

COMPETÊNCIAS E HABILIDADES: PERCEPÇÕES CONCEITUAIS

Francisco Paulo do Nascimento
Doutor em educação

RESUMO

Este estudo investiga as percepções lançadas por diversos olhares sobre os significados emprestados aos termos competências e habilidades no mercado de trabalho e em educação. É uma pesquisa que compôs estudo mais amplo cujo objetivo foi verificar a compatibilidade entre os currículos do curso de graduação em Administração de uma instituição de ensino superior de cunho privado localizada em Brasília, as diretrizes curriculares para o curso e as competências e habilidades exigidas pelo mercado de trabalho. Para o escopo do trabalho que ora se apresenta, realizou-se pesquisa tipificada como qualitativa, mediante levantamento de dados por intermédio de entrevistas semi-estruturadas em três empresas de seleção e alocação de recursos humanos de Brasília, bem como pesquisa bibliográfica que contou com leitura de autores nacionais e estrangeiros e de diplomas legais que, dentre outros assuntos, aludem à temática. O cotejo e a análise dos dados e dos aportes teóricos refletem diferenças conceituais entre habilidades e competências.

Palavras-chave: Administração de empresas. Competências. Habilidades.

1 INTRODUÇÃO

O estudo objetivou investigar os significados emprestados a competências e habilidades em gestão de empresas e em normas emanadas do Ministério da Educação e Desporto. Trata-se de parte de outro estudo, de espectro mais amplo, que alvitrou pesquisar se o currículo do curso de graduação de Administração de Instituição Ensino Superior - IES propiciava a construção de conhecimentos capazes de desenvolver em seus alunos competências e habilidades exigidas pelo mercado de trabalho.

Para tanto, impuseram-se objetivos específicos que foram: a) identificar o que versam as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de administração quanto às competências e habilidades esperadas dos seus egressos; identificar no mercado de trabalho de Brasília que competências e habilidades são exigidas do profissional de administração; verificar se as Diretrizes refletem as competências e habilidades requeridas pelo mercado de trabalho; identificar as

competências e habilidades proporcionadas pelo curso de administração; e identificar aspectos que restringem ou facilitam a compatibilização da dinâmica curricular com os requisitos de mercados.

Natural, pois que antes da busca dos objetivos específicos, o pesquisador investigasse os significados ou sentidos emprestados a competência e habilidade, que passa a ser o fio condutor deste trabalho. A par desse escopo, pesquisou-se também que competências e habilidades são exigidas pelo mercado de trabalho à vista das alterações introduzidas no mundo empresarial pelo processo de globalização, que traz a reboque exigências de novos perfis profissiográficos.

O processo de globalização a que assistimos oferece terreno fértil para o capitalismo que, segundo Harvey (1996), goza de absoluta mobilidade geográfica, influenciando significativamente as formas produtivas, a geração de riquezas, o mercado de consumo. Por consequência, vetores globalizantes alteram a criação e geração de tecnologias, assim entendidas não somente máquinas e programas, mas também o “saber fazer”, o que afeta o mercado de trabalho e realça o conhecimento como atributo de empregabilidade.

Nesse diapasão, em virtude das alterações das relações econômicas, impuseram-se reorientações dos processos produtivos (DRUCKER, 2001), trazendo no seu bojo necessidade de adequação dos perfis profissiográficos, sem o que as pessoas podem perder ou reduzir sua capacidade de trabalho que, sabe-se, é fator essencial à dimensão existencial e cultural do homem.

Oportuna, pois, pesquisa contendo indagações sobre o entendimento do que sejam competências e habilidades.

2 DESENVOLVIMENTO

O estudo teve suas fases de investigação, ambas de natureza qualitativa. A primeira foi uma pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (1995), é tarefa exploratória que propicia bases teóricas ao pesquisador para exercício reflexivo sobre o tema. Assim, abarcou a leitura de obras sobre a temática, sendo, por isso, seletiva, analítica e interpretativa das referências consultadas, restringindo-se o pesquisador a ideias relevantes ao estudo.

Em outra etapa, o pesquisador entrevistou três empresas de seleção e alocação de recursos humanos para saber que competências e habilidades são requeridas dos egressos de curso de administração. Este recorte da investigação propiciou conhecer, ainda que possa ser considerado de

forma parcial, o entendimento das entrevistadas sobre uma e outra. Para tanto, empregaram-se como instrumento de pesquisa entrevistas semi-estruturadas.

