

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**LEANDSON ROCHA PIRES**

**COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:** comparativo entre as exigências das empresas maranhenses e as competências comportamentais apresentadas por alunos de Administração da UFMA

São Luís  
2017

**LEANDSON ROCHA PIRES**

**COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:** comparativo entre as exigências das empresas maranhenses e as competências comportamentais apresentadas por alunos de Administração da UFMA

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>.Msc. Amanda Ferreira Aboud de Andrade

São Luís  
2017

Rocha Pires, Leandson.

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS : comparativo entre as exigências das empresas maranhenses e as competências comportamentais apresentadas por alunos de Administração da UFMA / Leandson Rocha Pires. - 2017.

105 p.

Orientador(a): Amanda Ferreira Aboud de Andrade.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017.

1. Competências Comportamentais. 2. Gestão de Pessoas. 3. Gestão por Competências. I. Ferreira Aboud de Andrade, Amanda. II. Título.

## LEANDSON ROCHA PIRES

**COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:** comparativo entre as exigências das empresas maranhenses e as competências comportamentais apresentadas por alunos de Administração da UFMA

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

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

### BANCA EXAMINADORA

---

**Prof<sup>a</sup> Msc. Amanda Ferreira Aboud de Andrade (Orientadora)**  
Universidade Federal do Maranhão

---

1° Examinador

---

2° Examinador

*Dedico este trabalho a Deus, a minha mãe, a  
minha noiva e a todos que contribuíram*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha mãe, Antônia Rocha Pires, pela dedicação, sem a qual nada disso seria possível;

Agradeço à minha noiva, Bianca Isabela Maramaldo, pelo amor, apoio e dedicação;

Agradeço à Silvia Maramaldo, pela força na realização deste trabalho;

Agradeço meu amigo Hélio Santos, pelo tempo dedicado;

Agradeço a minha orientadora Amanda Aboud de Andrade, pela dedicação e paciência;

A todos que, de alguma forma passaram pela minha vida acadêmica e contribuíram para minha formação.

*“As pessoas são contratadas por suas habilidades técnicas, mas são demitidas pelos seus comportamentos”*

(Peter Drucker)

## RESUMO

A presente monografia aborda a perspectiva do mercado de trabalho sobre quais competências comportamentais são relevantes, pela visão de empresas maranhenses selecionadas no ranking regional da Great Place to Work e o nível de competências comportamentais dos graduandos em Administração da Universidade Federal do Maranhão. Sendo as organizações sistemas sociais constituídos por pessoas com interesses e motivações diversos, torna-se de suma importância o cuidado com a potencialização, desenvolvimento e estudo das competências comportamentais, bem como o papel da educação neste processo. O estudo justifica-se pela importância do conhecimento das necessidades dos graduandos e do mercado, na busca de ferramentas que possibilitem o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências comportamentais da carreira profissional do administrador. O interesse neste estudo surgiu da observação da influência fundamental das competências comportamentais no ambiente de trabalho e da pouca relevância dada ao estudo e desenvolvimento destas no ambiente acadêmico. O estudo é quanti qualitativo e, quanto aos fins, uma pesquisa descritiva, com coleta de dados documental. Foram aplicados questionários com empresas e alunos de administração. A fundamentação conceitual teve como base autores europeus, norte-americanos e brasileiros que englobam diversas perspectivas sobre competência, desde a abordagem da competência enquanto atributo à observação da competência como ação prática. Aborda ainda a relação entre educação e produtividade e a discussão sobre os tipos de competências e sua relação com o planejamento estratégico. Foram consultadas publicações em livros, revistas, jornais, artigos, teses e dissertações, bem como base de acervos virtuais de universidades nacionais e internacionais, por meio de busca no Google, Google Acadêmico, Periódicos Capes, Scielo e Biblioteca Nacional de Teses e Dissertações, assim como páginas com conteúdo específico. Os resultados mostram que existem algumas deficiências em relação às competências comportamentais dos graduandos em administração, bem como, em vários aspectos, um desajustamento com as necessidades comportamentais das organizações.

**Palavras-chave:** Competências comportamentais. Gestão por competência. Gestão de Pessoas.



## ABSTRACT

This monograph approach the perspective of job market on with behavioral skills are relevant, by the sight of Maranhão companies selected in the regional ranking of Great Place to Work and the level of behavioral skills of Federal University of Maranhão Business students. As organizations are social systems made up of people with diverse interests and motivations, it becomes extremely important to take care of the potential, development and study of behavioral competences, as well as the role of education in this process. The study is justified by the importance of knowledge of the undergraduates and the market needs, in the search for tools that enable the development and improvement of the behavioral skills of the administrator's professional career. The interest in this study came from the observation of the fundamental influence of behavioral skills in the workplace and of little relevance given to the study and development of these in the academic environment. The study is qualitative quantitative and, as to the purposes, a descriptive research, with documentary data collection. The questionnaires were apply to companies and business students. The conceptual basis was based on European, Americans and Brazilians authors who include a lot of perspectives about skills, from the approach to competence as attribute to the observation of skills as practical action. It also discusses the relationship between education and productivity and the discussion about the kind of skills and their relation with strategic planning. Publications in books, magazines, journals, articles, thesis and dissertations, as well as databases of national and international universities, were searched through Google search, Google Scholar, Capes Newspaper, Scielo and National Library of Thesis and Dissertations, as well as pages with specific content. The results show that there are some shortcomings in relation to the behavioral skills of undergraduate students in administration, as well as, in several aspects, a mismatch with the behavioral needs of the organizations.

**Key-words:** Behavioral competences. Management by competence. People management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Analogia do Iceberg.....	20
<b>Figura 2</b> – Alinhamento entre estratégias organizacionais e gestão de pessoas .....	29
<b>Figura 3</b> – Teoria do capital humano: cadeia de relações .....	37
<b>Figura 4</b> – Fórmula do cálculo amostral .....	46
<b>Quadro 1</b> – Diferenças conceituais sobre tipos de competências.....	22
<b>Quadro 2</b> – CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) .....	30
<b>Quadro 3</b> – Comparativo de modelos de mapeamento de competências .....	32
<b>Quadro 4</b> – Identificação das empresas pesquisadas .....	43
<b>Quadro 5</b> – Indicadores e variáveis trabalhadas em questionários aplicados aos gestores .....	44
<b>Quadro 6</b> – Indicadores e variáveis trabalhadas no questionário aplicado aos graduandos em administração da UFMA.....	46

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	- Nível de competências comportamentais os graduandos de administração para o indicador Liderança .....	54
<b>Gráfico 2</b>	- Nível de competências comportamentais os graduandos de administração para o indicador Liderança .....	55
<b>Gráfico 3</b>	- Nível de competências comportamentais os graduandos de administração para o indicador Organização e Planejamento .....	60
<b>Gráfico 4</b>	- Nível de competências comportamentais os graduandos de administração para o indicador Organização e Planejamento .....	61
<b>Gráfico 5</b>	- Nível de competências comportamentais os graduandos de administração para o indicador Foco em Resultado .....	65
<b>Gráfico 6</b>	- Nível de competências comportamentais os graduandos de administração para o indicador Tomada de Decisão .....	69
<b>Gráfico 7</b>	- Nível de competências comportamentais os graduandos de administração para o indicador Comunicação .....	73
<b>Gráfico 8</b>	- Nível de competências comportamentais os graduandos de administração para o indicador Relacionamento Interpessoal .....	77
<b>Gráfico 9</b>	- Nível de competências comportamentais os graduandos de administração para o indicador Trabalho em Equipe .....	81
<b>Gráfico 10</b>	- Nível de competências comportamentais os graduandos de administração para o indicador Administração de Conflitos .....	84

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	- Grau de importância dada às competências comportamentais indicador Liderança.....	50
<b>Tabela 2</b>	- Grau de importância dada às competências comportamentais indicador Liderança.....	52
<b>Tabela 3</b>	- Grau de importância dada às competências comportamentais indicador Organização e Planejamento.....	56
<b>Tabela 4</b>	- Grau de importância dada às competências comportamentais indicador Organização e Planejamento.....	58
<b>Tabela 5</b>	- Grau de importância dada às competências comportamentais indicador Foco em Resultado.....	62
<b>Tabela 6</b>	- Grau de importância dada às competências comportamentais indicador Tomada de Decisão.....	66
<b>Tabela 7</b>	- Grau de importância dada às competências comportamentais indicador Comunicação.....	70
<b>Tabela 8</b>	- Grau de importância dada às competências comportamentais indicador Relacionamento Interpessoal.....	74
<b>Tabela 9</b>	- Grau de importância dada às competências comportamentais indicador Trabalho em Equipe.....	78
<b>Tabela 10</b>	- Grau de importância dada às competências comportamentais indicador Administração de Conflitos.....	82
<b>Tabela 11</b>	- Comparação entre a expectativa das empresas e o nível de competência comportamental dos discentes.....	85
<b>Tabela 12</b>	- Comparação entre a expectativa das empresas e o nível de competência comportamental dos discentes.....	86

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2 GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM COMPETÊNCIAS</b> .....	17
<b>2.1 Competências: evolução de definições</b> .....	18
2.1.1 O conceito de competência .....	19
<b>2.2 Competências comportamentais</b> .....	22
2.2.1 Competências comportamentais e os modelos de gestão .....	23
2.2.2 Competências comportamentais e o mercado de trabalho .....	25
<b>2.3 Gestão de Pessoas como vantagem competitiva</b> .....	27
2.3.1 Mapeamento de competência .....	31
2.3.2 Seleção por competência .....	33
<b>3 EDUCAÇÃO E PRODUTIVIDADE</b> .....	36
<b>3.1 Teoria do Capital Humano</b> .....	36
<b>3.2 Teoria do Sinal e do Filtro</b> .....	38
<b>3.3 Teoria do Ajustamento pelo emprego</b> .....	39
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	41
<b>4.1 Caracterização da pesquisa</b> .....	41
<b>4.2 Caracterização do campo e da população pesquisados</b> .....	42
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	49
<b>5.1 Indicador Liderança</b> .....	49
5.1.1 Grau de importância dada às competências comportamentais do indicador liderança.....	50
5.1.2 Nível de competências comportamentais dos graduandos em administração da UFMA para o indicador Liderança .....	53
<b>5.2 Indicador Organização e Planejamento</b> .....	55
5.2.1 Grau de importância dada às competências comportamentais do indicador Organização e Planejamento .....	55
5.2.2 Nível de competências comportamentais dos graduandos em administração da UFMA para o indicador Organização e Planejamento.....	58
<b>5.3 Indicador Foco no Resultado</b> .....	61
5.3.1 Grau de importância dada às competências comportamentais do indicador foco em Resultado .....	62

5.3.2	Nível de competências comportamentais dos graduandos em administração da UFMA para o indicador Foco em resultado .....	63
<b>5.4</b>	<b>Indicador Tomada de Decisão</b> .....	<b>65</b>
5.4.1	Grau de importância dada às competências comportamentais do indicador Tomada de Decisão .....	66
5.4.2	Nível de competências comportamentais dos graduandos em administração da UFMA para o indicador Tomada de Decisão.....	67
<b>5.5</b>	<b>Indicador Comunicação</b> .....	<b>69</b>
5.5.1	Grau de importância dada às competências comportamentais do indicador Comunicação .....	70
5.5.2	Nível de competências comportamentais dos graduandos em administração da UFMA para o indicador Comunicação.....	71
<b>5.6</b>	<b>Indicador Relacionamento de Interpessoal</b> .....	<b>73</b>
5.6.1	Grau de importância dada às competências comportamentais do indicador Relacionamento Interpessoal.....	74
5.6.2	Nível de competências comportamentais dos graduandos em administração da UFMA para o indicador Relacionamento Interpessoal .....	75
<b>5.7</b>	<b>Indicador Trabalho em Equipe</b> .....	<b>77</b>
5.7.1	Grau de importância dada às competências comportamentais do indicador trabalho em equipe.....	78
5.7.2	Nível de competências comportamentais dos graduandos em administração da UFMA para o indicador Trabalho em Equipe.....	79
<b>5.8</b>	<b>Indicador Administração de Conflitos</b> .....	<b>81</b>
5.8.1	Grau de importância dada às competências comportamentais para o indicador Administração de Conflitos.....	82
5.8.2	Nível de competências comportamentais dos graduandos em administração da UFMA para o indicador Administração de Conflitos. ....	83
<b>5.9</b>	<b>Comparação entre a expectativa das empresas e o nível de competência comportamental dos discentes</b> .....	<b>84</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>87</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>90</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>99</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo globalizado apresenta crescente necessidade de qualificação profissional aliada a um conhecimento sistemático que tenha como foco o desenvolvimento de competências não apenas técnicas, mas principalmente, comportamentais. Diante da volatilidade e crescente competitividade do mundo atual, conceitos como inovação, capacidade empreendedora e tomada de decisão tornam-se tão comuns quanto fundamentais na busca por profissionais, bem como a capacidade de adaptação, agilidade e tomada de decisão em tempo mínimo.

Neste cenário, o ambiente organizacional busca um diferencial competitivo que vá além de máquinas: o capital humano. Este está relacionado à contribuição dada pelos indivíduos às organizações. O conjunto de habilidades, criatividade, capacidade, conhecimento e experiências individuais dos colaboradores, capazes de transformar produtos e serviços, fazendo com que a empresa se diferencie das demais e que o cliente busque uma determinada empresa em lugar da concorrente (CARVALHO; SOUZA, 1999). São ativos valiosos que precisam ser desenvolvidos para a viabilidade do negócio nas organizações (FRIEDMAN,2000), em um processo de constante aprendizagem, onde os objetivos individuais e organizacionais precisam estar alinhados.

Assim, as organizações passaram a ter como foco competências comportamentais que possam ser agregadas e utilizadas como elemento gerador de riqueza para a empresa. Competência comportamental é a capacidade de “contatar, integrar e identificar as próprias emoções, motivações e pensamentos, vivenciando e gerenciando-os conscientemente, para expressá-los eficazmente na forma de comportamentos e atitudes que garantam mais satisfação e realizações em sua vida profissional e pessoal” (SOUZA, s.d.). Tudo que o profissional demonstra como diferencial competitivo e tem impacto direto em seus resultados, como criatividade, foco no cliente, organização, planejamento, liderança etc (CARLOS, 2008).

Já para o estudante de administração, o sucesso profissional não depende apenas da aquisição de teorias e conhecimento técnico, mas também do desenvolvimento de uma série de habilidades essenciais que, diante de diversas situações, o dia-a-dia do ambiente organizacional e o dinamismo do mercado impõe. De acordo com o estudo do ManPower Group (2011), feito em 60 mil organizações, em 41 países, incluindo o Brasil, as competências comportamentais são os fatores,

que somados, são os mais valorizados no mercado. Segundo a mesma, 17% dos empregadores consideram colaboração/trabalho como a competência menos encontrada entre candidatos, seguida de habilidades interpessoais (15%), entusiasmo/motivação (14%), profissionalismo (13%) e atenção aos detalhes (10%). Outras características como habilidade com ambiguidade/complexidade (9%), pensamento crítico/analítico (9%) e criatividade/inação (9%) são competências importantes e ao mesmo tempo deficientes entre os candidatos a vagas.

Neste contexto, o presente trabalho aborda a perspectiva do mercado de trabalho sobre quais são as competências comportamentais relevantes, pela visão de empresas maranhenses selecionadas no ranking regional da Great Place to Work, que lista as melhores empresas para se trabalhar. Traça um comparativo com o nível de competências comportamentais dos graduandos em Administração da Universidade Federal do Maranhão, partindo da seguinte pergunta: o nível de competência comportamental dos graduandos de administração da UFMA está alinhado às perspectivas comportamentais das empresas maranhenses?

Os dados para construção da análise foram obtidos através da aplicação de questionários direcionados aos dois eixos que norteiam a pesquisa. O primeiro, ao RH de um conjunto de quatro empresas selecionadas no ranking da Great Place to Work. O segundo eixo ao conjunto de alunos do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, selecionados por meio de amostra não probabilística.

O trabalho teve como objetivo geral traçar um comparativo entre duas realidades a fim de averiguar se existe conformidade entre elas. A primeira, as competências comportamentais exigidas em algumas das melhores empresas para se trabalhar no Maranhão. A segunda, o nível dos alunos de administração da UFMA quanto às competências exigidas. Já os objetivos específicos estão centrados na definição de gestão por competência, com foco em competências comportamentais; Seleção de empresas através do ranking do Great Place to Work e Identificar as competências comportamentais exigidas por estas empresas; avaliação do nível de competências comportamentais dos alunos de administração da UFMA e comparação das duas realidades para averiguar se existem conformidades.

O interesse neste estudo surgiu da observação da influência fundamental das competências comportamentais no ambiente de trabalho e da pouca relevância dada ao desenvolvimento destas no ambiente acadêmico, especificamente nos cursos de administração. Entende-se por competências comportamentais tudo aquilo que o



profissional precisa demonstrar como diferencial competitivo e que impacta resultados, como criatividade, flexibilidade, foco etc (LEME, 2005).

O presente trabalho justifica-se como fonte de orientação para possíveis reformulações práticas, bem como, através do conhecimento das necessidades dos graduandos e do mercado, a busca de ferramentas que possibilitem o desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências comportamentais da carreira profissional do administrador. A relevância desta pesquisa ampara-se na ideia de que um número maior de estudos que tenham como foco a importância das competências, dará aos cursos de administração auxílio no enfrentamento da volatilidade do mercado, servindo de fonte de reflexão e aprimoramento à formação do administrador.

Este trabalho é composto por seis capítulos. Após a introdução, o segundo capítulo faz uma abordagem contextual e conceitual da gestão de pessoas com foco em competências, destacando o alinhamento desta às competências; o conceito de competência e sua relação com os modelos de gestão e o mercado de trabalho, bem como a gestão por competências como vantagem competitiva, salientando o mapeamento e a seleção por competências. No terceiro capítulo, discute-se a relação entre educação e produtividade no mercado de trabalho, debatendo a relação da primeira com a segunda, a partir de três teorias: a teoria do capital humano, a teoria do sinal e do filtro e a teoria do ajustamento pelo emprego. No quarto capítulo apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa (os recursos utilizados, o campo de pesquisa etc.). O quinto capítulo apresenta os resultados obtidos e as discussões a respeito destes. Por fim, as considerações finais.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

As transformações globais já se refletem na inadequação de modelos tradicionais de gestão, de modo que a forma como as empresas efetuam a gestão de pessoas também é obrigatoriamente transformada, já que os modelos antigos (uma combinação de princípios e técnicas de Taylor e Ford) não satisfazem mais as necessidades e expectativas de empresas e pessoas (DUTRA, 2012). A expressão “recursos humanos”, visto como um termo de controle, é substituída por “gestão de pessoas”, mais adequada para designar o modo como as organizações devem lidar com indivíduos (GIL, 2001). Estas novas exigências começaram a tomar forma nos anos 80 e se intensificaram nos anos 90, quando surgiram propostas concretas e novas formas de gerir (DUTRA et al, 2008).

Com o alinhamento das políticas de recursos humanos, nos anos 90, o conceito de competência começa a fazer parte de processos de gestão e estratégias empresariais com base no modelo para gerenciamento de pessoas (FLEURY; FLEURY, 2011). Assim, esta área de gestão tem condições de orientar políticas, táticas, planos e ações, integrando seu sistema e subsistemas no cumprimento dos objetivos organizacionais (CARBONE; BRADÃO; VILHENA 2009).

Green (2000 apud SOARES; ANDRADE, 2010, p. 486), em uma das obras mais famosas, intitulada “Desenvolvimento de Competências Consistentes”, explica que competências organizacionais são

um conjunto único de conhecimentos técnicos e habilidades que possuem ferramentas que causam impacto em produtos e serviços múltiplos em organização e fornecem uma vantagem competitiva no mercado (...) um conjunto peculiar de know-how técnico, que é o centro do propósito organizacional. Ela está presente nas múltiplas divisões da organização e nos diferentes produtos e serviços

Para Green (2000) estas competências organizacionais fornecem vantagem competitiva diferenciada à organização, resultando em valor percebido pelos clientes, e são difíceis de serem copiadas por outras empresas.

A área de gestão de pessoas possui papel fundamental em gestão de empresas com foco em competência à medida que exige alinhamento dos colaboradores com a estratégia organizacional. Vergara (2006) explica que isto se dá uma vez que é na empresa que as pessoas passam grande parte de sua vida. E também porque estas precisam de pessoas que definam estratégias, realizem esforços, estabeleçam metas, direcionem recursos e tomem decisão.

Para Dutra (2001, 2008), nunca as empresas precisaram tanto dos fatores intangíveis do indivíduo (a criatividade, o conhecimento, a sensibilidade etc.) como diferencial competitivo. Para o autor, ao se traduzir como vantagem competitiva, a gestão de pessoas deve ser entendida como um conjunto de políticas, padrões de comportamento e práticas que devem direcionar os indivíduos no ambiente de trabalho. Pesquisas têm demonstrado que as empresas que obtêm bons resultados têm aplicado o conceito de competência. O conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas deve envolver princípios de integração mútua, da estratégia organizacional e da expectativa dos colaboradores.

## **2.1 Competências: evolução e definições**

O final do século XX representa o marco de profundas mudanças globais no cenário organizacional. A interdependência econômica e mercadológica obriga as empresas a um processo de adaptação e mudança ambiental das quais depende a sobrevivência no mercado. As relações trabalhistas, por conseguinte, também sofrem profundas alterações, uma vez que as novas exigências impostas às empresas também são direcionadas aos colaboradores, fazendo com que as responsabilidades, competências e exigências se estabeleçam em todos os níveis, uma vez que se torna de suma importância para o crescimento integral.

Os recursos humanos ganham importância à medida que o todo da organização ganha importância. Dentro da relação capital/trabalho, a empresa passa a ser entendida como uma unidade sócio técnica, onde “sócio” constitui o conjunto de relações humanas, seja internamente, seja com fornecedores e clientes (MENEHELLI, 2008).

No início do século XXI, um terço da força de trabalho americana foi formada por “trabalhadores do conhecimento”, pessoas cuja produtividade adiciona valor à informação (...) Peter Drucker, eminente especialista empresarial que cunhou a expressão “trabalhadores do conhecimento”, observa que esse tipo de mão-de-obra é altamente especializada e que sua produtividade depende de seus esforços poderem ser coordenados como parte de uma equipe organizacional(...) Embora as pessoas tenham sempre trabalhado em associação, diz Drucker, com o trabalho de conhecimento “são as equipes — e não o esforço de um indivíduo — que se constituem na unidade de trabalho”. E isso explica por que a inteligência emocional, as aptidões que ajudam as pessoas a entrarem em harmonia, deveria ser valorizada como um produto do ambiente de trabalho nos anos futuros. (GOLEMAN, 2012, p. 178)

No século XXI, os esforços coordenados de pessoas e suas particularidades, são incorporados na busca por eficiência e eficácia, que se torna o grande objetivo organizacional da administração. Isto posto, aliada à constante incerteza, tem levando empresas a repensar seus recursos, principalmente os humanos frente a novas necessidades, alavancando o desempenho de colaboradores (SOARES; ANDRADE s.d.). A ideia de competência organizacional ganha papel fundamental. Muito embora, os estudos sobre o conceito de competência tenham ganhado força ainda no final do século XX, com expoentes como McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993).

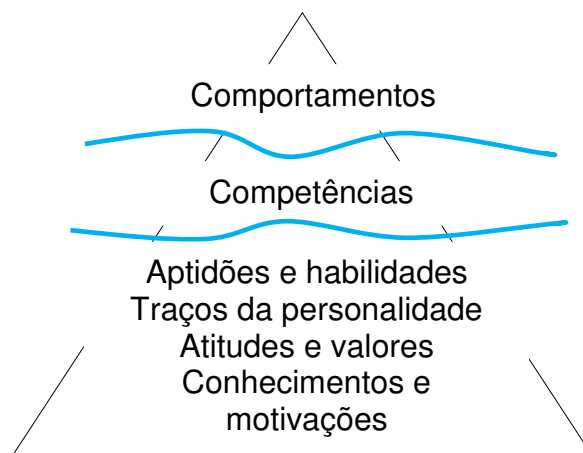
### 2.1.1 O conceito de competência

Um dos primeiros autores a utilizar o termo competência foi McClelland (1973 *apud* CALISTO, 2009) como características diferenciadoras. Para o autor, os testes de inteligência, predominantes até então, eram incapazes de avaliar tudo que era relevante para a função, sendo necessário recorrer a um conceito mais abrangente e diferente do conceito de inteligência. O autor sugere o conceito de competência, direcionando atenção para características que pudessem conduzir o indivíduo a um desempenho eficaz ou superior.

Desenvolvendo esta linha de pensamento, Boyatzis (1982), define competências organizacionais como características subjacentes e intrínsecas, relacionadas de maneira causal a um desempenho eficaz ou superior na atividade profissional. Estas podem ser tanto comportamentais, cognitivas, motivacionais, traços de caráter ou autoconceituais, quanto de conhecimento técnico e experiência.

Spencer e Spencer (1993) as definem como características subjacentes do indivíduo, relacionadas de forma causal com um desempenho eficaz ou superior numa atividade profissional. Para isto, utilizam a analogia do iceberg (Figura 1), onde os comportamentos observáveis são a face visível, representados pelos conhecimentos aplicados e técnicos. Já os atributos individuais, subjetivos, valores e motivações representam a parte maior e oculta do iceberg.

