitação de participação na pesquisa, na qual foram apresentados de forma breve os objetivos e a metodologia que seria utilizada. Em seguida, foram efetuados contatos telefônicos para marcação de uma entrevista. Sendo o questionário breve, alguns preferiram respondê-lo por telefone. Houve também algumas pessoas que optaram por enviar as respostas por e-mail, o que foi aceito sem restrições.

O questionário utilizado contemplou, na primeira parte, o levantamento de diversas informações pessoais dos respondentes: nome; sexo; endereço eletrônico; estado civil, tempo formado; anos de experiência profissional; tempo na atual organização e formação acadêmica. Em seguida, foram incluídas questões a respeito da organização de trabalho, sendo levantadas informações sobre sua natureza jurídica; ramo de atuação e porte. Foram também perguntados a área em que a pessoa atua e o cargo atualmente ocupado.

Na parte dedicada à questão objeto da pesquisa em si, foram relacionadas as competências a seguir elencadas, solicitando-se aos respondentes que se manifestassem sobre o quanto, na sua percepção, a organização em que trabalha tem estimulado o desenvolvimento de cada uma. As competências pesquisadas foram as seguintes:

1. Pensar estrategicamente.
2. Introduzir modificações no processo de trabalho.
3. Atuar preventivamente.
4. Transferir conhecimentos.
5. Participar ativamente da tomada de decisões.
6. Expressar-se de modo crítico.
7. Iniciativa.
8. Criatividade.
9. Abertura às mudanças e ao aprendizado.
10. Consciência da qualidade.
11. Ética

No final do questionário foi reservado um espaço em branco para que fossem incluídos os comentários que os respondentes julgassem oportunos.



### Tratamento dos dados

O tratamento dos dados levantados foi inicialmente efetuado utilizando-se procedimentos de natureza predominantemente quantitativa.

As escolhas feitas pelos pesquisados na escala adotada foi tabuladas de forma estatística, sendo verificados os percentuais de escolha de cada opção e estabelecidas relações com características pessoais de cada sujeito, tais como: sexo, tempo de formado e porte da organização onde trabalha. Tal tratamento foi suportado pelo software SPSS, especializado em análises estatísticas.

Em etapas posteriores da pesquisa, será aprofundada a análise qualitativa, sendo efetuadas entrevistas para aprofundar algumas questões levantadas na análise preliminar dos dados obtidos. Também contribuirão para essa análise os comentários formulados pelos participantes.

## 4 RESULTADOS OBTIDOS

Estão apresentados a seguir os dados levantados na pesquisa para a caracterização da amostra:

**Tabela 1 - Variável sexo**

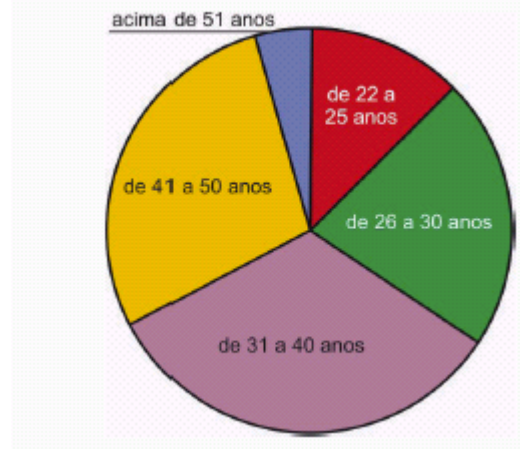
	Frequência	Percentual
Masculino	36	56,3
Feminino	28	43,8
Total	64	100,0

Observa-se que a distribuição entre homens e mulheres foi bem equilibrada, com cerca de 56% de homens e 44% de mulheres.

Apesar de se utilizar uma amostra não probabilística, procurou-se equilibrar a amostra, visando não criar nenhum tipo de viés.

O gráfico 1 mostra que há uma distribuição proporcional das faixas etárias dentro da amostra, com um número menor de pessoas com mais de 5 anos e entre e 5 anos.