2.1 Competências e habilidades – enfoque conceitual

O marco teórico sobre competências e habilidades requereu esforço de pesquisa bibliográfica considerável, pois detectaram-se áreas cinzentas de entendimento sobre estes dois atributos humanos nos escritos sobre Administração e, com menos dificuldade, nas obras sobre Educação. O cotejo das contribuições teóricas em muito auxiliou a pesquisa, e permitiram, ainda que parcialmente, vislumbrar linhas tênues que podem permitir o discernimento entre competência e habilidades.

Não raro, nas organizações observa-se certa confusão conceitual sobre competências e habilidades. Analisando-se os sentidos emprestados a competências, observa-se que ora há deslocamento do foco da pessoa para a tarefa, servindo de referencial de emprego, cargo ou posto de trabalho; ora observa-se o emprego indiscriminado do termo, às vezes entendido como a capacidade de cumprir uma norma ou prescrição determinada. É usada também sob enfoque restrito e estático quando é considerada como um rol de capacidades que um profissional deve possuir para desincumbir-se de certa tarefa.

É tomada, também, em nível individual, como a capacidade de realização oriunda de conhecimentos e habilidades configurada no desempenho do empregado no trabalho para lhe ensejar empregabilidade e vantagem competitiva duradoura para a organização; e competência corporativa seria o rol de qualificações e tecnologias mobilizadas pelas empresas para o alcance dos seus objetivos estratégicos.

O conceito de habilidade também varia de autor para autor e é confundida com competência, suscitando divergências conceituais e semânticas. Sugere uma unidade de ação, capacidade adquirida associada ao “saber fazer algo específico” não relacionado a algo inato, mas construído, conforme cita Moretto, (2002, p. 21), no que é acompanhado por Garcia (2005), para quem habilidade seria algo menos abrangente que competência.

Prahalad e Gary Hamel (1995) aludem a competências essenciais sob o ponto de vista das empresas, mas não o fazem sob o ponto de vista individual. Permitem, no entanto, entender que os conceitos sejam diferentes, pois citam que essas competências representam o aprendizado

socializado nas organizações, a exemplo de coordenar as diversas habilidades e integrar diversos tipos de tecnologias.

. Quinn e colaboradores (2004) listam os papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave:

- Mentor: compreensão de si mesmo e dos outros; comunicação eficaz, desenvolvimento dos empregados;
- Facilitador: construção de equipes, uso do processo decisório participativo, administração de conflitos;
- Monitor: monitoramento do desempenho individual; gerenciamento do desempenho e processos coletivos e análise de informações com pensamento crítico;
- Coordenador: gerenciamento de projetos; planejamento do trabalho e gerenciamento multidisciplinar;
- Diretor: desenvolvimento e comunicação de uma visão; estabelecimento de metas e objetivos; planejamento e organização;
- Produtor: trabalho produtivo; fomento de um ambiente de trabalho produtivo e gerenciamento do tempo e do estresse;
- Negociador: construção e manutenção de uma base de poder; negociação de acordos e compromissos; apresentação de idéias;
- Inovador: convívio com a mudança, pensamento criativo e gerenciamento da mudança (QUINN *et al*, 2004, p. 25).

No dizer de Fleury e Fleury (2000, p. 21), competência seria “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Sugerem que a competência profissional seria a conjugação do “saber agir, saber mobilizar, saber transferir, saber aprender, saber engajar-se, ter visão estratégica, e assumir responsabilidades”.

Fleury e Fleury decompõem a definição citando sete competências e suas concepções. Assim, o saber agir seria “saber o que e por que faz, saber julgar, escolher, decidir”; saber mobilizar é “saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles”; saber comunicar seria “compreender, processar, transmitir informações e conhecimento, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros”; saber aprender é “trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros”; saber comprometer-se é “saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização”; saber assumir responsabilidades é “ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido”; ter visão estratégica seria “conhecer e entender o negócio da organização, seus ambiente, identificando oportunidades, alternativas” (2000, p. 22).