**Figura 1** - Analogia do Iceberg – Spencer e Spencer



**Fonte:** Adaptado de Parra (2014) e Spencer; Spencer (1993)

Tanto a definição de McClelland (1973 *apud* CALISTO, 2009) quanto a de Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993) encaixam-se na perspectiva de competências como atributos. Ou seja, características individuais que conduzem a um desempenho eficaz. Sob esta ótica, é importante conhecer as particularidades de cada indivíduo que influenciam seus resultados e também o papel da educação e da formação na capacitação de profissionais competentes (CALISTO, 2009).

Nos anos 90 do século XX, vários teóricos europeus passaram a relacionar competência à ação prática. Para estes autores, mais importante que a acumulação de saberes, importa a mobilização destes saberes em ações concretas.

Um destes autores é Sandberg (1996, p.411 *apud* NASCIMENTO; ALVES, 2015, p.3), para quem “a noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos”. Já Bruce (1996, p.6), define competência como “o resultado final da aprendizagem”. Zarafian (2003) a define como o entendimento prático de situações, apoiado em conhecimento adquirido, transformando-os diante da diversidade de situações. Um dos autores que corroboram com o entendimento do conceito de competência enquanto ação prática é Le Boterf *et al* (1992), que a define como mobilização efetiva de recursos numa situação de trabalho apoiada no entendimento prático de situações. Ele propõe, entre outras coisas a distinção entre recursos e competências.

Recursos são os conhecimentos, capacidades e comportamentos adquiridos, e competências, que existem desde que se mobilizem efetivamente, e com conhecimento de causa, esses recursos numa situação de trabalho. A competência de um indivíduo é mais do que o conhecimento que ele possui ou o resultado da formação, ela realiza-se na ação (LE BOTERF *et al apud* CALISTO, 2009, p.22).

Para Le Boterf (2000), a competência só existe quando é demonstrada, ou seja, quando o indivíduo é capaz de aplicar suas aptidões ou habilidades em uma atividade profissional, assentada no tripé saber agir (mobilizar recursos pertinentes), querer agir (motivação pessoal e contexto estimulante) e poder agir (um contexto que facilite a ação).

Vários autores tentam esclarecer a distinção entre os diferentes tipos de competência, entre eles Green (2000), Fleury e Fleury (2001) e Leme (2005), cujas diferenças essenciais são expostas no quadro 1, com base nos trabalhos de CARLOS (2008) e SOARES e ANDRADE (s.d.).

Para Green (1999), existe uma relação muito próxima entre as competências organizacionais (essenciais) e as competências individuais, uma vez que ambas, embora distintas deveriam refletir a identidade da organização, com base na sua cultura, visão e valores. Para o autor, as competências organizacionais referem-se ao *know-how* técnico e habilidades, cujas ferramentas causam impacto em produtos e serviços, fornecendo vantagem competitiva, cujos valores são percebidos pelos clientes e cuja imitação é difícil. Quanto às competências individuais, são hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais usadas para alcançar objetivos de trabalho dentro da organização (liderança, criatividade, proatividade etc).

O que há de peculiar na distinção feita por Fleury e Fleury (2001) é a distinção entre competências organizacionais e distintivas, algo pouco comum. Enquanto as primeiras são tratadas como competências coletivas associadas a atividades meio e fim, as segundas relacionam-se às características e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadoras da concorrência e que gera vantagem.

Já Leme (2005) esboça uma distinção mais simples, cuja conceituação é adotada neste trabalho. Divide as competências em dois blocos: técnicas e comportamentais. As primeiras são tudo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função. Já as segundas são as características individuais que o profissional precisa demonstrar como diferencial competitivo.

**Quadro 1** Diferenças conceituais sobre tipos competências

Green (2000)	<b>Competências Organizacionais (Essenciais)</b> - conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades e possuem ferramentas que causam impacto em produtos e serviços múltiplos em organização e fornecem uma vantagem competitiva no mercado (...) conjunto peculiar de <i>know-how</i> técnico, que é o centro do propósito organizacional
	<b>Competências Individuais</b> - são descrições de hábitos de trabalhos que são mensuráveis e habilidades pessoais que são utilizadas por uma pessoa para alcançar os objetivos de trabalho da organização. Por exemplo, ideias relacionadas à liderança, criatividade ou habilidades de apresentação podem ser expandidas para definições de competência individual
Fleury (2001)	<b>Competências essenciais</b> - Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
	<b>Competências distintivas</b> - Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
	<b>Competências Organizacionais</b> - Competências coletivas associadas às atividades meios e atividades a fins.
Leme (2005)	<b>Competências técnicas</b> - É tudo o que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, por exemplo: idiomas, sistemas de computação, ferramentas etc. Essa competência pode ser aprendida
	<b>Competências comportamentais</b> - é tudo aquilo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança e tantas outras.

**Fonte:** Adaptado de CARLOS (2008) e SOARES e ANDRADE (s.d.).

## 2.2 Competências comportamentais

Foi Mayo (1933) com a publicação de seu livro *The human problems of an industrial civilization* quem consolidou o enfoque comportamental na administração, a Escola de Relações Humanas no Trabalho. O autor afirmava que o desempenho das pessoas depende menos de aspectos físicos do trabalhador e métodos de trabalho que de fatores emocionais e comportamentais.

Leme (2006) define competências comportamentais dizendo que estas referem-se a tudo aquilo que o profissional precisa demonstrar enquanto diferencial competitivo e que, por sua vez, tem impacto em seus resultados. Está relacionada à criatividade, flexibilidade, foco, planejamento, liderança, etc. Rabaglio (2001) as define

como atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas.

Já Remédio e Engelman (2009) afirmam que as competências individuais são manifestas por meio de traços de comportamento que refletem a personalidade do indivíduo. São estes traços que podem ser avaliados e desenvolvidos em relação ao desempenho que constituem as competências comportamentais.

Levy-Loboyer (2001) esclarece que enquanto as competências técnicas estão relacionadas ao “saber fazer”, as competências comportamentais estão relacionadas “ao saber ser”. Enquanto as primeiras abrangem conhecimentos teóricos e técnicos específicos de determinadas áreas ou funções, as segundas estão além destas especificidades, podendo ser utilizadas independente da área (como, por exemplo, a criatividade ou capacidade de comunicação).

Nesta linha de pensamento, Borges *et al* (2014) as designam como um conjunto de competências baseadas em habilidades mais transversais relacionadas às características intrinsecamente relacionadas à pessoa que ocupa a função dentro da organização.

Para Sousa (2008, n.p.), competência comportamental é

A capacidade de contatar, integrar e identificar as próprias emoções, motivações e pensamentos, vivenciando e gerenciando-os conscientemente, para expressá-los eficazmente na forma de comportamentos e atitudes que garantam mais satisfação e realizações em sua vida profissional e pessoal

Brandão e Borges-Andrade (2008) lembram que estas competências estão intimamente relacionadas aos elementos atitude e motivação. A primeira refere-se ao “querer fazer”. Ou seja, relaciona-se à disposição ou satisfação pessoal em relação ao trabalho que realiza. E a segunda, a determinação do indivíduo em busca de um objetivo.

### 2.2.1 Competências comportamentais e os modelos de gestão

O desenvolvimento das teorias administrativas ignorou por muito tempo a subjetividade humana e a sua natureza psicológica. Atualmente, tem-se a compreensão de que nenhuma teoria desta natureza deve ignorar as implicações subjetivas no ambiente de trabalho.

Nenhuma organização existe sem que tenha sido concebida por pessoas. São as pessoas que planejam, organizam e põe em funcionamento as políticas e os



processos de gestão. O trabalho criativo e intelectual passa então à condição de força fundamental das empresas, onde atividades produtivas se firmam no elevado conteúdo de conhecimento e informação, em detrimento de um trabalho rotineiro, característico do modelo Taylorista/ Fordista (DA SILVA, 2014).

Os modelos tradicionais de gestão, assentes no comando e controle, oriundos da perspectiva taylorista-fordista da gestão tornam-se inadequados para lidar com a incerteza e a complexidade, com implicações para a Gestão dos Recursos Humanos (...) apesar da utilidade histórica daqueles modelos, existe evidência crescente que as organizações se devem deslocar do foco na função para o foco nos indivíduos e nas suas competências (CALISTO, 2009, p.34).

O modelo de gestão por competências orienta estrategicamente o seu capital humano para competitividade da empresa, onde o indivíduo é ativo e agrega valor a mesma. É alternativa ao modelo baseado na função e cujo foco principal é o indivíduo (CALISTO, 2009). A tradicional organização funcional deixa de ser adequada, e a ênfase passa a ser dada em estruturas organizacionais baseadas em equipes transversais, menos hierárquicas e com excelência funcional (LAWLER, 1994).

Ramos (1984) reavalia esta evolução da teoria administrativa e dos modelos de gestão à luz do modelo de homem e de sua ação, a saber o homem operacional, reativo e parentético. O homem operacional é o trabalhador passivo, indivíduo que não questiona. Motivado por recompensas materiais e econômicas, é programado para desenvolver sua função específica na instituição.

Por esse mister, faz uso em grande quantidade da racionalidade funcional, que diz respeito a qualquer conduta, acontecimento ou objeto, à medida que esse é reconhecido como apenas um meio de atingir uma determinada meta, solapando a capacidade de sadio julgamento do indivíduo, diminuindo sua aptidão crítica (TAFNER; DA SILVA, 2011, p.256).

O homem reativo surge por influência da escola humanista e parte do princípio de que o trabalhador é um ser reativo. Ou seja, o indivíduo é percebido quanto à sua capacidade de resposta a mudanças ambientais. A teoria reativa baseia-se em uma visão ingênua da natureza dos insumos e produtos. Considera que os insumos consistem em pessoas, materiais e energia, neutralizando os fatores ético e valorativo do ambiente, cuja racionalidade e legitimidade são simultaneamente ignoradas.

Finalmente, o homem parentético, apresentado por Ramos (1984), é o indivíduo ativo na organização. Consegue equilibrar-se entre a racionalidade funcional e a subjetividade do mundo do trabalho. Difere-se do homem operativo e racional por sua ação participativa, proativa e colaborativa. É um indivíduo crítico, atuante e que

influencia o ambiente de trabalho, comprometendo-se com a missão e a visão da organização.

Esta mudança de paradigma evidencia uma nova concepção, onde as pessoas passam a ser consideradas fonte de vantagem diferencial para as organizações, com conhecimentos e competências. Logo, uma força de trabalho comprometida com os objetivos organizacionais constitui requisito fundamental. A tendência é que os empregadores definam seus requisitos de recrutamento e seleção com base em aspectos mais associados ao indivíduo que as especificidades da atividade em questão.

### 2.2.2 Competências comportamentais e o mercado de trabalho

Peter Drucker (s.d. *apud* MELLO, 2016), afirmou que as pessoas são contratadas por questões técnicas, porém, são demitidas por aspectos comportamentais. Embora esta constatação do pai da administração moderna seja de extrema relevância e o comportamento seja apontado como algo essencial no trabalho, a maior parte das empresas também dedica pouco ou nenhum tempo a entender estes aspectos.

Uma pesquisa feita por Saad-Fellipelli e Você/SA (GUSMÃO, 2000) com 522 empresas (63% multinacionais) constatou, no final do século XX, que 87% das empresas demitem funcionários por problema de conduta e apenas 13% por problemas técnicos. Ou seja, a cada 10 demissões, 8,7 eram por problemas comportamentais e apenas 1,3 por questões técnicas. Outro estudo feito pelo ManpowerGroup (2015) com mais de 41.700 empregadores, em mais de 42 países, constatou que as habilidades interpessoais representam 17% das dificuldades para preenchimento de vagas no mundo.

A heterogeneidade que caracteriza a sociedade em seu caráter cultural, político e religioso, somada às particularidades comportamentais de cada indivíduo, forma um contexto que, refletido no mundo do trabalho, torna de suma importância o cuidado com a potencialização e desenvolvimento das habilidades comportamentais, sobretudo no que tange à seleção de pessoas. Sobre isto, Turini Bolsoni-Silva e Carrara (2010) chamam atenção para o conjunto de comportamentos que o sujeito emite diante de uma dada situação interpessoal e seu impactando no aumento de ganhos e redução de perdas.

Para Lorenzo (2011), a organização é um sistema social constituído por pessoas com interesses e motivações diversos, além de mecanismos que individualizam e influenciam o comportamento dos trabalhadores. Este sistema social incide mais sobre o desempenho, que o aspecto técnico, constituído por máquinas, tecnologia, normas, estrutura organizacional etc. Já que o ser humano está no centro do processo administrativo. De fato, a compreensão e desenvolvimento, do comportamento humano no trabalho é tão importante quanto a formação técnica, já que pode reduzir rotatividade, evitar demissões e, por conseguinte, reduzir custos.

A educação, por sua vez, em todos os níveis, tem evidente compromisso com a sociedade e com o mercado. Esse compromisso reúne a sociabilidade e a formação de cidadãos e profissionais cujos aspectos comportamentais e técnicos contribuam para produção de riquezas (JUSTEN; GURGEL, 2015). As profundas alterações no mercado de trabalho têm ampliado não apenas o conjunto de formações profissionais, mas também o leque de competências exigidas no mercado, bem como um olhar diferente sobre este conjunto de competências.

Nesta conjuntura, a formação em administração, que tem apresentado crescimento significativo no Brasil, nas últimas décadas, estando sempre entre os primeiros no que tange aos indicadores de Ensino Superior, tem papel muito importante, uma vez que o desafio de gerir pessoas reflete o descompasso entre práticas de gestão e as reais necessidades de organizações e de pessoas (CREPALDI, 2008), trazendo à tona a necessidade da compreensão e implementação de novas práticas e desenvolvimento de um novo perfil profissional.

É este cenário atual do mercado de trabalho que tem apresentado uma valorização maior das características comportamentais dos colaboradores, em detrimento dos aspectos técnicos. Isto porque elementos como liderança, capacidade de inovação, cooperação e adaptação são mais abrangentes, ao contrário de competências técnicas mais específicas e cujo valor e experiência são mais restritos a uma profissão ou setor. Há preocupação maior com a flexibilidade e polivalência na busca por maior competitividade (PARRA, 2014).

Em síntese, ao elevado grau de incerteza associado ao trabalho e à sua consequente flexibilização por parte das empresas, associa-se a incerteza relativa às competências relevantes. Para fomentar a empregabilidade os trabalhadores precisam de competências diferentes daquelas que eram necessárias na sociedade industrial e de acumular e atualizar as suas competências constantemente. Na economia baseada no conhecimento e na economia dos serviços, competências como, por exemplo, 'aprender a

aprender', 'trabalho em equipa' ou 'utilização das TIC' são cruciais, ou seja, competências genéricas (CALISTO, 2009, p.18).

As empresas procuram indivíduos parentéticos. Ou seja, que sejam autores e não apenas operadores. Que interliguem saberes (aprender a fazer; aprender a ser; aprender a aprender), conhecimentos e competências para criação de valor diferencial.

Estes deverão ter capacidade crítica, de negociação, de organização, de planeamento, de inovação, deverão ter capacidade de visão e orientação para os resultados, bem como cada vez mais autônomos, com espírito de iniciativa, flexíveis, líderes, responsáveis e gosto em trabalhar em equipe (PARRA, 2014, p. 13).

Parra (2014) cita análise de Mitrani e Fitt (1992) que, por sua vez, tem como base os estudos de Sparow e Boam e Spencer e Howard, que apresentam as possíveis competências do futuro, tanto para cargos de chefia como de níveis abaixo, entendendo que o cenário organizacional continuaria a se modificar e que a conjuntura da época não seria a de hoje e, a de hoje, provavelmente não seria a de amanhã. O estudo em questão aponta aspectos comportamentais muito importantes nos dias atuais. Tais como a flexibilidade e a capacidade de adaptação e implementação de mudança; a importância das habilidades interpessoais e de saber trabalhar em equipe; a capacidade de trabalharem sobre pressão; o espírito de partilha e ajuda mútua; orientação para os objetivos e estratégia da empresa.

Infere-se que aspectos que outrora eram diferenciais se tornam, nos dias de hoje, características obrigatórias. As empresas apostam cada vez mais em competências comportamentais, como polivalência, iniciativa, criatividade, inovação, a capacidade de comunicação.

### **2.3 Gestão de Pessoas como vantagem competitiva**

A vantagem competitiva tornou-se ponto central para as organizações. Uma vez que o contexto é de constante transformação, na era do conhecimento, a vantagem competitiva está, principalmente, na forma como as empresas identificam e utilizam o conhecimento das pessoas, bem como suas habilidades, na busca de soluções satisfatórias e criação de novos produtos e serviços.

Milkovich e Boudreau (2000), destacam a importância de empresas estabelecerem estratégias de criação de valor que não podem ser copiadas e

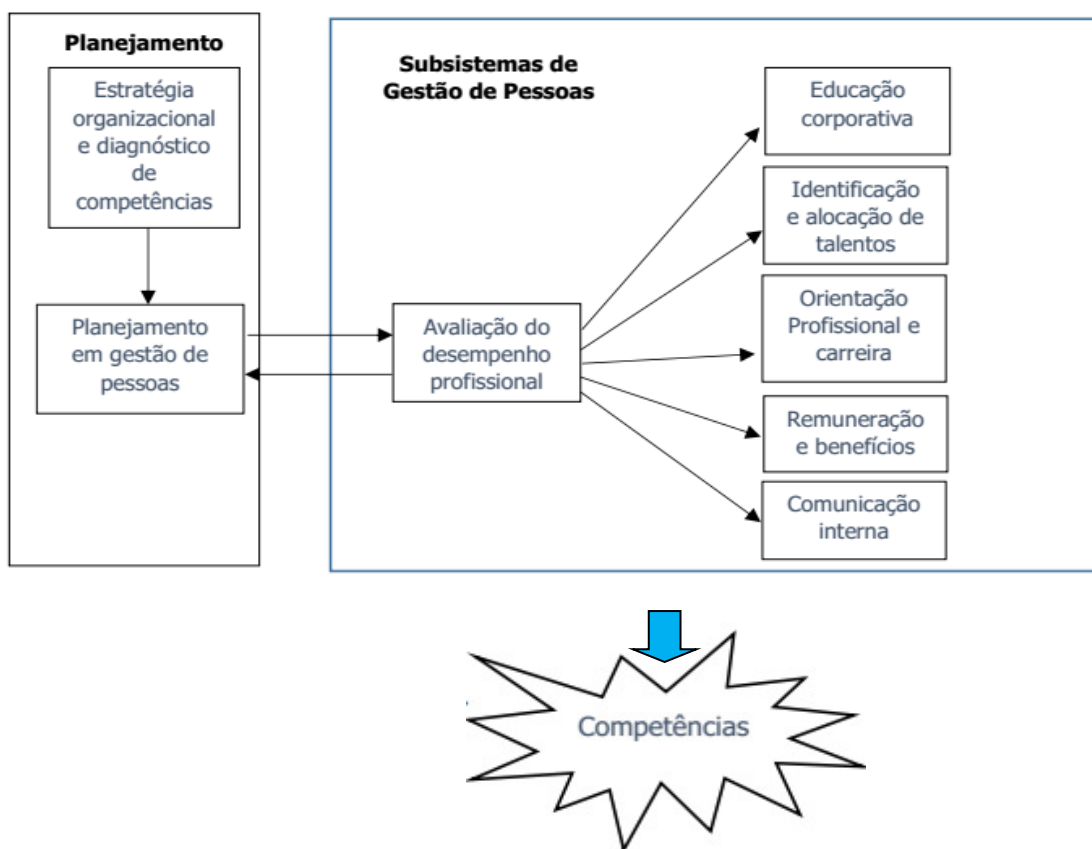
implementadas simultaneamente por concorrentes, decorrendo disso o fato de estas empresas concorrentes não poderem, portanto, usufruir dos benefícios desta vantagem criada. Estratégia é “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” (HENDERSON, 1989 *apud* PORTER, 1998, p. 5).

Vantagem competitiva é um diferencial cuja imitação é difícil. Fragoso (2009) explica que, diante da acirrada concorrência, fatores como tecnologia, informação, recursos financeiros, entre outros, não são mais a garantia de êxito nas organizações, uma vez que se tornam acessíveis para a concorrência e, portanto, pouco eficazes na construção de um diferencial competitivo, se tornando comuns. É necessário criar um ambiente de recursos idiossincráticos, menos comercializáveis, intangíveis, criando competências particulares a cada organização e, portanto, menos passível de imitação.

Para que os objetivos sejam alcançados, a estratégia e os objetivos organizacionais precisam estar alinhados à gestão de pessoas por competência, como designado por Carbone (2009), tal como exposto na figura 2. A gestão de pessoas tem como objetivo estabelecer o elo entre os interesses organizacionais e dos colaboradores, buscando aumento de produtividade. Uma vez que as pessoas são dotadas de particularidades comportamentais e técnicas, elas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma empresa, dependendo da maneira como são tratadas (CHIAVENATTO, 1999). As competências, por sua vez, são instrumentos por meio dos quais a organização obtém sucesso, através da consolidação do patrimônio de conhecimento que a organização acumula. Assim, a gestão de pessoas com base nas competências deve ser percebida em uma visão mais holística, como parte de um sistema mais amplo de gestão empresarial, orientado para o crescimento e diferenciação. Uma fonte de adequação as mudanças do mercado e de conexão das pessoas com as metas organizacionais permitindo que a organização mantenha o foco e evita a perda de tempo e recursos em treinamentos e desenvolvimentos desnecessários e cujos resultados não atendem satisfatoriamente as exigências.

Para Brandão e Guimarães (2001), as competências organizacionais podem ser vistas como indicadores de desempenho que podem potencializar comportamentos e habilidades alinhadas ao contexto estratégico da organização.

**Figura 2** Alinhamento entre estratégias organizacionais e gestão de pessoas



Fonte: Carbone *et al*, 2009, p.71

A figura 2 mostra que, partindo-se da estratégia e do diagnóstico das competências organizacionais, é possível o planejamento das ações na gestão de pessoas. Esta etapa consiste em mapear as competências humanas necessárias para a realização dos objetivos estabelecidos, diagnosticar as ações necessárias e planejar as ações. Uma vez identificadas as competências humanas para cada unidade organizacional, estas devem compor a avaliação de desempenho profissional, que serve para mensurar o nível de competência expressa por cada trabalhador, em seu ambiente de trabalho (CARBONE, 2009).

Uma vez que competências se desdobram em competências coletivas e individuais, podem-se definir os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas (MOURA, BITENCOURT, 2006). Leme (2009) explica estas que, segundo o autor, formam os pilares da competência (CHA), exposta na Quadro 2. O conhecimento (C) é o que sabemos. Tudo que aprendemos nas escolas, universidades, livros, trabalho e no cotidiano. Por mais que saibamos muito, não utilizamos tudo que sabemos. A

habilidade (H) é o saber fazer. Tudo que utilizamos da nossa base de conhecimento no dia-a-dia. A atitude (A) é o querer fazer. O que nos leva a aplicar habilidades de um determinado conhecimento.

As competências comportamentais, neste contexto, são expressas pela Atitude, o “ querer fazer”. São o diferencial competitivo de cada profissional e que impacta seus resultados.

**Quadro 2** CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes)

<b>Conhecimento</b>	Saber	Adquiridos através de cursos técnicos, especializações e treinamentos.	Competência Técnica
<b>Habilidade</b>	Saber fazer	Experiências adquiridas nas execuções das atividades através dos conhecimentos	
<b>Atitude</b>	Querer fazer	Ter iniciativas para realização de tarefas colocando em prática conhecimentos e atitudes para atingir a eficácia de uma tarefa.	Competência Comportamental

**Fonte:** Adaptado de LEME, 2009 e Rabaglio, 2001

Assim, infere-se que organizações e indivíduos intercalam-se em um processo contínuo de desenvolvimento de habilidades, atitudes e novos conhecimentos, em todas as áreas empresa, contribuindo para um desenvolvimento mais amplo. Para Dutra (2008), esta constatação está ligada ao próprio objetivo da gestão de pessoas por competência que é, segundo o autor, ampliar conhecimentos, atitudes e agregar valor à organização, contribuir para o aprimoramento e inovação.

Fica claro que a volatilidade do contexto atual inflige sobre as empresas a necessidade de compreender o papel desempenhado pelas pessoas, as dinâmicas internas e particularidades que movem as pessoas e interferem nos processos. Bem como selecioná-las e desenvolvê-las por meio de adoção de práticas que promovam ao mesmo tempo o fortalecimento organizacional em uma relação intrínseca com a satisfação das pessoas que nela trabalham.

Neste cenário, Gramigna (2007) elenca inúmeras vantagens da gestão por competência:

- a) definir perfis profissionais que possam favorecer a produtividade;
- b) desenvolver equipes de acordo com as competências necessárias a cada posto de trabalho;

- c) identificar carências e permitir intervenções;
- d) gerenciar do desempenho com base em indicadores;
- e) aumentar a produtividade e melhorar resultados;
- f) atender mutuamente as expectativas (organização e colaboradores) em um processo de corresponsabilidade e autodesenvolvimento.

### 2.3.1 Mapeamento de competências

Vários teóricos apresentam diferentes modelos de mapeamentos de competências, variando no nível de complexidade e na forma de mensurar e criar indicadores. Dois dos mais conhecidos são a técnica desenvolvida por Leme (2005) e o modelo apresentado por Rabaglio (2008).

Leme (2005) propõe um inventário comportamental para mapeamento de competências, cuja proposta é dar maior agilidade ao desenvolvimento de colaboradores. Uma metodologia cuja identificação das competências parte dos próprios funcionários, relacionando os indicadores reais e ideais para a empresa. O processo, segundo o autor, permite o mapeamento das competências comportamentais da organização e da função; avaliação de competências comportamentais e o plano de desenvolvimento dos colaboradores.