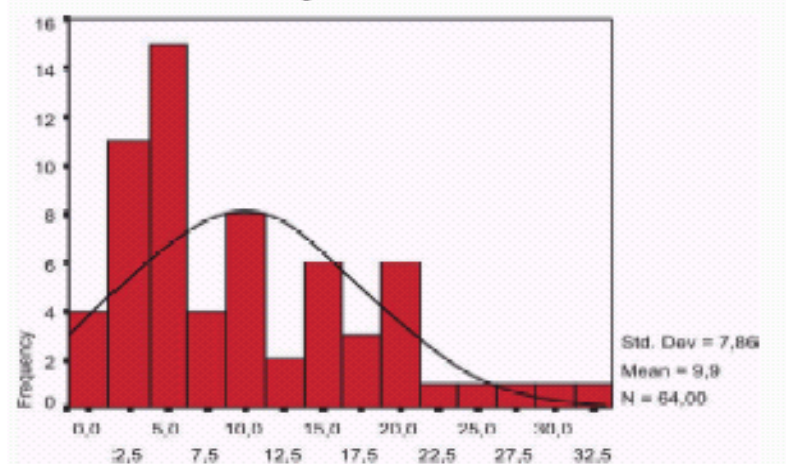
**Gráfico 1: Idade em categorias**



Assim como dito em relação ao sexo, a amostra se mostrou balanceada dentre as faixas etárias, o que nos permitiu analisar uma possível influência da idade dos entrevistados na percepção das competências essenciais dos administradores.

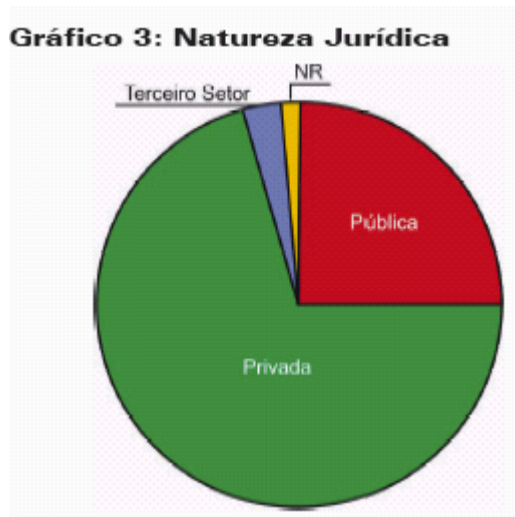
O gráfico 2 mostra o histograma da variável tempo de formado, com uma média de cerca de 10 anos de formado com desvio padrão de 7,86. Observa-se que a distribuição apresenta certa assimetria, com um número maior de entrevistados com tempo de formado entre 1 e 3 anos

**Gráfico 2: Tempo de formado em anos**



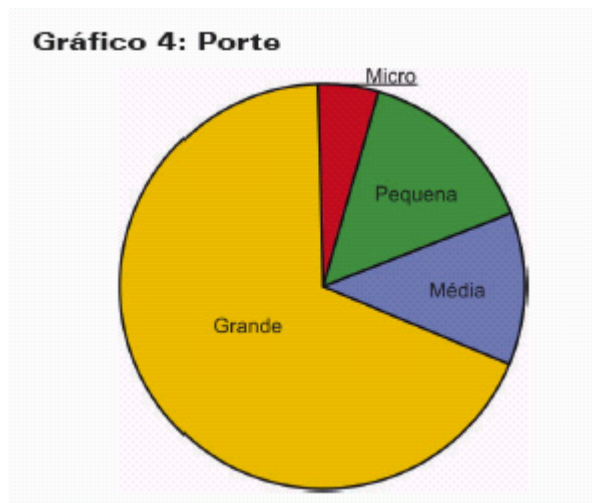
O gráfico 3 mostra que a maior parte dos selecionados para a pesquisa atuam na iniciativa privada e cerca de 5% em organizações de natureza pública, o que reflete a realidade da cidade onde foi realizada a pesquisa, na qual os postos de trabalho na área pública não existem em número significativo.

**Gráfico 3: Natureza Jurídica**



O gráfico 4 mostra as classificações das organizações quanto ao seu porte. Como se pode verificar, a maioria dos entrevistados trabalham em entidades de grande porte. Esse dado revela-se compatível com o observado no mercado local, no qual poucas são as organizações de pequeno ou médio porte que contratam administradores.