A autora e o autor fazem incursões sobre o desenvolvimento de competências, tipificando alguns conhecimentos (competências), suas funções e como desenvolvê-las. A competência classificada como “conhecimento teórico” e cuja função seria “entendimento, interpretação”, teria como forma de desenvolvimento a “educação formal e continuada”. Para a competência “conhecimentos sobre os procedimentos”, cuja função seria “saber como proceder”, a forma de desenvolvê-la seria pela “educação formal e experiência profissional”. A competência “conhecimento empírico”, que comportaria a associação do “saber com fazer”, tem seu desenvolvimento pela “experiência profissional”. Já a competência “conhecimento social”, que serviria para saber como comportar-se, seria desenvolvida pela “experiência social e profissional”. E, por fim, a competência “conhecimento cognitivo”, cuja função é tida como “saber como lidar com a informação, saber como aprender”, que seria desenvolvida pela “educação formal e continuada, e experiência social e profissional” (2000, p. 28).

Philippe Zarifian (2003), estudioso da temática, cita que a curiosidade sobre a ideia de competência adveio quando as organizações começaram a investigar as competências dos indivíduos, independentemente de suas ocupações. A respeito de competência profissional sob o ponto de vista individual, assim define competência profissional:

... aquela capacidade individual do cidadão trabalhador para articular, mobilizar e colocar em ação valores, habilidades, atitudes e conhecimento necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho e pelo desenvolvimento tecnológico (ZARIFIAN, 2003, p. 14).

Acrescentando, Zarifian sugere que a competência das pessoas seja o conjunto interativo de conhecimento, habilidades e atitudes que geram resultados para a organização e agregam valor à pessoa. São identificadas a partir das competências corporativas tais como: controle de gestão, especialização, gestão da informação, gestão da mudança, gestão de clientes, gestão de negócios, gestão de pessoas, gestão social, inovação, negociação, orientação ao cliente, orientação estratégica, orientação a resultados, trabalho em equipe.

Zarifian transfere a discussão sobre competência para as organizações e cita as seguintes competências profissionais: “competências sobre os processos”: aludem aos conhecimentos acerca dos processos produtivos; “competências técnicas”: dizem respeito aos conhecimentos sobre as atividades e tarefas a serem realizadas; “competências sobre a organização”: referem-se ao saber

organizar os fluxos de trabalho; “competências de serviço”: reportam-se ao poder de as competências técnicas atenderem aos consumidores; “competências sociais”: dizem respeito ao saber ser, atitudes, capacidade de relacionamento.

Competência se remete ao fazer, ao trabalho, também no ambiente legal. A Resolução nº 4/2005, do CNE, cita competências e habilidades como atributo pessoal: “reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimento e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão”.

De qualquer sorte, tanto as considerações de Prahalad e Gary Hamel, Moretto, Zarifian, quanto as do Conselho Nacional de Educação sobre competências, incluem habilidade no rol de atributos da competência. Assim, se habilidades são atributos de competências, aquelas compõem estas, a sugerir que a ambas são atribuídos conceitos diferentes.

Para o educador Moretto (2002, p. 19), que intenta diferenciar uma da outra, competência estaria associada a aptidão do indivíduo para perceber, equacionar uma situação complexa e resolvê-la. Segundo o autor, trilhando a esteira do pensamento de Perrenoud, “competência é a capacidade do sujeito mobilizar recursos (cognitivos) visando abordar uma situação complexa”. Prosseguindo com o esforço de diferenciar habilidade de competência, afirma que o sentido daquela se remete ao “saber fazer algo específico. Isto significa que tal sentido estar associado a uma ação física ou mental, indicadora de uma capacidade adquirida” E acrescenta: “veja bem, não associamos habilidade a algo inato, como muitas vezes se pensa” (MORETTO, 2002, p. 21).

Em Perrenoud (1999, p. 7), outro educador, competência é a “capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”. E noutra obra em que trata de atividade escolar o autor lista rol de competências que deveriam ser dominadas pelos docentes:

- organizar e dirigir situações de aprendizagem;
- administrar a progressão das aprendizagens;
- conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação;
- envolver os alunos em suas aprendizagens e seu trabalho;
- trabalhar em equipe;
- participar da administração da escola;
- informar e envolver os pais;
- utilizar novas tecnologias;
- enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão;
- administrar sua própria formação contínua (PERRENOUD, 1999, p. 14).

No Documento Básico do Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM, o MEC cita cinco competências, que são: domínio de linguagem, compreensão de fenômenos, construção de argumentações, solução de problemas e elaboração de propostas. Ao mesmo tempo elenca vinte e uma habilidades, permitindo entender que essas são instrumentos para o exercício daquelas. E esclarece que “competências são as modalidades estruturais da inteligência”, ou seja, ações e operações mentais empregadas para correlacionar objetos, situações, fenômenos e pessoas. Sobre habilidades consta que “decorrem das competências adquiridas e referem-se ao saber fazer”.

