

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Roberta Cristina Sawitzki

**A CONTRIBUIÇÃO DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO
LATO SENSU NO DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

**PORTO ALEGRE
2009**

Roberta Cristina Sawitzki

**A CONTRIBUIÇÃO DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO
LATO SENSU NO DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento
de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Orientador: Prof. Roberto Lima Ruas

PORTO ALEGRE

2009

Roberta Cristina Sawitzki

A CONTRIBUIÇÃO DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Roberto Lima Ruas

Conceito Final:

Aprovado em.....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Profa. Angela Garay - Escola de Administração - UFRGS

Orientador Prof. Roberto Lima Ruas - Escola de Administração - UFRGS

DEDICATÓRIAS

Dedico, em especial à minha mãe, meu grande exemplo de vida, que fez deste sonho meu, um sonho dela também; ao meu pai (in memoriam), que não teve o privilégio de ver a conclusão deste trabalho e o cumprimento de uma promessa minha; ao meu irmão, meu grande amigo e companheiro de jornada, que me ensinou a viver a vida de forma mais leve; à minha irmã e meu cunhado, pelas inúmeras ajudas; e às minhas sobrinhas e afilhadas, por serem anjos em minha vida. Enfim, a essa minha família amada, que acreditou em mim, me deu amor, forças e apoio durante minha caminhada.

À Rosa Squeff que trabalhou de forma incansável comigo, contribuindo imensamente na realização deste e de tantos outros sonhos. Minha gratidão não tem tamanho.

RESUMO

SAWITZKI, Roberta Cristina. **A CONTRIBUIÇÃO DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**. Porto Alegre. XXX f. Trabalho de Conclusão de Curso Graduação em Administração, UFRGS, 2009.

O presente estudo teve por objetivo identificar as principais capacidades e competências consideradas importantes para a atuação gerencial no mercado atual (de acordo com a percepção dos pós-graduandos); a contribuição dos cursos de MBA, em termos de aprendizagem e desenvolvimento dessas capacidades e competências; e a inter-relação desses resultados com a literatura. A partir desses objetivos, este trabalho buscou, primeiramente, revisar referencial bibliográfico que abordasse a questão das competências gerenciais essenciais, para, posteriormente, poder relacioná-lo com os dados empíricos levantados. Sendo assim, através de uma pesquisa junto a 23 pós-graduandos lato sensu de um curso de MBA Executivo Internacional da UFRGS, encontraram-se resultados que demonstram, por um lado, a contemporaneidade dessas abordagens, e, por outro, o entendimento por parte dos gestores das exigências para desempenhar com sucesso suas funções. Além disso, de um modo geral, percebe-se que a contribuição dos cursos tem sido avaliada como positiva pelos pós-graduandos, apesar de ainda ser necessário ampliar a flexibilização das metodologias e aprofundar as abordagens de ensino nesses cursos. Por fim, diante das limitações apontadas na pesquisa e de uma certa carência de estudos empíricos sobre o objetivo proposto, sugere-se investigar a efetividade do desenvolvimento e o impacto dessas capacidades e competências nas organizações.

Palavras-chaves: competências gerenciais; aprendizagem; educação gerencial; gestores; desenvolvimento de competências.

ABSTRACT

This study aimed to identify the key skills and competencies considered important for the management activities on the market nowadays (according to the perception of graduate students); the contribution of the MBA courses, in terms of learning and development of these skills and competences; and the interrelationship of these results with the literature. From these objectives, this study aimed, first, to review bibliographic references to address the question of managerial skills, essential to, later, be able to relate it with the empirical data collected. Thus, through a survey with a group of 23 lato sensu graduate students of an Executive International MBA at UFRGS, we found results that show, on the one hand, the contemporary of these approaches, and, secondly, the understanding by managers of the requirements to successfully perform their duties. Moreover, in general, we see that the contribution of the courses has been assessed as positive by the postgraduate students, although there is still a need to increase the flexibility of the methodologies and to deepen the teaching approaches of these courses. Finally, given the limitations outlined in the research and a certain lack of empirical studies on the proposed objective, it is suggested to investigate the effectiveness of the development and the impact of these capabilities and skills in organizations.

Key words: *managerial skills, learning, management education, management, development of skills.*

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BIC – Bolsista de Iniciação Científica CNPq

CA – Conceituação Abstrata

CAHO ou KASO – *Knowledges, Abilities, Skills and Others Characteristics*

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CHAs – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CMS – Critical Management Studies

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

COPPEAD – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

EA – Experimentação Ativa

EC – Experiência Concreta

Input - entradas

Lato sensu – é uma expressão em latim que significa literalmente em sentido amplo

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

OR – Observação Reflexiva

Output - saídas

Q.I. – Coeficiente de Inteligência.

MBA – *Master of Business Administration*

MCI – Management Charter Initiative

RBV – *Resource Based View in Barney*

UFRGS – Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul

SPHINX® – Software para coleta, análise e pesquisa de dados

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais correntes da abordagem competências	25
Quadro 2 – Tipos de conhecimentos, funções e modos de aquisição	26
Quadro 3 – Definições de Competências Individuais	27
Quadro 4 – Papéis, Funções e Atividades Gerenciais segundo Fayol (década de 1920), Robbins (2005) e Mintzberg (1986).....	31
Quadro 5 – Sistema de Liderança baseado em habilidade, conhecimentos e atitudes.....	37
Quadro 6 – As Vinte e Uma Competências de Boyatzis	39
Quadro 7 – Proposta racionalista versus relativista	40
Quadro 8 – Grandes modelos gerenciais de Quinn <i>et al.</i> (2004)	41
Quadro 9 – Atividades e Competências-chaves do gestor relacionado aos papéis do modelo das Metas Racionais	42
Quadro 10 – Atividades e Competências-chaves do gestor relacionado aos papéis do modelo dos Processos Internos.....	42
Quadro 11 – Atividades e Competências-chaves do gestor relacionado aos papéis do modelo das Relações Humanas	43
Quadro 12 – Atividades e Competências-chaves do gestor relacionado aos papéis do modelo dos Sistemas Abertos	43
Quadro 13 – Zona Negativa e Positiva dos papéis gerenciais, segundo QUINN <i>et al.</i> (2004)	44
Quadro 15 – Informações históricas da pós-graduação no Brasil.....	49
Quadro 16 – Estudos sobre MBAs – corrente de Mintzberg (1986).....	53
Quadro 17 – Capacidades e Competências importantes para a atuação gerencial na visão dos pós-graduandos em MBA <i>Executivo Internacional</i> da UFRGS, Turma 2008.....	68
Quadro 18 – Capacidades e Competências importantes para a atuação gerencial relacionadas à teoria pesquisada.....	70

Quadro 19 – Expectativas de Desenvolvimento de Capacidades e Competências importantes para a atuação gerencial através do curso de MBA	78
Quadro 20 – Aprimoramento e Capacidades e Competências importantes para a atuação gerencial através do curso de MBA	81
Quadro 21 – Atendimento de Expectativas de Desenvolvimento de Capacidades e Competências importantes para a atuação gerencial através do curso de MBA ...	85
Quadro 22 – Motivo do não atendimento ou atendimento parcial de Expectativas de Desenvolvimento de Capacidades e Competências importantes para a atuação gerencial através do curso de MBA	88

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 – Quadro de valores competitivos: critérios de eficácia.	41
Figura 2 – Abordagens referente ao Perfil Gerencial (segundo literatura pesquisada).....	46
Gráfico 1 – Capacidades e Competências Importantes para a atuação gerencial <i>versus</i> Gênero	75
Gráfico 2 – Capacidades e Competências importantes para a atuação gerencial mais citadas como expectativas de aprimoramento através do curso de MBA	79
Gráfico 3 – Atendimento de Expectativas de Aprimoramento de Capacidades e Competências importantes para a atuação gerencial através do curso de MBA	82
Gráfico 4 – Atendimento de Expectativas de Desenvolvimento de Capacidades e Competências importantes para a atuação gerencial através do curso de MBA.....	83
Gráfico 5 – Atendimento de Expectativas de Desenvolvimento de Capacidades e Competências importantes para a atuação gerencial através do curso de MBA	86

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CENÁRIO	15
1.2 PROBLEMA	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 O OBJETIVO DA PESQUISA	19
2.1. OBJETIVO PRINCIPAL.....	19
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3 REFERENCIAL TEÓRICO	20
3.1COMPETÊNCIAS.....	20
3.1.1 Noção de competências individuais	21
3.1.2 Função gerencial	29
3.1.3 Perfil gerencial baseado em habilidades e competências gerenciais	32
3.2 APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	47
3.3 PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO	48
3.3.1 O MBA como curso de Pós-Graduação em Administração, no <i>lato sensu</i>	50
3.3.2 Críticas aos programas de MBAs	52
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	56
4.1 O MÉTODO.....	56
4.2 TÉCNICAS DE PESQUISA	58
4.2.1 Pesquisa bibliográfica	58
4.2.2 Estudo de Caso	58
4.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	59
4.4 MOMENTOS OU PONTOS NO TEMPO.....	59
4.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	60
4.6 METODOLOGIA EMPREGADA NA ANÁLISE DOS DADOS	61
4.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	62
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	64

5.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA	65
5.2 QUESTIONÁRIO 1 – CINCO PRINCIPAIS CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS IMPORTANTES PARA ATUAÇÃO GERENCIAL	66
5.2.1 Análise univariada.....	66
5.2.2 Análise bivariada.....	71
5.2.2.1 Diferenças entre os tipos de atividade gerencial	72
5.2.2.2 Diferenças entre os gêneros	74
5.2.2.3 Diferenças entre as faixas etárias.....	76
5.2.2.4 Diferenças entre as faixas de tempo de atividade gerencial	76
5.3 QUESTIONÁRIO 2 – DESENVOLVIMENTO DAS CINCO PRINCIPAIS CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS IMPORTANTES PARA ATUAÇÃO GERENCIAL NO MBA	77
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
BIBLIOGRAFIA	94
ANEXOS	102
ANEXO A – GRÁFICO DA VISÃO DOS PÓS-GRADUANDOS	102
ANEXO B – QUADRO DA VISÃO DOS PÓS-GRADUANDOS – VARIAÇÃO ENTRE OS GÊNEROS	103
ANEXO C – GRÁFICO DA VISÃO DOS PÓS-GRADUANDOS – VARIAÇÃO ENTRE OS GÊNEROS	104
ANEXO D – QUADRO DAS EXPECTATIVAS DOS PÓS-GRADUANDOS – VARIAÇÃO ENTRE FAIXAS ETÁRIAS	105
ANEXO E – GRÁFICO DAS EXPECTATIVAS DOS PÓS-GRADUANDOS – VARIAÇÃO ENTRE FAIXAS ETÁRIAS	106
ANEXO F – QUADRO DAS EXPECTATIVAS DOS PÓS-GRADUANDOS – VARIAÇÃO ENTRE FAIXAS DE TEMPO DE EXPERIÊNCIA GERENCIAL	107
ANEXO G – GRÁFICO DAS EXPECTATIVAS DOS PÓS-GRADUANDOS – VARIAÇÃO ENTRE FAIXAS DE TEMPO DE EXPERIÊNCIA GERENCIAL	108
ANEXO H – QUADRO DAS EXPECTATIVAS DOS PÓS-GRADUANDOS – VARIAÇÃO ENTRE OS TIPOS DE ATIVIDADE (GERENCIAL A, GERENCIAL C, ANALISTAS OU TÉCNICOS).....	109
ANEXO I – GRÁFICO DAS EXPECTATIVAS DOS PÓS-GRADUANDOS – VARIAÇÃO ENTRE OS TIPOS DE ATIVIDADE (GERENCIAL A, GERENCIAL C, ANALISTAS OU TÉCNICOS).....	110
ANEXO J – QUESTIONÁRIO 1	111

ANEXO K – QUESTIONÁRIO 2113

1 INTRODUÇÃO

1.1. CENÁRIO

As competências têm sido reconhecidas como um dos recursos estratégicos mais importantes para diferenciar as empresas. No ambiente atual, onde a concorrência, mudança e inovação são um imperativo, elas são imprescindíveis para entregar soluções de valor que permitam às empresas seduzir clientes e conquistar mercados.

Para entregar essas soluções de valor, as organizações precisam evoluir constantemente, e para isso contam com seus recursos humanos, especialmente com aqueles que atuam em posições de gerência. Estes profissionais são um fator chave, pois a aplicação de estratégias organizacionais pode gerar necessidades de desenvolvimento de novas competências gerenciais, dependendo das atribuições e responsabilidades que passam a ser assumidas pelos gestores (MOURA, BITENCOURT, 2006).

Desse modo, a necessidade de reexame de competências essenciais (PRAHALAD, 1999) tornou-se uma constante, fazendo com que o perfil de gestor demandado aproxime-se mais ao de um “super-herói” do que ao de um ser humano (WOOD, 1989; MINTZBERG, 1990; RUAS, 2000; MOURA *et. al.*, 2009).

Às portas do novo milênio, todos os executivos precisam enfrentar novos desafios competitivos. Não basta pensar em qualidade total, agilidade e downsizing. Como as mudanças transformam certas competências essenciais em ‘inflexibilidades’ perigosas, os executivos precisam saber ‘esquecer’ e ‘aprender’ com tenacidade (PRAHALAD, 1999, p. 3xx-3yy).

Ou seja, a relação entre o ambiente competitivo e as competências requeridas pelos gestores é dinâmica. Contudo, estas competências não aparecem ao acaso nem são adquiridas instantaneamente. Estas, muitas vezes, tem que ser desenvolvidas segundo as exigências que o ambiente propõe.

Assim, uma forma de dar conta destas exigências elevadas é a capacitação oferecida nos cursos de pós-graduação. Nesses cursos, os profissionais encontram uma alternativa para apreender e desenvolver novas competências.

Pesquisando a literatura nacional e internacional acerca do desenvolvimento de competências gerenciais em cursos de MBA (*Master of Business Administration*), verifica-se a importância da reflexão acerca da relação entre a expectativa de desenvolvimento de competências gerenciais e o perfil de gestor requerido pelas organizações.

Em Perin *et al.*, (2009), a educação gerencial aparece através de três linhas de trabalho: conceitual, processual e metodológica.

- A linha conceitual do tema aborda características da formação gerencial, evolução longitudinal do conceito, seus propósitos, configurações, importância e necessidade de sua incorporação nas organizações (LUOMA, 2006; DOYLE, 2000; VLOEBERGHES, 1998).

- A processual, atribui grande valor à aprendizagem contínua, visualizando nela uma maneira de garantir competitividade organizacional (NONAKA & TAKEUCHI, 1997; SENGE 1997; KOLB, 1997; REALIN e COGHLAN, 2006; ANTONELLO, 2005).

- Por fim, a metodológica, foca-se no estudo das práticas e políticas que promovem a formação gerencial, assim como no desdobramento destas práticas nas organizações e na análise dos responsáveis por este processo; dando destaque ao papel do gestor e à contribuição das instituições de ensino no seu desenvolvimento (READY, VICERE, WHITE, 1993; MINTZBERG, GOSLING, 2002; RUAS, 2003a; ANTONELLO e RUAS, 2005; NICOLINI, 2003).

Sendo assim, observa-se nestes estudos uma tendência a abordar os impactos em termos de aprendizagem e desenvolvimento de competências, analisando também a qualidade dos cursos, as metodologias utilizadas, inclusive com sugestões de alterações da forma convencional de ensino. Contudo, poucos são os estudos que analisam se as competências desenvolvidas estão alinhadas com as expectativas dos participantes e se elas suprem as exigências e necessidades das organizações.

Uma exceção a ser destacada é o trabalho de Ruas (2003a), que analisa programas de pós-graduação, tratando da identidade dos programas de Mestrado Profissional em Administração; e Antonello e Ruas (2005), que abordam a questão da pós-graduação *lato sensu* e o papel das comunidades de prática na formação gerencial.

Wood Jr. e Paula (2004, p. 117) também reconhecem a contribuição de Ruas (2003a) no estudo dos programas de pós-graduação e salientam que o autor “reconhece a importância dos MPAs como supridores de demandas dos executivos e empresas e propõe um aprofundamento do debate acerca do desenvolvimento de competências”.

1.2. PROBLEMA

Nas últimas décadas, a complexidade, a pressão e o dinamismo das mudanças têm exigido das organizações habilidades diferentes das valorizadas no período taylorista/fordista. No momento atual, o gestor não se limita mais a controlar, planejar, comandar, avaliar e organizar como pregava Fayol, no início do século XX. Para acompanhar as constantes mudanças, os profissionais precisam desenvolver novas competências.

Uma das formas encontradas tanto pelas empresas quanto pelos gestores para desenvolver novas competências é o da educação formal. Dentre as opções nesta linha, os programas de MBA (*Master of Business Administration*) apresentam-se como uma alternativa para o desenvolvimento de capacidades e competências e como opção de melhoria da empregabilidade para os mais qualificados (WOOD JR; PAULA, 2004).

No exame da literatura acerca da formação gerencial, encontramos debates sobre as vantagens dos cursos de especialização (BOLT, 1993; HEQUET, 1992) e, também, reflexões da evolução e das possibilidades de parcerias entre as instituições de ensino e as organizações (GHOSHAL *et al.*, 1992; LORANGE, 1994). Estes trabalhos têm abordado mais o “como” e “para onde” (ANTONELLO e RUAS,

2005), além dos tipos de oferta, deixando à margem a análise do alinhamento entre as expectativas de aprendizado dos participantes desses programas e o que é desenvolvido, em termos de capacidades e competências.

Considerando a relevância do assunto, este trabalho pretende investigar se há um gap entre (a) as competências gerenciais consideradas essenciais pelos alunos de uma turma de MBA, (b) as expectativas de desenvolvimento dessas competências por parte desses pós-graduandos e (c) o que é ou está sendo desenvolvido nos programas de MBA (de acordo com a percepção dos pós-graduandos).

Desta forma, **o problema de pesquisa é: *os programas de MBA conseguem atender as expectativas, dos pós-graduandos, de desenvolvimento de capacidades e competências importantes para a atuação gerencial?***

1.3. JUSTIFICATIVA

A escolha desse tema justifica-se pelo contexto da sociedade atual que impõe uma constante adaptação e exige das organizações capacidade de mudar e inovar num ritmo bastante intenso. Sendo assim, as empresas requerem novas aprendizagens, bem como, a revisão dos conhecimentos existentes e a apropriação de novas competências por parte de seus gestores.

Além disso, cabe ressaltar que a idéia deste trabalho surgiu das atividades de assistente de pesquisa, na função de Bolsista de Iniciação Científica CNPq (BIC) da pesquisa *“Aprendizagem nas Organizações: Configurações da articulação entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional com base em trajetórias profissionais de participantes de programas de formação”*. Nessas atividades, observou-se uma carência de estudos que analisem a inter-relação entre expectativa de aprendizagem, desenvolvimento de competências nesses cursos e o que é esperado pelo mercado. Sendo assim, este trabalho pretende contribuir para a

reflexão acerca da assimilação de competências que estejam alinhadas às expectativas dos pós-graduandos e das organizações.

Logo, levando em consideração que: (1) a abordagem competências se refere a uma capacidade de realizar através da mobilização de recursos frente a um contexto específico (RUAS, 2003b); (2) vários estudos criticam o distanciamento entre a problemática empresarial e as metodologias e abordagens empregadas nos programas de pós-graduação *lato sensu* (ANTONELLO, RUAS, 2005); este estudo estrutura-se da seguinte forma, através de uma pesquisa junto a 23 pós-graduandos *lato sensu* de um curso de MBA da UFRGS, pretende-se investigar:

- a) quais competências os pós-graduandos consideram essenciais para a atuação gerencial;
- b) quais das competências julgadas por eles essenciais, estes pós-graduandos esperam desenvolver no MBA;
- c) e destas que eles esperavam desenvolver, quais eles desenvolveram (segundo suas próprias percepções).

Os resultados deste estudo poderão servir como base para futuras pesquisas descritivas, pois sabendo que as competências são um recurso fundamental para que as empresas consigam se diferenciar, analisá-las a partir de diferentes ângulos é imprescindível.

2 O OBJETIVO DA PESQUISA

2.1. OBJETIVO PRINCIPAL

Verificar se os programas de MBA conseguem atender as expectativas dos pós-graduandos de desenvolvimento de capacidades e competências, consideradas por eles, importantes para a atuação gerencial.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as capacidades e competências gerenciais que os pós-graduandos de um curso de MBA consideram importantes para sua atividade gerencial;
- Identificar dentre as capacidades e competências consideradas relevantes para a atuação gerencial, quais eles esperam desenvolver/aprimorar no curso de MBA;
- Verificar quais, destas capacidades e competências consideradas importantes, eles estão desenvolvendo/aprimorando, segundo suas próprias percepções;
- Identificar os motivos do não desenvolvimento ou desenvolvimento parcial dessas capacidades e competências nos cursos de MBA, de acordo com a visão dos pós-graduandos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo, será explorada a base conceitual que alicerçou a construção desse estudo acerca de desenvolvimento de competências gerenciais em cursos de pós-graduação modalidade *lato sensu*, denominados *Master of Business Administration*.

3.1. COMPETÊNCIAS

A abordagem competências pode ser compreendida por meio de diferentes perspectivas, por isso, é importante contextualizar o assunto em questão, a partir de referencial teórico que descreverá, resumidamente, as principais abordagens que auxiliam o entendimento destas.

Segundo Ruas (2005), o termo competências pode ser aplicado a três dimensões distintas: no nível estratégico, onde se encontram as chamadas competências organizacionais; no nível intermediário, das áreas funcionais, onde se situam as competências funcionais; e no nível do indivíduo, onde estão as competências individuais ou gerenciais.

Conforme já mencionado, este trabalho pretende focar o estudo: (a) das capacidades e competências consideradas importantes para a atuação gerencial e, (b) das capacidades e competências gerenciais desenvolvidas em programas de pós-graduação *lato sensu*, levando em consideração somente a percepção dos indivíduos investigados (ou seja, não será averiguado o impacto destas competências nas organizações às quais estes pós-graduandos pertencem). Em função disso, transcorreremos apenas sobre abordagens acerca das competências individuais e competências gerenciais, deixando de abordar as competências organizacionais e funcionais.

3.1.1. Noção de competências individuais

Segundo Ruas (2005), enquanto a perspectiva mais estratégica da noção de competências apresenta uma origem bem recente – com a abordagem de Prahalad e Hamel (1990) das *core competences*, ou a partir da corrente RBV (*Resource Based View in Barney*, 2001) –, a dimensão individual apresenta uma construção mais antiga e heterogênea.

Até o final da Idade Média, o termo competência era usado apenas no âmbito jurídico, dizendo respeito à faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma instituição, para apreciar e julgar certas questões (BRANDÃO, BORGES-ANDRADE, 2007). Em virtude disso, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado também para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 2003; BRANDAO; GUIMARAES, 2002).

No início do século passado, com o advento do *taylor-fordismo*, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo empregado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel. Nas últimas décadas, sobretudo por causa da emergência do modelo de gestão por competências, o interesse pelo assunto motivou a realização de pesquisas e o debate teórico nesta área (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; MCLAGAN, 1997).

Fleury e Fleury (2001) associam o início desse debate sobre competência à publicação do *paper Testing for Competence rather than Intelligence* publicado por David C. McClelland em 1973 na *American Psychologist*.

De acordo com McClelland (1973), as empresas deveriam contratar as pessoas com base em competências e não na pontuação obtida em testes de Q.I. (Coeficiente de Inteligência). Para o autor, competência é uma capacidade que associa valor econômico aos esforços de um indivíduo no seu trabalho; é um conjunto de características pessoais que leva a um desempenho superior na realização de uma tarefa ou a um nível mais elevado de trabalho. Ou seja, competência é uma característica subjacente do indivíduo, o que a difere de aptidão,

que seria um talento natural da pessoa, podendo ser aprimorado de habilidades e conhecimentos (*opus cit.*, 1973).

Esse autor (*opus cit.*, 1973), juntamente com Boyatzis (1982) e outros autores norte-americanos, representam uma das duas grandes correntes teóricas apontadas por Dutra (2004): a corrente teórica americana. A segunda corrente é composta de autores franceses, entre eles Le Boterf (2003) e Zarifian (2003) e será vista mais adiante.

Seguindo na corrente americana, Boyatzis (1982) ao examinar os dados de estudos acerca de competências gerenciais (SPENCER, SPENCER, 1993; MCLAGAN, 1998; MIRABILE, 1997), inferiu que havia um conjunto de características e traços que demarcavam um desempenho superior. Para ele competência é definida como “uma característica subjacente de uma pessoa que pode ser um motivo, traço, habilidade, aspecto da auto-imagem, atitudes, valores, papel social, ou um corpo de conhecimento que ela usa” (BOYATZIS, 1982, p. 21).

De acordo com o autor, estas características (conscientes ou inconscientes), são denominadas competências limiaries ou essenciais, e são demandadas para que sejam realizados trabalhos com desempenhos que podem variar entre mínimo, normal ou máximo. Sendo assim, as pessoas são consideradas possuidoras de competência superior (ou mais competentes) quando as características subjacentes ao serem medidas demonstram seu desempenho superior se comparado a outras pessoas com desempenhos médios ou ineficazes (*opus cit.*, 1982).

Para Boyatzis (1982), algumas das características dos indivíduos que são formadoras da competência, como os motivos (estado interno, mola propulsora para a realização, e que é resultante de uma necessidade que estimula o comportamento) e os traços pessoais (definidores de personalidade), estão nas camadas mais profundas e centrais da singularidade humana. Desta forma, observa-se a existência de fatores que são mais facilmente modificados através da interação com o meio do que outros mais difíceis de serem alterados, fazendo com que a competência dependa, pelo menos em parte, das características pessoais do indivíduo.

Nesta perspectiva, a competência é percebida como estoque de recursos que o indivíduo detém, estando relacionada ao conjunto de conhecimentos, habilidades e

atitudes interdependentes, essenciais para a realização de determinado objetivo dentro de um contexto organizacional específico (DURAND, 1998). O autor em seu artigo “*Forms of Incompetence*” acrescenta, ainda, que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo de forma simultânea as três dimensões do modelo (assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para a obtenção de um desempenho superior no trabalho em um contexto organizacional determinado).

Fleury e Fleury (2001) argumentam que, embora o foco do exame seja o indivíduo, a maior parte dos autores americanos aponta a importância de se alinharem as competências às exigências requeridas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

Seguindo nesta linha, Muchinsky (2004, p. 62) define competência como um conjunto de atributos, necessários para uma realização profissional bem-sucedida; são classificados em quatro categorias: conhecimento (C), aptidões (A), habilidades (H) e outras características (O), sendo conhecidos como CAHO ou KASO (*knowledges, abilities, skills and others characteristics*). Vale ressaltar que competência para Muchinsky está restrita aos aspectos observáveis do desempenho, ou seja, não leva em consideração suas cognições.