**Gráfico 4: Porte**

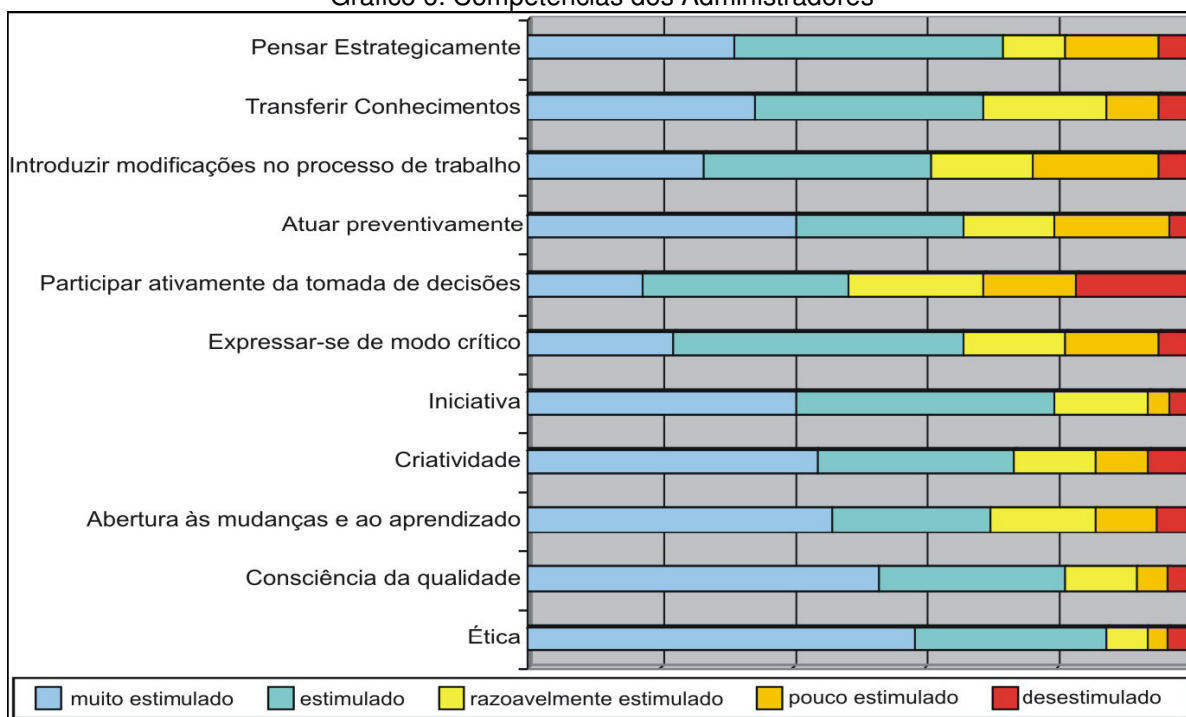


O gráfico 5 apresenta como os entrevistados estão distribuídos quanto ao nível ocupado nas organizações. Como se percebe, não há uma concentração em um determinado tipo de cargo.



Apresentadas as características dos entrevistados, seguem-se as respostas dadas à pergunta sobre o quanto cada competência tem sido estimulada nas organizações em que trabalham.

**Gráfico 6: Competências dos Administradores**



O gráfico 6 mostra a classificação feita pelos entrevistados sobre as competências sugeridas pelo MEC e selecionadas para a pesquisa em 5 (cinco) categorias de uma escala de likert, a saber: muito estimulado; estimulado; razoavelmente estimulado; pouco estimulado e desestimulado, as quais estão representadas nessa ordem, da esquerda para a direita, em uma escala de cores que vai do azul escuro (muito estimulado) ao vermelho (desestimulado).

Nota-se que a maior parte dos administradores entrevistados se sente estimulado a desenvolver as competências analisadas, aqui incluídos os que responderam “muito estimulado” e “estimulado” cabendo destacar os resultados obtidos quanto a ética e consciência da qualidade, que realmente apresentam grande aprovação dos entrevistados.