Em dissertação de mestrado, Gomes (1999) citando Barceló (1997) aborda competências sob três aspectos. Primeiramente, a pesquisadora se refere a competências alusivas aos conteúdos que os alunos devem dominar e nos quais estariam os elementos básicos fundamentais da cultura da sociedade, o que implicaria a “capacidade de assimilar e desenvolver um mundo complexo de relações entre as pessoas e materiais que se veiculam ... que devem se utilizados, interpretados e desenvolvidos” (1999, p. 30). São citadas no trabalho as competências “referentes às habilidades ou destrezas próprias de uma profissão que supõem o ‘saber fazer’ e o ‘saber estar’”. E prossegue citando as competências “referentes às atitudes que implicam um considerável entremeado de variáveis bastante heterogêneas” para, depois, apresentar quadro sinótico dos conteúdos das diversas competências, que assim se resume:

Competência técnica: continuidade, conhecimento, destrezas, atitudes. Transcende aos limites da profissão, relacionada com a profissão, amplia a profissão, aprofunda a profissão;
Competência metodológica: flexibilidade, procedimentos de trabalhos variados, soluções adequadas à situação, resolução de problemas, planejamento, realização e controles autônomos;
Competência social: sociabilidade, formas de comportamento, disposição para o trabalho, capacidade de adaptação, disposição para cooperação, honradez, altruísmo, espírito de equipe;
Competência participativa: participação, formas de organização, coordenação, organização, convencimento, dedicação, responsabilidade, direção (GOMES, 1999, p. 31).

Scian, Garcia e Silva (2002), em pesquisa realizada com profissionais de recursos humanos de empresas localizadas na cidade de Campinas/SP, sob os auspícios da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, fazem referência a existências de trinta e duas competências tipificadas como humanas, técnicas e conceituais.

Segundo o estudo, as competências humanas estariam afetas a “capacidade de trabalho com outras pessoas, entendê-las e motivá-las, tanto individualmente quanto em grupo. Enfoque para o comportamento do indivíduo, em suas atitudes” (2002, p. 9). Essas competências compreenderiam: habilidades em liderar pessoas, ser pró-ativo, ser ético nos negócios, ser honesto, saber controlar a ansiedade, ter ambição de crescimento profissional, ter flexibilidade de adaptação às mudanças, ter espírito criativo, gostar de aprender, saber trabalhar em equipe, ser educado com as pessoas, ter tino comercial, ser humilde quando erra, não ter receio de tomar decisões, saber ouvir, saber lidar e aproveitar as diferenças individuais, gostar de enfrentar desafios, ter espírito empreendedor, cumprir metas financeiras, manter bom relacionamento interpessoal, ser comprometido com a organização, ser responsável, acreditar em si mesmo.

Para os autores a competência técnica seria a capacidade de “aplicar um conhecimento especializado ou perícia”. E listam como competências técnicas: fluência em outros idiomas, ter habilidades em negociações, saber usar os recursos de informática no trabalho, ser hábil em comunicação verbal e escrita. Já competência conceitual seria a “capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas”, compreendendo possuir visão sistêmica, de conjunto, ser capaz de elaborar e implantar estratégias nos negócios, ser capaz de analisar e solucionar problemas diversos, ser capaz de conduzir mudanças organizacionais, conseguir aplicar conceitos na prática profissional.

Cotejando-se as competências listadas por Scian, Garcia e Silva (2002), Gomes (1999), CNE (2005), Quinn (2004), Fleury e Fleury (2000), com as definições expendidas por Moretto e Perrenoud, observa-se mais alusão a capacidade cognitiva do que ao fazer, afigurando-se tratar-se a competência mais de um pendor inato, tácito, do que de algo voltado para execução de uma tarefa. Tem-se a percepção de que competência é atributo que o indivíduo traz consigo, mais intrínseco, a despeito de ser passível de desenvolvimento, é certo. Já habilidade seria construída, adquirível por treinamento e capacitação, por isso mais extrínseca, explícita, mais caracterizada pelo fazer.