Já na linha francesa, a competência é associada às realizações do indivíduo em determinado contexto, ou seja, àquilo que ele produz ou realiza no trabalho, e não a um conjunto de atributos da pessoa, como define a corrente americana (DUTRA, 2004).

Assim, Le Boterf (2003), define competência como resultante do **saber agir, poder agir, e querer agir**, onde:

- **saber agir** implica em: saber fazer e saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional específico;

- **poder agir** envolve um contexto facilitador que fornecerá os meios apropriados para a criação da competência: a autoridade para agir, as redes de recursos e a própria organização do trabalho;

- **querer agir** é ser encorajado por desafios, por uma auto-imagem positiva que fortalece a expectativa e que incentiva a mobilização, também por um contexto

de reconhecimento e confiança estimulando o trabalhador a assumir riscos (BRANDÃO, BORGES-ANDRADE, 2007).

Le Boterf (2003) situa a competência numa encruzilhada com três eixos formados: (a) pela pessoa (a formação do indivíduo, sua biografia e socialização), (b) pela sua formação educacional e (c) pela sua experiência profissional (resultante de um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais) (*opus cit.*, p. 158-161). A competência para esse autor é a capacidade de se colocar em prática aquilo que se sabe em um determinado contexto, e que é marcado pelas relações de trabalho, cultura de empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos.

Ainda na linha francesa, Zarifian (2003) contextualiza competência como “tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais” (*opus cit.*, p. 139-141). Segundo o autor, o termo está associado à inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam em força diretamente relacionada à complexidade das situações (FLEURY, FLEURY, 2001).

Zarifian (2003) introduz dois novos quesitos ao conceito de competência:

- a consciência de sua **responsabilidade** com as situações impostas por seu trabalho (ou seja, assumir responsabilidade pode ser entendido como responder pelas iniciativas tomadas, em termos de alcance, efeitos e conseqüências; expressando preocupação com os outros); e

- a necessidade de uma **iniciativa** por parte do profissional (onde “iniciativa” é considerada competência em ação, e traduz o empenho do sujeito com os efeitos que sua iniciativa pode provocar).

Segundo Zarifian (2003), a tomada de iniciativa é o ponto mais alto do exercício da competência e requer pró-atividade do profissional, pressupondo que este aja antes que a situação ocorra, ou antes que ela se agrave. Percebe-se que o autor não dá ênfase apenas à competência na realização de tarefas específicas, pois a competência passa a ser vista como gerenciamento do processo de trabalho como um todo, inclusive de suas conseqüências.

Trazendo a reflexão para analisar o caso brasileiro, observa-se que o debate emergiu na discussão acadêmica baseado, primeiramente, na linha americana – na qual a competência é definida como algo que o indivíduo possui (*input*). Com a

introdução de autores franceses, como os já citados (ZARIFIAN, 2003; e LE BOTERF, 2003), o conceito foi enriquecido e possibilitou a geração de novos enfoques e perspectivas (RHINOW, 1998; AMATUCCI, 2000; HIPOLITO, 2000; RUAS, 2000; FLEURY, FLEURY, 2001; DUTRA, 2004; ANTONELLO, 2006).

O quadro 1 apresenta resumidamente as distinções entre essas três correntes abordadas nesta pesquisa.

Corrente	Principais idéias	Autores
Americana (competências = input)	Relaciona competência a um conjunto de atribuições da pessoa. A maior parte dos autores americanos aponta a importância de se alinharem as competências às exigências requeridas pelos cargos ou posições existentes nas organizações (FLEURY, FLEURY; 2000).	MCCLELLAND (1973), BOYATZIS (1982)
Francesa (competência = output)	Competência é associada às realizações do indivíduo em determinado contexto, ou seja, àquilo que ele produz ou realiza no trabalho (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2003)	LE BOTERF (2003), ZARIFIAN (2003)
Brasileira (competência = inputs combinados + output)	Competência é definida como saber mobilizar o repertório individual de recursos de competências em determinado contexto ou situação, de acordo com a relevância para a organização, e agregando valor econômico à ela, e valor social ao indivíduo (FLEURY, FLEURY, 2000; HIPÓLITO, 2000; DUTRA, 2004; RUAS, 1999; ANTONELLO, 2006; LANTELME, POWELL, FORMOSO, 2005)	FLEURY, FLEURY (2000); HIPÓLITO (2000); DUTRA (2004); RUAS (1999); ANTONELLO (2006); LANTELME, POWELL, FORMOSO (2005)

Quadro 1 - Principais correntes da abordagem competências

Dutra (2004) aborda o tema de forma que competência só faz sentido quando é colocada em ação, “traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos” (*opus cit.*, p. 30). Desta forma, não há garantias de que, mesmo que o indivíduo possua o repertório (conhecimentos, habilidades e atitudes) ele conseguirá efetivamente utilizá-los ou realizar a entrega de um resultado desejado, e são justamente estes resultados que são relevantes para a organização. O autor ressalta ainda que o conceito de competência precisa levar em conta a entrega requerida pela organização, a caracterização desta entrega e a forma de mensurá-la.

Ainda entre autores brasileiros, Ruas (2000) aborda a questão de competências em termos de recursos de competências. Isso é, para o autor, competência “é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação

conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área” (RUAS, 1999, p. 10). Os recursos de competências, destacados pelo autor, estão no quadro 2.

Tipo/Recurso de Competência	Função	Principal Modo de Aquisição
Conhecimento do ambiente Conhecimento Técnico	Conhecer os elementos do ambiente a fim de adaptar-se a ele e poder atuar adequadamente. Saber compreender, descrever e interpretar.	Formação contínua e experiência profissional, Educação formal, Formação Continuada.
Conhecimento operacional	Conhecer os métodos e procedimentos adequados à realização daquilo que é esperado.	Educação formal, Formação continuada.
Conhecimento tácito	Saber perceber e conhecer aspectos que não são explicados nos métodos e procedimentos.	Experiência profissional
Saber-fazer operacional	Saber realizar um método ou procedimento.	Experiência profissional
Saber-fazer atitudinal	Saber agir. Saber comprometer-se. Saber relacionar-se.	Educação formal, Formação Continuada. Experiência social e profissional.
Saber-fazer cognitivo	Saber tratar a informação. Saber refletir e pensar. Saber conceituar o que está fazendo. Saber aprender.	Educação formal, Formação Continuada. Experiência social e profissional apoiada em reflexão.

Quadro 2 – Tipos de conhecimentos, funções e modos de aquisição

Fonte: Ruas (2000, p. 13), adaptado de Le Boterf (2003)

Já Fleury e Fleury (2000, p. 21; 2001 p. 188), definem competência individual como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem **valor econômico** à organização e **valor social** ao indivíduo”.

Bitencourt (2001, p. 28) cita que, para Hipólito (2002) a abordagem competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, devendo, através disso, (a) adicionar valor ao negócio, (b) estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais, e (c) agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Antonello (2006), Lantelme, Powell, Formoso (2005), contextualizam competência individual como uma capacidade de ação eficaz e/ou de resolver

problemas profissionais de maneira satisfatória dentro de um contexto particular, ao mobilizar diversas capacidades do indivíduo de maneira integrada – sendo esta mobilização pertinente e oportuna à situação.

Desta forma, a capacidade de entrega pode ser vista como *output*, resultado ou mobilização do repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa, enquanto o conjunto de qualificações é visto como *input*.

Atualmente, segundo Moura, Zardo e Dutra (2009), os autores buscam visualizar a competência como a somatória das linhas americana e francesa, ou seja, como a soma da “entrega” com “as características da pessoa” que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade (MCLAGAN, 1997; PARRY, 1996). Moura, Zardo e Dutra (2009, p. 80) ainda observa que “outra linha importante é a de autores que procuram discutir a questão da competência associada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, usando seus pontos fortes e tendo maiores possibilidades de realização e felicidade (SCHEIN, 1990; DERR, 1988)”.

Sendo assim, com base na literatura pesquisada, chega-se a construção do quadro:

ÂMBITO	AUTOR, DATA	COMPETÊNCIA INDIVIDUAL DEFINIDA COMO...
Jurídico	Até o final da Idade Média	Faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões.
Incorporado à linguagem organizacional	Início do séc.XX, após o <i>taylor-fordismo</i>	Termo empregado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel
Organizacional	McClelland (1973)	Capacidade que associa valor econômico aos esforços de um indivíduo no seu trabalho. É um conjunto de características pessoais que leva a um desempenho superior na realização de uma tarefa ou a um nível mais elevado de trabalho.
Organizacional	Boyatzis (1982, p. 21)	“Característica subjacente de uma pessoa que pode ser um motivo, traço pessoal, habilidade, aspecto da auto-imagem, valores, papel social, ou um corpo de conhecimento que ela usa”. Estoque de recursos que o indivíduo detém e que está relacionada ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.
Organizacional	Durand (1998)	Estoque de recursos que o indivíduo detém (conhecimentos, habilidades e atitudes) e que são essenciais para a realização de determinado objetivo dentro de um contexto organizacional específico.
Organizacional	Muchinsky (2004)	Conjunto de atributos necessários para uma realização profissional bem-sucedida, classificados em quatro

Continua

Continuação

		categorias: conhecimento (C), aptidões (A), habilidades (H) e Outras características (O).
Organizacional	Le Boterf (2003)	Resultante do saber agir, poder agir e querer agir; sendo definida como a capacidade de colocar em prática aquilo que se sabe em um determinado contexto (marcado pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevisíveis limitações de tempo e de recursos). Continua
Organizacional	Zarifian (2003)	Tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais. A competência é vista como gerenciamento do processo de trabalho como um todo, inclusive de suas conseqüências.
Organizacional	Dutra (2004)	Traduz-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos, precisando levar em conta a entrega requerida pela organização, a caracterização desta entrega e a forma de mensurá-la. Competência só faz sentido quando colocada em ação.
Organizacional	Ruas (2005, p.5)	“A noção de competências aproxima-se mais da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que um stock de conhecimentos e habilidades”.
Organizacional	Fleury e Fleury (2000, p.21)	“Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, entregar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.
Organizacional	Hipólito (2002, p.7)	Mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, devendo adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.
Organizacional	Antonello (2006), Lantelme, Powel, Formoso (2005)	Capacidade de ação eficaz e/ou de resolver problemas profissionais de maneira satisfatória dentro de um contexto particular ao mobilizar diversas capacidades do indivíduo de maneira integrada, sendo esta mobilização pertinente e oportuna à situação.

Quadro 3 - Definições de Competências Individuais

Desta forma, os aspectos mais importantes para esse trabalho, em se tratando de **competências individuais**, são aqueles apresentados por Ruas (2005), em que a definição de competências aparece como uma capacidade de combinar e mobilizar recursos de competências, a fim de atingir/superar desempenhos configurados na estratégia da empresa e da área.

3.1.2. Função gerencial

Desde que as atividades gerenciais foram diferenciadas das atividades dos demais profissionais da organização, elas têm sido consideradas elementos importantes no sucesso empresarial. Algumas atividades gerenciais impactam mais na vida organizacional, e por isso são consideradas fatores chaves de sucesso, como, por exemplo, a tomada de decisão.

As atividades gerenciais são em número tão grande – variando de empresa para a empresa, de área para área, de nível de gerência para nível de gerência, etc. – que a dificuldade da literatura em definir as funções gerenciais têm aumentado sobremaneira. Essa dificuldade tem sido expressiva, principalmente, em função das constantes transformações em todos os cenários, do aumento da competitividade e da necessidade de sobrevivência das empresas. Motta (1999, p.19) expressa bem essa idéia:

O trabalho gerencial é atípico, não se parece com nenhuma outra função ou profissão; por isso torna-se até difícil descrevê-lo. [...] apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda [sua definição] um tanto ambígua e até mesmo misteriosa para muitos dos que tentam se aproximar do seu estudo. Ninguém logrou caracterizá-la com exatidão, não se aprendeu a avaliá-la corretamente [...] (MOTTA, 1999, p. 19)

Na década de 1920, Henry Fayol escreveu que todos os gerentes executam cinco funções: planejam, organizam, comandam, coordenam e controlam. Essa definição ficou conhecida como as “funções administrativas” de Fayol (ver quadro 4).

Maximiano (2002), baseado nas teorias de Fayol, acredita que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, devam estar em uma seqüência lógica; sendo assim, o trabalho do gerente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização. Ainda, segundo o autor:

Fayol foi o pioneiro no reconhecimento de que a administração deveria ser vista como função separada das demais funções da empresa. O maior impacto dessa idéia está em identificar o trabalho dos administradores e separá-lo das atividades operacionais da empresa. Dirigentes que não conseguem perceber essa distinção envolvem-se com os detalhes técnicos

da produção e prestação de serviços, negligenciando o papel de administrar a empresa inteira (MAXIMIANO, 2002, p. 49)

Com o tempo, a definição de Fayol foi difundida e adaptada. Hoje, utilizam-se quatro funções na classificação do cargo de um gerente: planejamento, organização, liderança e controle.

Segundo Robbins (2005, p.33), essas funções podem ser assim descritas:

- **planejamento**: função gerencial que abrange a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançá-las e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades;
- **organização**: função gerencial que inclui a definição de quais tarefas devem ser realizadas, quem deve realizá-las, como devem ser agrupadas, quem se reporta a quem e onde as decisões devem ser tomadas;
- **liderança**: função gerencial que abrange a motivação dos funcionários, direção das atividades dos outros, seleção do canal de comunicação mais eficaz e solução de conflitos entre os membros;
- **controle**: função gerencial que envolve o processo de monitoramento das atividades para garantir que sejam realizadas conforme planejado e de correção de quaisquer desvios significativos (ROBBINS, 2005, p.33).

Já no final dos anos de 1960, Henry Mintzberg desenvolveu um estudo criterioso sobre o trabalho de cinco diretores executivos, e com base nesse estudo, Mintzberg (1986) concluiu que os gerentes executam 10 papéis diferentes, porém muito inter-relacionados. Vale ressaltar que o termo papéis gerenciais diz respeito a categorias específicas de comportamento gerencial.

No estudo Trabalho do Executivo: o Folclore e o Fato, Mintzberg (1986) agrupa esses 10 papéis em torno de três temas: relações interpessoais, transferência de informações e tomada de decisões (conforme quadro 4).

Para Mintzberg (1986) as tarefas do administrador podem ser agrupadas nesses papéis que descrevem a conduta esperada para a função. Sendo assim, o autor define que os papéis gerenciais se originam da autoridade formal, sendo que o papéis interpessoais dão origem aos papéis informacionais, que juntos possibilitam o desempenho dos papéis decisoriais.

Os **papéis interpessoais** estariam ligados: (1) a obrigações de caráter cerimonial e simbólico, quando ligadas ao papel da função ou papel de chefe nominal; (2) a contratar, treinar, motivar e disciplinar os funcionários, quando ligadas

ao papel de líder; (3) ao contato com fontes externas, quando ligadas ao papel de ligação.

Os **papéis informacionais** têm origem na busca e compartilhamento de informações, ou seja, no papel de monitor, o executivo busca e recebe informações; já no papel de disseminador, ele compartilha as informações no interior da organização ou de sua unidade; e ainda, no papel de porta-voz, o gerente divide suas informações com pessoas fora da organização ou de sua unidade.

Finalmente, os **papéis decisoriais** referem-se a quatro papéis que giram em torno das escolhas. No papel de empreendedores, os gerentes iniciam e supervisionam projetos novos que buscam melhorar o desempenho de sua empresa, pois os mesmos têm a responsabilidade de procurarem adequar sua empresa ou unidade às transformações externas. Como controladores de distúrbios, precisam tomar medidas corretivas em resposta a problemas imprevistos e que estão fora de seu controle. No papel de alocadores de recursos, são responsáveis por distribuir os recursos (humanos, físicos e monetários) geralmente escassos. Por último, os executivos, devido a sua autoridade e informações privilegiadas, operam como negociadores, buscando vantagens para suas unidades ou para sua empresa.

Assim, baseando-se na literatura vista até então, elaborou-se o seguinte quadro-resumo:

Autor	Papéis/Funções	Atividades
Fayol (década de 1920)	1. Planejamento 2. Organização 3. Comando 4. Coordenação 5. Controle	1. Formular objetivos e os meios para alcançá-los; 2. Organizar o trabalho, alocar recursos e coordenar atividades; 3. Supervisionar as pessoas; 4. Designar pessoas, dirigir seus esforços, motivá-las, liderá-las e comunicar; 5. Monitorar as atividades e corrigir os desvios.
Robbins (2005)	1. Planejamento	1.1 Define metas; 1.2 Estabelece estratégia global para alcançar as metas 1.3 Desenvolve hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades;
	2. Organização	2.1 Define quais tarefas devem ser realizadas, quem deve realizá-las, como devem ser agrupadas, quem se reporta a quem e onde as decisões devem ser tomadas;
	3. Liderança	3.1 Motiva funcionários; 3.2 Dirige as atividades dos outros; 3.3 Seleciona canal de comunicação mais eficaz; 3.4 Soluciona conflitos entre os membros;
	4. Controle	4.1 Monitora as atividades para garantir que sejam realizadas conforme planejado; 4.2 Corrige quaisquer desvios significativos.

Continua

Continuação

Mintzberg (1986)	Interpessoal: 1. Chefe nominal 2. Líder 3. Ligação	1. Obrigações de caráter cerimonial e simbólico; 2. Contratar, treinar, motiva e disciplinar os funcionários; 3. Contato com fontes externas
	Informacional: 4. Monitor 5. Disseminador 6. Porta-voz	4. Busca e recebe informações; 5. Compartilha informações no interior da organização ou de sua unidade; 6. Divide informações com pessoas fora da organização ou de sua unidade;
	Decisorial: 7. Empreendedor 8. Controlador de distúrbios 9. Alocador de recursos 10. Negociador	7. Iniciam e supervisionam projetos novos; 8. Tomam medidas corretivas em resposta a problemas imprevistos e que estão fora de seu controle; 9. Distribuem recursos (humanos, físicos e monetários) geralmente escassos; 10. Buscam vantagens para suas unidades ou para sua empresa.

Quadro 4 - Papéis, Funções e Atividades Gerenciais segundo Fayol (década de 1920), Robbins (2005) e Mintzberg (1986)

3.1.3. Perfil gerencial baseado em habilidades e competências gerenciais

Segundo Mintzberg (1986), cada papel gerencial requer determinadas habilidades, como segue:

[...] desenvolver relações com seus pares, fazer negociações, induzir os subordinados, solucionar conflitos, estabelecer redes de informações e, posteriormente, difundir informações, tomar decisões diante de condições de extrema ambigüidade e alocar recursos. O executivo precisa ser introspectivo com relação a seu trabalho, para que continue a aprender no cargo (MINTZBERG, 1986, p.36)

Maximiano (1997), descreve que a habilidade de desenvolver relações com seus pares envolve algumas capacidades específicas: (1) networking (construção de uma rede de contatos), (2) comunicação (formal e informal), (3) negociação e, (4) política (compreensão e sobrevivência dentro de estrutura de poder das grandes burocracias).

Já a habilidade de liderar, associada à personalidade do administrador, exige que este oriente, treine, induza e use sua autoridade para com os subordinados.

As condições referentes à resolução de conflitos inclui as habilidades interpessoais de: (a) arbitrar conflitos entre pessoas e (b) a de tomar decisões para resolver distúrbios, além de, (c) exigir tolerância em situações de tensão.

Para o processamento de informações, o administrador tem que desenvolver a habilidade de comunicação e expressar eficazmente suas idéias.

As habilidades e competências requeridas dos gestores, tornam-se mais abrangentes, quanto mais alta é a posição hierárquica que ele ocupa na organização.

O profissional da administração tem que manter certas relações externas: com os clientes, com o Estado, com os acionistas, fornecedores e o público. Tem que manter um tipo particular de relação dentro da empresa, peculiar ao que denominamos organização. Tem de manter uma relação formalizada com o trabalho sindicalizado dentro de sua própria empresa. É provável que seja envolvido na relação típica entre um e outro gerente especial. E, por fim, preocupa-se intimamente com a relação entre uma característica e outra dentro de si mesmo (BARRY, 1974, p. 191).

Segundo Robbins (2005), as abordagens baseadas em habilidades, em se tratando das atividades gerenciais, preocupam-se com os comportamentos indispensáveis ao sucesso no cargo gerencial.

Os proponentes da abordagem das habilidades afirmam que não basta conhecer a administração de organizações e pessoas, é preciso estar preparado para praticá-las! Habilidades gerenciais identificam os comportamentos ou habilidades indispensáveis ao sucesso em cargo gerencial. Essa abordagem começa com a identificação de habilidades gerais e, em seguida, passa à busca de habilidades específicas relacionadas à eficácia (ROBBINS, 2005, p. 34).

Para Maximiliano (2002), o desempenho de qualquer papel gerencial depende de habilidade. Habilidades estas que o autor traduz como competências determinantes do grau de sucesso ou eficácia do gerente no cargo de uma organização.

Katz (1986) buscou aprofundar habilidades gerenciais em um trabalho que alcançou grande repercussão. Neste trabalho, o autor dividiu as habilidades gerenciais em três categorias:

1 - **Habilidade técnica**: relaciona-se com atividade específica do gerente, os conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas

que estão dentro do campo, compreendem conhecer os produtos e suas aplicações, preço de venda, canais de distribuição, cliente, mercado e técnica de venda.

2 - Habilidades humanas: abrangem a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesse e atitude. A capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas.

A verdadeira aptidão de saber trabalhar com os outros deve tornar-se uma atitude natural e constante, uma vez que ela envolve sensibilidade não apenas no momento de tomar uma decisão, mas também na conduta cotidiana do indivíduo. A habilidade humana não pode ser “algo ocasional”. As técnicas não podem ser aplicadas a esmo nem os traços da personalidade podem ser colocados e retirados como se faz com um sobretudo. Isso porque tudo o que um executivo faz ou diz (ou deixa de dizer ou fazer) tem algum efeito sobre seus colegas e seu verdadeiro ego se revelará com o tempo. Por isso, para ser positiva, essa habilidade deve ser desenvolvida natural e inconscientemente, bem como continuamente, sendo demonstrada em todas as atitudes do indivíduo. Deve tornar-se parte integrante do próprio ser (KATZ, 1986, p. 63)

3- Habilidade conceitual: envolve a capacidade de compreender e liderar a complexidade de toda a organização e de usar o intelecto para formular estratégias, criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto.

As atitudes do principal executivo definem o caráter da organização e determinam a ‘personalidade empresarial’ que distingue a maneira de trabalhar de uma empresa das outras. Tais atitudes são reflexos da habilidade conceitual do administrador (considerada por alguns como sendo sua ‘habilidade criativa’) – a forma como ele compreende e reage ao sentido em que os negócios devem desenvolver-se, os objetivos e políticas da empresa e os interesses dos acionistas e dos empregados (KATZ, 1986, p. 68).

Robbins (2005), por outro lado, define que os gerentes eficazes devem ser proficientes em habilidades gerais e habilidades específicas. Entre as habilidades gerais, estão as habilidades conceituais, interpessoais, técnicas e políticas. Já entre as habilidades específicas, segundo o autor, estão seis conjuntos de comportamentos que explicam mais de 50% de eficácia de um gerente, e são elas: controle do ambiente da organização e de seus recursos, organização e coordenação, tratamento de informações, previsão de crescimento e desenvolvimento, motivação dos funcionários e administração de conflitos, solução de problemas estratégicos.

As habilidades conceituais são aquelas relacionadas à aptidão mental para analisar e diagnosticar situações complexas, colaborando na percepção de como as coisas se relacionam e na tomada de decisões acertadas (ROBBINS, 2005). “Ela envolve a compreensão do funcionamento global da empresa e seu relacionamento com o meio ambiente” (SACHUCK, COCITO, 2005, p. 38).

As habilidades interpessoais incluem a capacidade para trabalhar em equipe, entender e motivar as outras pessoas, tanto individualmente quanto em grupo. Os gerentes precisam ter habilidades interpessoais para comunicar, motivar e delegar (ROBBINS, 2005).

Já as habilidades técnicas, segundo Robbins (2005), referem-se à habilidade do especialista e, são exigidas de todos os gerentes, pois são essenciais para aplicar conhecimento especializado ou experiência. Para a média e baixa administração, essas habilidades referem-se ao conhecimento especializado exigido nas áreas com as quais trabalham (finanças, marketing, recursos humanos, etc.); já para a alta administração, essas habilidades estão relacionadas ao conhecimento da organização e do setor, e, também, a uma compreensão geral dos processos e produtos/serviços da organização.

Por fim, as habilidades políticas são utilizadas para que o gerente possa “ampliar sua posição, construir uma base de poder e fazer contatos concretos” (ROBBINS, 2005, p. 34).

Segundo Motta (2001), há certos comportamentos gerenciais comuns aos gerentes bem-sucedidos, e entre eles está um que assume papel importante: a capacidade analítica (lado racional e técnico da gerência), normalmente adquirida nas universidades. No entanto, Motta (2001) afirma que o aprendizado gerencial é baseado também na experiência individual – adquirida dentro ou fora da organização – e não só no conhecimento.

O aprendizado gerencial é o processo pelo qual um indivíduo adquire novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho administrativo; fortalece sua capacidade de análise de problemas; toma consciência de alternativas comportamentais; conhece melhor seus próprios estilos gerenciais e obtém habilidades para uma ação mais eficiente e eficaz em determinados contextos organizacionais (MOTTA, 2001, p. 28).

Para Motta (2001), o aprendizado gerencial envolve a criação ou o desenvolvimento de quatro habilidades básicas: cognitiva; analítica; comportamentais; ação. O autor também aborda que, para o sucesso no exercício da função gerencial de alto nível, é essencial que o gestor possua um conjunto de conhecimentos e habilidades, assim definidas: estratégia; racionalidade; liderança; habilidades interpessoais; processo decisório. Porém, como o gestor nem sempre tem as informações necessárias para a tomada de decisão, ele acaba utilizando, inconscientemente, um processo intuitivo baseado na reflexão constante, na experiência adquirida, etc.

Segundo Matthew Culligan *apud* Motta (2001, p. 51), “o administrador deve ser mais do que racional em termos de conhecimento e raciocínio e saber combinar mente, corpo e emoções”.

Já para Silva (2001), o executivo deve procurar se especializar, porém, não pode perder a visão de todo o sistema, assim como, ele deve ter a capacidade de aprender, desaprender e reaprender.

Ainda segundo este autor, o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades essenciais ao gestor, é influenciado por algumas características adquiridas ao longo da vida, as quais ele chama de valores e atitudes. Entre elas estão: buscar autoconhecimento; buscar a superação em situações de frustração, estresse, pressão por resultados e hierarquia; capacidade de mobilidade pessoal; adaptação rápida ao novo; ser favorável a mudanças; humildade; agilidade; lealdade; flexibilidade; integridade; dignidade; autoconfiança; ética no trato de questões profissionais e aspectos sociais; criatividade (SILVA, 2001).