Se na proposta de Leme (2005), os indicadores eram construídos pela observação dos colaboradores, Rabaglio (2008), propõe uma forma diferente de construção. O modelo da referida autora esboça a construção do mapeamento através de um perfil de competências do cargo ou função, cuja elaboração envolve o profissional de seleção e pelo requisitante da vaga, por meio da descrição do cargo e informações específicas. A mensuração é feita por um comitê com o auxílio de consultor, que definem em comum acordo, o grau de cada competência, em uma escala de 1 a 5.

Dias e Santos (2009, p. 32), apresentam um quadro comparativo das diferentes formas de mapeamento de competências, fazendo um resumo de quatro principais autores.



**QUADRO 3** – Comparativo de modelos de mapeamento de competências

<b>COMPARATIVO DE MODELOS DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS</b>	
<b>Autor</b>	<b>Concepção de modelo de competências</b>
<b>Leme (2005)</b>	<p>Não separa o mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Utiliza o conjunto CH (conhecimento+habilidade) como competências técnicas e o A (atitude) como competências comportamentais;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O mapeamento das competências organizacionais de cada função e avaliação dos colaboradores é feito através de indicadores de competência (comportamentos observáveis) de qualquer colaborador da empresa (do faxineiro ao diretor);</li> <li>- Utiliza recursos da própria empresa (equipe Rh e gestores) para implantação de gestão por competências na empresa; - Utiliza processo de determinação matemática para medir o nível de competência de cada função</li> </ul>
<b>Rabaglio (2008)</b>	<p>As competências organizacionais são definidas através da missão, visão, valores, estratégias, políticas de qualidades entre outros documentos da empresa;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os indicadores de competências são extraídos dos cargos/funções e as competências técnicas e comportamentais são extraídas desses indicadores;</li> <li>- A mensuração do nível de competências necessária para a função é determinada por consenso do comitê da empresa com a ajuda de consultor, após analisar as atribuições do cargo utilizando uma escala de 1 a 5 pontos;</li> </ul>
<b>Gramigna (2007)</b>	<p>Faz desdobramento das competências em atitudes, conhecimentos e habilidades segundo orientações taxonômicas (descreve níveis de proficiência em desempenho – mínimo e máximo);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O mapeamento e definição dos perfis de competências são realizados por consultoria externa, com gerentes e cada grupo de função;</li> <li>- Atribui-se pesos aos perfis de competências definidos de acordo com a exigência de cada unidade de negócios;</li> </ul>
<b>Dutra (2008)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza os conceitos de competência, complexidade e espaço organizacional para concepção e a implementação de sistemas de gestão de pessoas;</li> <li>- É necessária a participação de um consultor externo para aplicação da metodologia;</li> </ul>

**Fonte:** Dias e Santos (2009, p. 32)

### 2.3.2 Seleção por competência

Todo o contexto, supramencionado, de concorrência e necessidade de diferencial competitivo, voltado para o capital humano nas empresas, culminou no crescimento dos processos de seleção com base nas competências, por este contemplar uma forma mais objetiva e racional de selecionar pessoas por meios técnicos, aliados às táticas empresariais (RABAGLIO, 2008). A seleção por competências tem por objetivo criar perfis específicos para cada cargo, dentro da organização. Ou seja, dentro do planejamento estratégico, mapear as competências necessárias a cada cargo e função específica (RABAGLIO, 2008).

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), a seleção de pessoas consiste em alinhar qualificações individuais, requisitos do cargo e necessidades da organização, objetivando maximizar os acertos e diminuir os erros, uma vez que, de modo geral, erros na contratação de colaboradores resultam em recursos desperdiçados e custo de oportunidade. Para Gil (2001), as pessoas devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, uma vez que falhas no processo podem comprometer ações futuras de gestão.

O objetivo do método é trabalhar com foco, o que pressupõe entendimento entre quem requisita e quem seleciona. Para Rabaglio (2008), a seleção por competência tem como característica preponderante o fato de basear-se em critérios observáveis e não na intuição, agregando maior segurança, objetividade e validade ao processo, através da métrica comportamental e, do ponto de vista estratégico, oferece aos profissionais de Gestão de Pessoas os instrumentos que permitam mapear o perfil de competências. Um processo que permite identificar candidatos cujas características individuais tenham maior probabilidade de se ajustar às características organizacionais.

Segundo Leme (2005), o que diferencia a seleção por competências de outros métodos é a sistematização da identificação de características comportamentais. A pré-avaliação e identificação de gaps. A objetivação de elementos cuja abordagem, de modo geral, é subjetiva. Para o autor, quanto mais próximo do perfil desejado, menor será a rotatividade e o desperdício de recursos.

A seleção por competência parte da comparação entre as informações apresentadas pelo candidato. As informações sobre o cargo podem ser obtidas de diferentes formas, a saber: descrição e análise de cargo, anotações sistemáticas a

respeito do comportamento esperado (técnica dos incidentes críticos), requisição pessoal, análise do cargo no mercado e hipótese de trabalho (previsão do conteúdo do cargo). Apenas após reunidas as informações pertinentes sobre o cargo é que será feita a escolha da técnica de seleção (CHIAVENATO, 1999).

Conforme Gramigna (2007), é preciso uma análise dos diferentes métodos de seleção, de modo a optar por aquele que mais se adequa às necessidades da empresa. Tal análise tem como variáveis, além dos objetivos da seleção, o tempo, a disponibilidade de recursos financeiros, o tempo disponível, o número de candidatos, a capacidade técnica do avaliador e o perfil dos candidatos.

Na prática, escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso, envolvendo entrevistas de triagem, entrevistas técnicas, provas de conhecimento, provas de capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Em cargos simples, como na maioria dos cargos horistas, aplicam-se geralmente entrevistas de triagem, provas de conhecimentos e provas de capacidade. Em cargos complexos, como gerentes e diretores aplica-se uma enorme bateria de testes – provas de conhecimentos, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação -, além de uma série de entrevistas com diversos tomadores de decisão ou formadores de opinião na organização (CHIAVENATO 1999 *apud* CREPALDI, 2008, p. 20).

De acordo com o mesmo, as principais técnicas utilizadas neste processo são:

a) Entrevista de seleção: técnica mais comum dentro das empresas, sendo aplicada em diferentes situações, seja para seleção de candidatos, avaliação de conhecimentos, ou mesmo para desligamento do colaborador. No processo de seleção, Rabaglio (2001) destaca a entrevista comportamental que, no dizer da mesma, objetiva analisar experiências passadas do candidato, em situações relacionadas às competências desejadas. Estas experiências permitem observar presença ou ausência de características particulares, permitindo avaliar como será o seu comportamento em determinadas situações. São conduzidas perguntas elaboradas previamente como, por exemplo, sobre situações negativas as quais o candidato tenha presenciado, permitindo a observação de suas decisões, ações e comportamentos (LEME, 2005).

b) Provas de conhecimento ou capacidade: utilizadas para avaliar o nível de conhecimento geral ou específico em relação ao cargo;

c) Testes Psicométricos: foco nas aptidões e especificidades individuais e na mensuração destas, a fim de prever tendências comportamentais no ambiente de trabalho.

d) Testes de Personalidade: objetiva relevar características particulares do indivíduo, relacionadas à sua personalidade, como caráter, temperamento etc.

e) Técnicas de Simulação: espécie de dinâmicas de grupo, usadas para complementar os resultados das entrevistas e testes psicológicos. O candidato é colocado em dramatizações do cotidiano organizacional, relacionado ao papel que este almeja ocupar.

Sobre dinâmicas de grupos, Rabaglio (2001) esclarece que esta é uma técnica de vivência desenvolvida em grupos (de seis a doze pessoas), para a identificação de comportamentos específicos de forma prática, por meio de exercícios práticos. Os estudos de caso e as simulações são exemplos. A mesma autora esclarece que estas dinâmicas também tem a vantagem de permitir que o candidato se expresse de uma maneira mais natural e relaxada, facilitando o trabalho dos avaliadores para uma melhor identificação das competências e características de cada um. A entrevista comportamental e a dinâmica de grupo são atividades complementares, uma vez que, alinhadas, permitem perspectivas diferentes, trazendo mais precisão ao processo (CHIAVENATO, 1999).

### **3 EDUCAÇÃO E PRODUTIVIDADE**

Entre os mais interessantes debates em torno da educação, está o do seu real valor. Existe relação entre o nível de educação e as competências por ela desenvolvidas e a produtividade, ou seu valor é apenas informativo? Há uma correlação positiva entre salário e educação? Ou, como questiona Pessoa (2013, p. 01) “será que há uma parcela do ganho de renda que esteja associado à educação independentemente das habilidades cognitivas inatas”?

Várias teorias discutem a capacidade do nível educacional em afetar o ganho produtivo nas organizações e o rendimento do trabalhador. Abaixo, três delas são discutidas. Enquanto a teoria do capital humano apresenta evidências da relação diretamente proporcional entre insumos educacionais e ganho produtivo no mercado, a teoria do sinal e do filtro aponta as competências desenvolvidas nos sistemas educacionais com sinais e ao mercado e como filtro de seleção para organização. Ainda, a teoria do ajustamento pelo emprego defende um ajustamento necessário, levando-se em conta oferta e procura.

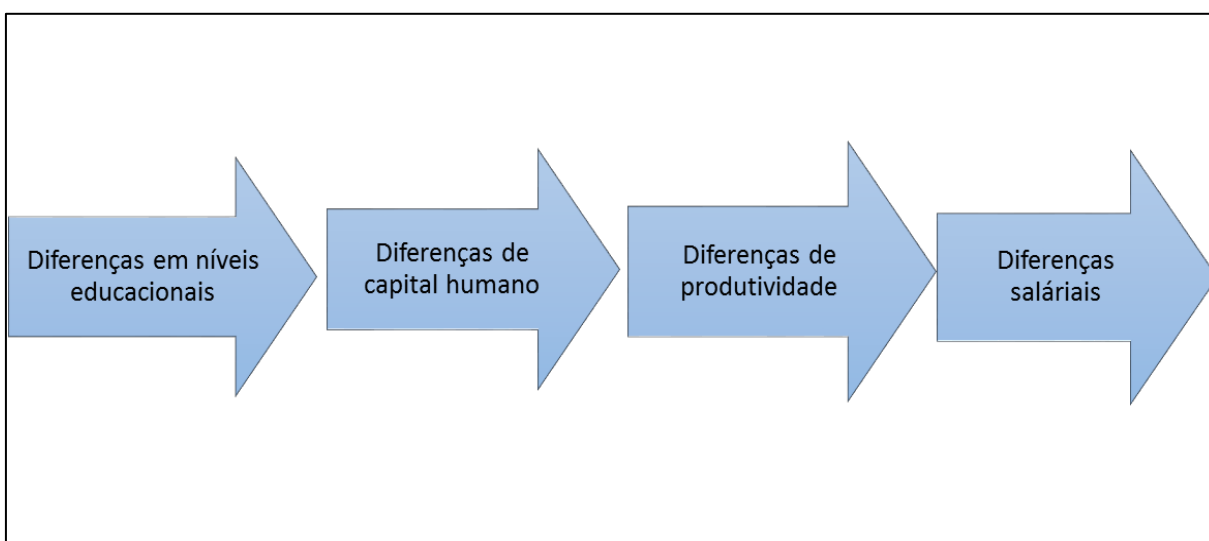
#### **3.1 Teoria do Capital Humano**

De modo geral, quando se fala em investimento, imediatamente se associa à ideia de capital físico, aos fixos ou estruturas relacionadas a equipamentos e instalações, que garantem a qualidade dos fluxos materiais ou imateriais. A relação entre educação e produtividade como um investimento, tal qual o capital físico, remonta a Adam Smith, no século XVIII. A partir de então, o capital humano assume o papel de fator de produção e passa a ser debatido por diferentes teóricos, sob diferentes perspectivas (KELNIAR, LOPES, PONTILI, 2013). No entanto, nos trabalhos de Mincer e Becker, a partir de 1962 e 1964, respectivamente, que se começa a pensar de forma metódica no valor da educação e formação como investimento em capital humano (CALISTO, 2009).

Para Backer (1962), capital humano é uma atividade que implica em um custo em determinado período e que resulta em aumento de produtividade futuramente, tornando-se um investimento. Já Filer, Hamermesh e Rees (1996), o definem como características adquiridas pelo trabalhador que o tornam mais produtivo.

A teoria do capital humano nos apresenta um cenário onde, em mercados perfeitos, há uma relação diretamente proporcional entre insumos educacionais e aumento da produtividade no trabalho. As diferenças de salário são resultado das diferenças de produtividade. Estas se relacionam às diferenças de capital humano. O capital humano, por sua vez, é resultado dos diferentes níveis de educação (BECKER, 1975 *apud* CALISTO, 2009).

**Figura 3** Teoria do capital humano: cadeia de relações



**Fonte:** Calisto (2009) e Becker (1975)

O modelo apresentado por Becker (1975), como observa CALISTO (2009), analisa a educação como um todo, não levando em conta características específicas e importantes, tais como a idade do indivíduo, o tempo, suas habilidades e o tipo de conhecimento construído. Além disso, para outros pesquisadores, como Green (2000), Heijke e Ramaekers (1998 *apud* CALISTO, 2009), a que se considerar os desníveis de formação, qualificação (para mais ou para menos) e as diferenças individuais que ocorrem mesmo para quem frequentou o mesmo curso.

No entanto, existem evidências que ajudam a reforçar a teoria do Capital Humano, quando se observa os países desenvolvidos. Jorgenson e Stiroh (2000 *apud* KELNIAR, LOPES, PONTILI, 2013), em um estudo sobre a economia dos EUA e seu crescimento na era da informação, demonstram que a educação favoreceu aumento de 8,7% na economia e 13% do produto per capita, entre 1959 e 1998. Moura, Xavier e Silva (2011), lembram que no ano de 1800, os EUA já possuíam a população mais

alfabetizada do mundo e que na primeira metade do século XIX, 97% da população estadunidense já era alfabetizada. Nos países asiáticos, o crescimento econômico é frequentemente associado ao investimento maciço em educação. A taxa de alfabetização da Coreia do Sul chegou a 97,2% em 2002 (MOURA, XAVIER e SILVA, 2011).

Para Calisto (2009), a Teoria do Capital Humano serve de sustentação para uma série de questões relativas ao estudo de competências e o papel da educação neste processo. Para o mesmo, a distinção entre formações integrais e específicas podem nortear análises sobre tipos de competências. Ainda, a referida teoria, bem como suas críticas, tornam pertinente o estudo sobre o papel do sistema de ensino na construção de competências relevantes e, de outro lado, o papel das empresas na identificação destas.

Mas, seria o nível educacional um fator garantidor de ganho produtivo, independente de outras variáveis? A teoria do Sinal e do Filtro discorda e destaca outros pontos importantes a serem considerados.

### **3.2 Teoria do Sinal e do Filtro**

A teoria do Sinal (SPENCE, 1973) e do Filtro (ARROW, 1984) é, na verdade, a junção de duas teorias complementares e que aparecem como contraponto à teoria do capital humano. Demonstram que educação tem valor informativo e que as qualificações do indivíduo não são garantias de produtividade, mas, indicadores de potenciais (Arrow, 1984), que sinalizam ao empregador a probabilidade de sucesso, diante da incerteza (SPENCE, 1973).

Para Spence (1973), nos mercados de trabalho, em sua maioria, o empregador tem que lidar com a incerteza da capacidade produtiva do indivíduo no momento da contratação. Estas informações só estarão disponíveis após este processo e o reconhecimento destas capacidades produtivas demandam um certo tempo. Ou seja, a admissão de um indivíduo é um investimento incerto.

Neste sentido, a percepção do empregador tomará como base um conjunto de atributos observáveis do indivíduo, que diante destes sinais, tomará sua decisão a partir de uma probabilidade condicional. Assim, para Spencer (1973), é a percepção do empregador quanto à produtividade potencial do trabalhador que determina a sua decisão. E essa percepção baseia-se num conjunto de características observáveis no

indivíduo. Para o autor, os níveis de educação fazem parte de um conjunto de qualidades mutáveis e, portanto, capazes de manipulação pelo indivíduo, funcionando como sinais. Esta pessoa investirá em educação se houver retorno suficiente.

Para Arrow (1984), o mercado possui informações imperfeitas e a pouca informação sobre as competências de um candidato a vaga. Neste contexto, o ensino superior em si, não contribui para o desempenho. Não eleva a cognição e tão pouco a sociabilidade. Um maior nível de educação serve como um dispositivo que transmite informações ao mercado a respeito da pessoa. Estas funcionam como um filtro através do qual o empregador classifica indivíduos e suas competências particulares.

Para Calisto (2009), não há confirmação empírica da Teoria do Sinal e do Filtro, ainda que se admita que isto possa ocorrer algum sinal em processos de contratação. Considera que os empregadores estão preocupados com o recrutamento por qualificações, desconsiderando características mutáveis. Ainda, uma vez que nega a relação positiva entre educação e produtividade, a Teoria do Sinal e do Filtro contrapõe-se à Teoria do Capital Humano. No entanto, assenta-se na procura pela educação.

No entanto, alguns autores consideram outra variável importante neste contexto: a relação entre oferta e procura. A teoria do ajustamento pelo emprego, discutida abaixo, defende que as competências desenvolvidas pelo sistema educacional não podem ser consideradas sem levar em conta a disponibilidade de emprego.

### **3.3 Teoria do Ajustamento pelo Emprego**

A teoria do ajustamento pelo emprego, cujos principais expoentes são Sattinger (1993) e Jovanovic (1979), observa os fenômenos relacionados ao mercado de trabalho através de um ajuste entre a oferta e a procura. Os teóricos adeptos deste pensamento, acreditam que a educação não é suficiente para explicar a conjuntura do mercado de trabalho, uma vez que, como afirma Suleman (2007), nem todo conhecimento adquirido no sistema educacional é necessariamente produtivo.

Conforme Sattinger (1993), os modelos de capital humano partem de uma separação entre as influências da oferta e da procura, no que diz respeito aos ganhos e a produtividade. Para o autor estas não podem ser separadas, pois isto é incompatível com um problema de competências. Isto porque a produtividade está



relacionada ao tipo de trabalho que o indivíduo realiza. Trabalhos diferentes exigem tarefas diferentes e o desempenho humano é extremamente diverso. Atividades industriais, por exemplo, utilizam tecnologias diferentes e exigem habilidades humanas específicas. Para Jovanovic (1979), uma incompatibilidade, neste caso, leva uma separação precoce e pode causar desligamentos constantes.

Sattinger (1993) alega que o problema do ajuste entre trabalhadores e empregos, faz com que a escolha do emprego ou setor específico crie um passo entre as características dos indivíduos e seus ganhos. Ao analisar a relação entre ganho e produtividade, o autor argumenta que esta não pode ser explicada por modelos que consideram apenas os níveis educacionais, sem considerar a disponibilidade de emprego. Porém, uma vez excluída a decomposição entre oferta e procura, a teoria do capital humano e do ajuste pelo emprego podem ser combinadas.

Segundo Calisto (2009, p.16), esta teoria fornece

um quadro explicativo para algumas das escolhas que os empregadores eventualmente poderão fazer no momento do recrutamento. Ao aceitar que o contributo da educação para a produtividade depende do ajustamento ao emprego é pertinente considerar que os empregadores preferirão candidatos que possuam competências mobilizáveis específicas do emprego que irão assumir e que optarão por ser mais específicos na descrição das atividades e tarefas a desenvolver, nos anúncios de oferta de emprego.

Considerando os aspectos levantados pela teoria do ajustamento, fica evidente a importância da relação de troca de informações entre mercado e sistemas educacionais, buscando considerar as especificidades da oferta de emprego, observando a necessidade das organizações para o desenvolvimento de competências específicas (Gramigna,2007), através do mapeamento e seleção, bem como a definição de perfis profissionais que possam favorecer a produtividade, com base em critérios observáveis(GRAMIGNA, 2007). Ao mesmo tempo, os cursos de administração possuem responsabilidade por meio da qualificação técnica e comportamental dos profissionais que forma, não no sentido de submeter-se totalmente a uma lógica de mercado, mas observando a demanda, cuja importância é inquestionável (CYRNE; DULLIUS, 2008).

## **4 METODOLOGIA**

Sendo a metodologia um procedimento ou conjunto de passos a serem realizados para o alcance de um objetivo determinado (APPOLINÁRIO, 2006), as próximas subseções apresentam os passos estabelecidos na realização desta pesquisa.

### **4.1 Caracterização da pesquisa**

Este é um estudo quali-quantitativo, cuja abordagem pode ser entendida como a ampliação do uso de métodos mistos das ciências humanas e sociais que decorrem da necessidade de articulação entre dados qualitativos e quantitativos (CRESWELL, 2007), onde o interesse do pesquisador está voltado tanto para os números e relações estabelecidas entre variáveis quanto para a compreensão de um determinado processo social (BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006).

Este tipo de estudo se justifica no campo administrativo uma vez que o cenário organizacional é mutável e complexo, sendo a administração uma ciência multifacetada por, de um lado contemplar o objeto de uma perspectiva quantitativa, reunindo áreas como contabilidade, matemática, economia, informação e, por outro, abraçar a subjetividade de áreas como psicologia, sociologia, filosofia etc (GOMES; ARAÚJO, 2012).

O aspecto quantitativo da pesquisa se deu na construção de indicadores que, numericamente e por meio de ferramentas estatísticas, apontassem a frequência e intensidade da expressão comportamental, relacionada às competências comportamentais dos alunos de administração da UFMA, comparando-as às necessidades das empresas maranhenses. Já o aspecto qualitativo se dá na busca das motivações, atitudes e percepções de empresas e estudantes, buscando o esclarecimento do dinamismo das situações. Uma vez que, como afirma Minayo (1994), não é possível compreender o comportamento humano sem a compreensão da estrutura dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações, aprofundando os elementos quantitativos da pesquisa.

Quanto aos fins, dada as características, esta pesquisa, classificou-se como descritiva. Vergara (2010) explica que a pesquisa descritiva expõe características de

determinada população ou fenômeno. Também estabelece correlações entre variáveis, servindo de base para explicação.

Quanto aos meios, classificou-se documental, telematizada e de campo. Flores (1994 *apud* CALADO; FERREIRA, 2004), explica que os documentos são fontes de dados brutos para o investigador e sua análise implica em um conjunto de operações de modo a atribuir a este conjunto de dados um significado relevante em relação a um problema.

Telematizada, porque também teve como base acervos virtuais de universidades nacionais e internacionais, por meio de busca no Google, Google Acadêmico, Periódicos Capes, Scielo e Biblioteca Nacional de Teses e Dissertações, assim como páginas com conteúdo específico e, finalmente, pesquisa de campo, que segundo Vergara (2010), “é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. Esta Incluiu aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas da realidade.

#### **4.2 Caracterização do Campo e da população pesquisados**

O universo da pesquisa foi situado em dois eixos. Como população, neste primeiro eixo, considerou-se o conjunto de quatro empresas do Maranhão, selecionadas no ranking da Great Place to Work 2017, que lista as dez melhores empresas para se trabalhar no Maranhão. A escolha deste ranking justifica-se por este ser feito por uma empresa global de pesquisa, consultoria e treinamento que visa estimular as organizações a identificar, criar e manter excelentes ambientes de trabalho por meio do desenvolvimento de culturas de alta confiança. A mesma está presente em 53 países, analisando anualmente mais de 7000 mil empresas, correspondendo a mais de 12 milhões de funcionários. No Brasil, são cerca de 25 listas de Melhores Empresas para Trabalhar, com listas regionais e setoriais (GPTW, 2016).

Foram selecionadas quatro empresas de ramos de atividades e número de funcionários diversos: EMPRESA C (Fabricação e Produção/ Distribuição de Energia), Empresa A (Saúde e Segurança do Trabalho), Empresa B (Varejo) e Empresa D (Fabricação e Produção/ Produtos Alimentícios). A tabela abaixo identifica cada empresa e descreve a área de atividade e o número de funcionários. A coleta de dados nestas empresas se deu através de questionário, composto de perguntas fechadas e

abertas, aplicadas ao RH das referidas empresas. As questões fechadas foram postas de modo a identificar as competências comportamentais mais importantes, através de um conjunto de variáveis apresentadas aos gestores.

Foi pedido aos gestores que classificassem o grau de importância das competências comportamentais apresentadas, para administradores no contexto do trabalho, atribuindo graus de **0 a 5**, com 0 significando **que não é importante** e 5 é **muito importante**.

**Quadro 4** – Identificação das empresas pesquisadas

<b>Empresas</b>	<b>Nº de funcionários</b>	<b>Área de Atividade</b>
<b>Empresa C</b>	30	Fabricação e Produção   Distribuição de Energia
<b>Empresa A</b>	145	Saúde
<b>Empresa B</b>	1814	Varejo
<b>Empresa D</b>	550	Fabricação e Produção   Produtos alimentícios

Fonte: Great Place to Work (2016)

A tabela abaixo expõe as competências comportamentais trabalhadas e seus respectivos indicadores (que foram omitidos na aplicação do questionário, de modo a não influenciar nos resultados). Os indicadores e suas respectivas competências foram construídos com base nos trabalhos de LEME (2005), MADALENA (2007), ROSSONI (2013), DUTRA 2016.