Essa linha de raciocínio encontra guarida no trabalho intitulado “Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM – Documento Básico 2000”, que descreve o ENEM. No documento são citados conceitos de competências e habilidades. Aquelas seriam modelos estruturais de inteligência que resultam ações e operações empregadas para relacionar objetos, situações, fenômenos e pessoas objeto do conhecimento. As habilidades resultariam das competências e seriam referentes ao “saber fazer”. É o que permite entender trecho que diz: “a partir das competências cognitivas globais,

identificou-se o elenco de habilidades”. E são listadas cinco competências, mais afetas a modelos de inteligência, e vinte e uma habilidades correlatas, com corte mais para o “fazer”, a sugerir que a autoridade de educação reconhece diferença conceitual entre competência e habilidade. E encontra-se no texto, para colaborar com a tese de que competência difere de habilidade, a citação “por meio das ações e operações, as habilidades aperfeiçoam-se e articulam-se, possibilitando nova reorganização das competências”.

A Doutora Lenise Aparecida Martins Garcia (2003), professora do Departamento de Biologia Celular da Universidade de Brasília, discorre sobre competência e habilidade em linha conducente à diferenciação conceitual de ambas. A pesquisadora concorda com Perrenoud sobre a dificuldade em estabelecer um marco sobre competência, e cita que competência “permite mobilizar conhecimentos a fim de se enfrentar uma determinada situação”. E acrescenta não ser algo “estático de regrinhas aprendidas, mas uma capacidade de lançarmos mão dos mais variados recursos, de forma criativa e inovadora, no momento e do modo necessário”. E afirma em seu artigo:

A competência implica uma mobilização dos conhecimentos e esquemas que se possui para desenvolver respostas inéditas, criativas, eficazes para problemas novos. Diz Perrenoud que ‘uma competência orquestra um conjunto de esquemas. Envolve diversos esquemas de percepção, pensamento, avaliação e ação’.

O conceito de habilidade também varia de autor para autor. Em geral, as habilidades são consideradas com algo menos amplo do que as competências. Assim, a competência estaria constituída por várias habilidades (GARCIA, 2003, p. 2).

Machado, em sua obra “Educação: Projetos e Valores”, sugere que a ideia de competência era analisada pelas ciências antes da sua apropriação pela empresa, o que aconselha os estudiosos a lançar olhares diferentes sobre a noção de competência desvinculada do mundo empresarial. Para o autor, sob o prisma do contexto educacional, competência requer estudo mais aprofundado. E cita que no documento básico do ENEM consta que as competências são associadas a ‘modalidades estruturais da inteligência’, ou a ‘ações e operações que utilizamos para estabelecer relações com e entre objetos, situações, fenômenos e pessoas’ (MACHADO, 2000, p. 142).

No âmbito legal, a Resolução nº 4/2005, do Conselho Nacional de Educação – CNE, da Câmara de Educação Superior, estabelece: “O curso de Graduação em Administração deve

possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades”:

- a) reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- b) desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- c) refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- d) desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- e) ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- f) desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
- g) desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e
- h) desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais. .

As Diretrizes constituem linhas mestras preconizadas para o curso em âmbito nacional, estabelecidas por Resolução do Conselho Nacional de Educação, não se remetendo, por ser um ato orientador, especificamente a determinada competência ou habilidade. A norma federal deixa ao alvedrio das diferentes organizações de ensino superior, como manda a adequada técnica legislativa, o detalhamento específico das competências e habilidades.

2.2 Análise das entrevistas

Foram entrevistadas três empresas de recrutamento e seleção de profissionais localizadas em Brasília. Indagados seus técnicos e dirigentes sobre as competências e habilidades exigidas pelos

seus clientes, os entrevistados responderam conforme os dados tabulados em quadros sinóticos adiante demonstrados.

Cumprasse assinalar que foi observada, de início, certa dificuldade por parte dos entrevistados sobre os conceitos de competências e habilidades. Tal constatação confirmou as idiosincrasias apresentadas por diversos autores que emprestaram contribuições ao referencial bibliográfico empregado neste estudo.

Razoável, portanto, à vista da imprecisão conceitual verificada na literatura sobre competências e habilidades, que os agentes de seleção e alocação de profissionais administradores apresentem concepções passíveis de melhor adequação, observando-se, inclusive, citações de atributos mais apropriados a posturas e atitudes pessoais que a competências e habilidades. Em geral, no entanto, as competências e habilidades citadas guardam conformidade com as listagens e conceitos apresentados nos aportes teóricos em sessão específica deste trabalho, conforme demonstrativos seguintes.