Se considerarmos o gerente como um líder, podemos utilizar um conjunto de qualidades e atributos de um líder proposto por Bower (1999): confiabilidade (considerando a integridade e honestidade); justiça (prezar pela igualdade, reciprocidade e imparcialidade); comportamento despretensioso; capacidade de ouvir; mente aberta; sensibilidade às pessoas (intuição, percepção, empatia); sensibilidade às situações; iniciativa; bom senso; liberalidade (ser tolerante a várias visões); flexibilidade e adaptabilidade; capacidade de tomar decisões precisas e oportunas; capacidade de motivar; senso de urgência (uso do tempo para gerar vantagem competitiva).

Já Heifetz (1999), divide habilidades, conhecimentos e atitudes ao propor um novo sistema de liderança. Este modelo é apresentado a seguir de forma reduzida. Muitas habilidades, conhecimentos e valores destacados no sistema de Heifetz (1999) podem ser comparados com o ponto de vista de outros autores já mencionados.

Habilidades	Conhecimentos	Atitudes
Refletir e analisar	Análise pessoal e do contexto	Aumento da capacidade de adaptação
Diferenciar-se do papel desempenhado no momento	Contexto para um processo sistemático de trabalho de adaptação	Paixão pela sabedoria
Saber ouvir		
Impor limites e saber lidar com eles	Contexto para a intervenção	Exame dos valores
Autoridade		
Criar e aproveitar associações	Conhecimento de temas, processos, instituições e políticas relevantes	Dilemas morais de liderança
Orquestrar o conflito e a diversidade		
Inspiração		
Criatividade e curiosidade		
Coragem e resistência		

Quadro 5 - Sistema de Liderança baseado em habilidade, conhecimentos e atitudes

Fonte: Heifetz (1999)

Ainda na definição do perfil gerencial, há uma abordagem mais recente, originada no Reino Unido, chamada de iniciativa de padronização gerencial ou MCI (*Management Charter Initiative*). Lima (2002) descreve bem essa organização:

O Management Charter Initiative – MCI, que também utiliza a noção de competência em sua estratégia, é uma organização não governamental, mantida por contribuições de associados e subvenção do governo britânico, destinada à pesquisa, formação e desenvolvimento profissional, particularmente o desenvolvimento gerencial baseado na competência, para benefício de organizações e indivíduos (LIMA, 2002, p.51).

Com base no pressuposto de que algumas competências e padrões de desempenho são comuns ao segmento gerencial – concentrando-se mais naquilo que os gerentes eficazes precisam ser capazes de fazer do que naquilo que eles sabem – e a partir de pesquisa realizada junto a cerca de 4.000 gerentes de sucesso que atuavam em diferentes setores da economia europeia, o *MCI* identificou sete “papéis-chave” para esse segmento profissional: *gerenciar recursos, atividades, pessoas, informação, energia, qualidade e projetos*. Em seqüência, produziu publicações nas quais aborda a melhor forma de desempenhar cada um desses papéis, permitindo assim a auto-avaliação de desempenho, identificando lacunas de competência e adotando ações de auto-desenvolvimento para minimizar tais lacunas ou mesmo eliminá-las.

Cabe ressaltar que o importante da abordagem utilizada pelo Management Charter Initiative é que associa diretamente a competência à noção de desempenho, fato que não tinha sido encontrado em outros trabalhos teóricos. Outro ponto interessante é que as iniciativas britânicas do *MCI* utilizam o termo em inglês *competence*, referindo-se à “área de trabalho” em que o indivíduo é competente (por exemplo, na avaliação de cargos e salários), assumindo sentido relacionado ao cargo ou tarefas.

Ilês (1993) lembra, ainda, que há outro termo em inglês a se considerar: *competency* (termo relacionado ao trabalho de McClelland, 1973). *Competency* refere-se às dimensões de comportamento que são subjacentes ao desempenho competente, tendo sentido quando relacionado ao indivíduo, sendo identificado como as características que uma pessoa possui.

Segundo Hartman e Skulmoski (1999), além de McClelland (1961), os autores White (1959) e Boyatzis (1982) também desenvolveram estudos interessantes acerca de competências gerenciais; sendo que este último analisou mais profundamente **os aspectos** da competência gerencial. De acordo com Wood e Payne (1998), foi o livro de Boyatzis (1982), *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*, que iniciou o debate acerca de competências gerenciais.

O modelo de Boyatzis apresenta um constructo de 21 atributos que formam um perfil ideal de gestor (BITENCOURT, 2004). O quadro que segue apresenta esta relação:

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

Quadro 6 - As Vinte e Uma Competências de Boyatzis

Fonte: adaptado de Wood e Payne (1998)

Vale ressaltar que Boyatzis (1982) baseava seu trabalho em “comportamentos observáveis”, tendo como alicerce a concepção behaviorista. Segundo Bitencourt (2004, p. 26), o modelo de Boyatzis “prevê, ainda, aspectos psicológicos relacionados a três fatores: motivação; auto-imagem e papel social; e habilidades”.

Mais recentemente Spencer e Spencer (1993) apresentaram um modelo multidimensional de competência que foi além de habilidades e conhecimento. Para esses autores, partindo do pressuposto de que as competências gerenciais são competências esperadas dos gestores (específicas à atuação gerencial); torna-se viável identificar atributos (recursos de competências) que precisam ser observados na seleção e avaliação de pessoas em cargos de gerência e supervisão.

Esse modelo, ao valorizar a mensuração de recursos de competências que promovam um desempenho mais elevado do gestor nas empresas, não favorece alternativas que promovam o desenvolvimento dessas competências (MOURA, BITENCOURT, 2006).

Segundo Moura e Bitencourt (2006), o modelo fenomenológico e interpretativo das competências gerenciais, proposto por Sandberg (1996), estabelece um contraponto a essa concepção racionalista ao avaliar porque determinados atributos passam a ser mais relevantes que outros. A seguir, apresenta-se um quadro comparativo (veja o Quadro 7), desenvolvido por Moura e Bitencourt (2006), que aborda algumas diferenças entre a abordagem racionalista e a relativista/interpretativista.

Competências Gerenciais	
Proposta Racionalista	Proposta Interpretativista
Visão aplicada das competências	Visão estratégica das competências
Perspectiva indutiva e racionalista	Perspectiva dedutiva e fenomenológica
Paradigma descritivo e estático	Paradigma interpretativo e dinâmico
A cultura e o modelo de gestão não são considerados variáveis intervenientes para a definição das competências gerenciais	A cultura e o modelo de gestão determinam aspectos na definição das competências gerenciais
Ênfase sobre a definição de competências que traduzem o melhor desempenho gerencial	Ênfase sobre as exigências macro-organizacionais e a internalização do significado do trabalho
Corrente Americana (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spencer e Spencer, 1993)	Corrente europeia (Sandberg, 1996; Boterf, 1997; Zarifian, 2001)

Quadro 7 - Proposta racionalista versus relativista

Fonte: Moura e Bitencourt, 2006.

A partir dessa construção, pode-se questionar acerca das contribuições que cada uma dessas propostas traz para o desenvolvimento de competências. Ao pensarmos na geração de valor econômico para as empresas e valor social para as pessoas, a linha interpretativa privilegia o desenvolvimento de competências gerenciais (tema desse estudo), caracterizando uma visão processual.

Ainda na contextualização das abordagens referentes às competências gerenciais, Quinn *et al.* (2004), ao analisarem quatro grandes modelos gerenciais, detectaram inter-relações e entrelaçamentos entre eles. Esses modelos representam quatro subdomínios de um construto mais amplo, a eficácia organizacional, e formam um quadro de valores competitivos (figura 1), conforme segue:

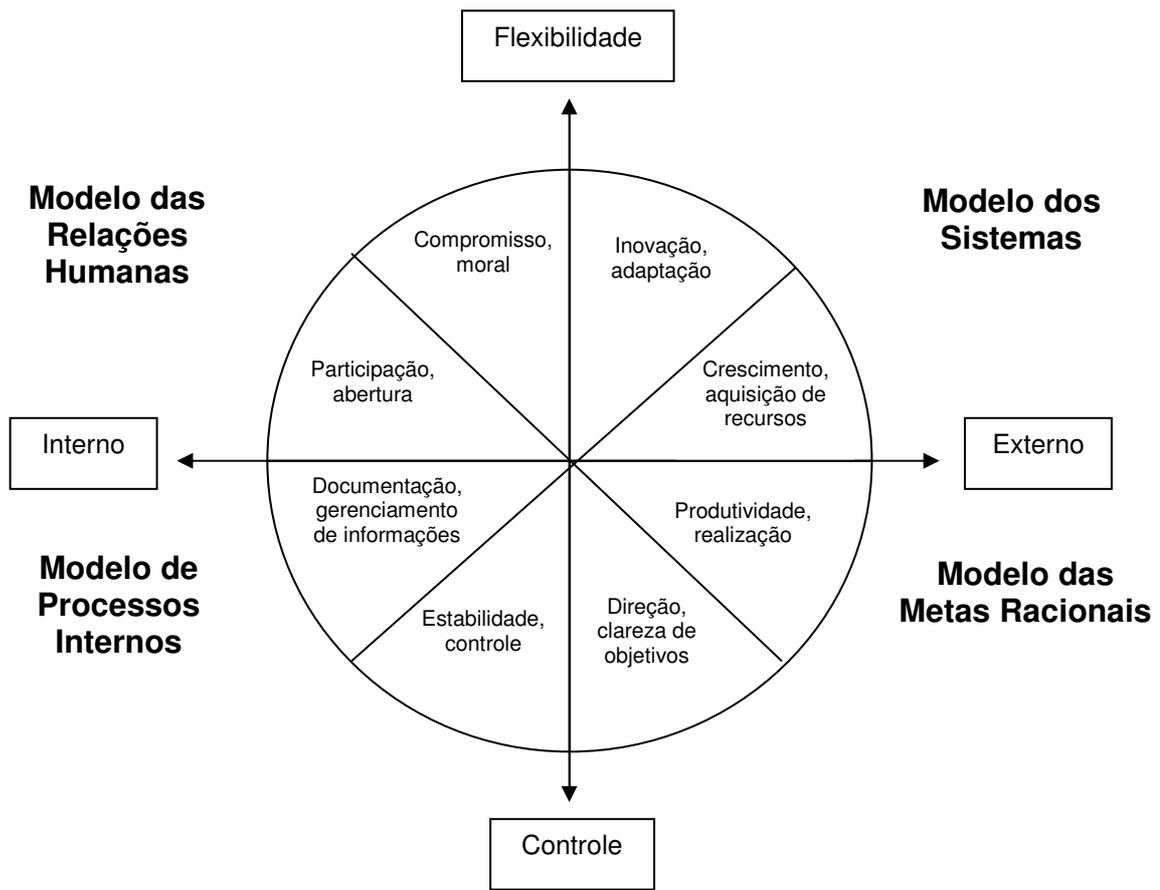


Figura 1 - Quadro de valores competitivos: critérios de eficácia.

Fonte: Quinn *et al.* (2004, p.13)

O quadro de valores concorrentes tem utilidade na especificação de alguns valores e critérios de sucesso apontando para o foco da eficácia do líder, não da organização ou unidade de trabalho, detalhando funções que podem ser experimentadas por um gerente (QUINN *et al.*, 2004).

Para cada um desses modelos há dois papéis a serem desempenhados, conforme pode-se observar no quadro 8 que segue:

MODELO GERENCIAL	ÊNFASE	PAPEL GERENCIAL
Modelo das relações humanas	Na participação, abertura, compromisso e moral	De facilitador e de mentor
Modelo dos sistemas abertos	Na inovação, adaptação, crescimento e aquisição de recursos	De inovador e de negociador
Modelo de metas racionais	Na clareza de objetivos, direção, produtividade e realização	De diretor e de produtor
Modelo de processos internos	Na documentação, gerenciamento de informações, estabilidade e controle	De monitor e de coordenador

Quadro 8 - Grandes modelos gerenciais de Quinn *et al.* (2004)

A cada um desses modelos, atribuem-se dois papéis, e para cada um desses papéis, existem competências-chaves necessárias para o bom desempenho do papel em questão. No modelo das Metas Racionais, os papéis de Diretor e de Produtor são salientados (quadro 9):

Papel	Competências-chaves
Papel de Diretor	1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão 2. Estabelecimento de metas e objetivos 3. Planejamento e organização
Papel de Produtor	1. Trabalho produtivo 2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo 3. Gerenciamento do tempo e do estresse

Quadro 9: Atividades e Competências-chaves do gestor relacionado aos papéis do modelo das Metas Racionais

A aplicação destes papéis ocorre quando a situação está bem compreendida, quando os objetivos podem ser bem definidos e/ou quando se faz necessário manter a consistência na produção ou na prestação de algum serviço (Quinn et al., 2004).

Já no modelo dos Processos Internos, os papéis enfatizados são o do Monitor e o do Coordenador, apresentados da seguinte forma:

Papel	Competências-chaves
Papel de Monitor	1. Monitoramento do desempenho individual 2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos 3. Análise de informações com pensamento crítico
Papel de Coordenador	1. Gerenciamento de projetos 2. Planejamento do trabalho 3. Gerenciamento multidisciplinar

Quadro 10 - Atividades e Competências-chaves do gestor relacionado aos papéis do modelo dos Processos Internos

Os líderes, neste modelo, preocupam-se em utilizar estratégias inovadoras, tendo o objetivo de lidarem com um ambiente em constante mudança. Assim, os líderes encaram essas transformações como oportunidades desafiadoras de crescimento, de desenvolvimento positivo, tanto para a organização quanto para seus funcionários.

O terceiro modelo Quinn *et al.* (2004), o das relações humanas, apresenta os papéis de facilitador e de mentor. Esses papéis podem ser assim descritos:

	Competências-chaves
Papel de Facilitador	1. Construção de equipes 2. Uso do processo decisório 3. Administração de conflitos
Papel de Mentor	1. Compreensão de si mesmo e dos outros 2. Comunicação eficaz 3. Desenvolvimento dos empregados

Quadro 11 - Atividades e Competências-chaves do gestor relacionado aos papéis do modelo das Relações Humanas

No modelo das relações humanas, o objetivo é que indivíduos sintam-se valorizados individualmente, possuindo objetivos pessoais, mas também valorizando as metas organizacionais e contribuindo para a missão da empresa.

Finalmente, no quarto modelo, o dos sistemas abertos, os papéis delineados pelo autor foram os de inovador e de negociador.

Papel	Competências-chaves
Papel de Inovador	1. Convívio com a mudança 2. Pensamento crítico 3. Gerenciamento da mudança
Papel de Negociador	1. Construção e manutenção de uma base de poder 2. Negociação de acordos e compromissos 3. Apresentação de idéias

Quadro 12 - Atividades e Competências-chaves do gestor relacionado aos papéis do modelo dos Sistemas Abertos

Já neste último modelo, os líderes gerenciais devem estar focados em manter um fluxo de trabalho e informações, buscando monitorar a situação que os cercam, e fazendo uso das ferramentas analíticas para controlarem os processos.

De acordo com Quinn *et al.* (2004), para cada um dos papéis gerenciais descritos até então, existe a zona negativa e a zona positiva, conforme quadro 13:

Papel	Zona Negativa	Zona Positiva
Produtor	Desempenho exacerbado, individualista (destrói a coesão)	Foco em tarefas (deflagra a ação)
Diretor	Pouco receptivo, insensível (ofende os indivíduos)	Decisivo, diretivo (proporciona estrutura)
Coordenador	Cético, clínico (sufoca o progresso).	Digno de crédito e confiança (mantém a estrutura)
Monitor	Sem imaginação, tedioso (negligencia possibilidades)	Competente tecnicamente, bem preparado (coleta informações)
Facilitador	Excessivamente democrático, demasiadamente participativo (retarda a produção)	Foco em processos (facilita a interação)
Mentor	Coração mole, permissivo (abdica da autoridade)	Solícito, simpático (demonstra consideração)
Inovador	Sem realismo, pouco prático (desperdiça energia)	Criativo, inteligente (vislumbra mudanças)
Negociador	Oportunista, excessivamente ambicioso (rompe a continuidade)	Foco em recursos, astuto politicamente (levanta recursos)

Quadro 13 - Zona Negativa e Positiva dos papéis gerenciais, segundo QUINN *et al.* (2004)

Para Robinns (2005) os gerentes devem ser íntegros (demonstrar honestidade e sinceridade), competentes (ter conhecimento, habilidades técnicas e interpessoais), consistentes (demonstrar confiança, previsibilidade e discernimento no controle das situações), leais (demonstrar disposição para proteger e salvar as aparências de uma pessoa) e francos (demonstrar disposição para compartilhar livremente idéias e informações).

De acordo com o mesmo autor, aprender a se tornar um líder de equipe eficaz, é um dos maiores desafios enfrentados pela maioria dos gerentes. Eles precisam aprender habilidades, como saber quando intervir, confiar nas pessoas, compartilhar informações e delegar tarefas e autoridade. Sob essa perspectiva, o modelo proposto por Quinn *et al.* (2004), assume importância, visto que compreende todas essas características como partes formadoras de um todo mais amplo, que são as competências gerenciais.

Quinn *et al.* (2004), parte da idéia de que as empresas precisam ser ao mesmo tempo adaptáveis e flexíveis, estáveis e controladas; de que precisam dar atenção simultaneamente (a) a seus ambientes externos e situação competitiva e (b) a seus ambientes internos e as pessoas e processos de trabalho, para ter bons resultados.

Desta forma, segundo Quinn *et al.* (2004), para tornar-se um gerente eficaz é necessário que as competências gerenciais incluam o desempenho de todos os oito papéis, além da capacidade de utilizar de forma equilibrada, e quando necessário, os diferentes papéis de modo apropriado, lembrando o caráter contingencial do construto.

A partir do levantamento feito até então, parece haver uma superestimação do perfil gerencial demandado, no qual as habilidades, conhecimentos e atitudes requeridas aos gerentes ultrapassam as condições normais de desenvolvimento de indivíduos. Bennis (1999, p. 08) coloca de forma pertinente esta constatação:

Nossa mitologia organizacional está fora de sincronia com nossa realidade. Apegamo-nos ao mito do líder onipotente, o indivíduo maior do que a própria vida, que pode resolver todos os problemas institucionais, ainda que vacilantemente. Continuamos a acreditar no CEO como Hércules corporativo, ainda que ouçamos, quase diariamente, histórias precaucionárias de líderes antes 'lionizados' e que fracassaram dramaticamente e foram substituídos, após gestões cada vez mais breves, por decisão de conselhos cada vez mais furiosos (BENNIS, 1999, p. 08).

Então, o intuito deste trabalho não é o de contribuir para a mistificação do perfil de um "Hércules" organizacional (ODERICH, LOPES; 2001), pelo contrário, busca-se delimitar apenas quais competências estão entre as pretensões de desenvolvimento por parte dos pós-graduandos em MBA, e quais formam ou estão sendo desenvolvidas nestes cursos. A intenção do trabalho não é fazer críticas aos cursos de MBA no sentido de estes não desenvolverem todas as competências gerenciais requeridas pelo mercado, mas sim de identificar se as expectativas dos participantes dos cursos estão sendo atendidas.

Sendo assim, referente às **competências gerenciais**, este estudo pretende construir um arcabouço baseado na percepção dos pós-graduandos, e, portanto, usará as teorias apresentadas até então para fins de comparação com os dados encontrados.

O que se verifica até aqui é que a discussão a respeito do **perfil dos gerentes** tem apresentado abordagens distintas. Estas podem ser resumidas em abordagens relacionadas:

- a) ao comportamento;
- b) às habilidades/capacidades;

- c) às atitudes;
- d) aos conhecimentos;
- e) aos valores;
- f) às competências;
- g) qualidades e atributos, como mostra figura a seguir.

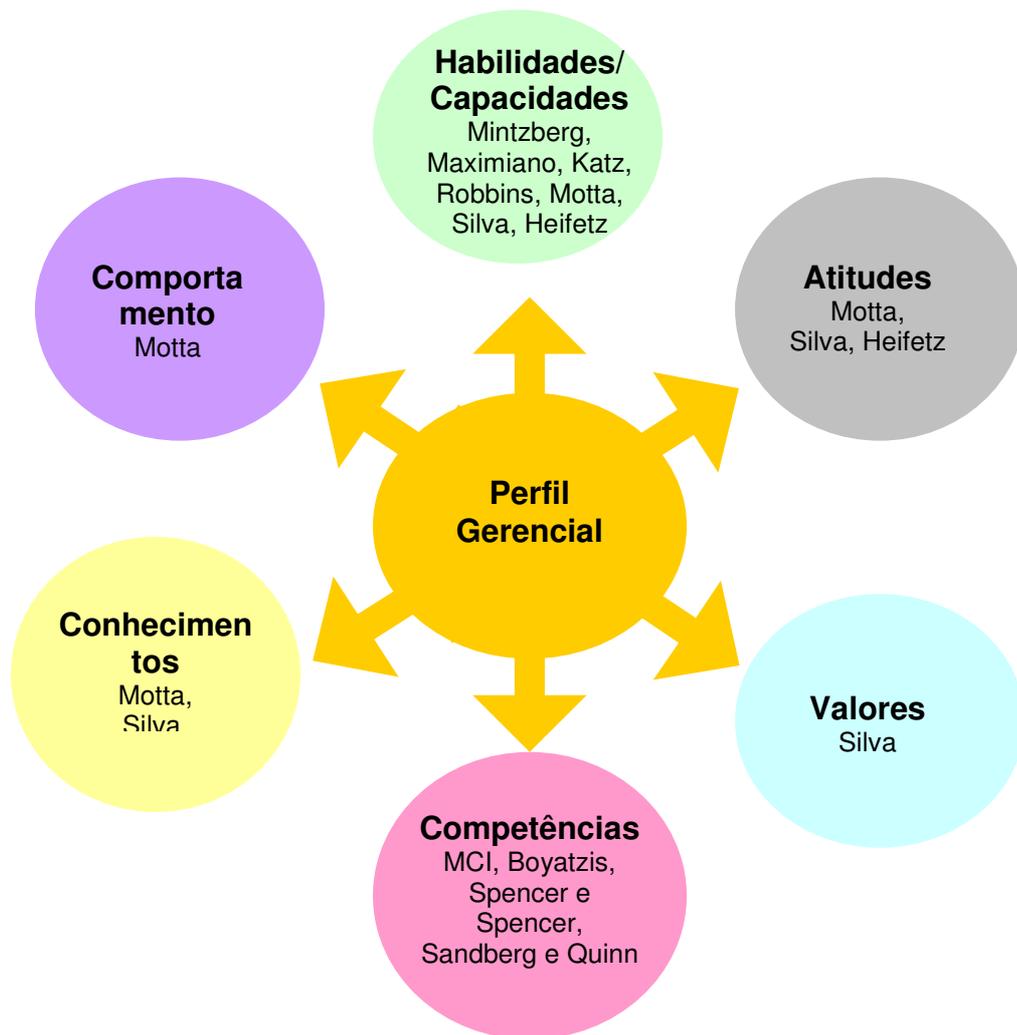


Figura 2 - Abordagens referente ao Perfil Gerencial (segundo literatura pesquisada)

Sendo assim, em se tratando do **perfil gerencial baseado em habilidades/capacidades**, a abordagem de Katz (1986) está mais próxima da questão que se pretende investigar nesta pesquisa, e, portanto, ela será usada na comparação com os resultados encontrados.

Já, relacionado ao **perfil gerencial baseado em competências**, nesta pesquisa será usada a abordagem de Quinn *et al.* (2004) para alicerçar reflexões e fazer comparações com os dados empíricos encontrados.

Esse posicionamento deve-se a fato da abordagem de Quinn *et al.* (2004) salientar aspectos que envolvem: (a) a utilização equilibrada, apropriada e contingencial dos oito papéis gerenciais, (b) os quatro modelos gerenciais, (c) a complexidade comportamental e a eficácia dos líderes gerenciais, (d) a necessidade de desenvolvimento de novas competências, (e) os diferentes níveis organizacionais, (f) a identificação das competências relevantes para a atuação gerencial, e (g) por apresentar uma formulação que mostra a realidade de maneira mais clara, sendo, portanto, uma abordagem mais próxima da linguagem utilizada pelos respondentes.

3.2. APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

De acordo com Pozo (2002), as pessoas utilizam principalmente a programação genética e a **aprendizagem** para adaptarem-se ao meio em que vivem. O primeiro mecanismo, ou seja, a programação genética, é constituído por respostas específicas frente a determinados estímulos e ambientes; o segundo, que seria a aprendizagem, constitui a possibilidade de a pessoa modificar o seu comportamento diante de mudanças no ambiente (BRANDÃO, 2008).

Dessa forma, a aprendizagem torna-se essencial para que o indivíduo possa adaptar-se ao seu meio e gerar mudança de conhecimentos, habilidades ou atitudes anteriores. Brandão (2008) aborda em seu trabalho que aprender constitui uma mudança relativamente duradoura na capacidade ou no comportamento da pessoa, transferível para novas situações com as quais ela se depara (GAGNÉ e MEDSKER, 1996; POZO, 2002; SONNENTAG *et al.*, 2004). Sendo assim, a aprendizagem pode ser vista como um processo dinâmico, que gera mudanças qualitativas na forma pela qual uma pessoa vê, experimenta, entende e conceitua algo (MATTHEWS e CANDY, 1999).

Trazendo a aprendizagem para o contexto organizacional, seu processo tem como finalidade promover mudanças nos domínios cognitivo, psicomotor e atitudinal (SONNENTAG *et al.*, 2004), podendo ocorrer tanto para responder a necessidades correntes de trabalho como para desenvolver competências relevantes para o futuro (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004).

Como a aprendizagem implica mudar CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes), pode, por conseguinte, promover o desenvolvimento de competências. Uma nova competência revela, inexoravelmente, que a pessoa aprendeu algo novo, porque mudou sua forma de atuar (FREITAS e BRANDÃO, 2005). Sob essa ótica, os conteúdos aprendidos pelo indivíduo (conhecimentos, habilidades e atitudes) revelam-se elementos constitutivos da sua competência (BRANDÃO, 2008).

Visto que o desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem, buscar um curso de pós-graduação para aprender a desenvolvê-las têm-se tornado uma alternativa muito utilizada por gestores de organizações. Sobretudo porque a complexidade do ambiente organizacional faz surgir diversificadas demandas de competências, aumentando a distância entre o que as pessoas sabem e o que elas precisam aprender (POZO, 2002). Em função disso, esse estudo pretende analisar tal alternativa.

3.3. PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

A expansão de cursos de pós-graduação vêm ocorrendo de forma acelerada no Brasil, principalmente devido ao avanço dos cursos de especialização (educação continuada), conhecidos por *Master of Business Administration – MBAs* (IKEDA, CAMPOMAR e VELUDO-DE-OLIVEIRA; 2005).