**Quadro 5** - Indicadores e variáveis trabalhadas no questionário aplicado aos gestores

<b>LIDERANÇA</b>	1	Visão estratégica
	2	Assumir totalmente a responsabilidade por decisões
	3	Estimo da consciência na equipe da necessidade de inovação e atualização
	4	Ponderação e bom senso em situações de imprevistos, adversidades e pressão.
	5	Coordenação de trabalhos
	6	Coordenação de pessoas
<b>ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO</b>	1	Procedimentos em favor da eficácia em resultados.
	2	Determinação de prioridades das tarefas e controle do cumprimento.
	3	Organização
	4	Foco
	5	Constância no ritmo de trabalho
	6	Agilidade na solução de problemas
	7	Administração do tempo
<b>FOCO EM RESULTADO</b>	1	Condução de ações no alcance dos resultados esperados
	2	Objetividade
	3	Administração de resultados
	4	Atenção na realização de atividades
	5	Atenção a possíveis variações
<b>TOMADA DE DECISÃO</b>	1	Escolha de alternativas adequadas e eficazes para os problemas; comprometimento com o resultado e respeito a hierarquia
	2	Ser percebido como quem enfrenta bem os problemas.
	3	Equilíbrio em situações difíceis
	4	Segurança em suas convicções
<b>COMUNICAÇÃO</b>	1	Criação de canais de comunicação
	2	Falar naturalmente em público
	3	Influenciar e capacidade de convencimento
	4	Capacidade de ouvir as pessoas
	5	Saber comunicar-se
	1	Não interferência de questões pessoais decisões.

<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>	2	Equilíbrio emocional no relacionamento com meus colegas
	3	Paciência para explicar o serviço aos colegas de trabalho
	4	Tratamento das pessoas sem distinção por nível hierárquico
	5	Flexibilidade
<b>TRABALHO EM EQUIPE</b>	1	Complementaridade com os membros da equipe e divisão justa de tarefas
	2	Integração, compartilhamento problemas e soluções.
	3	Flexibilidade e capacidade de adaptação
	4	Pensamento coletivo
	5	Proatividade
<b>ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS</b>	1	Administração de comentários desnecessários
	2	Administração de sentimentos pessoais no trabalho

**Fonte:** adaptado de LEME (2005), MADALENA (2007), ROSSONI (2013), DUTRA 2016.

Também foram feitas perguntas abertas, relacionadas às competências comportamentais dos administradores no contexto do trabalho de modo a compreender os métodos usados na seleção por competências comportamentais; possíveis dificuldades nos aspectos comportamentais na seleção de administradores; sobre o contato com as universidades para a formação de competências comportamentais e demais necessidades organizacionais.

O segundo eixo situou-se no conjunto de alunos do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, selecionados por meio de amostra não probabilística. A coleta de dados se deu por meio de aplicação de questionário autoavaliativo, onde os participantes mensuraram o seu grau competência em relação a um conjunto de variáveis comportamentais que lhe foram apresentadas.

Como população, neste segundo eixo, considerou-se o universo de alunos matriculados no curso de administração da UFMA, durante o período de aplicação da pesquisa (Maio a Junho), totalizando 362 matriculados. A amostra mínima foi calculada considerando um nível de confiança de 90% e margem de erro de 10%. O resultado mostrou que a amostra mínima necessária deveria ser de 58 pesquisados. Para o cálculo amostral, utilizou-se a seguinte fórmula:

**Figura 4** - Fórmula para cálculo amostral

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Fonte: SANTOS s.d

Foram aplicados 60 questionários, respondidos por graduandos de administração, dos quais 36 homens e 24 mulheres. A ferramenta utilizada para aplicação do questionário foi a plataforma de pesquisa online *google forms*. Este ficou disponível no período de 31 de maio a 03 de Junho de 2017. Os dados, portanto, caracterizam-se como primários, partindo-se da definição de Mattar (2005, p.159), que os caracteriza como “aqueles que ainda não foram antes coletados (...) pesquisados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

Os indicadores e variáveis foram os mesmos utilizados para os gestores. No entanto, as afirmações do questionário foram escritas de modo a permitir a autoavaliação, atribuindo grau de **0 a 5**, com 0 significando **nunca aje desta maneira** e 5 **sempre aje desta maneira**.

A tabela abaixo apresenta as competências comportamentais trabalhadas e seus respectivos indicadores (que também foram omitidos na aplicação do questionário, de modo a não influenciar nos resultados). Os indicadores e suas respectivas competências foram construídos com base nos trabalhos de Leme (2005), Madalena (2007), Rossoni (2013), Rodrigues (2014) e Dutra (2016).

**Quadro 6** - Indicadores e variáveis trabalhadas no questionário aplicado aos graduandos em administração da UFMA

<b>LIDERANÇA</b>	1	Conheço e transmito com clareza uma visão estratégica sobre objetivos em comum, levando a equipe a entender o seu papel no processo.
	2	Estimulo a participação de meus liderados no processo decisório, mas assumo total responsabilidade pelas consequências mesmo que sejam negativas.
	3	Provoco em minha equipe a consciência da necessidade de inovar e atualizar-se.
	4	Tenho Capacidade de manter ponderação e bom senso em situações de imprevistos, adversidades e pressão, conduzindo as ações de forma equilibrada.
	5	Sei coordenar trabalhos

	6	Sei coordenar pessoas
<b>ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO</b>	1	Otimizo procedimentos em favor da eficácia em resultados.
	2	Determino prioridades das tarefas e controlo o seu cumprimento.
	3	Sou organizado
	4	Tenho foco
	5	Tenho constância no ritmo de trabalho
	6	Soluciono os problemas com agilidade
	7	Administro o tempo de forma eficaz
<b>FOCO EM RESULTADO</b>	1	Pauto minhas ações no alcance dos resultados esperados
	2	Sou objetivo na resolução dos problemas
	3	Acompanho resultados
	4	Sou atencioso na realização das atividades
	5	Estou atento a possíveis variações
<b>TOMADA DE DECISÃO</b>	1	Escolho alternativas adequadas e eficazes para os problemas identificados, comprometendo-me com o resultado, respeitando a hierarquia
	2	Sou lembrado em situações difíceis, por ser percebido como quem enfrenta bem os problemas.
	3	Mantenho o equilíbrio em situações difíceis
	4	Sou seguro em minhas convicções
<b>COMUNICAÇÃO</b>	1	Crio canais de comunicação, recebendo e transmitindo informações de maneira eficaz.
	2	Falo naturalmente em público
	3	Tenho habilidade de influenciar, de convencer. Clareza, objetividade e profundidade.
	4	Sei ouvir as pessoas
	5	Crio canais de comunicação, recebendo e transmitindo informações de maneira eficaz.
<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>	1	Questões pessoais não interferem em minhas decisões.
	2	Tenho equilíbrio emocional para relacionar-me com meus colegas
	3	Tenho paciência para explicar o serviço aos colegas de trabalho
	4	Trato as pessoas sem distinção, independentemente do nível hierárquico
	5	Sou flexível com as pessoas
<b>TRABALHO EM EQUIPE</b>	1	Desenvolvo uma relação de complementaridade com os membros da equipe e divido as tarefas de maneira justa.
	2	Promovo a integração de todos, compartilhando problemas e soluções.



	3	Demonstro flexibilidade e capacidade de me adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos
	4	Penso coletivamente
	5	Sou proativo
<b>ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS</b>	1	Sei administrar comentários desnecessários
	2	Sei administrar os sentimentos pessoais no trabalho

**Fonte:** adaptado de LEME (2005), MADALENA (2007), ROSSONI (2013), DUTRA 2016.

Após a coleta de dados, foi realizado a tabulação e descrição estatística e cruzamento dos dados, com a construção de gráficos no Programa Excel. A estatística descritiva é o conjunto de métodos para a descrição e sistematização dos dados em uma amostra ou população, por meio de tabelas, gráficos e medidas (BATTISTI; BATTISTI, 2008).

Lakatos e Marconi (2003) explicam que o método e processos estatístico significa “redução de fenômenos sociológicos, políticos, econômicos etc. em termos quantitativos e a manipulação estatística, que permite comprovar as relações dos fenômenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado”. Os processos estatísticos permitem a obtenção de representações simples e a relação existente entre elas (LAKATOS; MARCONI, 2003). No capítulo que segue, apresenta-se os resultados e discussões da pesquisa.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados obtidos com esta pesquisa possibilitaram o alcance dos objetivos propostos. As seções seguintes descrevem os resultados por cada indicador (Liderança, Organização e Planejamento, Foco em Resultado, Tomada de Decisão, Comunicação, Relacionamento Interpessoal, Trabalho em Equipe, Administração de Conflitos). Em cada seção, traça-se um comparativo entre a autoavaliação de competências comportamentais dos graduandos em administração da UFMA e o grau de importância dada a estas competências, pelos gestores de RH das empresas D, A, B e C. Tendo em mente que o objetivo geral da pesquisa foi o de traçar um comparativo entre duas realidades a fim de averiguar se existe conformidade entre elas.

A escala utilizada variou de 0 a 5, sendo que 0 correspondeu a “**não é importante**” e 5 “**muito importante**”, para a pesquisa com o RH das empresas. Para a pesquisa com os graduandos de Administração da UFMA, a escala também variou de 0 a 5, porém, com 0 correspondendo a “**nunca ajo desta maneira**” e 5 “**sempre ajo desta maneira**”. Diante disto, observando o valor percentual da escala, o trabalho considera, estatisticamente, a seguinte equivalência: 5 (100%); 4 (80%), 3 (60%); 2 (40%), 1 (20%) e 0 (0%).

### 5.1 Indicador Liderança

A liderança é definida por Cartwright e Zander (1967 *apud* MICUCCI, 1997) como a capacidade de realização de ações, pautadas na promoção de objetivos, melhoria da qualidade de interação dos colaboradores, coesão do grupo e compartilhamento de recursos, conduzindo o grupo a atingir os resultados esperados. Para Reis (2009, p.44), cabe ao líder “evidenciar comportamentos e procedimentos que irão contribuir para que sua equipe se desenvolva mais prontamente e encontre maiores facilidades na execução de suas atividades”. Corroborando com esta linha de pensamento, Junqueira (2012) entende que liderar envolve influenciar pessoas para que trabalhem num objetivo comum.

### 5.1.1 Grau de importância dada às competências comportamentais do indicador Liderança.

A tabela 1 expõe o grau de importância dado pelo RH das empresas às variáveis “visão estratégica”; “responsabilidade por decisões”; “consciência de equipe, inovação e atualização”; “ponderação e bom senso em situações de adversidade e pressão”. A tabela 2 trata das variáveis “coordenar trabalhos” e “coordenar pessoas”.

De acordo com os dados, a empresa B atribuiu grau de importância 3 à variável “visão estratégica”, 5 à “variável responsabilidade por decisões”, 5 ao item “consciência de equipe, inovação e atualização”, 4 à variável “ponderação e bom senso em situações de adversidade e pressão”. A empresa A atribuiu 5 a todas as variáveis. A empresa C atribuiu grau de importância 4 à variável “visão estratégica”, 3 à “variável responsabilidade por decisões”, 4 ao item “consciência de equipe, inovação e atualização”, 4 à variante “ponderação e bom senso em situações de adversidade e pressão”. Já o RH da empresa D atribuiu grau de importância 4 à variável “visão estratégica”, 5 à “variável responsabilidade por decisões”, 4 ao item “consciência de equipe, inovação e atualização”, 4 à variante “ponderação e bom senso em situações de adversidade e pressão”.

**Tabela 1** - Grau de importância dada às competências comportamentais  
Indicador Liderança

<b>Empresas</b>	Visão Estratégica	Assumir totalmente a responsabilidade por decisões	Estimo da consciência na equipe da necessidade de inovação e atualização	Ponderação e bom senso em situações de imprevistos, adversidades e pressão.
Empresa B	3	5	5	4
Empresa A	5	5	5	5
Empresa C	4	3	4	4
Empresa D	4	5	4	4

**Fonte:** dados da pesquisa

Para Parente (2002) o ramo do Varejo é o elo entre o nível de consumo e o nível de produção, atuando na identificação das necessidades do consumidor identificando e atendendo as necessidades do mercado. Assim, A visão estratégica é

fundamental para o ramo, uma vez que, diante da competitividade do setor é preciso criar e avaliar processos constantemente, de modo a aproveitar as oportunidades e diminuir os motivos que geram a desistência de compra. No entanto, é possível que esta visão estratégica, esteja centrada na alta direção, que se encarrega de traçar diretrizes e caminhos lógicos a longo prazo. Isto parece explicar o nível 3, um meio termo, que representa a importância do reconhecimento da visão estratégica, mas não a responsabilidade total pela definição das estratégias.

Do mesmo modo, a tomada de decisão é muito importante, neste ramo de muita competitividade, uma vez que decisões erradas, seja no planejamento, seja no contato direto com o consumidor, acarretam perdas. A tomada de decisão neste cenário, envolve a análise de dados e interpretação correta de informações, elemento fundamental para o administrador.

O mesmo ambiente competitivo, de vendas, explica a importância da ponderação e bom senso em situações de adversidade e pressão, já que o colaborador atua em um contexto de pressão constante por resultados. A consciência do trabalho em equipe também é fundamental para o setor.

O alto valor atribuído a consciência de equipe e necessidade de inovação e atualização é reflexo de um mercado em constante transformação e que tem na informação elemento fundamental, para o surgimento de novos produtos e novas estratégias para atração de clientes e manutenção da competitividade, bem como a necessidade constante de atualização, uma vez que, mais do que nos outros setores, a tecnologia é ponto central.

As empresas C e D, por se tratar de ramos industriais, sujeitas a variações de aspectos tanto naturais quanto econômicos (como mudanças de políticas nacionais ou internacionais, variações de mercado, períodos de crise etc), tem na visão estratégica, ponderação em momentos de pressão e responsabilidade por decisão, competências essenciais para a própria existência do negócio. A administração de produção e operações é, conceitualmente, “o estudo de técnicas e conceitos aplicáveis à tomada de decisões nas funções de produção (empresas industriais) e operações (empresas de serviços) ”.

Já para A, as respostas positivas a todos os quesitos são explicadas porque a visão estratégica e todos os processos são pautados na segurança dos pacientes. Pela linha de cuidado escolhida, o processo de tomada de decisão é a escolha de

como agir diante dos recursos humanos, materiais e patrimoniais os quais direta ou indiretamente interferem na segurança.

Como alerta Mackinnon *et al.* (2004), a complexidade da área da saúde requer dos gestores o domínio de competências diferentes, necessárias para liderar em ambientes de mudanças (MACKINNON *et al.*, 2004). Por este motivo a atividade gerencial passou a incorporar em seus processos os princípios da eficácia, efetividade, qualidade total e excelência, próprios das demais áreas da economia, em especial da indústria, a fim de alcançar objetivos, metas e resultados organizacionais (MANENTTI *et al.*, 2012).

Quanto às variáveis “coordenar trabalhos” e “coordenar pessoas”, os resultados foram os seguintes: o RH das empresas Empresa B e Empresa A atribuiu grau 5 às duas variáveis. Já as empresas Empresa C e Empresa D indicaram índice 4 para ambas as variáveis.

**Tabela 2** - Grau de importância dada às competências comportamentais  
Indicador Liderança

<b>Empresas</b>	Coordenar trabalhos	Coordenar Pessoas
Empresa B	5	5
Empresa A	5	5
Empresa C	4	4
Empresa D	4	4

**Fonte:** dados da pesquisa

No que diz respeito a coordenar trabalhos e coordenar pessoas, embora ambas as empresas tenham indicado níveis importância altos para ambos os quesitos, os dados apresentam um grau de importância maior, dado pela empresa A e B. Isto se explica pelo fato de estas duas empresas possuírem no desenvolvimento das suas atividades fim a coordenação de equipes e de trabalhos, em ambientes menos mecanizados e mais dependes de uma relação direta entre colaboradores entre si e entre clientes. Já para as empresas D e C, apesar da importância dada aos quesitos, apresentam na produção sua atividade fim, o que requer a execução de atividades pré-determinadas e mais mecânicas.

### 5.1.2 Nível de competências comportamentais dos graduandos em administração da UFMA para o indicador Liderança.

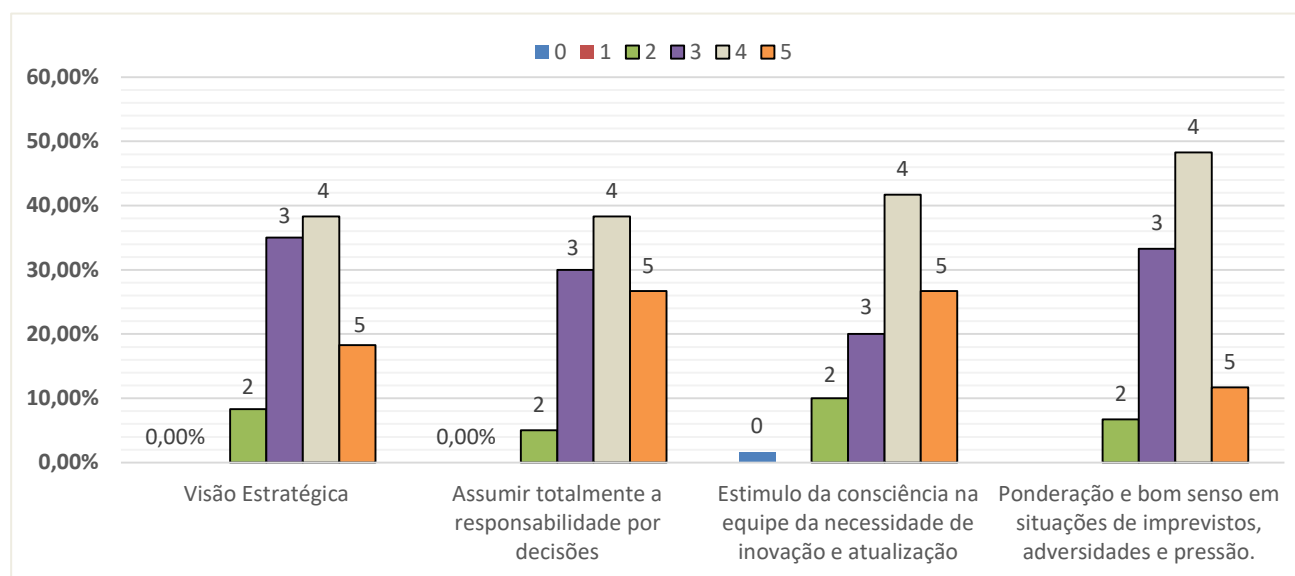
Quanto ao nível de competências comportamentais dos estudantes de administração da UFMA, o gráfico 1 demonstra, na autoavaliação feita pelos mesmos, que, quanto ao item “visão estratégica”, 8,3% dos pesquisados se atribuiu grau 2, 35% indicou valor 3. Dos demais, 38,30% consideraram grau 4 e 18,30% indicaram grau 5. Já para o item “responsabilidade por decisões”, 5% indicaram nível 2 e 30% indicou valor 3. Outros 38,30% consideraram grau 4 e 26,7% indicaram nível 5. Já para o “item inovação e necessidade de atualização”, observa-se que 5% dos pesquisados indicou nível 2, enquanto 20% dos pesquisados indicaram nível 3. Ainda, 41,7% indicou nível 4, enquanto 26,6% apontaram nível 5.

Observa-se para o item “visão estratégica” que, em comparação às exigências das empresas, 8,3% dos pesquisados ficou abaixo do nível esperado por todas as empresas, uma vez que nível mínimo exigido foi 3. 38,3% conseguiram o valor exigido pelas empresas C e D e apenas 18,3% alcançaram os resultados esperados pela empresa A. No item responsabilidade por decisões, apenas 26,7% dos pesquisados atingiu o nível esperado para 3 empresas, a saber, B, A e D. Para a empresa C, o nível esperado foi alcançado por 30% dos pesquisados.

Em relação à “item inovação e necessidade de atualização”, apenas 26,6% dos pesquisados atingiu o nível esperado por B e A, enquanto 41,7% atingiu o resultado esperado para C e D.

Em relação a “ponderação e bom senso em situações de adversidade e pressão”, 6,7% dos pesquisados se atribuiu nível 2. Ainda, 33% consideraram-se no nível 3, 48,3% indicaram 4, e 11,70% apontaram valor 5. É possível constatar que apenas 11,7% dos pesquisados conseguiu atingir o valor o valor esperado pela empresa A. Enquanto isto, 48,3% conseguiu atingir o valor esperado por D, C e B. Deste modo, observa-se que 39,7% ficaram abaixo do resultado esperado por todas as empresas.

**Gráfico 1** - Nível de competências comportamentais dos graduandos de administração para o Indicador liderança



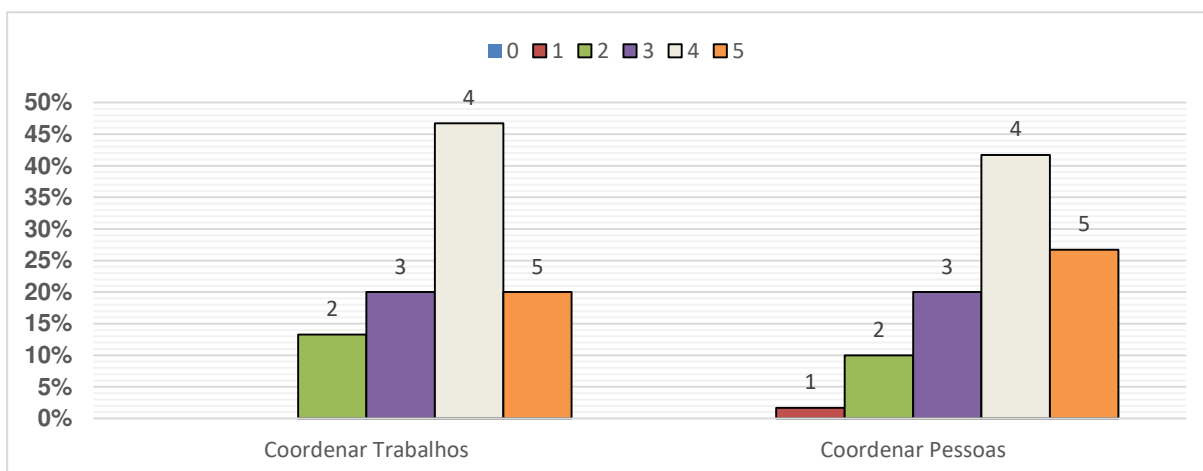
**Fonte:** dados da pesquisa

Para o item “ Coordenar trabalhos”, registrou-se a seguinte avaliação: 13,3% dos sujeitos pesquisados indicou nível 2, enquanto 20% colocou-se com índice 3, 46,7% grau 4 e 20% grau 5. Já em relação à capacidade de “Coordenar Pessoas”, apenas 1,7% indicaram categoria 1. Mas, 10% dos entrevistados consideram-se como categoria 2. Dos demais, 20% indicaram nível 3, enquanto 41,7% apontaram classe 4 e 26,70%, categoria 5.

Aqui, para “Coordenar Trabalhos”, observa-se que 20% dos pesquisados conseguiu atingir o valor esperado por A e B, enquanto 46,7% conseguiu alcançar no nível estabelecido por C e D. Ainda, 13,3% dos pesquisados ficou abaixo do resultado esperado por todas as empresas.

Já para “Coordenar Pessoas”, a partir destes dados, é possível observar que apenas 26,7% dos pesquisados conseguiu atingir o nível exigido pelas empresas B e A, enquanto 41,7% alcançaram os resultados para C e D. 11,7% dos pesquisados não alcançou os resultados esperados pelas empresas.

**Gráfico 2** - Nível de competências comportamentais dos graduandos de administração para o Indicador liderança



Fonte: dados da pesquisa

## 5.2 Indicador Organização e Planejamento

Para Santos (2013), o gestor deve possuir a capacidade de planejar e organizar suas atividades e as do grupo, de modo a estabelecer metas mensuráveis e cumpri-las com eficácia. Planejar é uma aplicação específica do processo decisório. A determinação no presente do que se espera para o futuro da organização. Já organização refere-se ao processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura que facilite a realização de objetivos (JUNQUEIRA, 2012).

Para o indicador Organização e Planejamento o gráfico apresenta o resultado das variáveis “Procedimentos em favor da eficácia em resultados”; “Determinação de prioridades das tarefas e controle do cumprimento”; “Organização” e “Foco”.

### 5.2.1 Grau de importância dada às competências comportamentais do indicador Organização e Planejamento.

A tabela 3 mostra que, em relação à variável “Procedimentos em favor da eficácia em resultados”, a empresa B atribuiu grau 4, enquanto a empresa A atribuiu importância 5. Já C atribuiu índice 4 e empresa D optou pela classe 3, em importância. O item “Determinação de prioridades das tarefas e controle do cumprimento”, aponta as seguintes respostas: empresas B e A atribuíram nível 5, enquanto empresas D e C



adotaram a classificação 4. Para o critério “ Organização”, B e C optaram pelo índice 4. Já A, indicou nível 5 e D classificou a variável em 3. Por fim, no critério “ Foco”, B, C e D indicaram nível 4, enquanto a empresa A, nível 5.

**Tabela 3** - Grau de importância dada às competências comportamentais  
Indicador Organização e Planejamento

<b>Empresas</b>	Procedimentos em favor da eficácia em resultados.	Determinação de prioridades das tarefas e controle do cumprimento.	Organização	Foco
Empresa B	4	5	4	4
Empresa A	5	5	5	5
Empresa C	4	4	4	4
<b>Empresas</b>	Procedimentos em favor da eficácia em resultados.	Determinação de prioridades das tarefas e controle do cumprimento.	Organização	Foco
Empresa D	3	4	3	4

**Fonte:** dados da pesquisa

Se no ramo do varejo a estratégia e a tomada de decisão são de grande importância, é igualmente importante a determinação de ações que possam diminuir os erros e ajude no alcance dos objetivos esperados. Pessoas com esta competência ajudam a atingir metas de venda e, conseqüentemente, a maximizar o lucro. Aliada a esta característica, a determinação de prioridades (cumprir tarefas metas de venda, por exemplo), organização e foco, são características diferenciadoras para o profissional de administração em um cenário competitivo.