Por outro lado, verifica-se que a distribuição das marcações entre as diversas competências não foi homogênea, havendo algumas que se destacaram por uma alta percepção favorável, como a ética e a consciência da qualidade. Dentre as que foram apontadas como sendo menos estimuladas pelas organizações destaca-se participar ativamente no processo de tomada de decisões que, na opinião de um número significativo de sujeitos, tem seu desenvolvimento desestimulado pelas organizações onde trabalham.

Há outras como expressar-se de modo crítico e introduzir modificações no processo de trabalho que, embora não tenham apresentado uma alta incidência de escolha da opção “desestimulado”, tiveram uma marcação bem reduzida em “muito estimulado”.

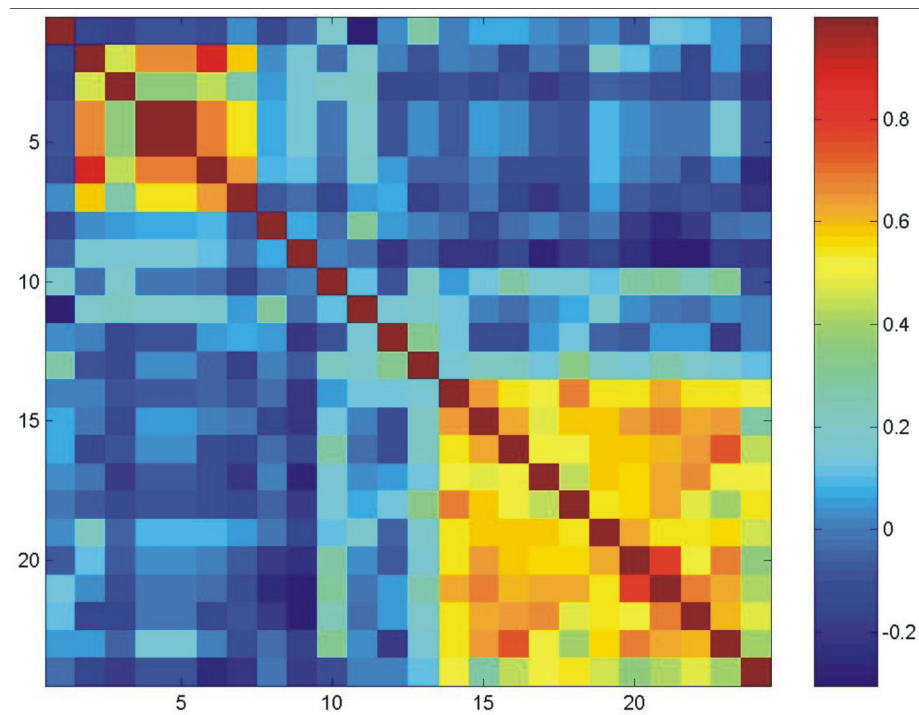
Conforme destacado na seção que apresentou a metodologia adotada, será realizada uma etapa posterior da pesquisa, na qual será aprofundada a análise qualitativa das respostas. Somente após a obtenção dos dados que serão levantados nas entrevistas que serão realizadas será possível o entendimento dos motivos que determinaram a escolha das opções oferecidas na escala em cada competência enfocada.

Passando às análises exploratórias dos dados, montou-se uma matriz de correlação entre as variáveis postas no gráfico 6 e as aquelas utilizadas para caracterizar os entrevistados.

Nesta fase da análise, foi testada a hipótese de haver alguma correlação entre as características individuais do administrador, a natureza e as características das organizações e as suas percepções acerca das competências investigadas na pesquisa.

O Gráfico 7 mostra o resultado alcançado nessa correlação:

**Gráfico 7: Matriz de correlação**



A matriz de correlação representada é resultado do cruzamento de todas as variáveis. A correlação foi obtida através do cálculo da correlação momento-produto de Pearson.

No caso em questão, as variáveis relacionadas à percepção das competências são as variáveis representadas entre os números 13 (treze) e 24 (vinte e quatro). As variáveis de caracterização estão no bloco inicial até o quadro de número 7, e aquelas que representam a natureza das organizações estão no bloco intermediário.

Na diagonal desta matriz, temos a correlação máxima, pois ocorre o cruzamento de cada variável com ela própria.

Esta visualização com um esquema de cores permite que se faça uma análise visual da interação entre as variáveis. É importante notar especialmente aqueles quadros com cores entre o laranja e o vermelho, cuja correlação é mais alta.