Entre os cursos e programas de pós-graduação encontramos cursos de aperfeiçoamento, especializações, mestrados e doutorados, sendo todos de nível superior e destinados a portadores de diploma de graduação, segundo a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

De acordo com Oliveira (1996, p. 7) os objetivos da pós-graduação (e dos cursos que dela fazem parte) são os que seguem:

- formar professores para o magistério superior, com o propósito de atender a expansão quantitativa do ensino de terceiro grau e contribuir para a elaboração de sua qualidade;
- . formar pesquisadores para o trabalho científico;
- . preparar profissionais de nível elevado, em função da demanda do mercado de trabalho nas instituições públicas e privadas.

Estes objetivos dizem respeito ao sistema geral de pós-graduação, e que abrange, suas duas modalidades: *lato sensu* e *stricto sensu*.

O desenvolvimento da pós-graduação confunde-se com a história da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), afirma Motta (1997, p. 375). A partir dos relatos de Motta (1997), Campomar (2002) e Fischer (2002), estruturou-se um quadro com as informações históricas da pós-graduação no Brasil.

PERÍODO	PÓS-GRADUAÇÃO	ÊNFASE
Década de 50	Fomentação da formação de mestres e doutores através da CAPES (MOTTA, 1997).	Modalidade <i>Stricto Sensu</i> (Mestrados e Doutorados), ênfase na demanda acadêmica.
Décadas de 60 e 80	Implantação de cerca de 1.500 cursos de pós-graduação (MOTTA, 1997).	
Décadas de 60 e 70	Investimentos na formação de pessoal, especialmente no exterior, e no apoio à implantação dos cursos de mestrado ao início dos doutorados (FISCHER, 2002).	
Final da Década de 70	Criação de outros cursos, que não de mestrado ou de doutorado, mas que eram destinados a pessoas que já tinham graduação e, embora fossem oferecidos a todas as áreas, proliferaram mais na área de Administração. Decorrencia da necessidade de pessoas que ocupavam cargos gerenciais (mas eram formadas em Engenharia, Economia, Medicina, Direito etc.), conhecerem as técnicas de Administração (CAMPOMAR, 2002).	Modalidade <i>Lato Sensu</i> (que em latim significa: na ampliação do conceito original), ênfase na demanda do mercado.

Quadro 14 - Informações históricas da pós-graduação no Brasil

Como se pode observar no quadro acima, os cursos *lato sensu*, referem-se aos cursos voltados às demandas do mercado, como o MBA. Já os cursos *stricto sensu* se referem à abordagem acadêmica, sendo os mestrados acadêmicos e profissionais, e os doutorados. No entanto, o mestrado profissional, apesar de se

caracterizar como *stricto sensu*, também está voltado às demandas do mercado, o que intensifica a confusão sobre as definições dessas duas modalidades de MBAs (IKEDA, CAMPOMAR e VELUDO-DE-OLIVEIRA; 2005).

Já, tratando-se especificamente do processo de adoção da denominação MBA (*Master of Business Administration*) pelos cursos de pós-graduação *lato sensu*, CAMPOMAR (2002, p.1-2), explica que:

No início da década de 80, [o Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (COPPEAD)], da Universidade Federal do Rio de Janeiro deu o nome de MBA (*Master of Business Administration*) a um desses cursos por analogia aos cursos de formação profissional na área de Administração que existem nos Estados Unidos, onde o aluno é graduado em Artes ou Ciências e somente depois ingressa em escolas de Engenharia, Direito, Medicina ou Administração, que oferecem, em geral, cursos para graduandos. [...] Em Administração, o “máster” do MBA americano, vem do mestre das corporações de artes e ofícios, que era o indivíduo que dominava certo conhecimento. Não tem nada a ver com o nosso mestre, que é como são chamados os professores. O MBA americano não equivale ao nosso mestrado. O MBA nos Estados Unidos dura cerca de um ano e meio a dois anos, não exige dissertação ou tese e tem o conteúdo programático da nossa graduação em Administração, sendo somente mais compactado. Há também nos Estados Unidos o chamado MBA executivo, que é dado ao finais de semana ou à noite para pessoas com cerca de 10 anos de experiência, conferindo o mesmo título, embora tenha menos horas em classe, porque considera a experiência desses executivos como parte da carga horária (CAMPOMAR, 2002, p. 1-2).

O próximo tópico fala mais especificamente sobre os cursos de MBA.

3.3.1. O MBA como curso de Pós-Graduação em Administração, no *lato sensu*

Segundo Ikeda, Campomar e Veludo-de-Oliveira (2005), muitas instituições têm adotado o nome fantasia MBA para caracterizar programas de educação continuada (especialização), o que têm provocado confusão entre essa modalidade e outros cursos de pós-graduação.

A confusão e o uso indiscriminado é tão grande que, é possível encontrar cursos de áreas que não são ligadas à Administração utilizando o termo MBA – fato totalmente fora do contexto, já que a origem da sigla vem dos cursos americanos de formação profissional – *Master of Business Administration*.

“O uso da sigla MBA indistintamente por todo tipo de curso” (FISCHER, 2002, p. 5) tem provocado confusão entre os objetivos de várias modalidades de cursos de especialização e a oferta dos mesmos. A confusão aumenta se considerarmos também a que já é gerada pela diferenciação entre os cursos *lato sensu* e os cursos de mestrado profissional.

No Brasil, MBA é a denominação que se dá aos cursos de especialização voltados à educação continuada para executivos, que procuram se reciclar ou entrar em contato com as técnicas de Administração (IKEDA, CAMPOMAR e VELUDO-DE-OLIVEIRA; 2005). Este tipo de curso é uma forma dos profissionais desenvolverem-se e aperfeiçoarem-se, aproveitando para completar sua formação após a conclusão da graduação.

FISCHER (2002, p. 5) discorre sobre as relações entre os cursos de MBA (*lato sensu*) e os demais cursos de pós-graduação *stricto sensu* (doutorado, mestrado e mestrado profissional):

Enquanto a pós-graduação acadêmica evolui incrementalmente influenciada por critérios internacionais e nacionais, a pós-graduação profissional representada pela especialização pelos MBA (que podem ser especialização, mas também, cursos de extensão, ou nem isso) e pelos mestrados profissionais, evolui segundo lógicas de mercado de modo quase caótico e com problemas de leitura pela sociedade, que é levada a atribuir valor quase ‘mágico’ ao título de MBA (FISCHER, 2002, p. 5).

Já referente ao enquadramento dos cursos de MBA como cursos de pós-graduação, vale ressaltar a passagem de Campomar (2002, p.2):

[...] conforme definição da Lei de Diretrizes e Bases, os cursos de pós-graduação são mestrado (e mestrado profissionalizante) e doutorado. Outros cursos, independentemente do número de horas, devem ser considerados formação profissional ou educação continuada, sendo que os cursos de pós-graduação com mais de 360 horas são chamados de especialização. Qualquer curso que não seja mestrado, mestrado profissionalizante ou doutorado com mais de 360 horas deve ser considerado especialização, embora, no ‘lato sensu’, possa ser chamado de pós-graduação porque é cursado após o graduação. Os MBA estão nesses casos (CAMPOMAR, 2002, p. 2).

Tomando como base as informações apresentadas até então, baseadas no estudo “a pós-graduação em Administração no Brasil: definições e esclarecimentos” feito por Ikeda, Campomar e Veludo-de-Oliveira (2005) pode-se definir as características que os cursos de MBA assumem:

- a) é pós-graduação, no *lato sensu*,
- b) é educação continuada,
- c) é especialização, se conta com mais de 360 horas,
- d) se refere, por definição, à área de Administração e
- e) tem por objetivo preparar profissionais de nível elevado para o trabalho de mercado, cujo interesse está em se reciclar ou entrar em contato com as técnicas de Administração, para completar a formação após a conclusão da graduação.

3.3.2. Críticas aos programas de MBAs

Os programas de pós-graduação lato sensu, mais especificamente, os MBAs, têm sido objeto de estudo tanto de trabalhos científicos quanto de trabalhos técnicos e também gerenciais. Wood JR e Paula (2004) apontam que os estudos acerca dos cursos de MBA apresentam dois discursos distintos: um de redenção e outro de crítica. O da redenção refere-se aos trabalhos observados na mídia de negócios nos Estados Unidos, na Europa e também no Brasil no intuito de apontar os pontos positivos, sendo que o principal seria o de atribuir a esses cursos um caminho seguro para o sucesso profissional.

Já o discurso da crítica, segundo os mesmos autores, pode ser dividido, de forma geral, em dois grandes grupos: a gerencialista (liderada por Mintzberg, 1986), e a da filiada aos *Critical Management Studies* (CMS). A corrente de Mintzberg enfoca a importância da reflexão para a aprendizagem gerencial; e a CMS dá maior ênfase ao papel da reflexão crítica, que permite a ampliação de consciência para enfrentar as problemáticas atuais. Wood JR e Paula (2004, p. 117) descrevem bem esta realidade,

A educação executiva, e os MBAs em particular, têm sido objeto de intensa atenção de pesquisadores (ver Gioia e Corley, 2002; Mintzberg e Gosling, 2002; Mintzberg e Lampel, 2001; Warde, 2000; Fox e Grey, 2000; Antonacopoulou, 1999; Dehler, Welsh e Lewis, 1999; Gold, Holman e Thorpe, 1999; Reynolds, 1997; Boje, 1996; Grey e French, 1996; Grey,

Knights e Willmott, 1996; Robert, 1996; Willmott, 1994; Warner, 1990). No Brasil, entretanto, são raros os trabalhos publicados que tratam do ensino no nível de pós-graduação voltado para executivos. Uma notável exceção é o trabalho de Ruas (2003), que trata da questão da identidade dos programas de MPA. O autor reconhece a importância dos MPAs como supridores de demandas dos executivos e empresas e propõe um aprofundamento do debate acerca do desenvolvimento de competências (WOOD JR; PAULA, 2004, p. 117).

A corrente de Mintzberg (1986) questiona a eficácia dos programas, acusando-os de não capacitar para a gestão, embora vendam a idéia de que capacitam. Este grupo defende que a aprendizagem gerencial acontece na prática, e em decorrência disso, a educação desses profissionais deve envolver e incentivar que eles aprendam com sua experiência, “uma vez que, gerenciamento, no seu entender, é uma prática que engloba habilidade (experiência), arte (insight) e ciência (análise)” (CLOSS e ANTONELLO, 2008, p. 62).

A evolução do debate acerca destes cursos pode ser mais bem visualizada no quadro que segue:

PERÍODO	ESTUDOS SOBRE MBAS – CORRENTE DE MINTZBERG
Final da década de 1950	Segundo Mintzberg e Lampel (2002), os programas passaram por um sério escrutínio a fim de reforçar seu lado teórico e analítico
Década de 1980	Apesar das reformulações, vários críticos afirmavam que a formação oferecida pelos MBAs incentivava a reflexão voltada para o curto prazo, além de privilegiar as áreas de marketing e finanças em detrimento das áreas de produção e de inovações tecnológicas (Warde, 2000).
Década de 1990	Linder e Smith (1992) elaboraram um caso que ganhou o título de <i>The complex case of management education</i> , e em 1993, oito especialistas (gerentes, docentes e pesquisadores) geram um debate intitulado <i>MBA: is the traditional model dommed?</i> → ambos colocavam em questão a eficácia dos programas e dos métodos de ensino empregados nos MBAs. Henry Mintzberg → um dos especialistas, afirmou que os gerentes não poderiam continuar sendo treinados por meio de estudos de casos fragmentados e teorias desconectadas. Warner (1990) constatou problemas semelhantes: segundo ele, as escolas de negócios falham em atender as necessidades das empresas porque se valem de um discurso generalista, mas acabam focalizando especialidades funcionais, sem atentar adequadamente para a interdependência dos aspectos que dizem respeito à gestão.

Quadro 15 - Estudos sobre MBAs – corrente de Mintzberg (1986)

De acordo com Wood JR e Paula (2004), o acirramento da crítica aos MBAs na década de 1990 não esteve somente relacionado aos estudos da corrente de Mintzberg (1986), mas também, como já citado anteriormente, à corrente dos *Critical*

Management Studies – CMS (ver Alvesson e Willmott (1992; 1993) e Alvesson e Deetz, (1996)), conforme pode ser constatado pela reflexão abaixo:

Os autores filiados aos CMS apontam os seguintes problemas no ensino de gestão (Fox e Grey, 2000; Antonacopoulou, 1999; Dehler, Welsh e Lewis, 1999; Gold, Holman e Thorpe, 1999; Reynolds, 1997; Boje, 1996; Grey e French, 1996; Grey, Knights e Willmott, 1996; Robert, 1996; Willmott, 1994):

- as concepções e visões tradicionais do ensino de gestão são cada vez menos aceitáveis, pois costumam reduzir excessivamente a complexidade dos fenômenos examinados;
- a tendência à instrumentalidade do conhecimento é cada vez mais acentuada, com o uso de receitas prontas, o que leva os estudantes a aprenderem a reprodução de técnicas, em vez da realização de diagnósticos;
- os conteúdos e métodos do ensino de gestão estão se tornando cada vez menos efetivos;
- os estudantes estão sendo considerados meros espectadores do processo de ensino, e quase não há incentivo à autonomia e ao autodidatismo; e
- o ensino de gestão está sofrendo forte processo de “mercadorização” (WOOD JR; PAULA, 2004, p.119).

Além dessas duas correntes internacionais, muitos estudos desenvolvidos no Brasil também analisaram a aprendizagem gerencial em cursos de MBA, questionando sua eficácia. Entre os autores que buscam fazer reflexões acerca dos impactos destes cursos estão Ruas (2001), Antonello e Ruas (2005), Wood JR e Paes de Paula, (2004); Roglio, Corso e Silva (2008), Moura *et al.* (2009), Ikeda, Campomar e Veludo-de-Oliveira (2005), Closs e Antonello (2008), Antonello (2005), Perin *et al.* (2009), Closs *et al.* (2008).

Roglio, Corso e Silva (2008), apresentam estratégias para o desenvolvimento do pensamento conectivo em Programas de Educação Executiva; Closs e Antonello (2008) sugerem a utilização da abordagem transformadora para ampliar a aprendizagem gerencial; Antonello e Ruas (2005) analisam a perspectiva da abordagem aprendizagem na ação nos cursos de formação gerencial de longa duração, entre outros.

Segundo Antonello e Ruas (2005), as metodologias e abordagens utilizadas nos cursos de MBA não estão próximas da problemática empresarial, o que, aparentemente, não permite o atendimento das demandas organizacionais em formação gerencial, em virtude do ambiente complexo de negócios que se apresenta atualmente. Em contrapartida, nos últimos anos, os programas de especialização (MBAs) estão procurando flexibilizar estes aspectos através da inserção de

experiências e simulações em sala de aula ou laboratórios, porém, segundo Ruas (2001), continuam longe da perspectiva de desenvolvimento de competências.

Sendo assim, observa-se que o questionamento e o estudo acerca dos impactos desses cursos na aprendizagem gerencial é tema bastante difundido tanto em âmbito internacional quanto nacional. Porém, quanto aos objetivos propostos por este trabalho – de analisar quais capacidades e competências são consideradas importantes para a atuação gerencial e se as expectativas de aprendizagem dos pós-graduandos estão sendo supridas por estes cursos – não há um número tão grande assim de pesquisas. Em virtude disso, este estudo empírico pretende verificar a contribuição destes cursos para seus participantes, em termos de desenvolvimento de capacidades e competências, consideradas por eles, importantes para a atuação gerencial.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Com o objetivo de conhecer a opinião de alunos de uma escola de pós-graduação modalidade *lato sensu* a respeito do desenvolvimento de competências nesse tipo de programa, realizou-se uma pesquisa alunos do curso MBA Executivo Internacional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Vinte e três alunos responderam à pesquisa feita em dois momentos distintos: um, no início do curso; e outro, numa fase mais avançada.

4.1. O MÉTODO

A ciência, como um exercício de conhecimento, é o resultado da articulação do lógico com o real, do teórico com o empírico (SEVERINO, 2002). Esta não é simplesmente um levantamento e posterior acúmulo de dados e informações isoladas. Pois, é na sistematização destes (dados e informações) que é possível estabelecer relações, identificar regularidades e prever fenômenos. O resultado final, da dita sistematização, serão “corpos” teóricos capazes de formar uma determinada ciência.

A construção de novo conhecimento pela ciência, entendida como processo de saber, só poderá acontecer com a utilização de um método especializado (SEVERINO, 2002).

Nesse sentido, o presente estudo é um “treino especializado” na área das ciências sociais aplicadas, mais especificamente na área de recursos humanos, pois permitirá que a autora se familiarize com os métodos de pesquisa que lhe auxiliem a começar a transitar no caminho da ciência.

Segundo Richardson (1999), escolher um determinado método de pesquisa depende da natureza do problema, dos objetivos do trabalho e das possibilidades do pesquisador. Para o autor os métodos de pesquisa, em função dos seus objetivos, são:

- 1 – *Histórico*: é utilizado para reconstruir o passado, em termos relativamente precisos e objetivos, para explicar fatos atuais.
- 2 – *Exploratório*: tem por objetivo conhecer as características de um fenômeno para procurar posteriormente, explicações das causas e conseqüências de dito fenômeno.
- 3 - *Descritivo*: este método visa descrever sistematicamente um fenômeno ou área de interesse. Dita descrição deve ser detalhada e objetiva.
- 4 - *Explicativo enquetes*: quando a finalidade é investigar possíveis relações causa-efeito, observando as conseqüências de um fenômeno em amostras relativamente grandes (mais de 200 casos), o método explicativo se apresenta como o mais adequado.
- 5 - *Explicativo experimentos*: é usado para investigar possíveis relações de causa-efeito, submetendo um ou mais grupos experimentais a um ou mais tratamentos, e comparando os resultados com um ou mais grupos de controle que não receberam o tratamento.

Como se observa, a presente pesquisa tem a finalidade de conhecer algumas características existentes a respeito das capacidades e competências que os gerentes (pós-graduandos em um curso de MBA, especificamente) consideram importantes para sua atuação profissional, e quais destas (capacidades e competências relevantes) estes gerentes esperam desenvolver e estão desenvolvendo neste curso. Assim, pela natureza do problema e pelos objetivos procurados **o método descritivo-exploratório**, utilizado na presente pesquisa, apresenta-se como o mais adequado.

Segundo Malhotra (2001, p. 106), quando um estudo visa “explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão”, o **método exploratório** dá os subsídios necessários para entender a natureza do fenômeno a ser estudado.

4.2. TÉCNICAS DE PESQUISA

No que tange às técnicas de pesquisa, este estudo focou-se basicamente em duas, a **pesquisa bibliográfica** e o **estudo de caso**.

4.2.1. Pesquisa bibliográfica

Segundo Andrade (2001), a pesquisa bibliográfica é o primeiro passo para desenvolver atividades acadêmicas e é obrigatória nas pesquisas exploratórias. Mesmo reconhecendo-se a existência de fontes bibliográficas primárias e secundárias, o início do estudo centrou-se em fontes secundárias. Vale dizer, referências teóricas vindas da literatura de competências, publicadas até a data.

Além disso, através do levantamento bibliográfico, pode-se elaborar um constructo com o perfil e as competências consideradas importantes para o desempenho da função gerencial.

4.2.2. Estudo de Caso

A segunda técnica utilizada, o estudo de caso, pode ser descrito como uma estratégia de pesquisa utilizada “para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados” (YIN, 2005, p.20).

Segundo Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que tem como intuito compreender um fenômeno dentro de seu contexto real, em especial quando os limites entre o fenômeno e seu meio não estão claramente delimitados, especialmente quando existem muitas variáveis de interesse do pesquisador.

A escolha deste método permite uma investigação que preserve as características holísticas e significativas dos eventos na vida real (Yin, 2005). De acordo com Godoy (1995), utilizando-se um enfoque exploratório no estudo de caso, o pesquisador deve estar aberto a novas descobertas.

Por fim, em relação à natureza das variáveis pesquisadas, este estudo de caso pode ser classificado como uma pesquisa quantitativa, pois preocupa-se em mensurar os eventos estudados, medindo e quantificando os dados e buscando a precisão nos resultados.

4.3. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

No que tange à **técnica de coleta de dados**, de acordo com Malhotra (2001), são quatro as técnicas de amostragem não-probabilística: amostragem por conveniência, por julgamento, por quotas e bola-de-neve.

Assim, na presente pesquisa, em relação ao processo de amostragem, esta será **não-probabilística**, pois os participantes foram escolhidos por *conveniência* da pesquisadora. A unidade de análise é o **indivíduo** (pós-graduandos).

4.4. MOMENTOS OU PONTOS NO TEMPO

Em relação ao número de momentos ou pontos no **tempo** em que os dados são coletados, Sampieri *et al.* (1991) colocam que a pesquisa pode ser longitudinal ou corte-transversal.

Neste estudo, utilizou-se a dita **longitudinal**, pois a coleta dos dados ocorreu ao longo do tempo em dois momentos especificados (um, no início do curso; e outro, numa fase mais avançada do curso), buscando verificar a evolução ou as mudanças das variáveis estudadas e, ainda, as relações entre elas.

4.5. INSTRUMENTO DE PESQUISA

Como **instrumento de pesquisa**, utilizou-se o **questionário**, pois, através de um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, pôde-se levantar informações dos alunos de um curso de MBA. As questões foram objetivas e levantadas com questionários contendo perguntas abertas e fechadas.

O primeiro questionário, aplicado no início do curso, contava com uma questão fechada que investigava quais eram as cinco capacidades e competências que os pós-graduandos consideravam importantes para a atuação gerencial no contexto de negócios atual (geral). Essa questão contava com dezessete categorias de resposta pré-estabelecidas, e a décima oitava, denominada “outras”, permitia a criação de outras categorias.

O segundo questionário, aplicado numa fase mais avançada do curso, contava com dois grupos de questões (um grupo com questões abertas e outro grupo com questões fechadas escalares) e buscava validar as respostas encontradas no questionário anterior.

Este segundo questionário foi montado de forma personalizada, ou seja, cada respondente teria acesso às suas respostas dadas no questionário 1. Este segundo questionário foi aplicado para que se pudesse identificar em relação às capacidades e competências importantes para a atuação gerencial (apontadas no primeiro questionário):

- a) quais eles julgavam já possuir;
- b) quais eles esperam desenvolver no MBA;
- c) quais eles esperam aprimorar no MBA; e
- d) quais eles esperavam aprimorar/desenvolver em outro local que não o MBA. Nesta questão ainda pedia-se para especificar qual seria esse local.

Este questionário ainda pretendia verificar se as expectativas de aprendizado em relação ao desenvolvimento de capacidades e competências tinham sido atendidas e em que grau, levando em consideração a seguinte escala: “0 = não

sei/não quero opinar”, “1 - não atendeu as expectativas (= não desenvolvi)”, “2 - atendeu parcialmente as expectativas (= desenvolvi um pouco)”, “3 - atendeu as expectativas (= desenvolvi o quanto esperava)”, e “4 - superou as expectativas (= desenvolvi mais do que esperava)”.

Caso as respostas relacionadas ao desenvolvimento de capacidades e competências fossem “1 = não atendeu às expectativas” ou “2 = atendeu parcialmente as expectativas”, buscou-se verificar o motivo pelo qual não houve o atendimento das mesmas.

4.6. METODOLOGIA EMPREGADA NA ANÁLISE DOS DADOS

Posteriormente à coleta dos dados, foi feita a análise dos mesmos da seguinte forma: (a) para as questões abertas, utilizou-se primeiramente a análise de conteúdo, através da categorização dos dados, e depois, utilizaram-se a análise univariada e bivariada dos dados encontrados; (b) para as questões fechadas usou-se a análise univariada e bivariada, no intuito de procurar por padrões que evidenciassem a opinião dos participantes sobre o objetivo proposto.

O processo de categorização é uma das técnicas mais utilizadas na análise de conteúdo. Esse processo ocorre através do agrupamento de elementos da mensagem, a partir de características comuns. Para a construção das categorias de análise, devem-se seguir as seguintes características, segundo Flick (2004), entre outras:

- exclusão mútua: os dados não podem ser classificados em mais de uma categoria;
- pertinência: as categorias devem atender às questões propostas na investigação;
- objetividade: descrição sumária dos elementos a que se refere cada categoria.

As análises univariadas foram feitas através da análise de freqüência das respostas de determinada questão. Já nas bivariadas, realizou-se o teste qui-quadrado para demonstrar a dependência entre duas variáveis. Para Malhotra (2001), esta técnica permite determinar se existe uma associação sistemática entre as duas variáveis.

4.7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como já mencionado anteriormente, uma limitação que o presente estudo pode apresentar, refere-se ao fato de o mesmo não ter abordado a questão dos estilos de aprendizagem dos pós-graduandos. Essa abordagem permitiria realizar cruzamentos entre o desenvolvimento e o não desenvolvimento com os estilos individuais, gerando reflexões quanto aos cursos não conseguirem desenvolver com tanta efetividade competências em pessoas com estilos mais voltados para a aprendizagem através da experimentação e da observação. No entanto, por limitações de tempo, não foi possível investigar esses aspectos. Porém, sugere-se que em próximo estudo, essa investigação seja feita.

Outra limitação refere-se à investigação de apenas uma turma de MBA da instituição estudada. Essa limitação deve-se, também ao fator tempo. Sendo assim, os resultados refletem apenas as percepções dos indivíduos estudados.

Como a pesquisa não buscou investigar a mobilização na organização das capacidades e competências percebidas como desenvolvidas pelos pós-graduandos, outra limitação do estudo está na impossibilidade de comprovar se estas capacidades e competências foram efetivamente desenvolvidas. Sugere-se que em outros estudos essa investigação seja feita.

Outra questão que limita o presente trabalho refere-se a estruturação do instrumento de pesquisa. Acredita-se que com o acréscimo: (a) de perguntas que solicitassem aos entrevistados relatarem mudanças ocorridas na sua prática profissional, ou (b) de entrevistas em profundidade, ou ainda (c) observação, seria

possível encontrar respostas, acerca do desenvolvimento das competências, mais condizentes com a literatura pesquisada.

Por outro lado, apesar do questionário ter sido um instrumento utilizado de forma inadequada para checar o desenvolvimento (ou não) de capacidades e competências, ela não perdeu sua utilidade, pois foi um bom instrumento para investigar as cinco capacidades e competências consideradas relevantes para a atuação gerencial pelos pós-graduandos.

Sendo assim, não obstante a existência de limitações, este estudo continua tendo validade na contribuição para outras pesquisas sobre o mesmo tema.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados tem como objetivo analisar e discutir os dados coletados com o levantamento bibliográfico e os questionários desenvolvidos. Vinte e três alunos do curso de MBA Executivo Internacional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (instituição escolhida por conveniência) responderam aos três questionários propostos.

Em se tratando da coleta dos dados através do questionário, as vinte e três respostas, a cada um dos dois questionários aplicados (totalizando quarenta e três questionários, pois três alunos não responderam o segundo questionário), foram inseridas no *software SPHINX®*, disponibilizado pela Escola de Administração, para tratamento estatístico.

Primeiramente, categorizaram-se os dados encontrados através do agrupamento de elementos da mensagem, a partir de características comuns.