Segundo Persona (2007), para se executar um planejamento eficiente da força de vendas, são necessárias ações como: localizar e focar ações em seu mercado alvo; avaliar e atender as necessidades de seus clientes, criar produtos e serviços para isso; descobrir quem são seus concorrentes, quais são os pontos fortes e fracos, o que estão fazendo e onde pretendem chegar; criar uma estratégia de sucesso competitivo; antecipar-se as mudanças do mercado, acompanhando as tendências e planejando ações futuras; identificar oportunidades para desenvolver novos produtos e serviços inéditos, baseados nos anseios do mercado; definir quais ações tomar para alcançar o melhor resultado, no menor prazo e com um mínimo de investimentos; criar

uma seleção mais eficiente de canais e ações de propaganda e publicidade, suspendendo gastos com o que não traz resultados.

Isto também se aplica ao ramo da saúde. No caso da empresa A, a importância se dá, a partir das palavras de Chorny e Taveira (2008, n.p.), que explicam:

o propósito da gestão de serviços de saúde (assim como do próprio planejamento) é a saúde, ou seja, a melhoria das condições de saúde das populações ou grupos aos quais os programas e serviços se dirigem. Sem planejamento, este objetivo é perdido de vista e passa-se a considerar a própria administração de recursos - materiais, humanos e principalmente financeiros – como o objetivo final. Ou seja, o que são os meios, passam a ser os fins.

Em pesquisa feita por Vieira (2015), constatou-se que o planejamento aliado a estratégia, e seus desdobramentos é, de maneira incontestável, aquela ação considerada mais importante para os gestores da área da saúde, na opinião dos pesquisados. Segundo Matus (1989), o planejamento estratégico é um cálculo que precede e preside a ação, partindo de uma visão do presente e apoiado por teorias e métodos, capaz de fornecer uma visão global e articulada das situações em foco.

No caso das empresas C e D, do ramo de produção, procedimentos e organização são elementos, na maioria das vezes, ligados ao cumprimento de ações técnicas, o que explica o valor mediano da competência, no caso da empresa D (o que não significa que não sejam importantes) e um aumento deste valor para 4, no cumprimento das tarefas e controle do cumprimento, bem como no foco.

A tabela 4 apresenta o grau de importância atribuído às variáveis “Agilidade na Solução de Problemas”, “Administração do tempo” e “Constância no Ritmo de trabalho”. As empresas B e A atribuíram nível 5 à variável “Agilidade na Solução de Problemas”. C e D apontaram classe 3. Para os critérios “Administração de tempo”, B e A atribuíram nota 5, enquanto C e D indicaram grau de importância 4. Para o item “Constância no Ritmo de trabalho”, empresa B, C e D apontaram classificação 4, enquanto A optou pela escala 5.

**Tabela 4** - Grau de importância dada às competências comportamentais  
Indicador Organização e Planejamento

<b>Empresas</b>	Agilidade na solução de problemas	Administração do tempo	Constância no ritmo de trabalho
Empresa B	5	5	4
Empresa A	5	5	5
Empresa C	3	4	4
Empresa D	3	4	4

**Fonte:** dados da pesquisa

Observa-se uma diferenciação de importância no quesito Agilidade na solução de problemas, no que se refere às empresas B e A, comparadas a C e D. Nas primeiras, devido a natureza das atividades, os problemas são mais subjetivos e cuja a resolução de maneira mais imediata. Já nas segundas, a solução de problemas envolve questões mais técnicas, identificação de efeitos, desvio em processo, ou mesmo avaliação de metas, o que demanda um processo mais lento de avaliação em relação ao ramo de saúde e varejo.

Já a constância no ritmo de trabalho aparece como elemento importante para todas as empresas. Gasparetto (2012) explica que isto significa manter um ritmo de trabalho e realizar a tarefa que precisa ser feita no tempo disponível para a sua realização e sem sobressaltos, correrias etc. Esta competência é importante tanto em atividades com prestação de serviço ou venda, quanto para atividades industriais.

### 5.2.2 Nível de competências comportamentais dos graduandos em administração da UFMA para o indicador Organização e Planejamento

O gráfico 3 aponta o nível de competências comportamentais indicado para as seguintes variáveis: “Procedimentos em favor dos resultados”; “Determinação de prioridade das tarefas e controle do cumprimento”; “Organização” e “Foco”.

Para o item “Procedimentos em favor dos resultados” registrou-se que 3,3% dos sujeitos pesquisados indicou nível 2, enquanto 23,3% colocou-se com índice 3. Ainda, 46,7% apontou grau 4 e 26,7% indicou grau 5. Já em relação à categoria “Determinação de prioridade das tarefas e controle do cumprimento”, 1,7% indicou

categoria 1 e 3,3% dos entrevistados consideram-se como categoria 2. O registro do índice 3 foi de 30%, enquanto 41,7% indicou grau 4. Dos demais, 23, 3% apontou categoria 5.

Em relação à variável “ Organização”, 10% dos pesquisados se atribuiu grau 2, enquanto 35% indicou valor 3. Dos demais, 31,7% apontou grau 4 e 23,3% indicou grau 5. Já para o item “Foco”, 13,3% dos pesquisados classificou-se no nível 2 e 26,7% atribuiu valor 3. Outros 36,7% consideraram-se em nível 4 e 20% indicou nível 5.

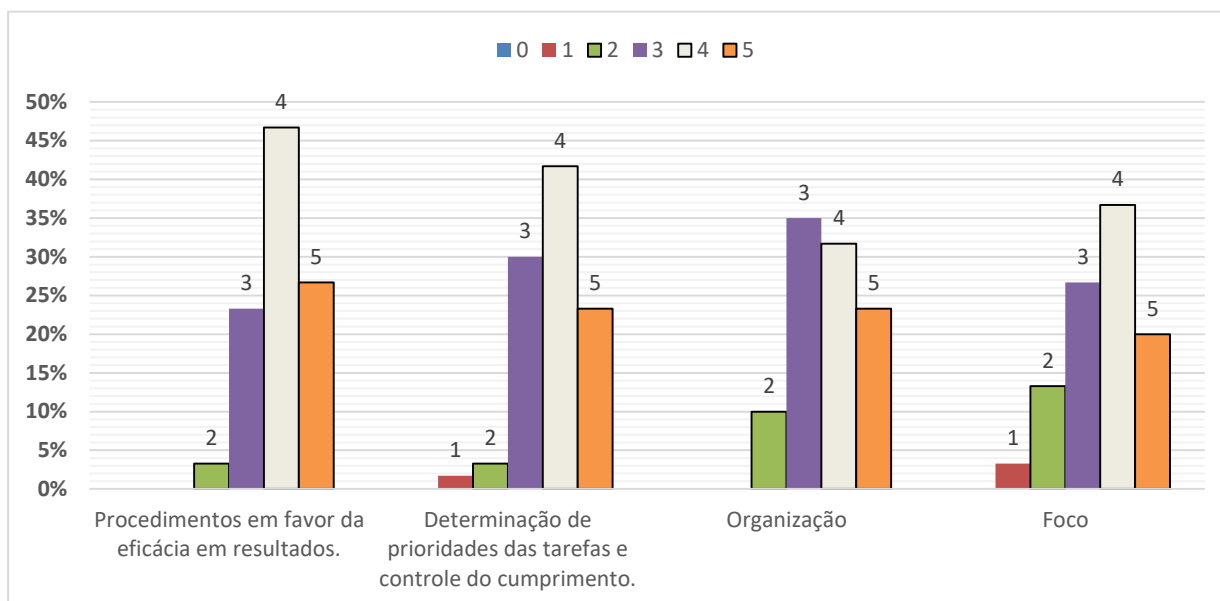
Quanto a organização e Planejamento, no quesito “procedimentos em favor de resultados”, 3,3% dos estudantes indicaram nível 2, muito abaixo da média total das empresas, que foi de 4.

Em “determinação de prioridades das tarefas e controle do cumprimento”, 1,7% dos estudantes marcaram a categoria 1, não atingindo a média desejada pelas empresas, que foi de 4. Ainda abaixo do valor estimado, 30% dos graduandos marcaram grau 3. Este quesito é de extrema importância para as empresas no cumprimento de tarefas e controle, por envolver as atividades fins das empresas. No caso da empresa A, D e C, envolve a saúde humana e a segurança, inclusive alimentícia e industrial, no caso das últimas.

Na variável “Organização”, em nenhuma das empresas identificou-se o nível 2, sendo aceitável apenas a partir do nível 3 (registro de apenas 1 empresa). O fato de 75% das empresas marcarem esta variável como 4 ou 5 mostra que esta competência é muito importante. O fato de 10% dos pesquisados se atribuir grau 2 demonstra nível comportamental abaixo do esperado para um número significativo de discentes.

Já para o item “Foco”, 13,3% dos pesquisados classificou-se no nível 2 e 26,7% atribuiu valor 3. Outros 36,7% consideraram-se em nível 4 e 20% indicou nível 5. O que mostra que 20% atenderam às expectativas da A, enquanto 36,7% alcançou o nível esperado pelas outras empresas. Os dados mostram que, neste quesito mostra que 40% dos discentes não atingiram o grau esperado.

**Gráfico 3** - Nível de competências comportamentais dos graduandos de administração para o Indicador Organização e Planejamento



**Fonte:** dados da pesquisa

No gráfico 4, verifica-se a autoavaliação comportamental atribuída às variáveis “Agilidade na Solução de Problemas”, “Administração do tempo” e “Constância no Ritmo de trabalho” dos graduandos em Administração da UFMA.

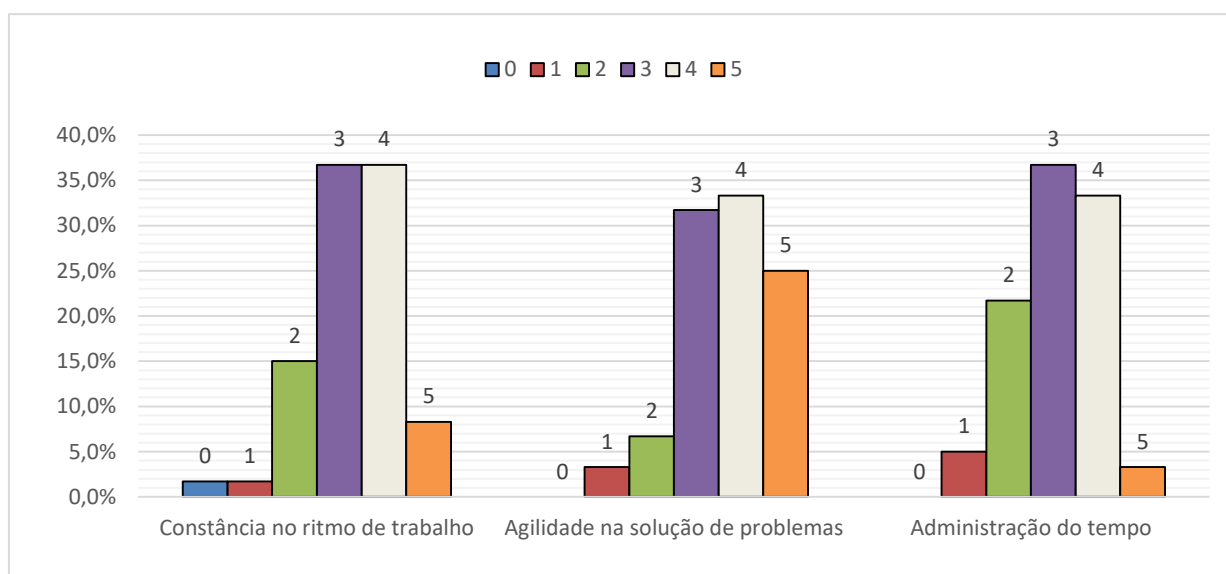
É possível observar que, para o item “Constância no ritmo de trabalho” registrou-se que 1,7% dos sujeitos pesquisados indicou nível 1, enquanto 15% indicou nível 2. Para 36,7% o nível apontando foi 3 e 36,7%, registrou índice 4. Apenas 8,3% classificou-se em 5. Já em relação à “Agilidade na Solução de Problemas”, 3,3% indicou categoria 1 e 6,7% dos entrevistados consideram-se como categoria 2. Dos demais, 31,7% indicou nível 3, enquanto 36,7% apontou classe 4. Para o nível 5, o percentual de respostas foi de 25%.

Quanto à variável “Administração do tempo”, 5% dos pesquisados atribuiu-se grau 1 e 21,7% indicou valor 2. Para 36,7% o índice registrado foi 3. Dos demais, 33,7% considerou o grau 4 e 3,3% indicou grau 5.

A agilidade na solução de problemas, dentro de qualquer empresa, é no mínimo um dos pré-requisitos esperados em candidato e/ou colaborador. Tal quesito está relacionado à competência proatividade, utilizada largamente na descrição curricular de candidatos a empregos. 31,7% dos discentes pesquisados marcaram o quesito 3, alcançando o grau aceitável apenas pela empresa D.

Observa-se para o item “constância no ritmo de trabalho”, em comparação às exigências das empresas pesquisadas, os discentes apresentam nível baixo de competência comportamental nesta categoria. Nada menos que 53,2% dos sujeitos pesquisados encontram-se abaixo do nível desejado. O mesmo se aplica à administração do tempo, o grau mínimo exigido foi 4. Observa-se que 63,4% dos discentes ficaram abaixo do índice exigido. A administração do tempo, bem como a constância no ritmo do trabalho, independente do setor aqui discutido, são características comportamentais muito valorizadas, uma vez que estas competências se relacionam diretamente com a produtividade, a diminuição de perdas e a maximização do lucro.

**Gráfico 4** - Nível de competências comportamentais dos graduandos de administração para o Indicador Organização e Planejamento



**Fonte:** dados da pesquisa

### 5.3 Indicador Foco Em Resultado

Foco em resultado significa a orientação e concentração dos esforços e orientação das ações de modo a minimizar o desperdício e recursos (PESTANA, 2011). Requer uso da informação e estabelecimento de indicadores de desempenho, monitoramento e avaliação dos efeitos no serviço (GOMES, 2009).

Para o indicador Foco em resultado, as seguintes competências foram consideradas: “Condução de ações no alcance dos resultados esperados”; “Administração de resultados”; “Atenção na realização de atividades”; “Objetividade” e “Atenção a possíveis variações”.

### 5.3.1 Grau de importância dada às competências comportamentais do indicador Foco em Resultado

A tabela 5 mostra o grau de importância dado pelas empresas às variáveis destacadas. O RH da empresa B indicou importância 4 aos itens “Condução de ações no alcance dos resultados esperados”; “Administração de resultados”; “Atenção na realização de atividades”; “Objetividade” e grau 3 à variável “Atenção a possíveis variações”. A empresa A atribuiu índice 5 a todos os itens. Empresa C apontou valor 4 às categorias “Condução de ações no alcance dos resultados esperados”; “Atenção na realização de atividades”; “Objetividade” e “Atenção a possíveis variações”. Para a categoria “Administração de resultados”, o valor atribuído foi 3. A empresa D seguiu na mesma linha e apontou valor 4 às categorias “Condução de ações no alcance dos resultados esperados”; “Atenção na realização de atividades”; “Objetividade” e “Atenção a possíveis variações”. Já para a categoria “Administração de resultados”, o valor atribuído foi 3.

**Tabela 5** - Grau de importância dada às competências comportamentais  
Indicador Foco em Resultado

<b>Empresas</b>	Condução de ações no alcance dos resultados esperados	Administração de resultados	Atenção na realização de atividades	Objetividade	Atenção a possíveis variações
Empresa B	4	4	4	4	3
Empresa A	5	5	5	5	5
Empresa C	4	3	4	4	4
Empresa D	4	3	4	4	4

**Fonte:** dados da pesquisa

A condução de ações para o alcance de resultados, bem como a administração destes é um item diretamente ligado ao planejamento. Aqui, para as empresas de produção, C e D, tão ou mais importante que procedimentos em favor da eficácia em resultados. A falta de atenção na realização de atividades pode gerar perdas, inclusive no que diz respeito à segurança na realização da atividade. Isto também explica a importância da objetividade e da atenção a possíveis variações. No caso do Varejo, o alto valor de importância, se dá porque da ação comportamental na condução de ações, ou seja, no modo como age o colaborador para o alcance dos resultados, depende a própria atividade fim da empresa, que é a venda de produtos. Os consumidores estão cada vez mais exigentes. Alguns, mais focados no preço dos produtos. Há uma crescente parcela da população atenta a produtos e serviços com qualidade cada vez mais elevada. Como consumidores, buscamos a vivência de experiências individuais de compra quando visitamos as lojas. (ROCATTO, 2017)

No caso da empresa A, no ramo da saúde, a condução de ações e controle e atenção na realização da atividade, são características das quais depende a saúde e/ou a segurança dos próprios clientes. De modo que esta é uma competência fundamental. Para Campos (2003), é importante lembrar que os processos de identificação, de transferência e de contratransferência acontecem o tempo todo nos serviços de saúde, nos quais há sempre um grupo de humanos cuidando de outros humanos, o mais das vezes sem que se tenha consciência disso.

Para Muller (2011), devido ao aumento dos custos e da complexidade das práticas médicas, têm ocorrido mudanças rápidas e profundas na saúde desde a década de 70. Essas mudanças se refletem na organização e na complexidade das instituições de saúde. A direção de um hospital hoje possui em sua estrutura conselhos, subdiretorias e é responsável pela organização de muitos serviços que devem funcionar de forma harmoniosa, passando a precisar de profissionais na administração, que possam controlar e organizar os processos.

### 5.3.2 Nível de competências comportamentais dos graduandos em administração da UFMA para o indicador Foco em Resultado

O Gráfico 5 demonstra o nível das competências comportamentais dos graduandos, para Indicador Foco em Resultado. Para o item “Condução de ações no alcance dos resultados esperados” registrou-se que 1,7% dos sujeitos pesquisados



indicou nível 0, 6,7% colocou-se como grau 2 e 25% apontou nível 3. Dos demais, 43,3% marcou a categoria 4, enquanto 23,3% apontou nível 5. Já em relação à variável “Administração de resultados”, 1,7% indicou categoria 1, enquanto 6,7% escolheu grau 2. Ainda, 23,3% dos indivíduos estudados consideraram-se como categoria 3. Para 35%, o valor indicado foi 4, enquanto 33,3% incluiu-se no nível 5.

Para o item “Condução de ações no alcance dos resultados esperados”, nota-se que 23% alcançaram o nível proposto por A, enquanto 43,3% alcançaram o nível exigido pelas empresas B, C e D. Observa-se ainda que 8,4% dos pesquisados, ficou abaixo do resultado esperado por todas as empresas.

Para o item “Administração de resultados” observa-se que 23% dos indivíduos conseguiu atingir a categoria exigida por C e D, que foi de 3. 35% obtiveram o nível exigido pela empresa B, enquanto 33,3% dos pesquisados alcançou o resultado esperado por A. Observa-se ainda que 8,4% dos pesquisados, ficaram abaixo do resultado esperado por todas as empresas.

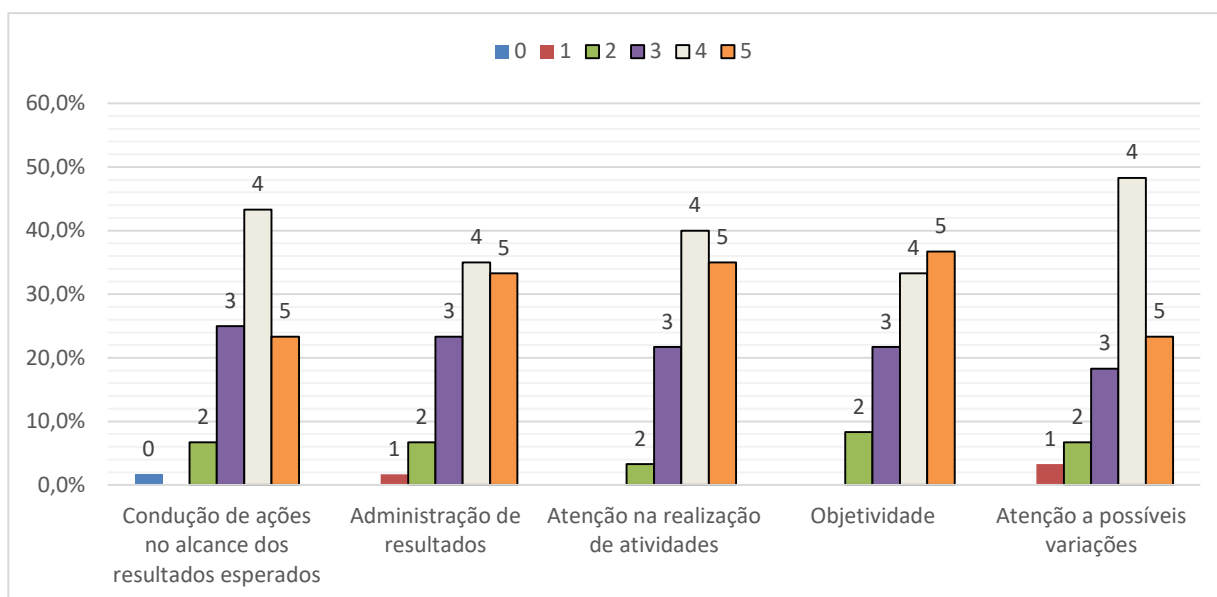
Em relação à variável “Atenção na realização de atividades”, 3,3% optaram pelo nível 2. A classificação 3 registrou 21,7%. Já 40% dos indivíduos indagados optou pelo nível 4 e 35% pelo 5. O item “Objetividade” registrou os seguintes valores: 8,30% escolheu classe 2, 21,7% apontou nível 3. Ainda, 33,3% indicou a opção 4 e 36,7% a opção 5.

Este item teve como valor mínimo a categoria 4. O que expressa seu alto grau importância. No entanto, nota-se que, apesar de 75% dos discentes identificarem-se entre as escalas 4 e 5, 25% dos discentes ficaram abaixo do nível 4. Esta atenção, ao evitar retrabalho e reduzir desperdício de tempo e de recursos, é uma característica comportamental requisitada por estas empresas, mesmo em setores diferentes.

No item objetividade, observa-se que 33,3% dos pesquisados alcançou os resultados esperados para 3 empresas, B, C e D, enquanto 35% conseguiu alcançar o nível exigido pela empresa A. Observa-se ainda que 30% ficou abaixo do resultado esperado para todas as empresas.

Na variável “Atenção a possíveis variações”, 3,3 % dos pesquisados optaram pelo nível 1 e 6,7% atribuíram-se grau 2. Observa-se ainda, que 18,30% indicou valor 3. Dos demais, 48,30% consideraram-se dentro do nível 4 e 23,3% indicaram grau 5. Observa-se que 48,3% dos pesquisados atingiu o resultado esperado para C e D, enquanto 18,3% alcançou o nível esperado pela B. 23,3% dos pesquisados conseguiu atingir a meta esperada pela empresa A.

**Gráfico 5** - Nível de competências comportamentais dos graduandos de administração para o Indicador Foco em Resultado



**Fonte:** dados da pesquisa

## 5. 4 Indicador Tomada de Decisão

O processo decisório é, segundo Simon (1983, p.36) como um encadeamento de “pensamento e ação que culminará com uma escolha”. Para o autor, o processo decisório envolve a comparação constante de alternativas, em função dos objetivos finais.

O indicador Tomada de decisão foi formado pelo seguinte conjunto de variáveis: “Escolha de alternativas adequadas e eficazes para os problemas, comprometimento com o resultado e respeito à hierarquia”; “ Ser percebido com quem enfrenta bem os problemas”; “ Equilíbrio em situações difíceis”; “Segurança em suas convicções”.

### 5.4.1 Grau de importância dada às competências comportamentais do indicador Tomada de Decisão

A tabela 6 expõe o grau de importância dado às referidas variáveis, pelo RH das empresas pesquisadas. O item “Escolha de alternativas adequadas e eficazes

para os problemas, comprometimento com o resultado e respeito à hierarquia” obteve nível de importância 5 da empresa A. As empresas D e B categorizaram a variável em 4, enquanto C atribuiu grau de importância 3 à variável.

A variável “Ser percebido com quem enfrenta bem os problemas”, obteve classificação 5 da empresa A e 4 da C e D. Já a empresa B atribuiu a esta categoria o nível de importância 2.

**Tabela 6** - Grau de importância dada às competências comportamentais  
Indicador Tomada de Decisão

<b>Empresas</b>	Escolha de alternativas adequadas e eficazes para os problemas; comprometimento com o resultado e respeito a hierarquia	Ser percebido como quem enfrenta bem os problemas	Equilíbrio em situações difíceis	Segurança em suas convicções
Empresa A	5	5	5	5
Empresa C	3	4	4	3
Empresa D	4	4	4	3
Empresa B	4	2	5	4

**Fonte:** dados da pesquisa

Todas as empresas atribuíram valor médio e alto para as competências relacionadas à tomada de decisão. O que indica que, independente do ramo de atividade, escolher alternativas adequadas, enfrentar problemas, ter equilíbrio em situações difíceis e segurança em convicções, respeito a hierarquia, são características fundamentais para a liderança, indicador apontado com alto índice importância. E liderança exige tomada de decisão a partir do que foi vivenciado (ROQUETI, 2015). Já Donato (2012) explica que “processo de tomada de decisão é uma sequência lógica de etapas que expressam a racionalidade com o qual os gestores buscam soluções ótimas para os problemas da empresa, que termina com a escolha da ação a ser implementada”.

No que diz respeito a área de saúde, caso da Empresa A, Yoshimi e Tamaki (2012), explicam que “um obstáculo para uma utilização mais ampla da avaliação na

tomada de decisão nos serviços de saúde é que a sua implementação requer recursos e tempo, o que dificulta a sua utilização para problemas que necessitem de soluções imediatas”, o que requer a contratação de indivíduos com competências não apenas técnicas, mas comportamentais que lhe permitam tomar decisões de maneira correta.