Fica evidente que as regiões que apresentam correlação mais forte, com cores laranja e avermelhadas, são cruzamentos das variáveis que pertencem ao mesmo grupo.

## CONCLUSÃO

A leitura das obras de diversos autores contemporâneos da administração revela a importância assumida pela gestão de competências nas organizações. Sua incorporação nos modelos de gestão adotados favorece a aquisição de qualidades que podem ser consideradas indispensáveis em um ambiente de crescente competitividade.

Preocupado em garantir uma adequada formação profissional aos estudantes de administração, o MEC incluiu nas Diretrizes Curriculares do curso um amplo elenco de competências que precisam ser desenvolvidas, das quais onze foram selecionadas para a pesquisa. O objeto central da investigação foi a verificação do quanto tais competências têm sido estimuladas nas organizações de trabalho, partindo-se do pressuposto de que certos valores, embora incorporados no discurso dos gestores, não são efetivamente praticados nas organizações.

O levantamento realizado junto aos sujeitos que compuseram a amostra mostrou que, na percepção desses administradores, as competências selecionadas têm realmente sido estimuladas nas organizações em que trabalham. Esse resultado valida, portanto, a indicação dessas disciplinas como importantes na formação acadêmica, devendo as instituições de ensino continuar a buscar o seu desenvolvimento por meio de seus projetos pedagógicos.

Observou-se, no entanto, que algumas competências têm sido menos estimuladas do que as demais, como é o caso de participar ativamente no processo de tomada de decisões, expressarem-se de modo crítico e introduzir modificações no processo de trabalho. Interessante observar que essas competências são justamente as que se relacionam com atitudes que envolvem independência de pensamento e autonomia. O não estímulo a esse tipo de posicionamento revela-se preocupante, considerando-se as necessidades das organizações contemporâneas e destoando fortemente das modernas teorias administrativas.

A matriz de correlação trouxe, também, informações significativas. Como no canto inferior direito da matriz está forte a correlação entre as variáveis de percepção das competências, o que aparece é que as respostas das diferentes questões sobre competências estão altamente correlacionadas. O mesmo se verifica entre variáveis do bloco superior esquerdo, que mostram uma correlação entre idade e tempo de formado, que para este estudo são irrelevantes.

A interação que se esperava entre as características, função dentro da empresa, grau de escolaridade, porte da empresa, natureza das organizações não se comprovou, podendo-se

concluir que o tipo de estímulo recebido pelos administradores não é influenciado por esses fatores.

Como limitações à essa análise, cabe ressaltar que a natureza não probabilística deste experimento não permite que se façam generalizações para o universo, sem no entanto invalidar a natureza investigativa deste trabalho. Além disso, pode-se sugerir nos próximos estudos que outros fatores sejam levantados para comparação, como renda e nível salarial dentre outros, que podem apresentar correlação significativa.

Conforme destacado, o grupo de pesquisa que desenvolveu essa investigação dará continuidade aos trabalhos, por meio de entrevistas, o que possibilitará validação e o aprofundamento das conclusões ora levantadas.

O grupo envolvido na pesquisa considera que o trabalho foi gratificante, proporcionando acesso a administradores de diversos perfis e a diferentes organizações e contribuindo para um melhor entendimento do papel das competências. A percepção dos participantes da amostra sobre o quanto as competências têm sido estimuladas em seus ambientes de trabalho revelou-se mais favorável do que o inicialmente suposto, o que se constitui em um alento para todos os envolvidos no processo de formação acadêmica dos futuros administradores.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall e BECKHARD, Richard. **A organização do futuro**. São Paulo: Editora Futura, 1997.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2000.
- MOTTA, Paulo. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 12 ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- ROBBINS, S. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências**: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Editora Best Seller, 1998.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio paradela e FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada à estratégia de negócios. 4 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.
- TOLEDO, Flávio. **Recursos humanos e globalização**. São Paulo: FTA, 1996.
- VALE, Maria Leila Rezende do. **Gestão por competências**. Juiz de Fora: Faculdade Estácio de Sá, 2004.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- WAGNER III, John A. & HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.