Após a categorização dos dados, procedeu-se a descrição da amostra, e logo em seguida, realizaram-se as análises univariadas das informações e as análises bivariadas. É importante destacar que, apesar da amostra conter apenas 23 entrevistados, algumas questões podem apresentar um número superior de citações em relação ao total, dado que há questões que oferecem a opção de apontamento de mais de uma alternativa de resposta.

Para facilitar a compreensão das análises feitas estruturamos as seções seguintes de forma que, primeiro fosse feita a descrição da amostra e, em seguida, fossem apresentados os dados coletados com o questionário 1 e com o questionário 2 (os quais foram obtidos com análises univariadas e bivariadas). Logo após, na segunda e terceira parte respectivamente, apresentam-se as reflexões referente aos resultados das análises univariadas e bivariadas relativas aos objetivos propostos pelo estudo.

5.1. DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Os vinte e três indivíduos investigados são alunos do curso de MBA Executivo Internacional da UFRGS, de uma turma que teve início no ano de 2008.

Destes vinte e três pós-graduandos, 65,2% (quinze) são do sexo masculino, e 34,8% (oito) do sexo feminino. A média de idade é de 35,65 anos, sendo a idade mínima de 22 anos e a máxima de 56 anos. Os maiores percentuais encontram-se na faixa etária de 24 a 29 anos (26,1%) e na faixa de 30 a 35 anos (26,1%). Ou seja, 52,2% dos respondentes estão na faixa dos 24 aos 35 anos. 17,4% dos pós-graduandos tem idade entre 36 e 41 anos, 13% entre 42 e 47 anos, 13% tem mais de 48 anos, e 4,3% menos de 24 anos.

Do total de respondentes, 82,6% (dezenove) tinham experiência gerencial (atual ou anterior) quando iniciaram o curso, e 17,4% (quatro) não tinham. Quando questionados quanto à atividade atual que desempenhavam, 68,2% (quinze) coordenavam pessoas e negócios (categoria denominada como “Gerencial A”), 13,6% coordenavam apenas pessoas (atividade denominada “Gerencial C”), 18,2% eram Analistas ou Técnicos, e nenhum coordenava apenas negócios (atividade “Gerencial B”).

O tempo médio de atividade daqueles que desempenhavam a atividade “Gerencial A” é de 7,72 anos, sendo o tempo mínimo de dois anos e o máximo de 20 anos. Dos que desempenhavam a atividade “Gerencial C”, o tempo médio era de 4,5 anos, sendo o mínimo de dois anos e o máximo de 10 anos. E em relação à atividade de Analista ou Técnico, o tempo médio é de cinco anos, sendo o mínimo de um ano e o máximo de 10 anos.

Em relação ao tempo de experiência gerencial, a média de anos dos respondentes é de 7,81 anos, sendo o tempo mínimo de dois anos e o máximo de 20 anos. 27,8% tinham menos de três anos de experiência, 16,7% de três a seis anos, 22,2% de seis a nove anos, 11,1% de nove a doze anos, 5,6% de 12 a 15 anos e 16,7% de mais de quinze anos.

Em relação ao setor de atuação, o maior percentual encontrado foi na área de serviços (39,1%), o segundo foi na área da indústria (34,8%), e o terceiro em “outros” (26,1%).

5.2. QUESTIONÁRIO 1 – CINCO PRINCIPAIS CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS IMPORTANTES PARA ATUAÇÃO GERENCIAL

5.2.1. Análise univariada

Aos pós-graduandos foi questionado quais as cinco capacidades e competências que eles consideravam mais importantes para a atuação gerencial no contexto de negócios atual (geral). Essa questão era fechada e apresentava 18 categorias de resposta, como segue:

- 1) Gestão de projetos;
- 2) Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio;
- 3) Comunicação;
- 4) Conhecimento técnico sobre área específica;
- 5) Flexibilidade;
- 6) Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças;
- 7) Utilizar mais minha intuição nos processos decisórios e de solução de problemas;
- 8) Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor;
- 9) Negociação;
- 10) Fortalecer relacionamentos com as pessoas com as quais interajo;
- 11) Trabalho em equipe;
- 12) Planejamento de sua própria carreira;

- 13) Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional;
- 14) Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios;
- 15) Tolerar “insucessos” e considerá-los uma importante forma de aprendizado;
- 16) “Enxergar” novas oportunidades;
- 17) Associar sua atividade às perspectivas estratégicas; e
- 18) Outras.

A especificação da categoria “outra” resultou nas seguintes respostas: (1) Criatividade; (2) Conhecimento amplo; (3) Grande disponibilidade para mudanças, desafios e questionamentos.

Sendo assim, em relação a essa pergunta, encontramos as seguintes respostas (quadro 18):

Capacidades e Competências Gerenciais		Frequência	%
C1	Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio	16	13,40%
C2	Flexibilidade	13	10,90%
C3	Comunicação	12	10,10%
C4	Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios	12	10,10%
C5	Negociação	12	10,10%
C6	Enxergar novas oportunidades	10	8,40%
C7	Trabalho em equipe	9	7,60%
C8	Associar sua atividade às perspectivas estratégicas	8	6,70%
C9	Tolerar “insucessos” e considerá-los uma importante forma de aprendizado	4	3,40%
C10	Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional	4	3,40%
C11	Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor	2	1,70%
C12	Fortalecer relacionamentos com as pessoas com as quais interajo	2	1,70%
C13	Gestão de projetos	2	1,70%
C14	Planejamento de sua própria carreira	1	0,80%
C15	Conhecimento técnico sobre área específica (citar área)¹	1	0,80%
C16	Criatividade	1	0,80%
C17	Conhecimento amplo	1	0,80%

Continua

Continuação

C18	Grande disponibilidade para mudanças, desafios e questionamentos	1	0,80%
C19	Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças	8	6,70%
C20	Utilizar mais minha intuição nos processos decisórios e de solução de problemas	0	0,00%
C21	Não soube/não quis opinar	0	0,00%
TOTAL DE CITAÇÕES		119	100%

Quadro 16 - Capacidades e Competências importantes para a atuação gerencial na visão dos pós-graduandos em MBA *Executivo Internacional* da UFRGS, Turma 2008.

Observa-se que o **maior número** de citações encontra-se nas seguintes categorias: “Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio” (13,4%), “Flexibilidade” (10,9%), “Comunicação” (10,1%), “Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios” (10,1%) e “Negociação” (10,1%). Sendo que a categoria “Utilizar mais minha intuição nos processos decisórios e de solução de problemas” **não apresentou citações**. Já as categorias **menos citadas** foram: “Planejamento de sua própria carreira” (0,8%), “Conhecimento técnico sobre área específica” (0,8%), “Criatividade” (0,8%), “Conhecimento amplo” (0,8%), e “Grande disponibilidade para mudanças, desafios e questionamentos” (0,8%).

Em relação às capacidades e competências mais citadas, entende-se que:

- *Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio*, a mais citada das capacidades/competências, parece pertinente, pois evidencia a importância da visão processual, em contraste à visão de evento baseada em treinamentos formais para o desenvolvimento e formação de gestores (SENGE, 1990). Essa capacidade refere-se à visualização das inter-relações e não apenas de cadeias lineares de causa e efeito.
- *Flexibilidade*, a segunda mais citada, encontra-se entre as competências voláteis descritas por Ruas (2004), como necessária para a atuação gerencial num ambiente instável e de baixa previsibilidade. O autor salienta que nesses ambientes, competências como disponibilidade e adaptação às mudanças, capacidade de improvisar em situações imprevistas sem descuidar da estratégia, perceber oportunidades e ameaças em cenários futuros, e capacidade de inovação ganham importância. Ruas (*op. cit.*, 2004) argumenta que essas competências, difíceis de conceituar, desenvolver, mensurar e

avaliar, são sustentadas por elementos pouco tangíveis como percepção, criatividade, **flexibilidade** e improvisação.

- *Comunicação*, vital para qualquer atividade, tem sido cada vez mais valorizada no âmbito gerencial. A complexidade ambiental modificou o modelo da comunicação empresarial. O grande desafio hoje está associado à transmissão do conhecimento nas organizações (interna e externamente, em todas as direções e sentidos). As empresas têm diferenciado-se pelo conhecimento que criam e compartilham (NONAKA E TAKEUCHI, 1997), e é na comunicação organizacional que se encontra a condição capacitadora do compartilhamento do conhecimento. “Estabelecer e reconhecer a importância dos relacionamentos, por meio do gerenciamento da comunicação pode ser visto como um capacitador da gestão do conhecimento” (DAZZI, ANGELONI; 2004, p. 21).
- *Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios*, uma das terceiras mais citadas, certamente é importante para a atuação gerencial no mercado atual. Com o número grande de variáveis que estão em jogo, muitos cenários podem vir a acontecer num futuro próximo (KOTLER, 1996), e ter consciência dos impactos que as decisões podem causar na organização é fundamental. Para tanto, é preciso avaliar bem as situações de risco que surgem, pois elas podem ser potencializadas, minimizadas ou transformadas em oportunidades.
- *Negociação*, essa capacidade/competência, que pode gerar lucro ou prejuízo para um empreendimento, depende substancialmente da habilidade do negociador (gerente). Saber empregar essa capacidade/competência na atividade gerencial é realmente importante, pois, dependendo da forma como é conduzida, uma negociação pode ser responsável pela mobilização (ou não) de equipes, pela diminuição (ou aumento) de atritos, pela manutenção (ou pelo rompimento) de relações comerciais (COHEN, 1980).

Pode-se observar que todas as capacidades/competências mais citadas refletem as exigências do mercado atual: com constantes mudanças, globalizado, complexo, operando em rede e repleto de inter-relações. Como já dito anteriormente, novos tempos exigem novas capacidades/competências.

As categorias *Criatividade*, *Conhecimento amplo* e *Grande disponibilidade para mudanças, desafios e questionamentos*, foram sugeridas por um pós-graduando quando especificou a categoria “Outras”, e, em função disso, sua baixa frequência não gera grandes questionamentos.

Fazendo uma comparação com as teorias abordadas neste estudo, pôde-se chegar ao constructo apresentado no quadro 19, que relaciona os dados encontrados no levantamento empírico às teorias de Katz (1986) e Quinn *et. al.* (2004). Nesse constructo, para maior entendimento, dividiram-se as **habilidades humanas** em **habilidades humanas1 = habilidades humanas relacionadas aos outros (interpessoais)**, e **habilidades humanas2 = habilidades humanas consigo mesmo (intrapessoais)**.

O quadro 19 mostra a relação das respostas encontradas no levantamento realizado com as teorias pesquisadas e abordadas neste trabalho. Ou seja, pode-se observar que há relação entre as capacidades e competências que os pós-graduandos consideram importantes para a atuação gerencial e entre as capacidades, habilidades e competências consideradas essenciais pelos teóricos pesquisados.

Capacidades e Competências Gerenciais consideradas importantes para a atuação gerencial		Katz (1986): Habilidades / Capacidades	Quinn et. al. (2004): Competências-chaves relacionadas ao:
C1	Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio	Habilidade Conceitual	Papel de Diretor (Desenvolvimento e comunicação de uma visão)
C2	Flexibilidade	Habilidades Humanas1	Papel de Inovador (É encarregado de facilitar a adaptação)
C3	Comunicação	Habilidades Humanas1	Papel de Mentor (Comunicação eficaz)
C4	Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios	Habilidade Conceitual	Papel de Inovador (Deve prestar atenção ao ambiente em transformação)
C5	Negociação	Habilidades Humanas1	Papel de Negociador (Negociação de acordos e compromissos)
C6	Enxergar novas oportunidades	Habilidade Conceitual	Papel de Inovador (Deve identificar tendências significativas, e enxergar longe, vislumbrar inovações)
C7	Trabalho em equipe	Habilidades Humanas1	Papel de Facilitador (Construção de equipes; Administração de conflitos)

Continua

Continuação

C8	Associar sua atividade às perspectivas estratégicas	Habilidade Conceitual	Papel de Monitor (Análise de informações com pensamento crítico)
C9	Tolerar “insucessos” e considerá-los uma importante forma de aprendizado	Habilidades Humanas2	Papel de Produtor (Gerenciamento do estresse)
C10	Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional	Habilidades Humanas2	Papel de Mentor (Compreensão de si mesmo e dos outros)
C11	Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor	Habilidades Humanas2	Papel de Coordenador (Quem é incumbido desse papel deve ser digno de confiança e crédito)
C12	Fortalecer relacionamentos com as pessoas com as quais interajo	Habilidades Humanas1	Papel de Facilitador (Espera-se que o facilitador fomente os esforços coletivos, promova a coesão e o trabalho em equipe e administre conflitos interpessoais)
C13	Gestão de projetos	Habilidade técnica	Papel de Coordenador (Gerenciamento de projetos)
C14	Planejamento de sua própria carreira	Habilidades Humanas2	Papel de Mentor (As pessoas são recursos a serem desenvolvidos)
C15	Conhecimento técnico sobre área específica	Habilidade técnica	Papel de Coordenador (Gerenciamento de multidisciplinar)
C16	Criatividade	Habilidade Conceitual	Papel de Inovador (Espera-se que os gerentes sejam criativos)
C17	Conhecimento amplo	Habilidade Conceitual	Papel de Monitor (O monitor domina todos os fatos e detalhes, e é um bom analista)
C18	Grande disponibilidade para mudanças, desafios e questionamentos	Habilidades Humanas2	Papel de Inovador (Convívio e gerenciamento da mudança)
C19	Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças	Habilidades Humanas1	Papel de Produtor (Atividade que envolve a motivação dos membros da equipe)
C20	Utilizar mais minha intuição nos processos decisórios e de solução de problemas	Habilidades Humanas2	Papel de Inovador (Os gerentes baseiam-se na indução, em idéias e insights intuitivos)

Quadro 17 - Capacidades e Competências importantes para a atuação gerencial relacionadas à teoria pesquisada

Se analisarmos as capacidades/competências segundo a abordagem de Katz (1986), podemos observar que as habilidades conceituais – relacionadas a três das seis capacidades/competências mais citadas – tornam-se importantes, conforme já abordado neste estudo, e refletem, mais uma vez o alinhamento da visão dos pós-graduandos com as exigências do mercado apontadas pelos teóricos. Katz (1986) enfatiza que essa habilidade é relevante para a atividade gerencial visto que envolve a capacidade de compreender e liderar a complexidade de toda a organização e de usar o intelecto para formular estratégias, criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto.

As outras três das seis primeiras mais citadas relacionam-se às habilidades humanas – capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas. Katz (1986) já

havia frizado a importância destas habilidades para os gerentes, pois é através dessas habilidades (da capacidade de compreensão das pessoas e de suas necessidades, interesses e atitudes) que o gestor poderá mobilizar sua equipe e reter talentos.

Já trando-se da abordagem de Quinn *et al.* (2004), o papel que aparece relacionado a um número maior das capacidades/competências mais citadas, é o Papel de Inventor, revelando a adequação da percepção dos pós-graduandos ao ambiente atual organizacional: em constante transformação. O autor refere-se ao gerente (no papel de inventor) como o profissional responsável por facilitar a adaptação e a mudança, devendo estar sempre atento ao ambiente em transformação, identificando tendências significativas, conceitualizando e projetando mudanças necessárias e tolerando as incertezas e riscos. “Os gerentes baseiam-se na indução, em idéias e em *insights* intuitivos; espera-se que sejam sonhadores inteligentes e criativos, capazes de enxergar longe, vislumbrar inovações, apresentá-las em embalagens convidativas e convencer os demais de que são necessárias e desejáveis”(QUINN *et al.*, 2004, p. 20).

5.2.2. Análise bivariada

Procurou-se estudar se haviam variações nas respostas entre: (a) homens e mulheres; (b) as diferentes faixas etárias; (c) os tipos de atividade (Gerentes A, Gerentes B, Gerentes C e Analistas e Técnicos); e (d) as faixas de tempo de atividade gerencial. Vale lembrar que a pergunta pedia que fossem identificadas as cinco capacidades e competências mais importantes, na visão deles, para a atuação gerencial no mercado atual.

5.2.2.1. Diferenças entre os tipos de atividade gerencial

Em se tratando das capacidades e competências importantes para o desempenho da atividade gerencial no contexto de negócios atual, verificou-se que

a maioria dos profissionais (Gerentes A e Gerentes C), citavam em primeiro lugar *Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio*. Já as segundas e terceiras categorias mais apontadas diferem entre os tipos de atividade:

- 1) Os profissionais de Gerencia A, dão maior ênfase para aprender a desenvolver em segundo lugar, *Flexibilidade*; e em terceiro lugar, *Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios atual e Enxergar novas oportunidades*;
- 2) Entre os profissionais de Gerencia C, as categorias *Comunicação*, *Negociação* e *Trabalho em equipe* apresentaram o mesmo número de citações que a primeira descrita anteriormente.

Observa-se que as capacidades/competências relacionam-se diretamente às atividades as quais os respondentes estão habituados a desempenhar, pois é compreensível que um profissional que coordena apenas pessoas (Gerencia C), irá dar maior importância para as habilidades humanas (KATZ, 1986). Da mesma forma, profissionais que coordenam pessoas e negócios (Gerencia A), irão privilegiar capacidades/competências relacionadas às suas atividades, onde há necessidade de ter habilidades conceituais e humanas bem desenvolvidas.

Os *Gerentes A* apontaram mais as habilidades conceituais como relevantes para a sua atuação gerencial, o que comprova a importância que Katz (1986), Robbins (2005) e Sachuck e Cocito (2005) atribuíram a elas. Essas habilidades envolvem a compreensão global da empresa, sendo necessárias para diagnosticar situações complexas, permitindo que o gestor perceba como as coisas se relacionam, o que, conseqüentemente, permite a tomada de decisões mais acertadas.

Entre os Analistas e Técnicos, que não são o foco desse estudo, a primeira categoria mais citada foi *Negociação*, e as segundas foram *Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio*, *Comunicação* e *Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios atual*.

5.2.2.2. Diferenças entre os gêneros

Homens e mulheres apresentaram diferenças nas citações quanto às capacidades e competências importantes para a atuação gerencial (vide gráfico 1):

- entre as mulheres, a categoria que teve o maior número de citações foi *Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio*. Em segundo lugar, *Comunicação*; em terceiro lugar, *Flexibilidade*; e em quarto lugar, *Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças*.
- já os homens, citaram mais: *Negociação*, em primeiro lugar; *Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios* e *Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio*, em segundo; e *Enxergar novas oportunidades*, *Flexibilidade* e *Trabalho em equipe*, em terceiro. O gráfico que segue, foi desenvolvido apenas para facilitar a compreensão.

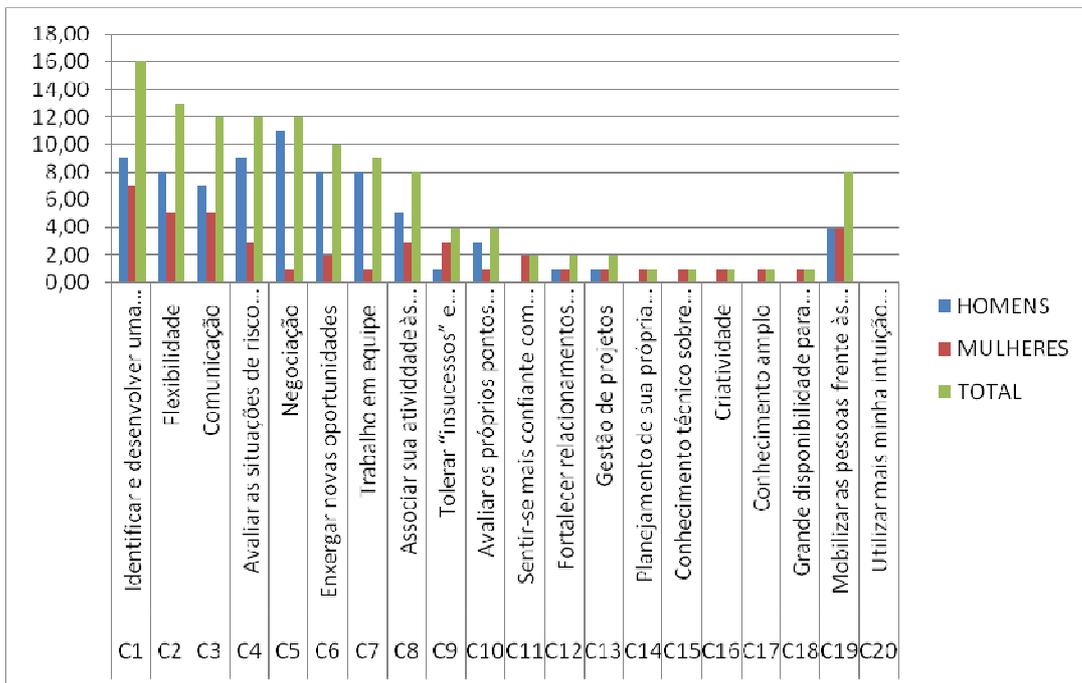
A diferença encontrada entre os gêneros aponta, novamente, o que já foi relatado na questão anterior: um grupo apresenta maior número de citações de capacidades/competências relacionadas às habilidades conceituais e outro às habilidades humanas.

Mulheres dão mais importância, em geral, às habilidades humanas, o que reflete constatações feitas por outros estudos acerca das diferenças relacionadas ao gênero (BRUSCHINI, 2008; BRUSCHINI e PUPPIN, 2004). Katz (1986) enfatiza que essa habilidade envolve sensibilidade não apenas no momento de tomar uma decisão, mas também na conduta cotidiana do indivíduo. Contudo, diferentemente do que apontam alguns resultados encontrados nestes estudos, a capacidade/competência mais citada pelas mulheres como importante para a atuação gerencial (*Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio*) está relacionada às habilidades conceituais.

Para contrastar, os homens, em geral, dão mais importância às habilidades conceituais – capacidade de usar o intelecto para formular estratégias, criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto – que estariam mais associadas a parte lógica e racional, atribuída tradicionalmente ao sexo masculino. Da mesma forma que os achados encontrados entre as mulheres, os homens não

valorizam apenas um tipo de habilidade; eles dão importância significativa a habilidades humanas também (*Negociação, Flexibilidade e Trabalho em equipe*).

Esses achados refletem o que muitos estudos já vêm mostrando: apesar de pesquisas apontarem diferenças na atuação gerencial entre os gêneros, as capacidades/competências essenciais para a atuação gerencial referem-se às exigências que a função requer, questão que independe do gênero. As organizações valorizarão capacidades/competências que possam a ela agregar valor, não importando se as ações são provenientes de homens ou de mulheres.



Legenda:

- C1 = Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio
- C2 = Flexibilidade
- C3 = Comunicação
- C4 = Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios
- C5 = Negociação
- C6 = Exergar novas oportunidades
- C7 = Trabalho em equipe
- C8 = Associar sua atividade às perspectivas estratégicas
- C9 = Tolerar "insucessos" e considerá-los uma importante forma de aprendizado
- C10 = Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional
- C11 = Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor
- C12 = Fortalecer relacionamentos com as pessoas com as quais interajo
- C13 = Gestão de projetos
- C14 = Planejamento de sua própria carreira
- C15 = Conhecimento técnico sobre área específica
- C16 = Criatividade
- C17 = Conhecimento amplo
- C18 = Grande disponibilidade para mudanças, desafios e questionamentos
- C19 = Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças
- C20 = Utilizar mais minha intuição nos processos decisórios e de solução de problemas

Gráfico 1 - Capacidades e Competências Importantes para a atuação gerencial versus Gênero

5.2.2.3. Diferenças entre as faixas etárias

Analisando as faixas etárias, encontramos em duas delas (de 30 a 35 anos; e de 48 anos ou mais) como uma das mais citadas a categoria *Identificar e desenvolver uma visão sistêmica*. Na faixa de 24 a 29 anos, as categorias mais citadas foram *Negociação* e *Enxergar e novas oportunidades*. Na de 36 a 41 anos, a categoria mais citada foi *Flexibilidade*. Na faixa de 42 a 47 anos, as mais citadas foram *Identificar e desenvolver uma visão sistêmica*, *Comunicação* e *Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios*. Na de menos de 24 anos, houve similaridade na quantidade de citações, ou seja, cinco categorias diferentes receberam o mesmo número de citações.

5.2.2.4. Diferenças entre as faixas de tempo de atividade gerencial

Verificando o tempo de experiência profissional, encontramos em três faixas de tempo de atividade (de seis a nove anos; de nove a 12 anos; e com 15 anos ou mais) *Identificar e desenvolver uma visão sistêmica* como uma das categorias mais citadas. Entre as outras mais citadas nessas faixas, encontram-se:

- experiência de seis a nove anos: *Flexibilidade* e *Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios*;
- experiência de nove a 12 anos: *Comunicação* e *Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios*;
- experiência de 15 anos ou mais: 6 categorias receberam a mesma quantidade de citações, estando todas estas entre as mais citadas pelo grupo, não havendo predominância em relação à frequência.

Na faixa ‘experiência menor que três anos’, as categorias mais citadas foram: *Enxergar novas oportunidades* e *Negociação*; na de “experiência de três a seis anos”, a mais citada foi *Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios*; e na de experiência de 12 a 15 anos, todas as categorias citadas apresentaram a mesma frequência.

5.3. QUESTIONÁRIO 2 – DESENVOLVIMENTO DAS CINCO PRINCIPAIS CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS IMPORTANTES PARA ATUAÇÃO GERENCIAL NO MBA

O questionário 2 teve o intuito de: (a) validar as respostas encontradas no questionário 1 e (b) procurar compreender uma série de questões, como:

- entender quais das capacidades e competências citadas como importantes para a atuação gerencial: (a) os pós-graduandos acreditavam já ter; (b) quais eles esperavam desenvolver ou aprimorar no MBA; e quais eles esperavam desenvolver ou aprimorar em outro lugar que não o MBA;
- relacionado àquelas capacidades e competências citadas como relevantes para a atuação gerencial que eles esperavam desenvolver/aprimorar no MBA, entender (a) quais eles haviam desenvolvido/aprimorado, (b) e em que grau; e (c) quais eles não haviam desenvolvido/aprimorado.

Sendo assim, foram feitos dois grupos de questões, um grupo era de perguntas basicamente fechadas escalares e o outro grupo era de questões abertas. O questionário era personalizado (foi montado com as respostas dadas no questionário 1), e apresentava alternativas para a contestação/negação das respostas (caso os pós-graduandos não concordassem, ou quisessem alterar as respostas dadas por eles na questionário 1, poderiam fazê-lo).