Quanto ao ramo do Varejo, área da empresa B, Donato (2012) explica que este atua estrategicamente como intermediário entre os fornecedores e os consumidores, o que lhe confere um papel de fundamental importância como na cadeia de suprimentos. Esta área, por ser afetada por questões econômicas, políticas e socioculturais, no que diz respeito às preferências do consumidor, acaba tendo na tomada de decisão, elemento fundamental para a diminuição das perdas. O valor baixo, no entanto, atribuído ao item “ ser percebido como quem enfrenta bem os problemas”, pode estar relacionado à importância dada ao desenvolvimento da coletividade, em sobreposição ao individualismo.

No que diz respeito ao ramo de produção criar regras e estruturas de decisão que permitam ao sistema produzir produtos e entregar serviços de acordo com o esperado é fundamental. Diante da demanda crescente por produtos de melhor qualidade e a custos mais baixos, torna-se vital, o aumento da eficácia e maximização dos resultados (SOUZA; NETO; WOLF, 2010), processo no qual a tomada de decisão tem papel significativo. O que confere às competências do indicador tomada de decisão um papel vital, assim como a liderança.

#### 5.4.2 Nível de competências comportamentais dos graduandos em administração da UFMA para o indicador Tomada de Decisão

Para o item “escolha de alternativas adequadas e eficazes para os problemas, comprometimento com o resultado e respeito à hierarquia” registrou-se que 1,7% dos sujeitos pesquisados indicou nível 1 e outros 1,7% indicaram nível 2. Enquanto isto, 30% colocou-se com índice grau 3. O gráfico também registra que 40% dos pesquisados classificou-se como 4 e 26,7% identificou-se com como nível 5. Observa-se, para esta competência, que 40% dos pesquisados classificou-se dentro da margem esperada pelas empresas B e D, enquanto 26,7% conseguiu alcançar os resultados esperados por A. Ainda, 30% obtiveram êxito apenas no nível exigido pela empresa C. Apenas 3,4% não obtiveram classificação comportamental para nenhuma das empresas.

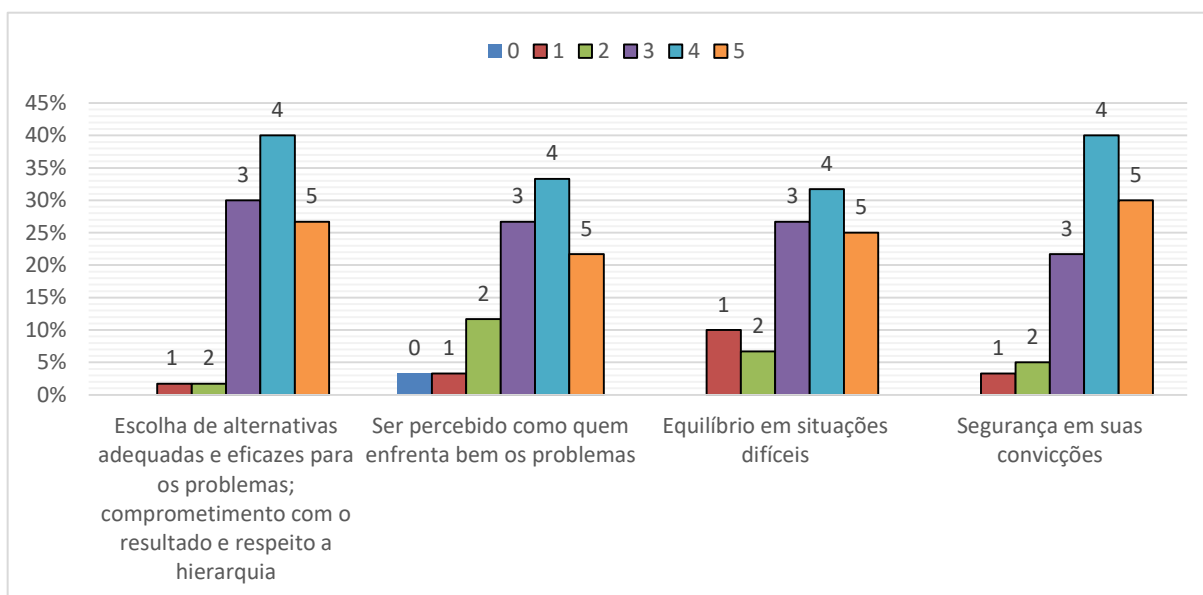
Já em relação à variável “Ser percebido com quem enfrenta bem os problemas”, 3,3% dos questionados indicaram 1 e 0. Dos sujeitos pesquisados, 11,7% consideram-se como categoria 2. Também se registra que 26,7% apontaram categoria 3, enquanto 31,3% escolheram grau 4 e 21,7%, grau 5. É possível inferir que apenas 3,3% dos pesquisados não conseguiu adequar-se às exigências em nenhuma das categorias. 11,7% dos pesquisados adequou-se ao nível exigido pela empresa B, que foi de 2. 31,3% alcançaram a meta estabelecida pelas empresas C e D, enquanto 21,7% atingiu o nível máximo, esperado pela empresa A.

Quanto ao item “ Equilíbrio em situações difíceis”, 10% dos pesquisados se atribuiu grau 1 e 6,7% indicou valor 2. Dos demais, 26,7% consideraram grau 3 e 31,7% indicaram grau 4, enquanto o nível 5 foi registrado por 25% dos participantes. Já para o item “Segurança em suas convicções”, 3,3% indicaram nível 1 e 5% indicaram nível 2. Outros 21,7% consideraram-se grau 3, 40% grau 4 e 30% classificaram-se com 5.

Para a competência “Equilíbrio em situações difíceis” Observa-se que 25% dos indivíduos alcançou a meta das empresas B e A. 31,7% alcançaram o nível indicado por C e D. Interessante notar que 16,7% dos pesquisados ficou abaixo do resultado esperado para todas as empresas. O valor é significativo, uma vez que o administrador passa por situações constantes de pressão, onde o equilíbrio é fundamental. No quesito “Segurança em suas convicções”, observa-se que 21,7% adequou-se a classificação exigida por D e C, que foi de 3. 40% conseguiu um resultado satisfatório para B, enquanto 30% atingiu o nível exigido por A. 8,3% não conseguiram atingir os valores exigidos por nenhuma das empresas.

Lotz e Gramms (2012 *apud* FONSECA *et al* 2016), lembra que, atualmente, profissionais com habilidade para administrar conflitos e emocionalmente inteligentes, tem seu nível de empregabilidade ampliada por representarem fonte de vantagem competitiva para as organizações.

**Gráfico 6** - Nível de competências comportamentais dos graduandos de administração para o Indicador Tomada de Decisão



**Fonte:** dados da pesquisa

## 5.5 Indicador Comunicação

A comunicação organizacional trata de um conjunto organizado de indivíduos que trabalham de forma interdependente num sistema estruturado, organizado e relativamente aberto para atingir objetivos (MCCROSKEY, 2009). Para BORSAGLI [s.d], a missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços. Já a comunicação externa diz respeito ao constante fluxo de mensagens transmitidas entre a organização e o seu público (BOONE; KURTZ, 2010 *apud* CARVALHO, 2015).

O indicador Comunicação é composto pelas seguintes variáveis: “Criação de canais de comunicação”; “Falar naturalmente em público”; influência e capacidade de convencimento”; “Capacidade de ouvir as pessoas” e “Saber comunicar-se”.

### 5.5.1 Grau de importância dada às competências comportamentais para indicador Comunicação

A tabela 7 demonstra a importância dada às variáveis que compõe o indicador Comunicação. É possível observar que a variável “Criação de canais de comunicação” foi classificada com grau de importância 5 por empresa A e importância 4 pelas empresas C e B. Já D indicou para esta variável a categoria 2.

Sobre o “Falar naturalmente em público”, a empresa A atribuiu grau 5, enquanto a C optou pelo nível 4. D e B classificaram a variável em 3 e 2, respectivamente.

Em relação ao item “Influência e capacidade de convencimento”, as empresas B e A atribuíram categoria 5. Já C e D apontaram nível 4.

Para a variável “Capacidade de ouvir” as pessoas”, as empresas A, C, D e B optaram pelo nível 5. Já a empresa D optou pela classificação 4. Já para a variante “Saber comunicar-se”, as empresas A e B optaram pelo nível 5, C e D escolheram a categoria 4.

**Tabela 7** - Grau de importância dada às competências comportamentais  
Indicador Comunicação

<b>Empresas</b>	Criação de canais de comunicação	Falar naturalmente em público	Influência e capacidade de convencimento	Capacidade de ouvir as pessoas	Saber comunicar-se
Empresa A	5	5	5	5	5
Empresa C	4	4	4	5	4
Empresa D	2	3	4	4	4
Empresa B	4	2	5	5	5

**Fonte:** dados da pesquisa

A empresa B atribuiu alto valor à competência “criação de canais de comunicação”, o que se explica por estes serem, como explica a N & C (2015), “métodos utilizados pela empresa para entrar em contato com o público-alvo a fim de divulgar seu serviço ou para acompanhar um processo de venda e, ainda, solicitar feedback para o cliente”. Também dá bastante importância à comunicação interna, o que se percebe no nível 5 atribuído às competências “influência e capacidade de convencimento” e “saber comunicar-se”. Se realizada de forma coerente, a

comunicação interna fará o alinhamento dos colaboradores quanto aos objetivos da empresa, além de permitir a troca de conhecimento e de informações. Este alinhamento, por sua vez, deve se refletir no cliente, que verá organização e alinhamento na comunicação. No entanto, a mesma empresa atribuiu grau de importância baixo à competência “falar em público”. O fato pode ser explicado por uma maior ênfase na comunicação direta e mais específica, que do uso de uma comunicação coletiva por parte dos colaboradores (GAZIN, 2015).

Já para D e C, devido à natureza tecnicista da atividade, a capacidade de criar de canais de comunicação, para este ramo, não parece tão relevante, assim como a capacidade de falar em público. Já a influência e capacidade de convencimento, bem como a capacidade de ouvir, receberam indicações altas. Estas parecem estar associadas ao aprendizado e a capacidade de transferência de conhecimento, algo que para este setor é muito importante.

Já no caso da empresa A, devido a natureza da atividade, a comunicação é elemento essencial para o cumprimento de metas de atendimento e diminuição de acidentes, no caso da segurança do trabalho (BEAURLINE, 2016). Para, apesar de, na área de saúde a comunicação ser um problema histórico, o uso de ferramentas de comunicação interna e externa, tem aumentado a eficácia das ações e uma melhor compreensão e retenção de informações na comunicação entre clientes e organizações de saúde (SETOR SAÚDE, 2016).

#### 5.5.2 Nível de competências comportamentais dos graduandos em administração da UFMA para o indicador Comunicação

O gráfico 7 expõe o nível de competência comportamental dos graduandos em relação às mesmas variáveis. Para o item “Criação de canais de comunicação” registrou-se que apenas 1,7% dos sujeitos pesquisados indicou nível 1 enquanto 13,3% colocou-se com grau 2. Já para 23,3% dos participantes a autoavaliação foi grau 3. 48,3% dos pesquisados classificou-se como 4 e 18,3% como 5. Já em relação à variável “Falar naturalmente em público”, 5% dos pesquisados classificaram-se em 0. Ainda, 13,3% indicaram nível 1 e 8,3% em nível 2. Dos demais sujeitos, 25% classificou-se como categoria 3, 20% como 4 e 28% por 5.

Quanto à “criação de canais de comunicação” observa-se que 48,3% dos pesquisados adequou-se ao nível exigido por empresa C e empresa B, que foi de 4.



Enquanto 18,3% atingiu o nível mais alto, exigido pela empresa A. 23,3%, atingiram classificação 3. 13,3% obtiveram resultado esperado pela empresa D, sem esquecer, no entanto, que este valor exigido foi baixo, categoria 2. Interessante notar que apenas 1,7% não ficou abaixo dos níveis pretendidos.

Quanto a “Falar naturalmente em público”, tal como observado anteriormente, existe um nível de exigência alta pelas empresas A e C, que é de 5 e 4, respectivamente. No entanto, B e D apresentaram exigência mediana e baixa, respectivamente, 3 e 2. Em comparação às respostas, é possível constatar que 28% dos pesquisados atingiu o valor esperado pela Empresa A e 20% alcançar as exigências da empresa C. Dos demais, 25% classificou com um nível médio, adequando-se as exigências da empresa D e 8,3% nivelaram-se às exigências de B. Interessante notar que, para esta questão, apesar do nível de exigência baixo da referida empresa, 18,3% dos pesquisados não conseguiram atingi-lo.

Em relação ao ponto “influência e capacidade de convencimento”, 5% dos pesquisados atribuiu-se grau 0 e 3,3% grau 1. Ao mesmo tempo, 16,7% identificam-se na categoria 2, bem como 23,3% classificam-se no nível 3. Dos demais, 35% consideraram-se grau 4 e apenas 16,7% indicaram grau 5.

Para o ponto “influência e capacidade de convencimento”, o nível de exigência é notavelmente alto. Nota-se que, do total de pesquisados, apenas 16,7% adequaram-se ao grau de exigência das empresas A e B e 35% adequaram-se as necessidades de C e D. Dos demais, 48,3% dos pesquisados ficou abaixo do nível esperado, com 25% estando abaixo do nível 3, o que demonstra um nível baixo para esta competência.

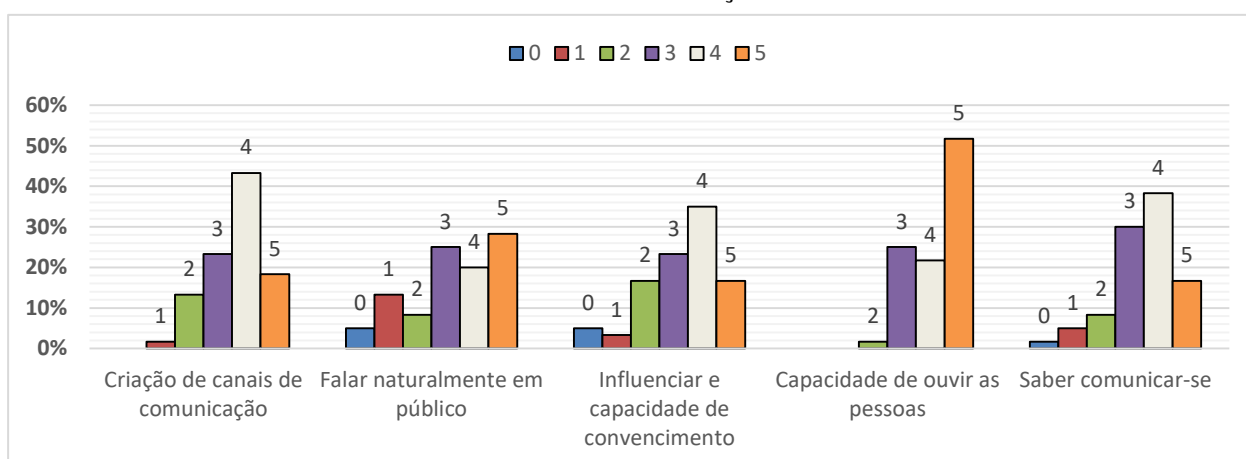
Quanto à variável “Capacidade de ouvir as pessoas” os dados demonstram o seguinte: apenas 1,7% dos participantes identificou-se no nível 2, enquanto 25% optaram pela classificação 3. Outrossim, 21,7% optou por 4, enquanto 51,7% identificou-se em 5.

Observa-se que, para a categoria capacidade de ouvir as pessoas, apesar do nível alto de exigência, 51,7% identificou-se com as exigências de A, B e C. Enquanto isto, 21,7% identificaram-se no mesmo nível de exigência de D. No entanto, 26,7% não atingiram o nível de exigência adequado.

Já para a categoria “ Saber comunicar-se”, 1,7% dos pesquisados indicaram valor 0 e 5% valor 1. Ainda, 8,3% optaram pela classe 2. No entanto, 23,3% classificaram-se como 3, 43,3% como nível 4 e 18,3% como 5.

Observa-se, assim, que 18,3% apresenta um nivelamento em relação às ao nível relatado por B e A, enquanto 43,3% encontram-se em um nível adequado para empresa C e D. No entanto, chama atenção o fato 15% dos pesquisados estarem abaixo do valor mediano e 38% não alcançarem o valor exigido por nenhuma empresa.

**Gráfico 7** - Nível de competências comportamentais dos graduandos de administração para o Indicador Comunicação



Fonte: dados da pesquisa

## 5.6 Indicador Relacionamento Interpessoal

Relacionamento interpessoal nas organizações, diz respeito a “habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação” (MOSCOVICI, 1981)

Para o indicador Relacionamento pessoal, utilizou-se as seguintes variáveis: “Não interferência de questões pessoais em decisões”; “Equilíbrio emocional no relacionamento com meus colegas”; “Paciência para explicar o serviço aos colegas de trabalho”; “Tratamento das pessoas sem distinção de nível hierárquico” e “Flexibilidade”. A tabela 8 evidencia o grau de importância dado às referidas variáveis.

### 5.6.1 Grau de importância dada às competências comportamentais para indicador Relacionamento Interpessoal

Para a variável “Não interferência de questões pessoais em decisões”, B e A indicaram importância 5. C indicou classificação 4 em importância, enquanto D apontou classe 3.

Para a questão “Equilíbrio emocional no relacionamento com meus colegas”, A e B classificaram o grau de importância em 5. Já C e D optaram pelo nível 4.

No item “paciência para explicar o serviço aos colegas de trabalho”, a empresa A atribuiu 5 em nível de importante, enquanto C e B assinalaram 4. Já D enumerou grau de importância 3. Quanto à categoria “Tratamento das pessoas sem distinção de nível hierárquico”, A optou pela escala 5. Já C, D e B, apontaram classificação 4. Sobre a questão da “Flexibilidade”, Empresa A atribuiu nível 5 e a Empresa C optou por classificá-la em importância 4. Já Empresa B e Empresa D optaram pelo grau 3.

**Tabela 8** - Grau de importância dada às competências comportamentais  
Indicador Relacionamento Interpessoal

<b>Empresas</b>	Não interferência de questões pessoais decisões.	Equilíbrio emocional no relacionamento com meus colegas	Paciência para explicar o serviço aos colegas de trabalho	Tratamento das pessoas sem distinção por nível hierárquico	Flexibilidade
Empresa A	5	5	5	5	5
Empresa C	4	4	4	4	4
Empresa D	3	4	3	4	3
Empresa B	5	5	4	4	3

**Fonte:** dados da pesquisa

É possível observar que o indicador “Relacionamento interpessoal” obteve, avaliação de média para alta. Para a empresa A, nota-se que, o alto grau de importância atribuído a todas as variáveis do indicador relacionamento interpessoal reflete o perfil do setor de saúde, onde as o perfil de competências dos profissionais visam atender às necessidades de assistência e promoção da saúde das populações, demandando que os mesmos saibam agir, mobilizar, transferir conhecimentos para resolver situações práticas, aprender constantemente e engajar-se em resposta às exigências e necessidades de cada área de atuação (MANENTTI *et al.*, 2012).

Observa-se que “o fator equilíbrio emocional”, independentemente do setor, apresenta alto grau de importância. Assim como o item “paciência para explicar o trabalho aos colegas” que só obteve indicativo abaixo de 4, na empresa D, ainda sim, mantendo-se dentro de um limite médio de importância.

É importante notar também, o grau de importância atribuído ao respeito ao tratamento de pessoas sem distinção de nível hierárquico. Para o item “flexibilidade” é, interessante observar que apesar de estarem em áreas diferentes de atuação, as empresas A e C atribuíram classificação alta para o item flexibilidade, enquanto B e D atribuíram valor médio. O que nos leva a inferir que isto decorre da forma como se observa a flexibilidade no contexto do trabalho e o modo como cada organização lida ela, dentro de sua cultura organizacional.

### 5.6.2 Nível de competências comportamentais dos graduandos em administração da UFMA para o indicador Relacionamento Interpessoal

O gráfico 8 apresenta o nível de competência comportamental dos graduandos em relação às mesmas variáveis. “Não interferência de questões pessoais em decisões”; “Equilíbrio emocional no relacionamento com meus colegas”; “Paciência para explicar o serviço aos colegas de trabalho”; “Tratamento das pessoas sem distinção de nível hierárquico” e “Flexibilidade”. O gráfico evidencia o grau de importância dado às referidas variáveis.

Para o item “Não interferência de questões pessoais em decisões”, registrou-se que 1,7% dos sujeitos pesquisados indicou nível 0 e 5% colocou-se dentro do nível 1. Ainda, 11,7% dos pesquisados indicaram classificação 2. Enquanto isto, 23,3% dos indivíduos inseriu-se na categoria 3. Já para 30%, o grau de competência é 4, ao passo que 28,3% optou pela classe 5.

Traçando-se uma comparação neste item, observa-se que 28,3% dos pesquisados adequou-se às exigências das empresas A e B. Nota-se também que 30% atingiram o nível exigido pela C, 23,3% adequaram-se às exigências da empresa D. Observa-se também que 18,4% dos indivíduos ficaram abaixo do nível estabelecido por todas as empresas.

Já em relação à variável “Equilíbrio emocional no relacionamento com colegas”, Apenas 1,7% indicaram categoria 1. 8, 30% consideram-se como categoria 2. Dos demais, indicaram 28,3% indicou nível 3, enquanto 31,7% apontaram classe 4. A classificação 5 foi marcada por 30% dos graduandos.

Para este item, nota-se que 30% dos graduandos atingiram as exigências das empresas A e B. Enquanto isto, 31,7% Adequaram-se às exigências de C e D. É

notório a classificação baixa da autoavaliação dos discentes para este quesito. 31,7% ficam abaixo de 3 e 60% dos pesquisaram autoanalisaram-se com baixo equilíbrio emocional. Isto corrobora com os números baixos apresentados sobre lidar com situações de adversidade e pressão.

No que se refere à variável “Paciência para explicar o serviço aos colegas de trabalho”, os resultados foram 1,7% para classificação 1, 3,3% para nível 2. Ainda, 26,6% avaliaram-se como o valor 3. Já 36,7% dos sujeitos auto avaliaram-se como nível 4 e 35% indicaram 5, em grau de importância.

Observa-se que 35% atingiram os resultados esperados pela empresa A, enquanto 36,7% nivelaram-se aos requisitos comportamentais de C e B. A organização D apresentou um nível médio de exigência e, neste quesito, 26,6% adequaram-se. Observa-se que apenas 5% dos participantes ficou abaixo da exigência mínima de adequação. Este fator é positivo e mostra que os discentes têm competências colaborativas e se mostra dispostos a multiplicar o conhecimento acumulado, algo que dentro do mercado é bem visto.

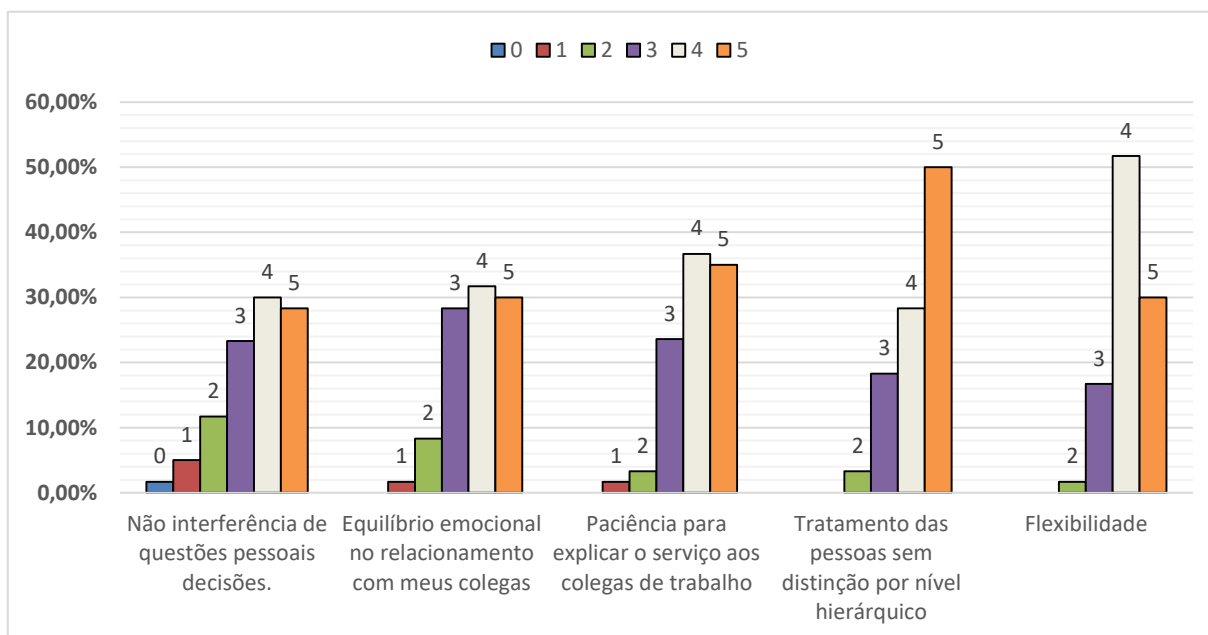
Para o quesito “Tratamento das pessoas sem distinção de nível hierárquico”, 3,3% apontou grau 2 e 18,30%, grau 3. Ainda, 28,3% optaram pelo valor 4. O percentual de estudantes que se auto avaliou como 5 foi de 50%.

Para o item “Flexibilidade”, os resultados obtidos foram os seguintes: 1,7% optou pelo item 2 e 16,7% pela opção 3. Os dados demonstram que 52% optaram pelo nível 4 e 30% pelo valor 5, na escala.