Sendo assim, o primeiro grupo de questões investigava:

- 1) quais capacidades e competências citadas como as cinco mais importantes para a atuação gerencial eles esperavam desenvolver através do curso de MBA;
- 2) quais das capacidades e competências citadas como as cinco mais relevantes para a atuação gerencial eles julgavam já ter, e, portanto, não estariam entre as que eles gostariam de desenvolver no curso de MBA.
- 2) a percepção dos pós-graduandos em relação ao desenvolvimento/aprimoramento ou não das capacidades e competências

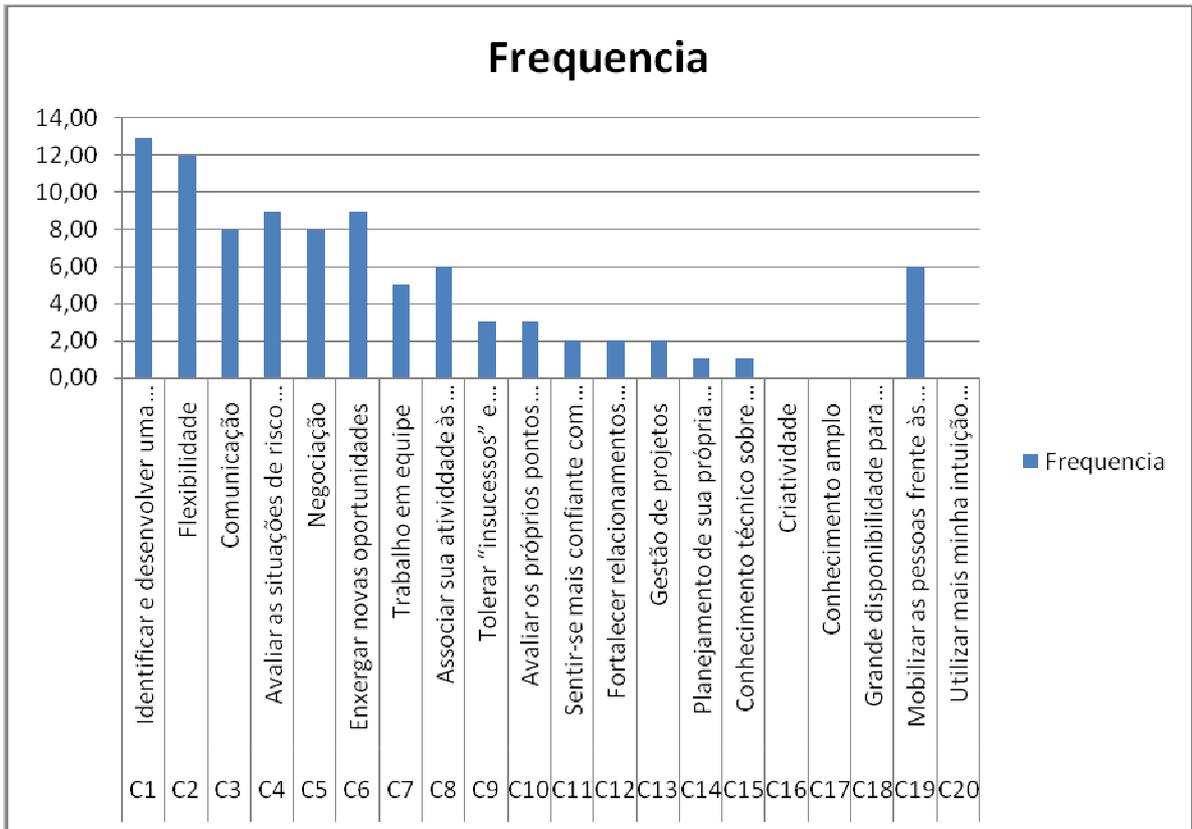
indicadas, no início do curso, como importantes para a atuação gerencial no mercado de negócios atual.

- 3) quais das capacidades e competências citadas como as cinco mais importantes para a atuação gerencial eles esperavam desenvolver/aprimorar em outro local que não no curso de MBA.

Desta forma, em se tratando do ponto 1, os dados encontrados refletem que os pós-graduandos desejam desenvolver praticamente as mesmas capacidades e competências consideradas por eles importantes para a atuação gerencial, sendo que foram encontradas diferenças na ordenação das primeiras mais citadas. Esses achados podem ser visualizados na tabela 20 e no gráfico 2, apresentados a seguir.

Expectativas de Desenvolvimento de Capacidades e Competências Gerenciais Essenciais no curso de MBA		Frequencia
C1	Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio	13,00
C2	Flexibilidade	12,00
C3	Comunicação	8,00
C4	Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios	9,00
C5	Negociação	8,00
C6	Enxergar novas oportunidades	9,00
C7	Trabalho em equipe	5,00
C8	Associar sua atividade às perspectivas estratégicas	6,00
C9	Tolerar “insucessos” e considerá-los uma importante forma de aprendizado	3,00
C10	Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional	3,00
C11	Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor	2,00
C12	Fortalecer relacionamentos com as pessoas com as quais interajo	2,00
C13	Gestão de projetos	2,00
C14	Planejamento de sua própria carreira	1,00
C15	Conhecimento técnico sobre área específica	1,00
C16	Criatividade	0,00
C17	Conhecimento amplo	0,00
C18	Grande disponibilidade para mudanças, desafios e questionamentos	0,00
C19	Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças	6,00
C20	Utilizar mais minha intuição nos processos decisórios e de solução de problemas	0,00
TOTAL DE CITAÇÕES		90,00

Quadro 18 – Expectativas de Desenvolvimento de Capacidades e Competências importantes para a atuação gerencial através do curso de MBA



Legenda:

- C1 = Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio
- C2 = Flexibilidade
- C3 = Comunicação
- C4 = Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios
- C5 = Negociação
- C6 = Enxergar novas oportunidades
- C7 = Trabalho em equipe
- C8 = Associar sua atividade às perspectivas estratégicas
- C9 = Tolerar "insucessos" e considerá-los uma importante forma de aprendizado
- C10 = Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional
- C11 = Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor
- C12 = Fortalecer relacionamentos com as pessoas com as quais interajo
- C13 = Gestão de projetos
- C14 = Planejamento de sua própria carreira
- C15 = Conhecimento técnico sobre área específica
- C16 = Criatividade
- C17 = Conhecimento amplo
- C18 = Grande disponibilidade para mudanças, desafios e questionamentos
- C19 = Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças
- C20 = Utilizar mais minha intuição nos processos decisórios e de solução de problemas

Gráfico 2 - Expectativas de Desenvolvimento de Capacidades e Competências importantes para a atuação gerencial através do curso de MBA

Em relação ao ponto 3 (capacidades e competências que eles julgavam já ter e não esperavam aprimorar no MBA), as mais citadas foram: *Flexibilidade, Trabalho*

em equipe, Comunicação e Tolerar 'insucessos' e considerá-los uma importante forma de aprendizado. Essas capacidades/competências são relacionadas às habilidades humanas de Katz (1986), e segundo o autor, elas devem ser desenvolvidas naturalmente. Os resultados encontrados podem ser facilmente compreendidos já que essas habilidades não referem-se somente à atuação gerencial, mas sim a habilidades necessárias para atuação em qualquer área profissional e pessoal.

Já em relação às capacidades e competências que eles tinham (segundo a percepção deles), e desejavam aprimorar no MBA, as mais citadas foram: *Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio* (em primeiro lugar por número de citações), *Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios* (em segundo lugar), *Negociação* (terceiro lugar), e *Comunicação* (quarto lugar). O quadro 21 traz a relação dessas capacidades e competências, o número de citações de cada uma, a avaliação do aprimoramento e a média das notas atribuídas a cada categoria.

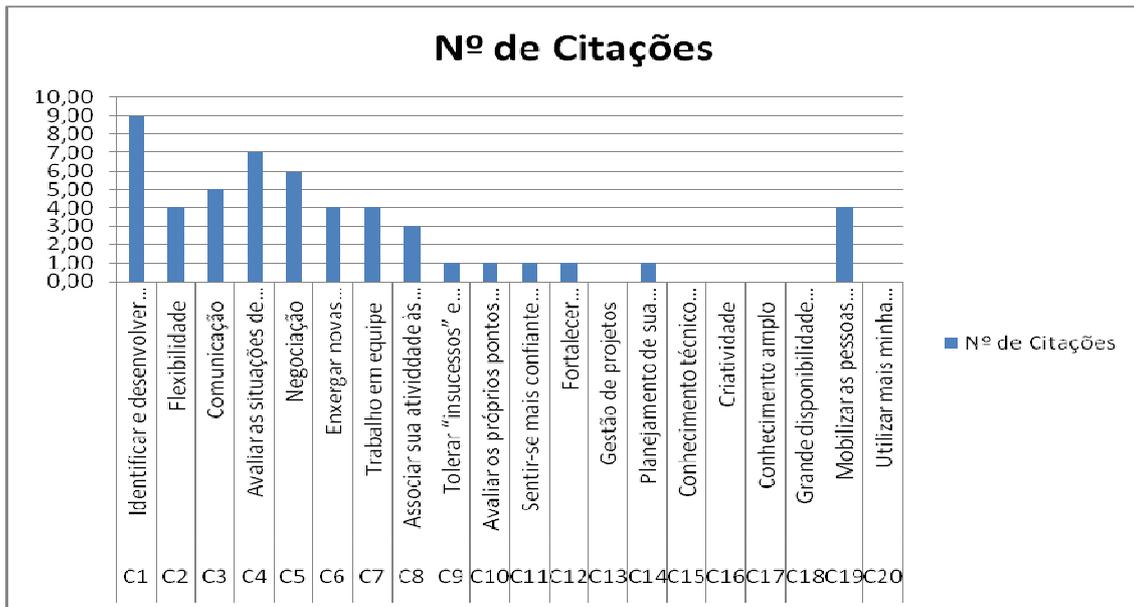
Atendimento de Expectativas de Aprimoramento de Capacidades e Competências Relevantes para a Atuação Gerencial através do curso de MBA		Nº de Citações	NOTAS (1-NÃO ATENDEU; 2 - PARCIAL; 3 - ATENDEU; 4 - SUPEROU)	SOMATÓRIO DAS NOTAS	MÉDIA
C1	Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio	9,00	3; 2;2;3; 3; 4; 4; 3; 3	27	3,00
C2	Flexibilidade	4,00	3; 2; 3; 3	11	2,75
C3	Comunicação	5,00	2;2; 4; 3; 3	14	2,80
C4	Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios	7,00	3; 2;2;3; 3; 4;3	20	2,86
C5	Negociação	6,00	3; 2; 1;4; 2; 2	14	2,33
C6	Enxergar novas oportunidades	4,00	2;4; 2; 4	12	3,00
C7	Trabalho em equipe	4,00	4; 4; 2; 3	13	3,25
C8	Associar sua atividade às perspectivas estratégicas	3,00	4;3; 2	9	3,00
C9	Tolerar “insucessos” e considerá-los uma importante forma de aprendizado	1,00	3	3	3,00
C10	Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional	1,00	2	2	2,00
C11	Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor	1,00	2	2	2,00
C12	Fortalecer relacionamentos com as pessoas com as quais interajo	1,00	4	4	4,00
C13	Gestão de projetos	-	-	-	-
C14	Planejamento de sua própria carreira	1,00	0	0	0,00
C15	Conhecimento técnico sobre área específica	-	-	-	-
C16	Criatividade	-	-	-	-
C17	Conhecimento amplo	-	-	-	-
C18	Grande disponibilidade para mudanças, desafios e questionamentos	-	-	-	-
C19	Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças	4,00	2;2;1; 1	6	1,50
C20	Utilizar mais minha intuição nos processos decisórios e de solução de problemas	-	-	-	-
TOTAL DE CITAÇÕES		51,00		137	2,69

Legenda:

	Categoria mais citada, em primeiro lugar.
	Categoria mais citada, em segundo lugar.
	Categoria mais citada, em terceiro lugar.
	Categoria mais citada, em quarto lugar.

Quadro 19 - Aprimoramento de Capacidades e Competências importantes para a atuação gerencial através do curso de MBA

Para facilitar a compreensão dos resultados encontrados, foram montados três e quatro. O quadro três traz o número de citações de expectativa de aprimoramento de capacidades/competências no MBA, e o gráfico quatro, traz os resultados relacionados ao atendimento dessas expectativas.



Legenda:

- C1 = Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio
- C2 = Flexibilidade
- C3 = Comunicação
- C4 = Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios
- C5 = Negociação
- C6 = Enxergar novas oportunidades
- C7 = Trabalho em equipe
- C8 = Associar sua atividade às perspectivas estratégicas
- C9 = Tolerar "insucessos" e considerá-los uma importante forma de aprendizado
- C10 = Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional
- C11 = Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor
- C12 = Fortalecer relacionamentos com as pessoas com as quais interajo
- C13 = Gestão de projetos
- C14 = Planejamento de sua própria carreira
- C15 = Conhecimento técnico sobre área específica
- C16 = Criatividade
- C17 = Conhecimento amplo
- C18 = Grande disponibilidade para mudanças, desafios e questionamentos
- C19 = Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças
- C20 = Utilizar mais minha intuição nos processos decisórios e de solução de problemas

Gráfico 3 - Capacidades e Competências importantes para a atuação gerencial mais citadas como expectativas de aprimoramento através do curso de MBA

Sendo assim, encontraram-se onze citações de **expectativas superadas** em relação ao aprimoramento de capacidades e competências importantes com o MBA; dezoito citações de **expectativas atendidas**; dezoito de **expectativas atendidas parcialmente**; três de **expectativas não atendidas**; e uma citação **não sei / não quero opinar**. Esses resultados refletem que os pós-graduandos sentem, em geral, que o curso tem contribuído para o aprimoramento das capacidades e competências que eles esperavam desenvolver no MBA. Os achados podem ser conferidos no gráfico abaixo.

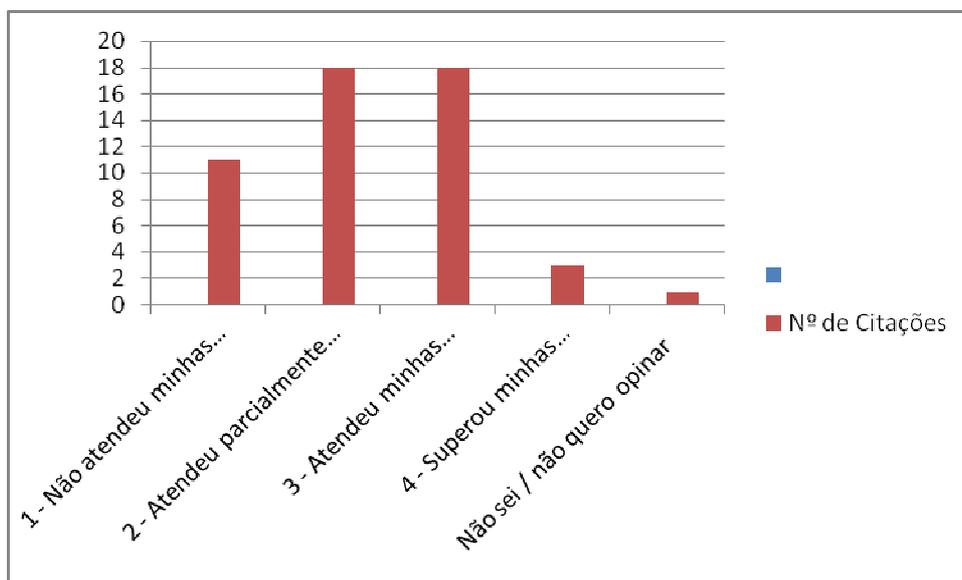


Gráfico 4 - Atendimento de Expectativas de Aprimoramento de Capacidades e Competências importantes para a atuação gerencial através do curso de MBA

Em se tratando do ponto 2 (desenvolvimento das capacidades e competências relevantes com o MBA), de um modo geral, há um maior número de citações **Atendeu às minhas expectativas (= desenvolvi bastante)** (32 citações de um total de 79); em segundo lugar, aparece **Atendeu parcialmente minhas expectativas (= desenvolvi pouco)** (24 citações); em terceiro lugar, **Superou minhas expectativas (= desenvolvi mais do que previa)** (17 citações); e em último lugar, **Não atendeu às minhas expectativas (= não desenvolvi)** (6 citações). A média de pontuação das citações ficou em 2,76.

Analisando cada uma das capacidades e competências, verificou-se que (vide quadro 22):

- as categorias que tiveram pontuação média igual a **“4 – Superou minhas expectativas de desenvolvimento”** foram:
 - *Criatividade;*
 - *Fortalecer relacionamentos com as pessoas com as quais interajo; e*
 - *Grande disponibilidade para mudanças, desafios e questionamentos;*
- as categorias que tiveram **“3 – Atendeu minhas expectativas de desenvolvimento”** citado mais vezes (em comparação às outras opções de escala), foram:
 - *Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio;*
 - *Flexibilidade;*
 - *Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios;*
 - *Trabalho em equipe;*
 - *Tolerar “insucessos” e considerá-los uma importante forma de aprendizado;*
 - *Conhecimento amplo;*
- as categorias que tiveram **“2 – Atendeu parcialmente minhas expectativas de desenvolvimento”** citado mais vezes (em comparação às outras opções de escala), foram:
 - *Comunicação;*
 - *Enxergar novas oportunidades;*
 - *Negociação;*
 - *Associar sua atividade às perspectivas estratégicas;*
 - *Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional;*
 - *Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor;*
 - *Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças;*
- as categorias que não tiveram citação relacionado à expectativas de desenvolvimento no curso de MBA foram:
 - *Utilizar mais minha intuição nos processos decisórios e de solução de problemas;*
 - *Conhecimento técnico sobre área específica (citar área);*
 - *Planejamento de sua própria carreira;*
 - *Gestão de projetos.*

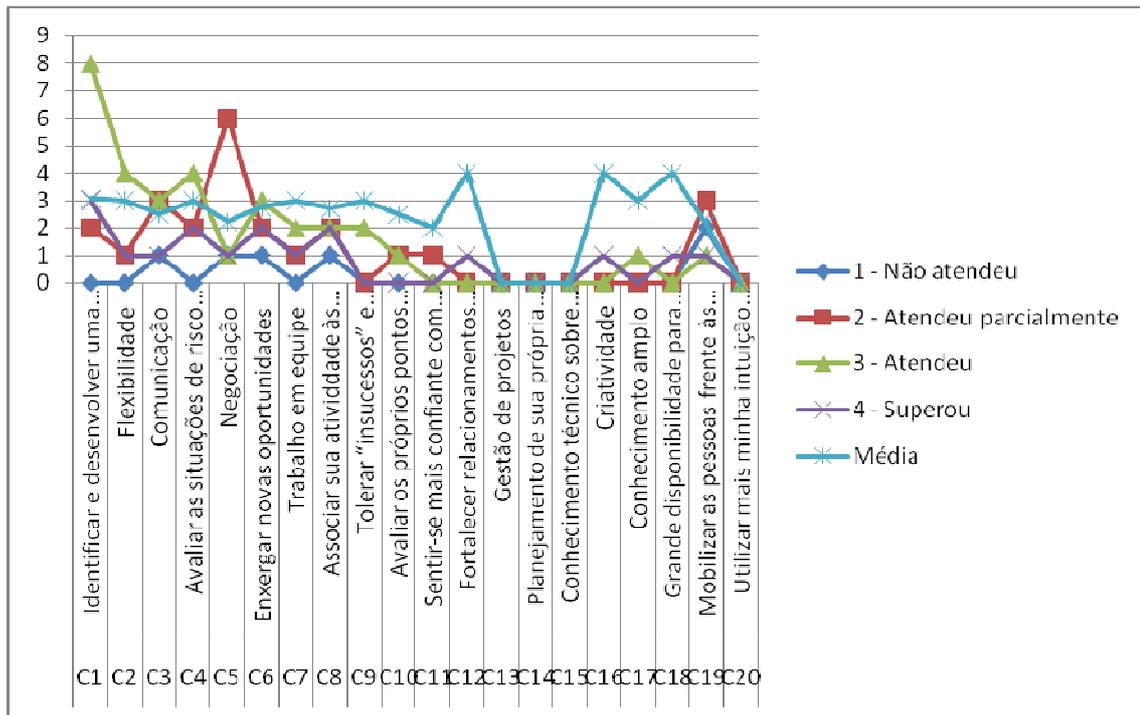
Em relação às expectativas de Desenvolvimento de Capacidades e Competências Gerenciais consideradas importantes para a atuação gerencial		1 - Não atendeu	2 - Atendeu parcialmente	3 - Atendeu	4 - Superou	Média
C1	Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio	0,00	2,00	8,00	3,00	3,08
C2	Flexibilidade	0,00	1,00	4,00	1,00	3,00
C3	Comunicação	1,00	3,00	3,00	1,00	2,50
C4	Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios	0,00	2,00	4,00	2,00	3,00
C5	Negociação	1,00	6,00	1,00	1,00	2,22
C6	Enxergar novas oportunidades	1,00	2,00	3,00	2,00	2,75
C7	Trabalho em equipe	0,00	1,00	2,00	1,00	3,00
C8	Associar sua atividade às perspectivas estratégicas	1,00	2,00	2,00	2,00	2,71
C9	Tolerar “insucessos” e considerá-los uma importante forma de aprendizado	0,00	0,00	2,00	0,00	3,00
C10	Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional	0,00	1,00	1,00	0,00	2,50
C11	Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor	0,00	1,00	0,00	0,00	2,00
C12	Fortalecer relacionamentos com as pessoas com as quais interajo	0,00	0,00	0,00	1,00	4,00
C13	Gestão de projetos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C14	Planejamento de sua própria carreira	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C15	Conhecimento técnico sobre área específica (citar área)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C16	Criatividade	0,00	0,00	0,00	1,00	4,00
C17	Conhecimento amplo	0,00	0,00	1,00	0,00	3,00
C18	Grande disponibilidade para mudanças, desafios e questionamentos	0,00	0,00	0,00	1,00	4,00
C19	Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças	2,00	3,00	1,00	1,00	2,14
C20	Utilizar mais minha intuição nos processos decisórios e de solução de problemas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE CITAÇÕES		6,00	24,00	32,00	17,00	2,76

Média geral do atendimento de expectativas: 2,76

Legenda:

	Categorias com média igual a “4 – Superou minhas expectativas”
	Categorias com média igual a “3 – Atendeu minhas expectativas”
	Categorias com média igual a “2 – Atendeu parcialmente minhas expectativas”
	Categorias com média igual a “1 – Não atendeu minhas expectativas”

Quadro 20 - Atendimento de Expectativas de Desenvolvimento de Capacidades e Competências importantes para a atuação gerencial através do curso de MBA



Legenda:

- C1 = Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio
- C2 = Flexibilidade
- C3 = Comunicação
- C4 = Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios
- C5 = Negociação
- C6 = Exergar novas oportunidades
- C7 = Trabalho em equipe
- C8 = Associar sua atividade às perspectivas estratégicas
- C9 = Tolerar “insucessos” e considerá-los uma importante forma de aprendizado
- C10 = Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional
- C11 = Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor
- C12 = Fortalecer relacionamentos com as pessoas com as quais interajo
- C13 = Gestão de projetos
- C14 = Planejamento de sua própria carreira
- C15 = Conhecimento técnico sobre área específica
- C16 = Criatividade
- C17 = Conhecimento amplo
- C18 = Grande disponibilidade para mudanças, desafios e questionamentos
- C19 = Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças
- C20 = Utilizar mais minha intuição nos processos decisórios e de solução de problemas

Gráfico 5 - Atendimento de Expectativas de Desenvolvimento de Capacidades e Competências importantes para a atuação gerencial através do curso de MBA

Logo, observa-se que os resultados apontam avaliações positivas em relação ao atendimento das expectativas de aprimoramento/desenvolvimento de capacidades e competências nos programas de pós-graduação *lato sensu*. Apesar de não ter sido verificado no ambiente organizacional sua efetividade, esses achados apresentam indícios de que os cursos de MBA são uma alternativa a ser

considerada no desenvolvimento/aprimoramento de capacidades e competências importantes para a atuação gerencial, o que vai contra os estudos de Mintzberg (1986) e do *Critical Management Studies*.

Uma questão interessante, embora não fosse o foco do estudo, é de que um número considerável dos pós-graduandos (43%) utilizou os questionários para expressar que as práticas de trabalhos em grupo no curso de MBA foram significativas para o desenvolvimento da capacidade/competência *Trabalho em equipe*.

Finalizando o primeiro grupo de questões, em relação ao ponto 3 (capacidades e competências citadas como as cinco mais importantes para a atuação gerencial que eles esperavam desenvolver em outro local que não no curso de MBA), apenas um dos pós-graduando referiu-se a desenvolver as categorias *Comunicação* e *Fortalecer relacionamentos com as pessoas com as quais interajo* com psicólogo ou através de teatro.

Em se tratando do grupo 2 (que investigava o porquê do não atendimento ou do atendimento parcial das expectativas de aprendizado), pedia-se aos respondentes: *“Caso você tenha classificado na questão anterior algumas das expectativas como “não atendida” (pontuação 1) ou como “parcialmente atendida” (pontuação 2), por favor, responda a questão abaixo: **Minha expectativa não foi desenvolvida ou foi parcialmente desenvolvida porque...**”* As respostas foram analisadas e agrupadas em categorias – *O assunto foi abordado de forma parcial ou superficial; O assunto foi abordado em poucas aulas; Ocorreram poucas experiências práticas ou simulações que pertissem o desenvolvimento ; Não é o foco do curso desenvolver essas capacidades e competências* – através da análise de conteúdo (vide quadro 23).

As Expectativas de Desenvolvimento de Capacidades e Competências Gerenciais, consideradas Importantes para atuação gerencial, no curso de MBA, não foram atendidas ou foram parcialmente atendidas porque...		O assunto foi abordado de forma parcial ou superficial	O assunto foi abordado em poucas aulas	Ocorreram poucas experiências práticas ou simulações que pertissem o desenvolvimento	Não é o foco do curso desenvolver essas capacidades e competências
C2	Flexibilidade			X	
C3	Comunicação				X
C5	Negociação	X	X	X	
C6	Enxergar novas oportunidades	X			
C8	Associar sua atividade às perspectivas estratégicas	X			
C10	Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional	X			
C11	Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor			X	
C16	Criatividade	X	X		
C19	Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças	X	X	X	X

Quadro 21 - Motivo do não atendimento ou atendimento parcial de Expectativas de Desenvolvimento de Capacidades e Competências importantes para a atuação gerencial através do curso de MBA

Ou seja, o desenvolvimento/aprimoramento parcial ou o não desenvolvimento/aprimoramento das capacidades e competências:

- **Enxergar novas oportunidades** – não ocorreu ou ocorreu parcialmente pelo motivo: *O assunto foi abordado de forma parcial ou superficial;*
- **Mobilizar pessoas frente às dificuldades e mudanças** – não ocorreu ou ocorreu parcialmente pelo motivo: *O assunto foi abordado de forma parcial ou superficial; O assunto foi abordado em poucas aulas; Ocorreram poucas experiências práticas ou simulações que pertissem o desenvolvimento; e Não é o foco do curso desenvolver essas capacidades e competências;*
- **Negociação** – não ocorreu ou ocorreu parcialmente pelo motivo: *O assunto foi abordado de forma parcial ou superficial; O assunto foi abordado em poucas aulas; e Ocorreram poucas experiências práticas ou simulações que pertissem o desenvolvimento;*
- **Associar sua atividade às perspectivas estratégicas** – não ocorreu ou ocorreu parcialmente pelo motivo: *O assunto foi abordado de forma parcial ou superficial;*

- **Criatividade** – o não ocorreu ou ocorreu parcialmente pelo motivo: *O assunto foi abordado de forma parcial ou superficial; O assunto foi abordado em poucas aulas;*
- **Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional** – não ocorreu ou ocorreu parcialmente pelo motivo: *O assunto foi abordado de forma parcial ou superficial;*
- **Flexibilidade** – não ocorreu ou ocorreu parcialmente pelo motivo: *Ocorreram poucas experiências práticas ou simulações que pertissem o desenvolvimento;*
- **Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor** – não ocorreu ou ocorreu parcialmente pelo motivo: *Ocorreram poucas experiências práticas ou simulações que pertissem o desenvolvimento;*
- **Comunicação** não ocorreu ou ocorreu parcialmente pelo motivo: *Não é o foco do curso desenvolver essas capacidades e competências.*

Vale esclarecer que na categoria **Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor**, para ampliar sua segurança, o pós-graduando disse precisar ter uma maior clareza e visão frente à atividade gerencial, e que para atingir esse objetivo, o curso precisaria ter mais disciplinas práticas.