A “Tratamento das pessoas sem distinção de nível hierárquico” mostrou alto nível de exigência, de modo que 3 das 4 empresas apresentaram nível de exigência 4 e uma apresentou nível 5. Deste modo, 30% dos pesquisados alcançaram o valor descrito pela empresa A. Outros 28,3% adequaram-se a C, D e B. Chama atenção o fato que 21,6% dos pesquisados ficaram abaixo do nível mínimo estabelecido.

Quanto ao item flexibilidade, observa-se que 30% alcançaram o valor o valor máximo, adequando-se ao alto grau apontado pela empresa A. Chama atenção fato de 52% terem se autoanalisado como nível 4, adequando se às exigências da empresa C, e estando acima do nível exigido por B e D, que foi de 3. Isto demonstra um resultado bastante positivo em relação à flexibilidade, característica bastante exigida no mercado.

**Gráfico 8** - Nível de competências comportamentais dos graduandos de administração para o Indicador Relacionamento Interpessoal



Fonte: dados da pesquisa

## 5.7 Indicador Trabalho em Equipe

Entende-se por equipe um conjunto de pessoas com objetivos comuns atuando no cumprimento de metas específicas (FELIX, 2015). É a capacidade de integrar-se em equipes de trabalho de maneira ativa (UNIVERSIDADE DE COIMBRA, s.d). A formação da equipe deve considerar as competências individuais, o respeito aos princípios, a interação entre seus membros e a interdependência entre seus membros no atingimento dos resultados (FELIX, 2015).

As variáveis utilizadas para o indicador Trabalho em equipe foram as seguintes: “Complementaridade com os membros da equipe”; “Integração, compartilhamento de problemas e soluções”; “Flexibilidade e capacidade de adaptação”; “Pensamento Coletivo” e “Proatividade”.

### 5.7.1 Grau de importância dada às competências comportamentais para o indicador Trabalho em Equipe

A tabela 9 expõe as respostas obtidas para este indicador. No que se refere a “Complementaridade com os membros da equipe” observa-se que a empresa A indicou grau 5 na escala de importância. Já a C e D optaram pela escala 3, enquanto B indicou nível de importância 4.

Para o item “Integração, compartilhamento de problemas e soluções”, observa-se que, para a empresa A o valor ideal é 5. Já C e B indicaram 4. O valor adotado pela D foi 3. Já para o item “Flexibilidade e capacidade de adaptação”, o gráfico demonstra que, para a empresa A o valor ideal é 5. Já C e B indicaram 4 e o valor adotado por D foi 3.

Quanto ao item “Pensamento coletivo”, empresas C e A indicaram escala 5. Já para D, o nível de importância descrito foi 3. Para B, a classificação adotada foi 4. Para a categoria “ Proatividade”, empresas B e A adotaram escala 4, enquanto Empresa C e D indicaram escala 5.

**Tabela 9** - Grau de importância das competências comportamentais  
Indicador Trabalho em Equipe

<b>Empresas</b>	Complementaridade com os membros da equipe e divisão justa de tarefas	Integração, compartilhamento de problemas e soluções.	Flexibilidade e capacidade de adaptação	Pensamento coletivo	Proatividade
Empresa A	5	5	5	5	5
Empresa C	3	4	4	5	4
Empresa D	3	3	3	3	4
Empresa B	4	4	4	4	5

**Fonte:** dados da pesquisa

O fato de empresa A ter indicado alto valor ao item trabalho em equipe, está relacionado a questão de, no setor saúde, as mudanças no perfil de competências dos profissionais visam atender às necessidades de assistência e promoção da saúde das populações, demandando que os mesmos saibam agir, mobilizar, transferir conhecimentos para resolver situações práticas, aprender constantemente e engajar-

se em resposta às exigências e necessidades de cada área de atuação (MANENTTI *et al.*, 2012).

Estudo feito por Navarro, Guimarães e Garanhan (2013), mostra que, na área de saúde estudada, os participantes fazem menção ao trabalho coletivo em que se tem a consciência da importância da coletividade para atingir metas e objetivos comuns, em uma interdependência entre membros da equipe, além da divisão das tarefas e ações. Isto entra em consonância com a proposta da integralidade das ações de saúde e a necessidade contemporânea de recomposição dos saberes e trabalhos especializados.

O nível alto indicado pela empresa B, apesar de menor que o de A, se explica pela importância dada ao desenvolvimento de equipes no setor de varejo, na construção de resultados positivos, uma vez que cada indivíduo traz uma bagagem cultural diferente, experiência de vida e particularidades que contribuem para solucionar problemas de maneira mais eficaz (MOREIRA, 2013).

#### 5.7.2 Nível de competências comportamentais dos graduandos em administração da UFMA para o indicador Trabalho em Equipe

O gráfico 9 expõe o nível de competência comportamental autoavaliado para as referidas competências. Como resultado, observa-se que para a variável “Complementaridade com os membros da equipe”, 28,3% dos pesquisados indicou categoria 3 e 41,7% indicaram nível 4. Outros 30% apontam grau de competência 5.

Neste item observou-se 30% dos pesquisados nivelou-se à categoria máxima exigida pela empresa A. Ainda 41,7% estão em consonância com B e outros 28,3% estão de acordo com a C e D. Nota-se que nenhum dos pesquisados ficou abaixo do nível 3. Os dados demonstram, portanto, um valor alto para o quesito complementaridade, o que corrobora com o fato o valor positivo indicado para a disposição para explicar o serviço aos colegas de trabalho.

O item “Integração, compartilhamento de problemas e soluções” registra que 3,3% dos participantes indicou nível 2 na escala, enquanto 20% identificou-se com a categoria 3. Dos demais, 40% optaram pela escala 4, enquanto 36,7% optou pela 5.

Observa-se que 36,7% alcançaram o valor proposto pela empresa A, que é o valor máximo. Ainda, outros 40% alcançaram os índices exigidos pela C e B. Enquanto 20% adequou-se ao nível da Empresa D. Do restante, apenas 3,3%, não se adequou



ao nível mínimo exigido. Isto demonstra uma disposição para a integração e compartilhamento, algo já demonstrado em outros indicadores.

Para “Flexibilidade e capacidade de adaptação”, os resultados foram os seguintes: apenas 6,7% optaram pelo nível 2. Os dados demonstram que 26,7% optaram pela classe 3. Ainda, 38,3% optou pela 4, enquanto 28,3% escolheu o nível 5.

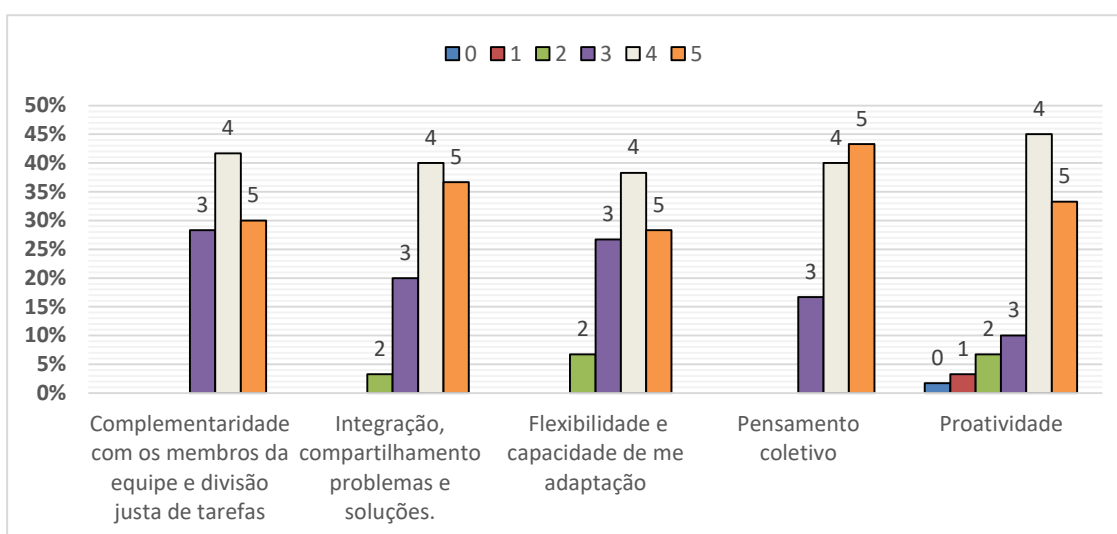
É possível observar que 28,3% adequou-se ao nível máximo, exigido pela empresa A. 38,3% nivelou-se ao pretendido pela C e B, enquanto 26,7% autoavaliou-se no nível exigido pela empresa D. Apenas 6,7% ficaram abaixo do nível exigido. O que demonstra um valor positivo neste quesito. Em um mercado mutável, com uma série de variantes e necessidade de aprendizado contínuo, ter flexibilidade e adaptar-se é uma característica muito importante.

Sobre a categoria “Pensamento Coletivo”, 16,7% dos graduandos optaram pela classe 3 e 40% pela classificação 4. Do restante, 43,3% escolheram a opção 5. Por fim, o item “Proatividade”, demonstra que apenas 1,3% e 3,3%, respectivamente, escolheram as opções 1 e 2. Enquanto isto, 10% optaram pelo nível 3. A classificação 4 foi a escolha de 45% dos participantes. Já para 33,3% a escolha foi nível 5.

Quanto à categoria “Pensamento Coletivo”, é possível observar, a partir destas informações, que 43,3% dos participantes atenderam às expectativas de empresa A e C, enquanto 40% nivelou-se ao exigido pela B. Ainda, 16,7% estão no nível de competência ideal para D. Importante notar que nenhum dos discentes pesquisados indicou competência baixo de 3. Esta informação corrobora com o perfil colaborativo percebido sobre estes discentes. A partir das informações descritas, percebe-se que estes avaliam-se positivamente a partir de características colaborativas e cujas competências estão voltadas para o trabalho coletivo, espírito solidário e a predisposição a ajuda mútua.

Para o item proatividade, observa-se que 33,3% dos participantes adequou-se aos padrões das empresas A e B e 45% ao padrão de C e D. A capacidade de antecipar-se aos problemas é muito requisitada no mercado, como se pode notar. Chama atenção o fato de 14,6% estarem abaixo do nível exigido, embora 10% tenham se colocado em um nível intermediário.

**Gráfico 9** - Nível de competências comportamentais dos graduandos de administração para o Indicador Trabalho em Equipe



**Fonte:** dados da pesquisa

## 5.8 Administração de Conflitos

Para Benvenuto (2014, s. p.), a Administração de Conflitos “avalia a capacidade de lidar com problemas e obstáculos e a estratégia de posicionamento frente aos conflitos. Mensura a condição do indivíduo em enfrentar, encarar e vencer situações de confronto, moderando ou conduzindo demandas de pressão e crise”.

Para o indicador Administração de Conflitos, foram utilizadas duas competências: “administração de comentários desnecessários” e “Administração de sentimentos pessoais no trabalho”. A tabela 10 permite observação das respostas dadas pelo RH das empresas em relação ao nível de importância dos dois quesitos.

### 5.8.1 Grau de importância dada às competências comportamentais para o indicador Administração de Conflitos

Nota-se que, para a variável “Administração de comentários desnecessários”, a empresa A atribuiu valor 5 e a empresa C, valor 4. No entanto, D e B indicaram nível 2. Já para a questão “Administração de sentimentos pessoais no trabalho”, Empresa

A atribuiu grau 5, enquanto C e B indicaram nível 4. A resposta indicada pela empresa D foi 3.

**Tabela 10** - Nível de competências comportamentais dos graduandos em administração da UFMA para o indicador Administração de Conflitos

<b>Empresas</b>	Administração de comentários desnecessários	Administração de sentimentos pessoais no trabalho
Empresa A	5	5
Empresa C	4	4
Empresa D	2	3
Empresa B	2	4

**Fonte:** dados da pesquisa

Na empresa A o alto índice indicado às duas competências é reflexo do fato de o papel do administrador em instituições de saúde estar relacionado não apenas à mediação de conflitos dentro da própria equipe, interdisciplinar, mas, à função importante no dever relacionado a assistência aos clientes, mais próximo das necessidades básicas destes (MARTA; LACERDA e CARVALHO, 2010).

A empresa C atribuiu alto valor às duas competências e, nas questões abertas, atribuiu à administração de conflitos uma das competências essenciais no trabalho, indicando, portanto, valor alto às duas categorias. Para Parreiras (2016), um dos grandes obstáculos que podem surgir em uma indústria é o conflito entre colaboradores, que nasce, segundo o mesmo, de contradições de ideias ou mesmo de mal-entendidos. Para a solução explica o autor, o grande diferencial é a postura do administrador, na forma de lidar com conflitos e identificar a melhor solução, dando continuidade aos projetos.

Para a empresa B, o item gerenciamento de conflitos foi apontado, nas questões abertas, como um dos itens mais importantes. Inúmeras questões podem levar a conflitos no ramo do varejo. Walton e Dulton (1978 *apud*), apontam como principais antecedentes do conflito organizacional: dependência mútua de tarefas; assimetria relacionada tarefa; Critérios de desempenho e recompensa, diferenciação organizacional, insatisfação com o papel organizacional, ambiguidades, dependência de recursos comuns, obstáculos na comunicação, habilidades e traços pessoais.

A empresa D não considerou tão relevante o item “administração de comentários desnecessários e um valor médio à administração de sentimentos pessoais no trabalho, o que leva a crer que, nesta empresa específica não se tem percebido um impacto significativo destes dois itens no ganho produtivo e no desenvolvimento do trabalho.

#### 5.8.2 Nível de competências comportamentais dos graduandos em administração da UFMA para o indicador Administração de Conflitos

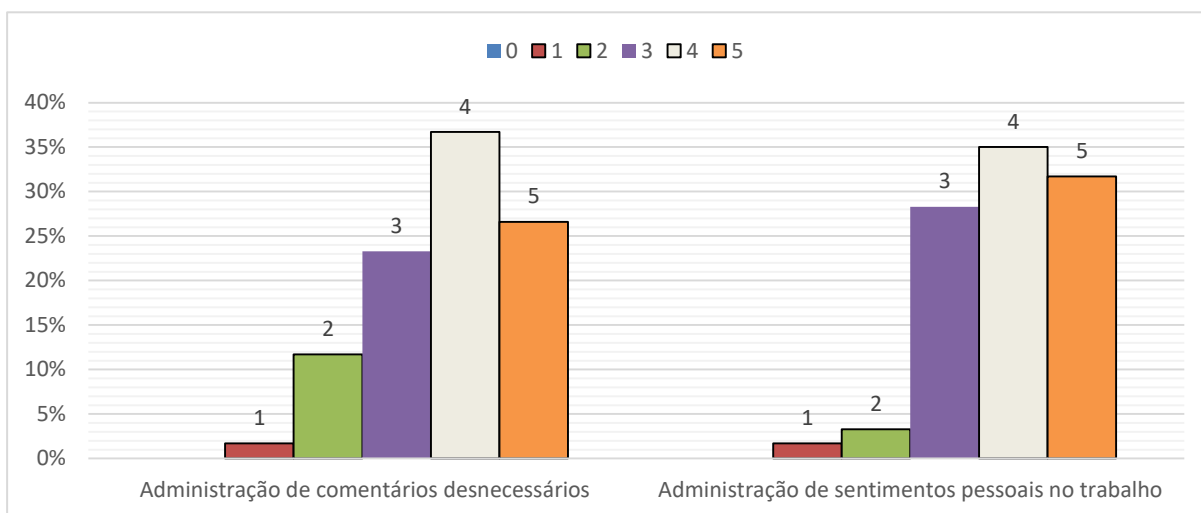
O gráfico 10 demonstra que, para a variável “administração de comentários desnecessários”, observa-se a seguinte autoavaliação de competências comportamentais dos graduandos em administração: nota-se que, dos pesquisados, apenas 1,70% consideram-se em nível 1. Para o nível 2, o percentual de identificação foi de 11,7%. Para 23,3% dos estudantes, a classificação indicada foi 3 e para 36,7%, nível 4. Ainda, o valor 5 foi a opção de 26,6% dos pesquisados.

Nota-se que, para a variável administração de comentários desnecessários, 26,6% atingiram as expectativas da empresa A, enquanto 36,6% atingiram as exigências da empresa C, que foi de 4. Já para D e B, o grau de exigência foi baixo, de modo que 11,7% ficou nivelado nesta categoria, sendo superada por 86,5% dos pesquisados.

Do mesmo modo, o Gráfico 9 demonstra que, sobre a questão “Administração de sentimentos pessoais no trabalho”, os resultados foram os seguintes: enquanto 1,7% e 3,3% dos questionados optaram pelas classes 1 e 2, respectivamente, 28,3% optaram pelo nível 3. O valor 4 foi a resposta de 35% dos pesquisados. Os demais, que optaram pela classificação 5, representam 31,7%.

Para “Administração de sentimentos pessoais no trabalho”, o nível de competência comportamental exigido foi alto. Observa-se que 31,7% atenderam o nível pedido pela empresa A, enquanto 35% adequaram-se aos índices pedidos por C e B. Ainda, 28,3% autoavaliaram-se no nível exigido pela D, ou seja, 3. Apenas, 5% dos pesquisados não atendeu as expectativas de nenhuma das empresas. Os dados mostram pontos positivos em relação a esta competência comportamental, uma vez que 63,3% dos pesquisados demonstraram competências para administrar seus sentimentos pessoais e esta parece uma característica comportamental mais importante, neste contexto do que a administração de comentários.

**Gráfico 10** - Nível de competências comportamentais dos graduandos de administração para o Indicador Administração de Conflitos



**Fonte:** dados da pesquisa

### 5.9 Comparação entre a expectativa das empresas e o nível de competência comportamental dos discentes

As tabelas 11 e 12 resumem a média do nível de competências comportamentais dos graduandos em administração da UFMA, por indicador, relacionando-os à expectativa das empresas e demonstrando o GAP (lacuna) existentes entre as duas perspectivas. A partir dos dados apresentados na tabela, é possível observar as brechas existentes.

Benvenuto (2014), O retrato do mercado percebido hoje pelos Gestores de Pessoas é uma fotografia que demonstra uma grande demanda por profissionais capacitados e a dificuldade de encontrar tais profissionais.

Embora a observação de cada competência nos permita uma observação mais precisa, as tabelas abaixo permitem um panorama geral.

**Tabela 11** - Comparação entre a expectativa das empresas e o nível de competência comportamental dos discentes

COMPETÊNCIAS	Nível de competências dos Graduandos/ Média	<i>Expectativas Empresa B</i>	<i>GAP</i>	<i>Expectativas Empresa A</i>	<i>GAP</i>
Liderança	3,7	4,5	0,8	5	1,3
Organização e Planejamento	3,6	4,4	0,8	5	1,4
Foco em Resultado	3,9	3,8	-0,1	5	1,1
Tomada de Decisão	3,7	3,7	0	5	1,3
Comunicação	3,6	4,2	0,3	5	1,4
Relacionamento Interpessoal	3,9	4,2	0,6	5	1,1
Trabalho em Equipe	4,04	4,2	0,16	5	0,96
Administração de Conflitos	3,8	3	-0,8	5	0,2

**Fonte:** dados da pesquisa

Observando a tabela 10, é possível constatar que as expectativas da empresa B foram atendidas de maneira satisfatória no item Tomada de Decisão, com Gap igual a 0 e superou levemente as expectativas nos quesitos Foco em resultado (-0,1) e Administração de Conflitos (-0,8). No entanto, apresentou lacuna de positiva (expectativa maior que realidade) nos itens Organização e Planejamento (0,8), Comunicação, Trabalho em Equipe (0,16) e Liderança (0,8) e relacionamento Interpessoal.

Quanto à Empresa A, observa-se que, pelo nível de exigência máxima (5), todos os indicadores apresentaram Gap positivo, sendo os maiores nos indicadores Organização e Planejamento e Comunicação e o menor no indicador Administração de Conflitos.

Através da tabela, é possível constatar que, as expectativas da empresa D foram superadas ou atendidas de maneira satisfatória nos itens Organização e

Planejamento (-0,1), Foco em Resultado (-0,9), Comunicação (-0,2), Trabalho em Equipe (-0,84) e Administração de Conflitos (-1,3). Ainda, atingiu a expectativa no item Tomada de Decisão. No entanto, apresentou Gap positivo no indicador Liderança (0,46).

**Tabela 12** - Comparação entre a expectativa das empresas e o nível de competência comportamental dos discentes

COMPETÊNCIAS	Nível de competências dos Graduandos/ Média	Expectativa Empresa D	GAP	Expectativas Empresa C	GAP
Liderança	3,7	4,16	0,46	3,8	0,1
Organização e Planejamento	3,6	3,5	-0,1	3,8	-0,2
Foco em Resultado	3,9	3	-0,9	3,8	-0,1
Tomada de Decisão	3,7	3,7	0,0	3,5	-0,2
Comunicação	3,6	3,4	-0,2	4,2	0,6
Relacionamento Interpessoal	3,9	3,4	0,5	4	-0,1
Trabalho em Equipe	4,00	3,2	-0,84	4	0,0
Administração de Conflitos	3,8	2,5	-1,3	4	0,2

**Fonte:** dados da pesquisa

No que diz respeito à empresa C, a expectativa foi atendida plenamente no item Trabalho em Equipe e superou as expectativas nos itens Organização e Planejamento (-0,2), Foco em Resultado (-0,1), Tomada de Decisão (-0,2) e Relacionamento Interpessoal.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi fornecer uma comparação entre perspectivas de graduandos e empresas, dentro de uma realidade que envolve sistemas educacionais e mercado. Buscou-se a averiguação de existência de conformidade entre as expectativas das empresas presentes no ranking do Great Place to Work e a percepção dos graduandos de administração da UFMA, quanto às próprias competências. Ao mesmo tempo, discutiu-se os conceitos de competência, com ênfase em competência comportamental, bem como a relação entre planejamento estratégico, mapeamento e seleção.

O tema deste trabalho surgiu, como referido na introdução, da reflexão sobre a importância fundamental das competências comportamentais no mercado e da pouca ênfase dada ao desenvolvimento destas no ambiente acadêmico.

Nota-se, no entanto, que a questão das competências vem sendo discutidas a muitas décadas, passando por sua definição como atributo, nos trabalhos de Mecllelland (1970), Boyatzis (1982) e, na década de 90, com Spencer, até a sua relação com a ação prática, através de trabalhos como os de Sandberg (1996) e Zarafian (2003).

De modo complementar, a relação entre educação e trabalho vem sendo analisada e discutida também a bastante tempo, por esta ser uma relação econômica e social. Já na década de 60 a teoria do capital humano discutia, com Backer (1964), o impacto da educação no ganho produtivo, enquanto Spence (1973) e Arrow (1984), questionavam se as qualificações de um indivíduo seriam garantias de produtividade.

Fato é, que o desenvolvimento de competências é tema complexo. E esta complexidade abrange a pressão por empregabilidade e um processo de mudança lento no contexto universitário, em face de ambientes organizacionais com capacidade de mudanças muito maior. Na busca por um equilíbrio se faz necessário um ajustamento entre as expectativas do mercado e formação, bem como enfatiza a teoria do ajustamento pelo emprego, de Sattinger (1993) e Jovanovic (1979).

A partir da discussão teórica e da observação prática dos resultados, é possível constatar, quer do ponto de vista teórico, quer prático, que as necessidades comportamentais ganharam grande relevância e são requisitos fundamentais de empregabilidade.



Tornou-se claro, por exemplo a diferenciação de expectativa e nível de desenvolvimento comportamental para a competências específicas do indicador Liderança, bem como deficiências comportamentais em situações de adversidade e pressão e equilíbrio emocional. Do mesmo modo, indicadores com organização e foco e competências específicas como constância no ritmo de trabalho e Administração do tempo estiveram abaixo das expectativas.

No entanto, foi possível constatar pontos muito positivos como a nítida pré-disposição para o trabalho em equipe e um perfil comportamental cujas características estão voltadas para ajuda aos colegas de trabalho e pensamento coletivo. Ainda, características comportamentais como a flexibilidade e a administração de sentimentos pessoais no trabalho apresentaram respostas bastante positivas.

Também é possível inferir que o desajustamento observado está relacionado, entre outras coisas, a um ruído de comunicação entre universidade e mercado, pela dificuldade existente na troca de informação entre organizações e academia. Dentro de um sistema econômico-social, apesar de interdependentes, organizações e universidades não tem estabelecido fluxos de comunicação satisfatórios. Durante a pesquisa, foi possível constatar que, muitas vezes esta troca de informações é até dificultada.

Também é possível perceber que, embora as competências comportamentais, de um modo geral, sejam muitas vezes determinantes para a empregabilidade, a ênfase dada as características comportamentais e sua importância está inserida no contexto específico da natureza do trabalho da empresa e isso precisa ser levado em conta na observação das informações.

A partir da aplicação dos instrumentos de pesquisa e de análise dos resultados foi possível atingir os objetivos, geral e específicos, de modo a traçar um paralelo entre as expectativas das organizações e os aspectos comportamentais dos discentes da instituição de ensino, respondendo ao problema de pesquisa proposto: o nível de competência comportamental dos graduandos de administração da UFMA está alinhado às perspectivas comportamentais das empresas maranhenses?

Evidencia-se a importância da pesquisa, uma vez que, embora as competências comportamentais estejam sendo discutidas a bastante tempo na gestão de pessoas, a ênfase no desenvolvimento destas competências nas organizações ainda é muito pouco explorada. Também é importante frisar o desenvolvimento de um

bom referencial teórico, que possa ser bem trabalhado de modo a nortear pesquisas futuras, devido a complexidade do tema, o conjunto de conceitos envolvidos.