Relacionado às categorias *O assunto foi abordado de forma parcial ou superficial* e *O assunto foi abordado em poucas aulas*, esses resultados estão alinhados ao trabalho de Warner (1990): de que as escolas de negócios se valem de um discurso generalista, reduzindo excessivamente a complexidade dos fenômenos examinados, e que, portanto, não atenderiam às necessidades das organizações. Porém, como o número de citações é pequeno, não sendo significativa a sua representação frente às observações positivas, não se pode inferir que as constatações do autor refletem a efetividade da contribuição desse curso de MBA no que tange ao desenvolvimento/aprimoramento de capacidades e competências gerenciais.

Além disso, apesar da literatura abordada expressar que os programas de MBA estão flexibilizando o ensino através da inserção de experiências e simulações em sala de aula ou laboratórios (RUAS, 2001), verifica-se que ainda há necessidade de ampliar essas práticas. Essa constatação fundamenta-se na expressão dos entrevistados de que, um dos motivos para não terem desenvolvido ou terem

desenvolvido de forma parcial as capacidades/competências esperadas, ocorre pelas *poucas experiências práticas e simulações em aula*.

Por fim, referente à categoria *Não é o foco do curso desenvolver essas capacidades e competências*, mais uma vez, o número de citações foi pequeno, sendo pouco expressivo se comparado aos outros resultados encontrados.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal identificar, segundo a percepção de pós-graduandos, (a) quais competências são relevantes para a atuação gerencial no mercado atual, (b) quais destas eles esperavam desenvolver ou aprimorar no curso de MBA e (c) se houve o atingimento desses objetivos.

Os resultados analisados revelam que, entre as capacidades e competências consideradas importantes para a atuação gerencial pelos pós-graduandos, as mais citadas podem ser relacionadas com a literatura pesquisada (KATZ, 1986; QUINN *et al.*, 2004). Isso mostra, por um lado, a contemporaneidade dessas abordagens, e, por outro, o entendimento por parte dos gestores das exigências para desempenhar com sucesso suas funções.

Relembrando que Katz (1986, p. 68) citou que “as atitudes do principal executivo definem o caráter da organização e determinam a 'personalidade empresarial' que distingue a maneira de trabalhar de uma empresa das outras”, e portanto, aos gestores é depositada grande expectativa para atingir desempenhos superiores, ter a preocupação de desenvolver competências que permitam alcançar esses objetivos apresenta-se como algo pertinente.

Os resultados encontrados são corroborados em Quinn *et al.* (2004) e Mintzberg (1986), que já haviam citado a importância de atributos gerenciais semelhantes aos encontrados neste estudo, permitindo que as chamemos de competências duráveis (competências que não se tornam obsoletas).

Torna-se importante abordar que a capacidade/competência mais citada pelos entrevistados (Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio), demonstra um requisito indispensável para a adaptação constante e a busca da eficiência gerencial que proporcionem vantagens competitivas à organização.

Vale destacar que a capacidade/competência mais citada pelos pós-graduandos (*Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio*), foi abordada por Senge (1990), e refere-se à capacidade de ver padrões de mudanças, em vez de focar-se apenas nas visões sobre fatos instantâneos. Esse resultado encontrado reflete a necessidade do mercado de ter profissionais capazes de ter uma visão

mais abrangente, crítica e profunda, o que é fundamental no mercado atual (extremamente complexo, mutável e globalizado).

Partindo para a análise do segundo objetivo proposto, de identificar, dentre as capacidades/competências relevantes para a atuação gerencial, quais os pós-graduandos esperavam desenvolver no curso de MBA, percebeu-se uma conformidade entre expectativas de desenvolvimento e capacidades/competências julgadas por eles importantes para o desempenho de suas funções.

Em se tratando do terceiro objetivo desta pesquisa (de identificar se as expectativas de desenvolvimento das capacidades e competências relevantes com o MBA estavam sendo atendidas), como já foi citado, de um modo geral, há um maior número de citações positivas.

Embora estes achados sejam baseados apenas na percepção dos respondentes, não tendo sua comprovação na prática do trabalho, ainda assim, os resultados causam certa estranheza, já que há uma quantidade muito expressiva de estudos que abordam a ineficácia desses cursos no desenvolvimento das ditas capacidades e competências relevantes.

Outro achado interessante desta pesquisa, já comentado, foi na linha da constatação de Warner (1990), de que os MBAs ao utilizarem um discurso generalista, não atenderiam às necessidades das organizações, que exigem análises mais complexas e profundas. Diz-se que o achado é interessante porque, em relação à percepção de não desenvolvimento ou desenvolvimento parcial de capacidades e competências, ao responderem por qual motivo isso ocorria, os pós-graduandos manifestaram que *o assunto havia sido abordado de forma parcial ou superficial*.

Além disso, outro resultado relevante é de que ainda há a necessidade de ampliar a utilização de experiências práticas e simulações em sala de aula ou laboratórios, apesar da literatura abordada expressar que os programas de MBA já estão flexibilizando o ensino com a utilização dessas metodologias e abordagens (RUAS, 2001). Essa constatação fundamenta-se na expressão dos entrevistados de que, um dos motivos para não terem desenvolvido ou terem desenvolvido de forma parcial as capacidades/competências esperadas, ocorre pelas *poucas experiências práticas e simulações em aula*.

Por fim, convém lembrar que a aprendizagem (essencial para o desenvolvimento de capacidades/competências) “é um processo de mudança que pode, ou não, manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento” (FLEURY, 1995), definição esta que nos faz refletir e questionar se os respondentes poderiam ter deixado de abordar capacidades e competências latentes em função da não observação de mudanças em seus comportamentos.

Sendo assim, acredita-se que os objetivos estabelecidos para este estudo foram atingidos, já que foi possível responder à questão levantada a priori. Espera-se que as idéias levantadas nesta pesquisa incentivem debates em torno do tema, ampliando os estudos sobre a contribuição da educação executiva em relação ao desenvolvimento de capacidades e competências gerenciais.

Porém, como o campo de estudo relacionado ao tema é fértil, com relação a variações no foco da pesquisa, considera-se relevante o desenvolvimento de estudos que tenham como objetivo: (a) investigar a efetividade do desenvolvimento e o impacto dessas capacidades e competências nas organizações; (b) diferenças no modo como os executivos interpretam e aplicam nas empresas as capacidades e competências desenvolvidas nos cursos; (c) pesquisar as mesmas questões deste estudo em um número maior de cursos de MBA e em outros estados, ampliando a amostra e podendo, assim, chegar a resultados mais abrangentes; e (d) investigar os estilos de aprendizagem dos executivos e relacionar com (d1) os tipos de capacidades/competências que estão sendo desenvolvidas e com (d2) as metodologias e abordagens utilizadas em sala de aula, com o intuito de averiguar se há relação entre essas variáveis.

BIBLIOGRAFIA

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: J. C. ZANELLI; J. E. BORGES-ANDRADE; A. V. B. BASTOS (Ed.): **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: ARTMED, 2004. p. 237-275.

AMATUCCI, M. **Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico**. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 174 p. : il.

ANTONELLO, Cláudia Simone. **Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências: *Learning in action revisited and its role in the competences development***. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO, 2006, VOL. 12, N.º 2, 199-220.

ANTONELLO, Cláudia Simone; RUAS, Roberto. **Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 9, n. 2, June 2005 .

BARRY, W.S. **Fundamentos da gerência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

BENNIS, Warren. **Repensando a liderança**. Revista Executive Excellence. N. 1, 1999.

BITENCOURT CC. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. RAE. 2004 Jan-Mar; 44 (1): 58-69.

BITTENCOURT, C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

BOLT, J. **Achieving the CEO's agenda: education for executives**. Management Review. New York, p. 44-48, 1993.

BOWER, M. **Talento para liderar**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BOYATZIS, R.E. **The Competent Manager**. New York :Wiley, 1982.

BRANDÃO, H. P., & BORGES-ANDRADE, J. E. (2007). **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência**. Revista de Administração Mackenzie, no prelo.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T. **A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?**

Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar., 2001.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T. **Gestão de competências e gestão de desempenho:** In: WOOD JR., T (coord). Gestão empresarial: o fator humano. São Paulo, Atlas 2002. p. 55-70.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas.** Revista Gestão.Org – Volume 6 – Número 3 – p. 321-342, 2008.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. **Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX.** Cadernos de Pesquisa, v.34, n.121, p.105-138, jan./abr. 2004.

BRUSCHINI, Cristina. **Trabalho e Gênero no Brasil até 2005: uma comparação regional.** In COSTA, Albertina de Oliveira et Al. Mercado de Trabalho e Gênero: comparações internacionais. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CAMPOMAR, M. C. **Carta aos coordenadores de cursos de especialização: MBA do depto. de Administração da FEA/USP, de outros cursos de outros departamentos ou unidades, diretores da FIA e de outras fundações.** São Paulo, 21 nov. 2002.

CLOSS, L.Q.; ANTONELLO, C.S. **Aprendizagem Transformadora: Integrando a Reflexão Crítica na Formação Gerencial.** *Transformin Learning: Integrative Critical Reflection in Management Education and Development.* Revista Gestão.org., nov. 2008, Número Especial I ENEPQ, p. 59-69. ISSN 1679-1827.

CLOSS, L.Q.; BESSI, V.; ARAMBURU, J.; RUAS, R.L. **Análise de aspectos relacionados à aprendizagem em um curso à distância.** Revista de Negócios, Blumenau, v. 13, nº 2, p. 48-57, abril/junho 2008.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa.** 8. ed. Rio de Janeiro : Record, 1980.

DAZZI, M.C. e ANGELONI, M.T. **Compreendendo o significado de gestão do conhecimento e a importância da comunicação em seu compartilhamento: um estudo de caso.** In: ENANPAD, Curitiba, 2004. Anais... Curitiba. CD-ROM.

DERR, Clyde B. **Managing the new careerist.** San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

DURAND, T. **Forms of incompetence.** In: *International conference on competence-based management*, 4., 1998, Oslo. *Proceedings... Oslo: Norwegian School of Management*, 1998.

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

FISCHER, T. **Pós-graduação e mestrado profissional: o que há de novo?** In: XXXVII ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37, 2002, Anais... Porto Alegre, CLADEA, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, A. **Quality and productivity in the competitive strategies of Brazilian industrial enterprises.** World Development, v. 23, n. 1, 1995.

FLEURY, A., & FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência.** Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, v. 5, p. 183-196, dez. 2001. (Edição Especial).

FLICK, Uwe. **Uma Introdução à pesquisa qualitativa.** 2. ed. São Paulo: Bookman, 2004. 312 p. : il.

FREITAS, I.A.; BRANDÃO, H.P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências.** In: Anais do 29º ENANPAD. Brasília: ANPAD, 2005.

GAGNÉ, R.M.; MEDSKER, K.L. **The conditions of learning: training applications.** Belmont: Wadsworth Group / Thompson Learning, 1996.

GHOSHAL, S; ARNZEN, B; BROWNFIELD, A. A learning alliance between business and business schools: executive education as a platform for partnership, **California Management Review**, Berkeley, v. 35, p. 50-67, fall 1992.

GODOY, A.S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** ERA - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1995, v. 35, n. 3, p. 20-29.

HARTMAN, F & SKULMOSKI, G., 1999. **Quest for Team Competence.** Project Management, vol. 5 n. 1.

HEIFETZ, Ronald. **Os Novos Desafios.** HSM Management. N. 14, ano 3. Maio - Junho 1999.

HEQUET, M. **Executive education: the custom alternative.** Training. Minneapolis, v. 29. n. 4, p. 38-41, apr. 1992.

HIPÓLITO, J. A. M. **Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional.** Revista FAE BUSINESS, Curitiba, n. 3, p. 28-31, set. 2002.

IKEDA, A.A.; CAMPOMAR, M.C.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T.M. **A Pós-graduação em Administração no Brasil: definições e esclarecimentos.** Revista Gestão e Planejamento, ano 6, nº 12, Salvador, jul./dez. 2005, p.33-41.

ILES, Paul A., ***Achieving Strategic Coherence in HRD through Competence-based management and Organization Development.*** Personnel Review, Vol. 22, Nº 6, MCB University Press, Bradford, 1993.

ISAMBERT-JAMATI, V. **O Apelo à Noção de Competência** na Revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle – da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (orgs) Saberes e competências: O uso de tais noções na escola e na empresa. 4ª ed. Campinas/SP, Papirus: 2003.

KATZ, Robert L. **As habilitações de um administrador eficiente.** Coleção Harvard, v.1. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

LANTELME, E. V.; POWEL, J. A. FORMOSO, C. T. **Desenvolvimento de competências dos gerentes da construção: construção de uma teoria.** Ambiente Construído, v. 5, n. 1, p. 69-86, jan./mar. 2005.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Tradução Patrícia Chittoni Ramos Reuilard, 3ed., Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, Lenice Praia. **Competências essenciais na percepção de gestores e alunos do curso de Administração do Instituto Cultural Ensino Superior do Amazonas - ICESAM.** Florianópolis, 2002. 166 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

LINDER, J.; SMITH, H. J. ***The complex case of management education.*** Harvard Business Review, v. 70, n. 5, 1992

LORANGE, P. ***Back to scholl: executive education in the US,*** Chief Executive. New York, p. 36-9, mar. 1994.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTHEWS, J. H.; CANDY, P. C. ***New dimensions in the dynamics of learning and knowledge.*** In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Orgs.). Understanding learning at work. London: John Wiley & Sons, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Administração de Projetos: Como transformar idéias em resultados.** Atlas. São Paulo, 2002.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

MCCLELLAND, D. **Testing for competence rather than intelligence.** *American Psychologist*, 28(1), 1-14.1973.

MCLAGAN, P. (1997). **Competencies: the next generation.** *Training & Development*,51, 40-47, 1997.

MCLAGAN, P. A. **La Nueva generación de competencias.** Training and Development Digest, 1998.

MINTZBERG, H.: **"The managers job: folklore and fact"**. Harvard Business Review, p.163-176, Mar./Apr. 1990.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. **MBAs as CEOs.** Fortune, February 19, 2002.

MINTZBERG, Henry. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato.** Coleção Harvard de Administração, v.3. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MIRABILE, R. J. **Everything You Wanted to Know About Competency Modeling.** Training & Development, vol. 51. n. 8, 1997.

MOTTA, E. de O. **Direito educacional e educação no século XXI: com comentários à nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília: UNESCO, 1997.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 10ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1999. 256 p.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 12 ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

MOURA, L.M., ZARDO, R., DIAS, S., DUTRA, J.S.. Competências requeridas no mercado globalizado **in Gestão de pessoas - Desafios estratégicos das organizações contemporâneas.** FISCHER, A. L., DUTRA, J.S., AMORIM, W.A.C. São Paulo: Atlas, 2009.

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

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia Organizacional.** Tradução de Ruth Gabriela Bahr. Revisão técnica de Wilson Ferreira Coelho. 7. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NONAKA I. e TAKEUCHI H. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ODERICH, Cecília Leão; LOPES, Fernando Dias. **Novas Competências e Gerência Internacional: uma Análise a partir da Perspectiva Institucional.** REAd – Edição 19 Vol. 7 No. 1, jan-fev 2001.

OLIVEIRA, B. De. **Inovando na pós-graduação: a experiência do MBA da EASP/FGV**. Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo: FGV, v. 36, nº 1, p.6-12, jan./fev./mar. 1996.

PARRY, S. **The Quest For Competencies**. Training. July, 1996, p. 48-56.

PERIN, M.G.; SAMPAIO, C.H.; BECKER, G.V.; FERNANDES, B.H.R. **O impacto da formação gerencial no desempenho organizacional à luz da abordagem de competências**. Brazilian Business Review. Vol. 6, N°1. Vitória-ES, Jan – Abr 2009.

POZO, Juan Ignacio. **Aprendizes e Mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-93, 1990.

PRAHALAD, C.K. **Reexame de competências**. HSM Management, São Paulo, n.17, p.42-52, nov. /dez. 1999.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 416 p.

RHINOW, G. **Dinâmica de aprendizagem voltada para a competitividade: estudo de caso em uma empresa transnacional de bens de consumo**. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo, Saraiva, 2005.

ROGLIO, K.D.; CORSO, J.M.D.; SILVA, W.V. **Estratégias para o desenvolvimento sustentável e programas de educação executiva: uma contribuição do pensamento conectivo**. Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Vol. 6, N° 1, jan./abr./2008. P. 7-18.

RUAS, R. (a) **Mestrado modalidade profissional: em busca da identidade**. Revista de Administração de Empresas, v. 43, n. 2, p. 55-63, 2003.

RUAS, R. (b) **Gestão por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas**. In: Anais do ENANPAD. São Paulo: 2003.

RUAS, R. **A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional**. In: Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2000.

RUAS, R. **Competências gerenciais e aprendizagem nas organizações: uma relação de futuro?** Seminário Internacional de Competitividade Baseada no Conhecimento, São Paulo: Agosto, 1999.

RUAS, R. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional** in Fleury, M.T. & Oliveira Jr. M. (Organiz.) *Gestão Estratégica do Conhecimento*. ed. Atlas. 2001.

RUAS, R. **Literatura, Dramatização e Ensino em Administração – uma Experiência de Apropriação de Práticas Teatrais à Formação Gerencial**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004. Curitiba. Anais... Curitiba: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2004.

RUAS, Roberto. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, Roberto, ANTONELLO, Claudia; BOFF, Luiz Henrique. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SACHUK, Maria Iolanda e COCITO, Fabrício Consoni. **O mercado de trabalho dos executivos e as habilidades exigidas para exercer esta profissão**. In: CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO. V. 13, N.2, p. 35-45, JUL/DEZ, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

SANDBERG, J. **Human Competence at Work**. Sweden, Grafikerna I Kungälv AB, 1996.

SCHEIN, E.H. **Career anchors: discovering your real values**. California: University Associates, 1990.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina - Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. São Paulo, Best Seller, 1990. 352 p.

SEVERINO, A.J., **Observações Metodológicas Referentes a Trabalhos de Pós-Graduação**, in *Metodologia do Trabalho Científico*, S. Paulo, Cortez Ed., 2002: 143-154.

SILVA, Anielson Barbosa. **Caracterização do administrador na era da informação**. *Revista Brasileira de Administração*, Conselho Federal de Administração, Brasília, v.11, n.32, p.6-14, mar.2001.

SONNENTAG, S.; NIESSEN, C.; OHLY, S. **Learning at work: training and development**. In: COOPER, C.L.; ROBERTSON, I.T. (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v.19, p.249-289. London: John Wiley & Sons, 2004.

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

WARDE, I. **Fascinantes business schools**. Le Monde Diplomatique, v. 1, n.3, maio, 2000. (<http://www.diplo.com.br/>).

WARNER, A. **Where business school fail to meet business needs**. Personnel Management, v. 22, n. 7, p. 52-46, 1990.

WOOD Jr., Thomaz; PAULA, Ana Paula Paes de. **O Fenômeno dos MPAs Brasileiros: hibridismo, diversidade e tensões**. Revista de Administração de Empresas. v. 44, n. 1, jan./mar. 2004, p. 116-129.

WOOD, R. PAYNE T. **Competency based Recruitment and Selection – a Practice Guide**. London, Wiley, 1998.

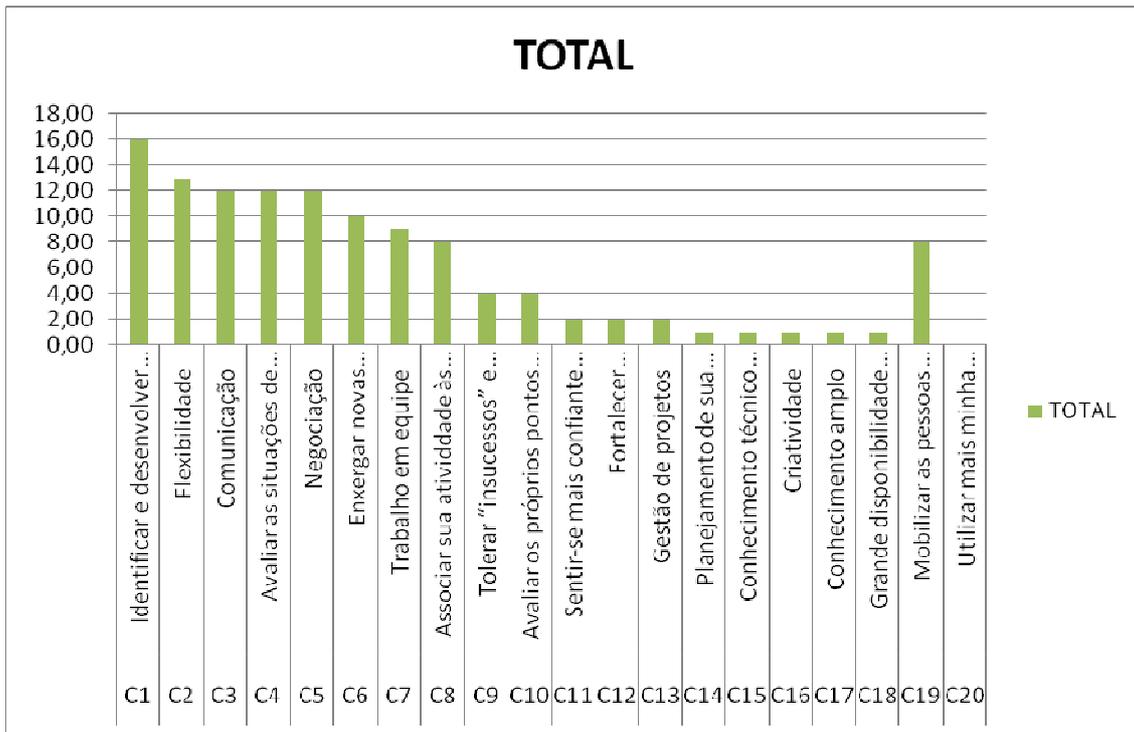
WOOD, Stephen. **The transformation of work?** London, Unwim Human, 1989.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. Trad Eric R. R. Heneault. São Paulo: Senac, 2003. 192 p.

ANEXOS

ANEXO A – GRÁFICO DAS CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS IMPORTANTES PARA A ATUAÇÃO GERENCIAL NO MERCADO ATUAL, SEGUNDO OS PÓS-GRADUANDOS DO MBA EXECUTIVO INTERNACIONAL DA UFRGS



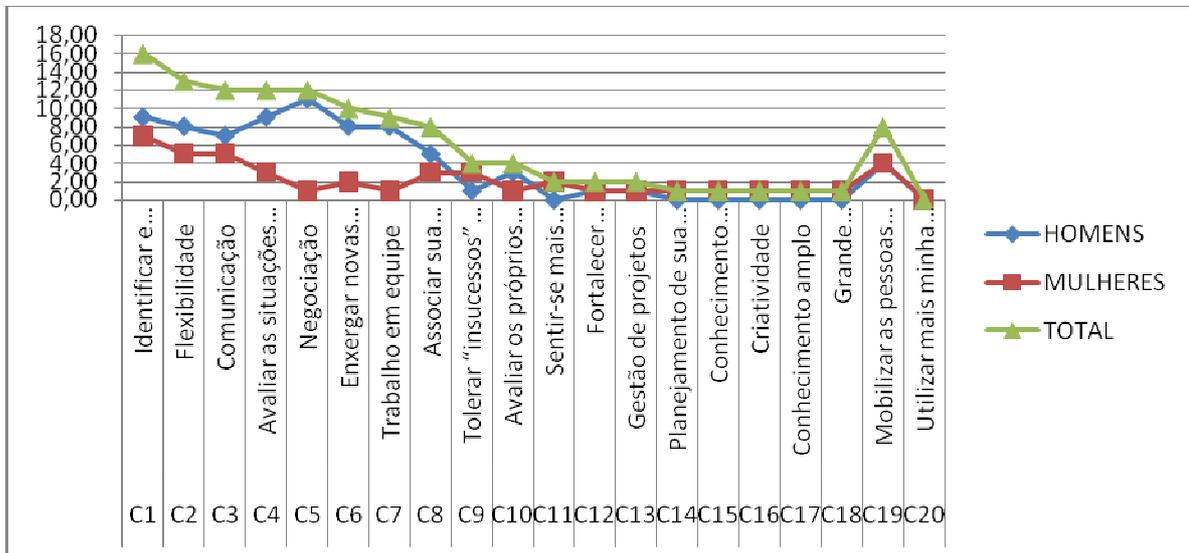
Legenda:

- C1 = Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio
- C2 = Flexibilidade
- C3 = Comunicação
- C4 = Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios
- C5 = Negociação
- C6 = Enxergar novas oportunidades
- C7 = Trabalho em equipe
- C8 = Associar sua atividade às perspectivas estratégicas
- C9 = Tolerar “insucessos” e considerá-los uma importante forma de aprendizado
- C10 = Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional
- C11 = Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor
- C12 = Fortalecer relacionamentos com as pessoas com as quais interajo
- C13 = Gestão de projetos
- C14 = Planejamento de sua própria carreira
- C15 = Conhecimento técnico sobre área específica
- C16 = Criatividade
- C17 = Conhecimento amplo
- C18 = Grande disponibilidade para mudanças, desafios e questionamentos
- C19 = Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças
- C20 = Utilizar mais minha intuição nos processos decisórios e de solução de problemas

ANEXO B – QUADRO DAS CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS IMPORTANTES PARA A ATUAÇÃO GERENCIAL NO MERCADO ATUAL SEGUNDO OS PÓS-GRADUANDOS DO MBA EXECUTIVO INTERNACIONAL DA UFRGS – VARIAÇÃO ENTRE OS GÊNEROS

Capacidades e Competências Importantes para a atuação Gerencial segundo os pós-graduandos em MBA		HOMENS (FREQ.)	MULHERES (FREQ.)	TOTAL (FREQ.)
C1	Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio	9,00	7,00	16,00
C2	Flexibilidade	8,00	5,00	13,00
C3	Comunicação	7,00	5,00	12,00
C4	Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios	9,00	3,00	12,00
C5	Negociação	11,00	1,00	12,00
C6	Enxergar novas oportunidades	8,00	2,00	10,00
C7	Trabalho em equipe	8,00	1,00	9,00
C8	Associar sua atividade às perspectivas estratégicas	5,00	3,00	8,00
C9	Tolerar “insucessos” e considerá-los uma importante forma de aprendizado	1,00	3,00	4,00
C10	Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional	3,00	1,00	4,00
C11	Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor	0,00	2,00	2,00
C12	Fortalecer relacionamentos com as pessoas com as quais interajo	1,00	1,00	2,00
C13	Gestão de projetos	1,00	1,00	2,00
C14	Planejamento de sua própria carreira	0,00	1,00	1,00
C15	Conhecimento técnico sobre área específica	0,00	1,00	1,00
C16	Criatividade	0,00	1,00	1,00
C17	Conhecimento amplo	0,00	1,00	1,00
C18	Grande disponibilidade para mudanças, desafios e questionamentos	0,00	1,00	1,00
C19	Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças	4,00	4,00	8,00
C20	Utilizar mais minha intuição nos processos decisórios e de solução de problemas	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE CITAÇÕES		75,00	44,00	119,00

ANEXO C – GRÁFICO DAS CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS IMPORTANTES PARA A ATUAÇÃO GERENCIAL NO MERCADO ATUAL, SEGUNDO OS PÓS-GRADUANDOS DO MBA EXECUTIVO INTERNACIONAL DA UFRGS – VARIAÇÃO ENTRE OS GÊNEROS



Legenda:

- C1 = Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio
- C2 = Flexibilidade
- C3 = Comunicação
- C4 = Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios
- C5 = Negociação
- C6 = Enxergar novas oportunidades
- C7 = Trabalho em equipe
- C8 = Associar sua atividade às perspectivas estratégicas
- C9 = Tolerar "insucessos" e considerá-los uma importante forma de aprendizado
- C10 = Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional
- C11 = Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor
- C12 = Fortalecer relacionamentos com as pessoas com as quais interajo
- C13 = Gestão de projetos
- C14 = Planejamento de sua própria carreira
- C15 = Conhecimento técnico sobre área específica
- C16 = Criatividade
- C17 = Conhecimento amplo
- C18 = Grande disponibilidade para mudanças, desafios e questionamentos
- C19 = Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças
- C20 = Utilizar mais minha intuição nos processos decisórios e de solução de problemas

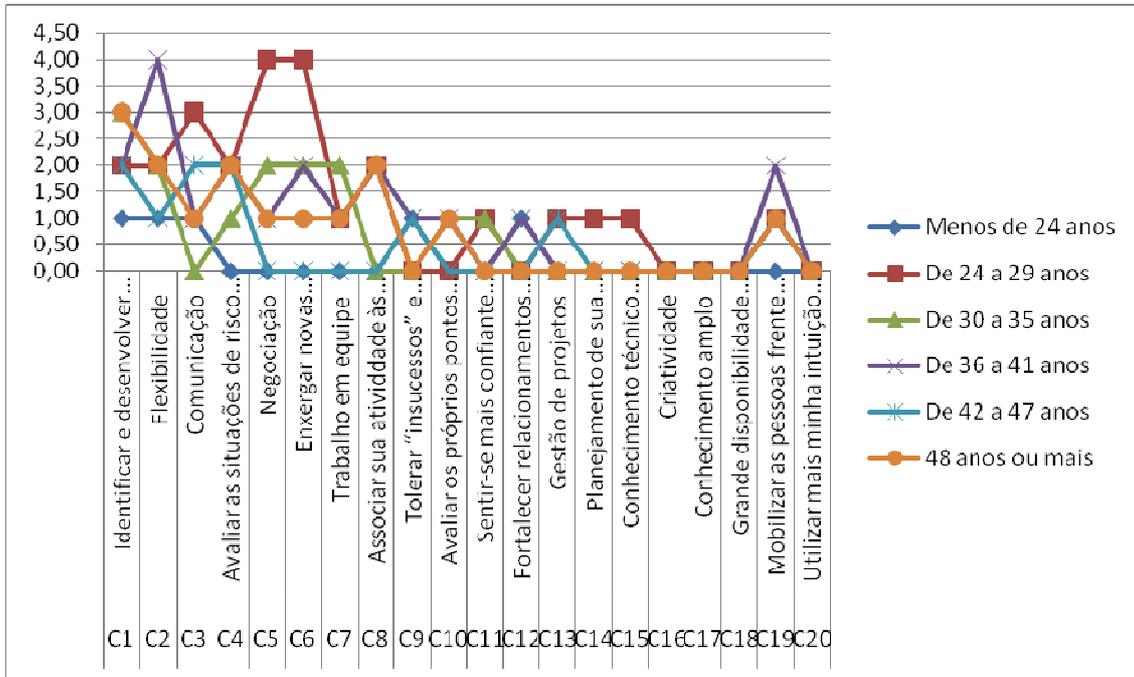
ANEXO D – QUADRO DAS EXPECTATIVAS DE DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS IMPORTANTES PARA A ATUAÇÃO GERENCIAL NO MERCADO ATUAL, SEGUNDO OS PÓS-GRADUANDOS DO MBA EXECUTIVO INTERNACIONAL DA UFRGS – VARIAÇÃO ENTRE FAIXAS ETÁRIAS

Expectativas de Desenvolvimento de Capacidades e Competências Relevantes para a atuação gerencial através do curso de MBA		FREQUENCIA DE CITAÇÕES POR FAIXA ETÁRIA					
		Menos de 24 anos	De 24 a 29 anos	De 30 a 35 anos	De 36 a 41 anos	De 42 a 47 anos	48 anos ou mais
C1	Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00
C2	Flexibilidade	1,00	2,00	2,00	4,00	1,00	2,00
C3	Comunicação	1,00	3,00	0,00	1,00	2,00	1,00
C4	Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios	0,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00
C5	Negociação	0,00	4,00	2,00	1,00	0,00	1,00
C6	Enxergar novas oportunidades	0,00	4,00	2,00	2,00	0,00	1,00
C7	Trabalho em equipe	0,00	1,00	2,00	1,00	0,00	1,00
C8	Associar sua atividade às perspectivas estratégicas	0,00	2,00	0,00	2,00	0,00	2,00
C9	Tolerar “insucessos” e considerá-los uma importante forma de aprendizado	1,00	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00
C10	Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	1,00
C11	Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
C12	Fortalecer relacionamentos com as pessoas com as quais interajo	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
C13	Gestão de projetos	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00
C14	Planejamento de sua própria carreira	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C15	Conhecimento técnico sobre área específica	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C16	Criatividade	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C17	Conhecimento amplo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C18	Grande disponibilidade para mudanças, desafios e questionamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C19	Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças	0,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
C20	Utilizar mais minha intuição nos processos decisórios e de solução de problemas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE CITAÇÕES		5,00	25,00	15,00	20,00	10,00	15,00

Legenda:

	Categoria mais citada, em primeiro lugar.
	Categoria, em segundo lugar, mais citada.

ANEXO E – GRÁFICO DAS EXPECTATIVAS DE DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS IMPORTANTES PARA A ATUAÇÃO GERENCIAL NO MERCADO ATUAL, SEGUNDO OS PÓS-GRADUANDOS DO MBA EXECUTIVO INTERNACIONAL DA UFRGS – VARIAÇÃO ENTRE FAIXAS ETÁRIAS



Legenda:

- C1 = Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio
- C2 = Flexibilidade
- C3 = Comunicação
- C4 = Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios
- C5 = Negociação
- C6 = Enxergar novas oportunidades
- C7 = Trabalho em equipe
- C8 = Associar sua atividade às perspectivas estratégicas
- C9 = Tolerar "insucessos" e considerá-los uma importante forma de aprendizado
- C10 = Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional
- C11 = Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor
- C12 = Fortalecer relacionamentos com as pessoas com as quais interajo
- C13 = Gestão de projetos
- C14 = Planejamento de sua própria carreira
- C15 = Conhecimento técnico sobre área específica
- C16 = Criatividade
- C17 = Conhecimento amplo
- C18 = Grande disponibilidade para mudanças, desafios e questionamentos
- C19 = Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças
- C20 = Utilizar mais minha intuição nos processos decisórios e de solução de problemas

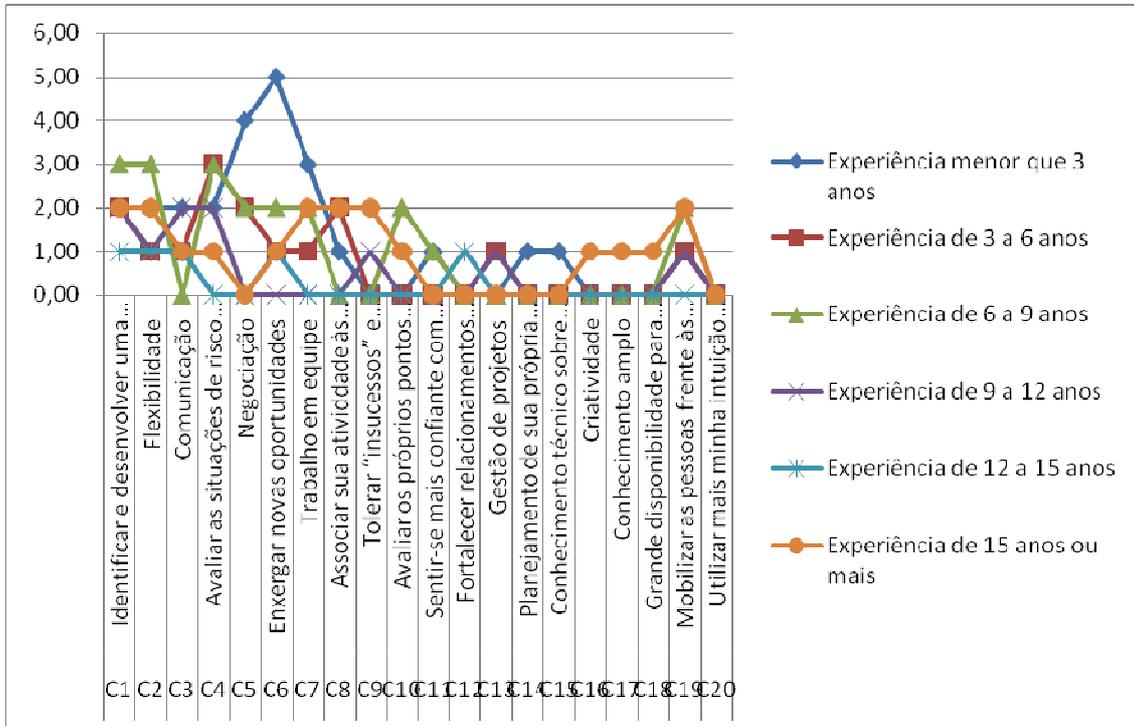
ANEXO F – QUADRO DAS EXPECTATIVAS DE DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS IMPORTANTES PARA A ATUAÇÃO GERENCIAL NO MERCADO ATUAL, SEGUNDO OS PÓS-GRADUANDOS DO MBA EXECUTIVO INTERNACIONAL DA UFRGS – VARIAÇÃO ENTRE FAIXAS DE TEMPO DE EXPERIÊNCIA GERENCIAL

Expectativas de Desenvolvimento de Capacidades e Competências Gerenciais Essenciais no curso de MBA		Experiência menor que 3 anos	Experiência de 3 a 6 anos	Experiência de 6 a 9 anos	Experiência de 9 a 12 anos	Experiência de 12 a 15 anos	Experiência de 15 anos ou mais
C1	Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00
C2	Flexibilidade	2,00	1,00	3,00	1,00	1,00	2,00
C3	Comunicação	2,00	1,00	0,00	2,00	1,00	1,00
C4	Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios	2,00	3,00	3,00	2,00	0,00	1,00
C5	Negociação	4,00	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00
C6	Enxergar novas oportunidades	5,00	1,00	2,00	0,00	1,00	1,00
C7	Trabalho em equipe	3,00	1,00	2,00	0,00	0,00	2,00
C8	Associar sua atividade às perspectivas estratégicas	1,00	2,00	0,00	0,00	0,00	2,00
C9	Tolerar “insucessos” e considerá-los uma importante forma de aprendizado	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	2,00
C10	Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	1,00
C11	Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
C12	Fortalecer relacionamentos com as pessoas com as quais interajo	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
C13	Gestão de projetos	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00
C14	Planejamento de sua própria carreira	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C15	Conhecimento técnico sobre área específica	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C16	Criatividade	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
C17	Conhecimento amplo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
C18	Grande disponibilidade para mudanças, desafios e questionamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
C19	Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças	1,00	1,00	2,00	1,00	0,00	2,00
C20	Utilizar mais minha intuição nos processos decisórios e de solução de problemas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE CITAÇÕES		25,00	15,00	20,00	10,00	5,00	19,00

Legenda:

	Categoria mais citada, em primeiro lugar.
	Categoria, em segundo lugar, mais citada.

ANEXO G – GRÁFICO DAS EXPECTATIVAS DE DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS IMPORTANTES PARA A ATUAÇÃO GERENCIAL NO MERCADO ATUAL, SEGUNDO OS PÓS-GRADUANDOS DO MBA EXECUTIVO INTERNACIONAL DA UFRGS – VARIAÇÃO ENTRE FAIXAS DE TEMPO DE EXPERIÊNCIA GERENCIAL



Legenda:

- C1 = Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio
- C2 = Flexibilidade
- C3 = Comunicação
- C4 = Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios
- C5 = Negociação
- C6 = Enxergar novas oportunidades
- C7 = Trabalho em equipe
- C8 = Associar sua atividade às perspectivas estratégicas
- C9 = Tolerar "insucessos" e considerá-los uma importante forma de aprendizado
- C10 = Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional
- C11 = Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor
- C12 = Fortalecer relacionamentos com as pessoas com as quais interajo
- C13 = Gestão de projetos
- C14 = Planejamento de sua própria carreira
- C15 = Conhecimento técnico sobre área específica
- C16 = Criatividade
- C17 = Conhecimento amplo
- C18 = Grande disponibilidade para mudanças, desafios e questionamentos
- C19 = Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças
- C20 = Utilizar mais minha intuição nos processos decisórios e de solução de problemas

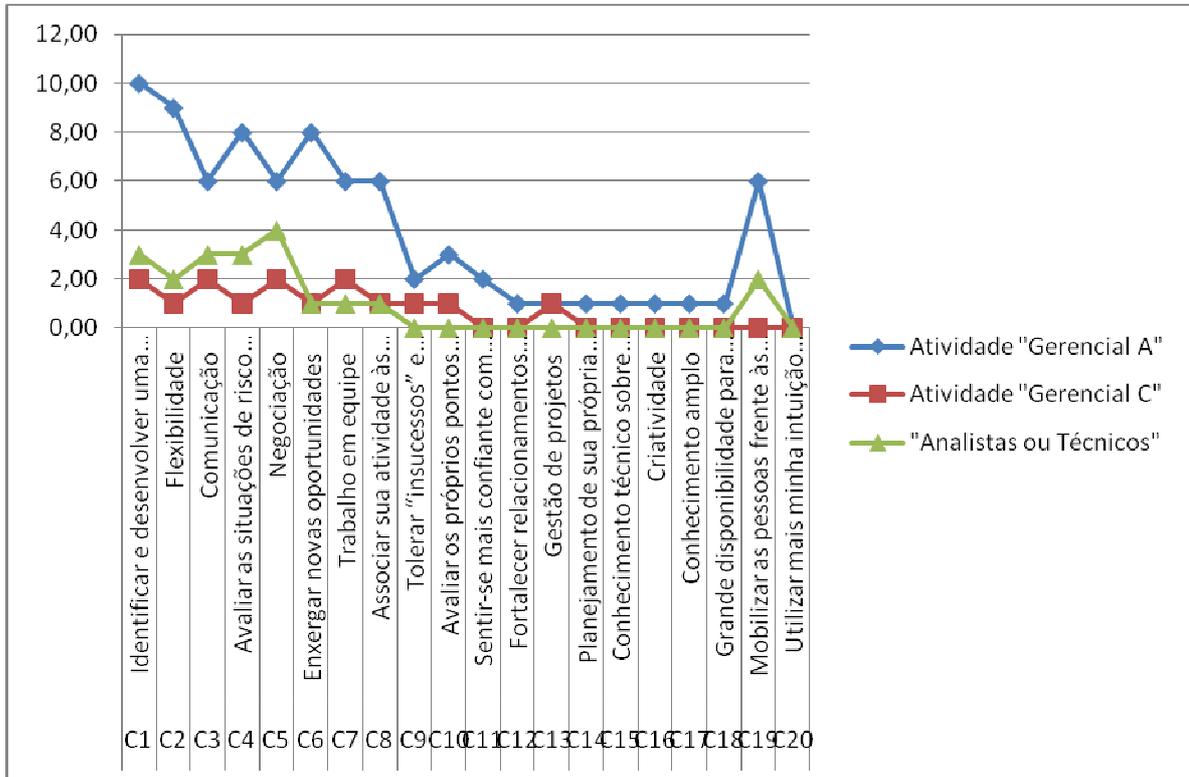
ANEXO H – QUADRO DAS EXPECTATIVAS DE DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS IMPORTANTES PARA A ATUAÇÃO GERENCIAL NO MERCADO ATUAL, SEGUNDO OS PÓS-GRADUANDOS DO MBA EXECUTIVO INTERNACIONAL DA UFRGS – VARIAÇÃO ENTRE OS TIPOS DE ATIVIDADE (GERENCIAL A, GERENCIAL C, ANALISTAS OU TÉCNICOS)

Expectativas de Desenvolvimento de Capacidades e Competências Gerenciais Essenciais no curso de MBA		Atividade "Gerencial A"	Atividade "Gerencial C"	"Analistas ou Técnicos"
C1	Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio	10,00	2,00	3,00
C2	Flexibilidade	9,00	1,00	2,00
C3	Comunicação	6,00	2,00	3,00
C4	Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios	8,00	1,00	3,00
C5	Negociação	6,00	2,00	4,00
C6	Enxergar novas oportunidades	8,00	1,00	1,00
C7	Trabalho em equipe	6,00	2,00	1,00
C8	Associar sua atividade às perspectivas estratégicas	6,00	1,00	1,00
C9	Tolerar "insucessos" e considerá-los uma importante forma de aprendizado	2,00	1,00	0,00
C10	Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional	3,00	1,00	0,00
C11	Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor	2,00	0,00	0,00
C12	Fortalecer relacionamentos com as pessoas com as quais interajo	1,00	0,00	0,00
C13	Gestão de projetos	1,00	1,00	0,00
C14	Planejamento de sua própria carreira	1,00	0,00	0,00
C15	Conhecimento técnico sobre área específica	1,00	0,00	0,00
C16	Criatividade	1,00	0,00	0,00
C17	Conhecimento amplo	1,00	0,00	0,00
C18	Grande disponibilidade para mudanças, desafios e questionamentos	1,00	0,00	0,00
C19	Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças	6,00	0,00	2,00
C20	Utilizar mais minha intuição nos processos decisórios e de solução de problemas	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE CITAÇÕES		79,00	15,00	20,00

Legenda:

■	Categoria mais citada, em primeiro lugar.
■	Categoria mais citada, em segundo lugar.
■	Categoria mais citada, em terceiro lugar.
■	Categoria mais citada, em quarto lugar.

ANEXO I – GRÁFICO DAS EXPECTATIVAS DE DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS IMPORTANTES PARA A ATUAÇÃO GERENCIAL NO MERCADO ATUAL, SEGUNDO OS PÓS-GRADUANDOS DO MBA EXECUTIVO INTERNACIONAL DA UFRGS – VARIAÇÃO ENTRE OS TIPOS DE ATIVIDADE (GERENCIAL A, GERENCIAL C, ANALISTAS OU TÉCNICOS)



Legenda:

- C1 = Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio
- C2 = Flexibilidade
- C3 = Comunicação
- C4 = Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios
- C5 = Negociação
- C6 = Enxergar novas oportunidades
- C7 = Trabalho em equipe
- C8 = Associar sua atividade às perspectivas estratégicas
- C9 = Tolerar "insucessos" e considerá-los uma importante forma de aprendizado
- C10 = Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional
- C11 = Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor
- C12 = Fortalecer relacionamentos com as pessoas com as quais interajo
- C13 = Gestão de projetos
- C14 = Planejamento de sua própria carreira
- C15 = Conhecimento técnico sobre área específica
- C16 = Criatividade
- C17 = Conhecimento amplo
- C18 = Grande disponibilidade para mudanças, desafios e questionamentos
- C19 = Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças
- C20 = Utilizar mais minha intuição nos processos decisórios e de solução de problemas

ANEXO J – QUESTIONÁRIO 1

**PESQUISA PROGRAMAS DE FORMAÇÃO GERENCIAL E DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS – APOIO CNPQ**

Coordenação - Prof. Roberto Ruas

**QUESTIONÁRIO - APROPRIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS
PARA APLICAÇÃO NA FASE INICIAL DOS CURSOS MBAs**

<p>Questionário : levantamento de expectativas – Fase inicial do curso Programa de MBA: EA- UFRGS - T. 23 Turma:</p>
<p>Identificação principal</p> <p>1.1 – Nome:</p> <p>1.2 – Gênero: () Masc () Fem</p> <p>1.3 – Idade:</p> <p>1.4 – Possui experiência gerencial (anterior ou atual)? () Sim () Não Caso sim: _____ anos</p> <p>1.5 – Setor de atuação da empresa (assinar e especificar qual):</p> <p>() Indústria: _____</p> <p>() Agronegócios: _____</p> <p>() Serviços: _____</p> <p>() Outro: _____</p> <p>2- Formação (Onde):</p>

<p>Formação</p> <p>2.1 – Graduação (curso e instituição):</p> <p>2.2 – Possui outra pós-graduação? () Sim () Não</p> <p>2.2.1 – Especificar qual:</p> <p>2.2.2 – Instituição de Pós-graduação:</p>

<p>Atividade Atual</p> <p>3.1 () Gerencial A (coordena pessoas e negócios)</p> <p>3.2 () Gerencial B (coordena negócios)</p> <p>3.3 () Gerencial C (Coordena pessoas)</p> <p>3.4 () Analista ou Técnico</p>
--

<p>Experiência Profissional (em número de anos)</p> <p>4.1 - Gerencial A (coordena pessoas e negócios): _____</p> <p>4.2 - Gerencial B (coordena negócios) : _____</p> <p>4.3 - Gerencial C (Coordena pessoas) : _____</p> <p>4.4 - Analista ou Técnico: _____</p>

5 – Quais as cinco capacidades e competências que **você considera** mais importantes para sua atuação gerencial no contexto de **negócios atual** (geral):

- () Gestão de projetos
- () Identificar e desenvolver uma visão sistêmica do negócio
- () Comunicação
- () Conhecimento técnico sobre área específica (Citar a área: _____)
- () Flexibilidade
- () Mobilizar as pessoas frente às dificuldades e mudanças
- () Associar sua atividade às perspectivas estratégicas
- () Utilizar mais minha intuição nos processos decisórios e de solução de problemas
- () Sentir-se mais confiante com sua condição de gestor
- () Negociação
- () Fortalecer relacionamentos com as pessoas com as quais interajo
- () Trabalho em equipe
- () Planejamento de sua própria carreira
- () Avaliar os próprios pontos fortes e fracos em sua atuação profissional
- () Avaliar as situações de risco que surgem no ambiente de negócios
- () Tolerar “insucessos” e considerá-los uma importante forma de aprendizado
- () “Enxergar” novas oportunidades
- () Outras: _____

ANEXO K – QUESTIONÁRIO 2

PESQUISA SOBRE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM PROGRAMAS DE ESPECIALIZAÇÃO (PÓS-GRADUAÇÃO MODALIDADE LATO SENSU)

Aluna – Roberta Cristina Sawitzki – EA/UFRGS
Orientador – Prof. Dr. Roberto Lima Ruas – EA/UFRGS

Caro Aluno: Sou aluna da Escola de Administração da UFRGS e estou fazendo uma pesquisa para verificar as expectativas de desenvolvimento de competências entre os participantes de cursos de pós-graduação, modalidade lato sensu. Esta pesquisa servirá de base para o desenvolvimento do meu trabalho de conclusão de curso. Gostaria de contar com a sua participação, respondendo este questionário. Lembre-se de que não há resposta correta ou incorreta e que a pesquisa é para fins acadêmicos. Quanto mais sincera for sua resposta, maior qualidade terá o estudo. Agradeço desde já a cooperação.

Atenciosamente,
Roberta Sawitzki

QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO

Em pesquisa prévia realizada com 5 programas de pós-graduação foi questionado aos participantes **quais as 5 capacidades e competências os eles consideravam mais importantes para sua atuação gerencial no contexto de negócios atual (geral).**

Sua resposta foi: **[resposta dada pelo pós-graduando no questionário1]**

Destas competências e capacidades, quais delas você julga já possuir e quais você esperava desenvolver ou aprimorar no MBA Executivo Internacional, ou no ambiente de trabalho? **Se a sua resposta for a coluna A**, apenas marque com um X a coluna que melhor representa a sua resposta. **Porém, se a sua resposta for a coluna B ou C**, por favor, pontue seguindo a seguinte escala:

0 – Não sei / não quero opinar

1 – Não atendeu às minhas expectativas (= não desenvolvi)

2 – Atendeu parcialmente às minhas expectativas (= desenvolvi um pouco)

3 – Atendeu às minhas expectativas (= desenvolvi bastante)

Capacidades e competências consideradas importantes para a atuação gerencial (apontadas no questionário 1)	A) Já possuo e não vejo necessidade de aprimorá-la	B) Esperava desenvolvê-la no MBA	C) Esperava aprimorá-la no MBA	D) Esperava desenvolvê-la/aprimorá-la em outro local. (Favor especificar)
[resposta dada pelo pós-graduando no questionário 1]				
[resposta dada pelo pós-graduando no questionário 1]				
[resposta dada pelo pós-graduando no questionário 1]				
[resposta dada pelo pós-graduando no questionário 1]				
[resposta dada pelo pós-graduando no questionário 1]				

4 – Superou minhas expectativas (= desenvolvi mais do que previa)

Caso você tenha classificado na questão anterior algumas das expectativas como “não atendida” (pontuação 1) ou como “parcialmente atendida” (pontuação 2), por favor, responda a questão abaixo:

Capacidades e competências consideradas importantes para a atuação gerencial (apontadas no questionário 1)	<i>Minha expectativa não foi desenvolvida ou foi parcialmente desenvolvida porque...</i>
[resposta dada pelo pós-graduando no questionário1]	
[resposta dada pelo pós-graduando no questionário1]	
[resposta dada pelo pós-graduando no questionário1]	
[resposta dada pelo pós-graduando no questionário1]	
[resposta dada pelo pós-graduando no questionário1]	

OBS.: Caso você se disponha a fazer maiores esclarecimentos por e-mail, por favor coloque o seu endereço e telefone de contato no espaço abaixo:

E-mail: _____

Telefone (s): _____