É importante enfatizar que este estudo, embora importante com vista a alimentar futuras discussões, possui limitações que devem ser consideradas, dada as circunstâncias, amostra, dificuldades específicas etc, de modo que os resultados não podem ser generalizados e requerem uma investigação posterior maior.

Considero, assim, que os próximos trabalhos de investigação devam se dirigir a pontos mais específicos, voltados ao estudo de modelos de desenvolvimento de competências comportamentais e suas especificidades, associados ao estudo de estratégias e modelos de gestão de empresas, bem como as suas necessidades.

Desta maneira, conclui-se que, embora haja lacunas a serem preenchidas na relação entre universidade e organizações, é possível estabelecer caminhos, troca de informações e ajuste nesta relação, de modo construir melhorias não apenas no ganho técnico, mas, comportamental.

## REFERÊNCIAS

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 01/05/2017

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência**: filosofia e Prática da Pesquisa. São Paulo, Pioneira, Thomson Learning, 2006

ARAÚJO, Richard Medeiros de; GOMES, Fabrício Pereira; LOPES, Alba de Oliveira Barbosa. **Pesquisa Em Administração**: qualitativa ou quantitativa?. 2012. Disponível em: [http://viannajr.com.br/files/uploads/20130919\\_143904.pdf](http://viannajr.com.br/files/uploads/20130919_143904.pdf) Acesso em: 15/04/2017

ARROW, Kenneth. J. Higher Education as a Filter. **Journal of Public Economics**. Pages 193-216, Vol 2, Harvard University, 1973. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0047272773900133?via%3Dihub>. Acesso em: 04/05/2017.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **A pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

BATTISTI, Iara Denise Endruweit; BATTISTI, Gerson. **Métodos estatísticos**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.

BEAURLINE, Drew. **A Importância Da Comunicação Na Segurança Do Trabalho**. Disponível em: <https://www.sienge.com.br/blog/comunicacao-na-seguranca-do-trabalho/>. Acesso em: 20 de Março. 2017

BECKER, G. S. Human Capital: **A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education**. Chicago: The University of Chicago Press, 1975.

BENVENUTO, Carolina. **Competência**: administração de conflitos. Disponível em: <http://www.acaogerencial.com.br/competencia-administracao-de-conflitos/> Acesso em: 05 de Jun. 2017.

BOLSONI-SILVA, Alessandra Turine; CARRARA, Kester. Habilidades sociais e análise do comportamento: compatibilidades e dissensões conceitual-metodológicas. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 2, p. 330-350, ago. 2010. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/P.1678-9563.2010v16n2p330>. Acesso em: 22 de Março. 2017

BOONE, Louis E; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 12. ed. Rio de Janeiro: Cengage Learning, 2009

BORGES, João Paulo Fonseca *et al.* Diagnóstico de competências individuais de tutores que atuam na modalidade a distância. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.

40, n. 4, p.935-951, out/dez, 2014. Disponível em:  
<<http://www.revistas.usp.br/ep/article/view/88438>>. Acesso em: 09/11/2016.

BORSAGLI, Janaína Carla Rodrigues. **Competências profissionais**, s.d.

BOYATZIS, R. E. **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**. NewYork: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, 2008. Disponível em:  
<<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/136>>. Acesso em: 05/11/2016

BRUCE, C. **Competências**. Discussão. 1996. Disponível em:  
<<http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/civil/conv/compet.html>>. Acesso em:10/12/2016

CALISTO, Maria de Lurdes S..**A Importância das Competências Genéricas no Recrutamento de Diplomados do Ensino Superior**: Estudos de caso em Hotelaria e Restauração.2009. Dissertação (Mestrado) - Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa: ISCTE, 2009.

CAMPOS, Rosana Onocko. Planejamento em saúde: a armadilha da dicotomia público-privado. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 2, p. 189-200, 2003.

CARBONE, Pedro Paulo; BRADÃO, João Batista DINIZ; VILHENA, Maria de Paula. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARLOS, Joaquim. Conceitos de competências. **Revista Intellectus** Ano VII | Nº. 18. Faculdade de Jaguariúna, 2008.

CARVALHO, Ana Cristina Marques de, SOUZA, Leonardo Pellegrino de. Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação. **Prespect. Cienc. Inf.**, Belo Horizonte, v.4, n.1, p.73-83,jan./jun. 1999.

CARVALHO, Ana Filipa de Jesus. **Comunicação Externa em Business-to-Business**. 2015.

CALADO, S. dos S.; FERREIRA, SC dos R. **Análise de documentos**: método de recolha e análise de dados. Disciplina Metodologia da Investigação I–Mestrado em Educação/Universidade de Lisboa. Retirado em, v. 23, n. 05, p. 2009, 2004.

CASANOVA, Camila Correa. **Gestão por competências**: os desafios e possibilidades da seleção por competências. 2013. 48 f. Monografia (Especialização) - Curso de Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em:  
<<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/70047>> Acesso em: 25/09/2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHORNY, Adolfo H.; KUSCHNIR, Rosana; TAVEIRA, Maura. **Planejamento e Programação em Saúde: Texto para Fixação de Conteúdos e Seminário**. Fundação Oswaldo Cruz, 2008.

CREPALDI, Fabrício Fogliarini. **Processo de Seleção por Competência**. [Monografia]. Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense-

UNESC, para a obtenção do título de especialista em MBA Gestão Empresarial. Criciúma – SC: UNESC, 2008. Disponível em: <http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000038/000038B8.pdf>. Acesso em: 22 de Jan de 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007

CYRNE, Carlos Candido da Silva; DULLIUS, Rodrigo. **Competências e habilidades dos egressos do curso de Administração demandadas pelos empresários dos municípios de Estrela, Lajeado e Arroio do Meio**. UFSC, 2008.

DA SILVA, Iaslin Nostório *et al.* Recrutamento e seleção por competências: um estudo de caso em uma empresa do setor metalúrgico envolvendo percepções de gestores e de candidatos não selecionados acerca das competências exigidas em processos seletivos de estágio. In: Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia, 2014. Rio de Janeiro, **Anais...**Rio de Janeiro, UEDB, 2014.

DIAS, Rosângela Pereira; SANTOS, Mauro Jonathan Mestrinel Dos. Mapeamento de competências comportamentais: um estudo de caso aplicado na área de recursos humanos em empresa de engenharia de superfície. **UNIVERSITAS** - Ano 2 - N - Ano 2 - N° 3 - Julho/Dezembro, 2009.

DONATO, Cláudio. **O conceito do varejo e a importância da tomada de decisão. 2012**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-conceito-do-varejo-e-a-importancia-da-tomada-de-decisao/67341/> Acesso em: 14 de Abril. 2017

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008

DUTRA, Joel Souza (org). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001

DUTRA, Denize. **Diagnóstico de Competências para o Líder Coach**. Disponível em: <http://www.portalcmc.com.br/diagnostico-de-competencias-para-o-lider-coach/>. Acesso em: 12 de Março, 2017.

FÉLIX, Cíntia. **Trabalho Em Equipe: Competência E Diferencial Competitivo**. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/trabalho-em-equipe-competencia-e-diferencial-competitivo/>. Acesso em; 16 de Março. 2017

FONSECA *et al.* Inteligência emocional: uma competência da atualidade. In: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2016. **Anais...** Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_216.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_216.pdf). Acesso em: 02 de Junho, 2017

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2011.

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M. **Capital humano: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes**. São Paulo: Futura, 2000.

GALVÃO, Veronica B. A.; SILVA Anielson B. da; SILVA, Walmir R. da. O desenvolvimento de competências. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 1.

GASPARETTO, Luiz Eduardo. **Controlando O Ritmo De Trabalho – Parte 1**. 2012. Disponível em: <http://www.blogdogasparetto.com.br/controlando-o-ritmo-de-trabalho-%E2%80%93-parte-1/>. Acesso em: 25 de Junho. 2017

GAZIN ATACADO. **Dinâmica de grupo para integração, comunicação e liderança**. Disponível em: <http://blog.gazinatacado.com.br/dinamica-de-grupo-para-integracao-comunicacao-e-lideranca/>. Acesso em; 01 de Julho de 2017

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 2º ed., Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. São Paulo: EAESP/FGV, 2009, 187 p. (Tese de Doutorado). Administração Pública e Governo. EAESP/FGV, 2009.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2ª. Edição. São Paulo: Pearson, 2007.

GREAT PLACE TO WORK. Disponível em: [http://www.greatplacetowork.com.br/?gclid=Cl-XhLW\\_hNUCFRcEkQod3m8FMA](http://www.greatplacetowork.com.br/?gclid=Cl-XhLW_hNUCFRcEkQod3m8FMA)  
Acesso em: 20 de Abril. 2017

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo Competências Consistentes: como Vincular Sistemas de Recursos Humanos a Estratégias Organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

GURGEL, Claudio. **Cursos de Administração: a dimensão pública como sujeito excluído**. Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, nº 4, Artigo 10, Rio de Janeiro, Out./ Dez. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395112349>. Acesso em: 22/09/2016

GUSMÃO, Marcos. Por que seu emprego pode estar em perigo. **Revista Você S/A**, 23 (maio), p. 32-41, 2000.

**Harvard Business Review**, London, v. 7, n. 6, p. 66-79, 1998. Disponível em: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>

JACKSON TAFNER, Marlon; DA SILVA, Everaldo. Gestão de pessoas e de instituições de ensino: um exercício de soma positiva. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 4, n. 3, 2011.

JOVANOVIC, B. Job Matching and the Theory of Turnover. *Journal of Political Economy*, 87 (5), 972-990, 1979.

JUNQUEIRA, João. **Entendendo a gestão: planejamento, organização, liderança e controle**. 2012. Disponível em:

<http://gestormoderno.blogspot.com.br/2012/03/entendendo-gestao-planejamento.html> Acesso em 12 de Maio. 2017

JUSTEN, Agatha; GURGEL, Claudio. **Cursos de Administração: a dimensão pública como sujeito excluído**. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, n. 4, p. 852-871, 2015.

KELNIAR, V. C.; LOPES, J. L.; PONTILI, R. M. A Teoria do Capital Humano: Revisitando Conceitos. In: VIII EPCT Encontro de Produção Científica e Tecnológica, 2013, Campo Mourão. **Anais...** Campo Mourão, p. 01-12, 2013.

LE BOTERF, G. **Construire les Compétences Individuelles et Collectives**. Paris: Éditions d'Organisation, 2000.

LE BOTERF, G., BARZUCCHETTI, S., VICENT, F. **Comment manager la qualité de la formation?** Paris: Éditions d'Organization, 1992. Disponível em:

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competências: a base para remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LEVY-LEBOYER, C. **Gestión de las Competencias**. Barcelona: Ediciones Gestión, 2001.

LORENZO, Mariana. **O enfoque comportamental na administração**. Abril, 2011. Disponível em: <https://marianaplorenzo.com/2011/04/11/o-enfoque-comportamental-na-administracao>. Acesso em: 18/11/2016

MACKINNON, N.J.; CHOW, C.; KENNEDY, P.L.; PERSAUD, D.D.; METGE, C.J.; SKETRIS, I. Management competencies for canadian health executives: views from the field. **Health Care Management Forum**, v. 17, n 4, p.15-20, 2004. Disponível em: <http://hmf.sagepub.com/content/17/4/15.full.pdf>. Acesso em: 06n de março. 2017

MADALENA, Betina. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS**: estudo de caso na irmandade senhor Jesus dos passos e hospital de caridade. 2007. 103 f. Monografia - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm292330>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

MANENTI, S.A. *et al.* O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 46, n. 3, 2012.

MANENTI, S.A. *et al.* O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 46, n. 3, p.727-733, 2012

MANPOWER GROUP. **Talent Shortage Survey Results**, 2011. Disponível em: <https://www.manpower.com/wps/wcm/connect/07459525-3de8-4888-a576-84ddcd843454/2011+Talent+Shortage+Survey.pdf?MOD=AJPERES>. Acesso em: 27/01/2017

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTA, Cristiano Bertolossi *et al.* Gestão de conflitos: competência gerencial do enfermeiro. **Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental Online**, 2010.

MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. New York: Macmillan Co, 1933.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for "intelligence." **American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1, 1973. Disponível em: <http://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>

MCCROSKEY, L.. **The nature of communication in organizations**. Needham Heights: Allyn and Bacon. 2009

MELLO, Silvana. **As armadilhas da liderança**, Maio. 2016. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/as-armadilhas-da-lideranca/110706/>. Acesso: 02/05/2017

MENEGHELLI, Leocádio. **O ambiente das organizações na era da globalização**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2008. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev01-03.pdf>. Acesso em: 16/10/2016

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, Jonh W. **Administração do Recursos Humanos**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINICUCCI, Agostinho. **Dinâmica de Grupo**: teorias e Sistemas. São Paulo: Ed. Atlas, 1997



MOREIRA, Wellington. **O culto ao trabalho em equipe**. Disponível em: <http://www.wellingtonmoreira.com.br/o-culto-ao-trabalho-em-equipe/>. Acesso em: 23 de Abril. 2017.

MOURA, Carlos Fernando Lapenda de; XAVIER, Maria Gilca Pinto; DA SILVA, Alexsandro Roberto Clemente. As Fontes De Crescimento Econômico E Uma Análise Empírica Da Economia Da Coréia Do Sul. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão (B1)**, v. 9, n. 2, p. p. 97-107, 2011. Disponível em: <http://www.contextus.ufc.br/2014/index.php/contextus/article/view/132/128> Acesso em: 17/03/2017.

MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 1, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/raeel/v5n1/29560.pdf>. Acesso em: 10/05/2010

MULLER, Sérgio. **Mudanças na saúde exigem melhor formação dos profissionais**. 2011. Disponível em: 31 de Junho de 2017. Disponível em: <http://www.varejista.com.br/artigos/marketing/83/mudancas-no-varejo-administrar-as-percepcoes-do-cliente-e-fundamental>. Acesso em: 15 de Julho de 2017

NASCIMENTO, Mariana Diniz Luna do; ALVES, Marielza Barboza. Competências do administrador: um estudo de comparativo entre a percepção acadêmica e do mercado. In: SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 12, 2015, Campina Grande. **Anais eletrônicos...**Campina Grande: UFCG, 2015. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/3223.pdf>>. Acesso em: 12/10/2016

NAVARRO, A. S. S.; GUIMARAES, R. L. S.; GARANHANI, M. L. Trabalho em equipe: o significado atribuído por profissionais da estratégia de saúde da família. Reme. **Rev. Min. Enferm.[Internet]**, v. 17, n. 1, 2013.

NEGÓCIOS & CARREIRAS. **13 canais de comunicação e relacionamento com clientes**. Disponível em: <http://negociosecarreiras.com.br/treze-canais-de-comunicacao-e-relacionamento-com-clientes/>. Acesso em 05 de Maio. 2017

PARENTE, JURACY. Atmosfera de Loja como um Elemento da Estratégia Varejista. **RAD** (Rio de Janeiro), v. 14, p. 1-31, 2012

PARRA, Rute Isabel Cruz e Silva. **Competências de empregabilidade: exploração do mercado de trabalho português**. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) - Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal, 2014.

PARREIRAS, Pedro. **Como administrar conflitos em uma indústria de forma profissional**. Disponível em: 08 de Jun. 2017

PERSONA, Mario. **Entrevista: estratégia de marketing para os dias atuais**. 2007. Disponível em: [http://mariopersona.com.br/entrevista\\_revista-anave\\_vendedor-eficaz.html](http://mariopersona.com.br/entrevista_revista-anave_vendedor-eficaz.html) Acesso em: 01 de Julho. 2017

PESSOA, Samuel. **Mais educação é mais salário?**. Folha de São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/141586-mais-educacao-e-mais-salario.shtml>. Acesso em: 05/01/2017

PESTANA, André. Gestão estratégica. Motivações para uma gestão com foco em resultados. **Revista Gestão Educacional**, p. 14-15, 2007.

PORTER, M. Clusters and the new economics of competition.

RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por competências. 5.ed. São Paulo: Educator, 2001.

\_\_\_\_\_. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competência**. Rio de Janeiro: Qualit Mark, 2008

RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de administração pública**, v. 18, n. 2, p. 3-12, 1984. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/10559>. Acesso: 02/01/2017

REIS, A.M.; TONET, H.; JR, L. C. B.; COSTA, M.E.B. **Desenvolvimento de equipes: Série gestão de pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2009.

REMEDIO, C.C.; ENGELMAN, S. O impacto da avaliação de desempenho com foco em competências em uma empresa pública. In: VI CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2009. **Anais...** Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2009/programa.asp>. Acesso em: 09/05/2017

ROCATO, Luís Pedro. **Mudanças no varejo: administrar as "percepções" do cliente é fundamental**. 2017. Disponível em:

ROSSONI, Estela Pitwak. **O desenvolvimento de competências na formação do administrador: um estudo na Universidade Federal de Rondônia**. 2013. 329f. Tese (Doutorado em Administração) - Pós Graduação em Administração Da Escola De Administração Do Rio Grande Do Sul - Univerisidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

SANTOS, Larissa Silva. **A eficácia na gestão: o perfil do dirigente eficaz**. 2013. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/handle/235/4031> Acesso em: 23 de Junho. 2017

SATTINGER, M. Assignment Models of the Distribution of Earnings. *Journal of Economic Literature* , XXXI, 831-880, 1993.

SETORSAÚDE. **O futuro da comunicação e do marketing em saúde**. Disponível em: <https://setorsaude.com.br/o-futuro-da-comunicacao-e-do-marketing-em-saude/>. Acesso em 09 de Jul. 2017

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo**. Fundação Getúlio Vargas, 2ª edição, 1970.

SOUZA, Joel. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2012.

- SOUZA, Luís Claudio de Paiva. Psicólogo e Consultor Organizacional. **Competências Comportamentais**. INDEPE, 2008. Disponível em: <http://www.indepe.com.br/competenciascomportamentais.php>. Acesso em: 05/02/2017
- SPENCE, MICHAEL. Job Market Signaling. **The Quarterly Journal of Economics**, Vol. 87, No. 3. (Aug., 1973), pp. 355-374. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1882010>. Acesso em: 12 de Abril. 2017
- SPENCER, L. M., & SPENCER, S. M. **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- SULEMAN, F. **O Valor das Competências**: um estudo aplicado ao sector bancário. Lisboa: Livros Horizonte, 2007
- TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da pesquisa**. 2 ed. Curitiba: IESD Brasil S. A., 2009.
- TURINI BOLSONI-SILVA, Alessandra; CARRARA, Kester. Habilidades sociais e análise do comportamento: compatibilidades e dissensões conceitual-metodológicas. **Psicol. rev.** Belo Horizonte, 2010, vol.16, n.2.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- VIEIRA, Adriane *et al.* Competências Gerenciais na área de Saúde. In: XII SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015. **Anais...** Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/15622590.pdf>.> Acesso em: 02 de Junho, 2017.
- WALTON, Richard; DULTON, Jhon. **Administração do conflito interdepartamental: um modelo e uma revisão**. In: LOBOS, Júlio A. **Comportamento organizacional**, São Paulo, Atlas, 1978.
- WOLF, Rhaysa *et al.* **utilização da programação linear associada à teoria das decisões na tomada de decisão na produção agroindustrial**. Florianópolis, 2010. Disponível em: <http://repositorio.pgskroton.com.br/bitstream/123456789/358/1/UTILIZA%C3%87%C3%83O%20DA%20PROGRAMA%C3%87%C3%83O%20LINEAR%20ASSOCIADA%20%C3%80%20TEORIA.pdf> Acesso em: 20 de Maio. 2017
- YOSHIMI TANAKA, Oswaldo; MAMORU TAMAKI, Edson. O papel da avaliação para a tomada de decisão na gestão de serviços de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, n. 4, 2012.
- ZARAFIAN, Philippe. **O modelos das competências**. São Paulo: Senac, 2003

## **APÊNDICE**

## **APÊNDICE A – MODELO DE QUESTÕES ABERTAS EMPRESAS**

**Quais são as principais competências comportamentais exigidas?**

**Quais métodos são usados na seleção de competências comportamentais?**

**Existem dificuldades nos aspectos comportamentais na seleção de administradores?**

**Existe contato com as universidades para a formação destes aspectos comportamentais e demais necessidades organizacionais?**

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS GESTORES DE RH

Observe as afirmações a seguir, considerando as características comportamentais mais importantes para administradores no contexto do trabalho, atribuindo grau de **0 a 5**, sendo 0 significando **que não é importante** e 5 **é muito importante**.

<b>Visão estratégica</b>	
<b>Assumir totalmente a responsabilidade por decisões</b>	
<b>Estimo da consciência na equipe da necessidade de inovação e atualização</b>	
<b>Ponderação e bom senso em situações de imprevistos, adversidades e pressão.</b>	
<b>Coordenação de trabalhos</b>	
<b>Coordenação de pessoas</b>	
<b>Procedimentos em favor da eficácia em resultados.</b>	
<b>Determinação de prioridades das tarefas e controle do cumprimento.</b>	
<b>Organização</b>	
<b>Foco</b>	
<b>Constância no ritmo de trabalho</b>	
<b>Agilidade na solução de problemas</b>	
<b>Administração do tempo</b>	
<b>Condução de ações no alcance dos resultados esperados</b>	
<b>Objetividade</b>	
<b>Administração de resultados</b>	
<b>Atenção na realização de atividades</b>	
<b>Atenção a possíveis variações</b>	
<b>Escolha de alternativas adequadas e eficazes para os problemas; comprometimento com o resultado e respeito a hierarquia</b>	
<b>Ser percebido como quem enfrenta bem os problemas.</b>	
<b>Equilíbrio em situações difíceis</b>	
<b>Segurança em suas convicções</b>	

<b>Criação de canais de comunicação</b>	
<b>Falar naturalmente em público</b>	
<b>Influenciar e capacidade de convencimento</b>	
<b>Capacidade de ouvir as pessoas</b>	
<b>Saber comunicar-se</b>	
<b>Não interferência de questões pessoais decisões.</b>	
<b>Equilíbrio emocional no relacionamento com meus colegas</b>	
<b>Paciência para explicar o serviço aos colegas de trabalho</b>	
<b>Tratamento das pessoas sem distinção por nível hierárquico</b>	
<b>Flexibilidade</b>	
<b>Complementaridade com os membros da equipe e divisão justa de tarefas</b>	
<b>Integração, compartilhamento problemas e soluções.</b>	
<b>Flexibilidade e capacidade de me adaptação</b>	
<b>Pensamento coletivo</b>	
<b>Proatividade</b>	
<b>Administração de comentários desnecessários</b>	
<b>Administração de sentimentos pessoais no trabalho</b>	

### APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Observe as afirmações a seguir, considerando as suas características pessoais no contexto do trabalho e suas interações atribuindo graus de **0 a 5**, sendo 0 significando que **nunca age desta maneira** e 5 **sempre age desta maneira**. Responda de maneira sincera como realmente percebe o seu comportamento.

<b>LIDERANÇA</b>	01	Conheço e transmito com clareza uma visão estratégica sobre objetivos em comum, levando a equipe a entender o seu papel no processo.	
	02	Estimulo a participação de meus liderados no processo decisório, mas assumo total responsabilidade pelas consequências mesmo que sejam negativas.	
	03	Provoco em minha equipe a consciência da necessidade de inovar e atualizar-se.	
	04	Tenho Capacidade de manter ponderação e bom senso em situações de imprevistos, adversidades e pressão, conduzindo as ações de forma equilibrada.	
	05	Sei coordenar trabalhos	
	06	Sei coordenar pessoas	
<b>ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO</b>	01	Otimizo procedimentos em favor da eficácia em resultados.	
	02	Determino prioridades das tarefas e controlo o seu cumprimento.	
	03	Sou organizado	
	04	Tenho foco	
	05	Tenho constância no ritmo de trabalho	
	06	Soluciono os problemas com agilidade	
	07	Administro o tempo de forma eficaz	
<b>FOCO EM RESULTADO</b>	01	Pauto minhas ações no alcance dos resultados esperados	
	02	Sou objetivo na resolução dos problemas	
	03	Acompanho resultados	
	04	Sou atencioso na realização das atividades	
	05	Estou atento a possíveis variações	
<b>TOMADA DE DECISÃO</b>	01	Escolho alternativas adequadas e eficazes para os problemas identificados, comprometendo-me com o resultado, respeitando a hierarquia	
	02	Sou lembrado em situações difíceis, por ser percebido como quem enfrenta bem os problemas.	
	03	Mantenho o equilíbrio em situações difíceis	
	04	Sou seguro em minhas convicções	



<b>COMUNICAÇÃO</b>	01	Crio canais de comunicação, recebendo e transmitindo informações de maneira eficaz.	
	02	Falo naturalmente em público	
	03	Tenho habilidade de influenciar, de convencer. Clareza, objetividade e profundidade.	
	04	Sei ouvir as pessoas	
	05	Comunico-me de maneira exemplar, conduzindo as ações de forma equilibrada	
<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>	01	Questões pessoais não interferem em minhas decisões.	
	02	Tenho equilíbrio emocional para relacionar-me com meus colegas	
	03	Tenho paciência para explicar o serviço aos colegas de trabalho	
	04	Trato as pessoas sem distinção, independentemente do nível hierárquico	
	05	Sou flexível com as pessoas	
<b>TRABALHO EM EQUIPE</b>	01	Desenvolvo uma relação de complementaridade com os membros da equipe e divido as tarefas de maneira justa.	
	02	Promovo a integração de todos, compartilhando problemas e soluções.	
	03	Demonstro flexibilidade e capacidade de me adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos	
	04	Penso coletivamente	
	05	Sou proativo	
<b>ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS</b>	01	Sei administrar comentários desnecessários	
	02	Sei administrar os sentimentos pessoais no trabalho	