Área Financeira

Entrevistado	Competências	Habilidades
A	Pró-atividade, ética, relacionamento com a equipe, organização, concentração.	Cálculos, informática, numérica.
B	Gestão de conflitos, análise crítica, negociação, organização, pró-atividade, liderança e relacionamentos..	Planejamento tributário, negociação com bancos e fornecedores, investimentos.
C	Liderança, visão holística, visão de processo, relacionamento, coordenação, gestão de conflitos.	Análise de viabilidade, fluxo de caixa, balanço, controle financeiro, tecnologias gerenciais.

Área de Recursos Humanos

Entrevistado	Competências	Habilidades
A	Criatividade, dinamismo, flexibilidade, ética, cooperação, observação.	Fluência verbal, relacionamento interpessoal, sensibilidade, boa redação.
B	Relacionamento, negociação, pró-atividade, visão estratégica, liderança, organização.	Gestão, planejamento estratégico e políticas de RH, controle e análise de relatório de produtividade e sistema de remuneração, softwares.
C	Relacionamentos.	Plano de cargos e salários, informações tributárias. Cálculos trabalhistas.

Área de Logística

Entrevistado	Competências	Habilidades
--------------	--------------	-------------

A	Flexibilidade, pontualidade, organização, pró-atividade.	Informática, idiomas.
B	Organização, análise crítica, objetividade, pró-atividade.	Otimização de processos, planejamento e mapeamento de rotinas.
C	“Jogo de cintura”, trabalhar com prazos, visão holística, agilidade, precisão.	Segurança, controle, montagem de processo, uso de sistema de informação.

Áreas de Marketing

Entrevistado	Competências	Habilidades
A	Dinamismo, pró-atividade, negociação, iniciativa, planejamento.	Persuasão, informática, relacionamento interpessoal, idiomas, comunicação.
B	Pró-atividade, relacionamento, visão estratégica, criatividade, entusiasmo, argumentação.	Gestão de <i>marketing</i> , planejamento estratégico de <i>marketing</i> , análise de cenários internos e externos.
C	Criatividade, pontualidade, trabalho em equipe, bom senso.	Criação com uso de TI, inovação tecnológica, precificação, análise de sistema, pesquisa de campo.

Área de Material e Patrimônio

Entrevistado	Competências	Habilidades
A	Organização, ética, atenção concentração, negociação.	Cálculos, informática, boa redação, logística.
B	Organização, liderança, senso de controle, relacionamento, objetividade.	Gestão de material e patrimônio, <i>softwares</i> de controle, solução de conflitos com fornecedores.
C	Bom senso, trabalhar com prazos, normas e regras.	Controle, sistema de informação, segurança..

Área de Organização e Métodos

Entrevistado	Competências	Habilidades
A	Iniciativa, organização, flexibilidade, ética, exatidão, visão holística.	Redação, idioma, informática, comunicação, sensibilidade.
B	Visão holística, liderança, organização, senso de praticidade, relacionamento.	Softwares da área, estratégias de otimização de processos, redação e edição de manuais e rotinas, controle e avaliação de processos.
C	Organização, gestão de conflitos, concentração, trabalho em equipe, normas e regras.	Criação de formulários, de fluxos de processos e de cronogramas, tecnologia e segurança da informação.

Visto tratar-se de pesquisa de natureza qualitativa, as respostas demandam por interpretações que podem variar de acordo com a análise que possa ser oferecida, se menos ou mais rigorosa, para escoimar o texto de imprecisões semânticas ou conceituais. Superada esta etapa, a pesquisa revela que os entrevistados tendem a convergir para a concepção de competências

emprestada por Zarifian (2003, p. 14), para quem o conceito seria “... capacidade [...] do trabalhador para articular, mobilizar e colocar em ação valores, habilidades, atitudes e conhecimento [...] para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho e pelo desenvolvimento tecnológico”.

Quanto às habilidades listadas, se afiguram mais correlatas ao fazer, na linha exposta por Moretto (2002, p. 21), para quem a concepção conceitual seria “saber fazer algo”, ou seja, estariam associadas a uma ação física ou mental, indicadora de uma capacidade adquirida ou construída, seja por treinamento pelo dia a dia do trabalhador ou por programas de capacitação.

É oportuno, nessa etapa da análise, comparar o rol de competências e habilidades listadas pelos entrevistados com aquelas instituídas pelas Diretrizes Curriculares. Se de um lado, as respostas requereram esforço interpretativo do pesquisador para entendimento dos conceitos dispensados pelos entrevistados, de outro, em linha já exposta, as Diretrizes Curriculares Nacionais não listam de forma clara as competências e habilidades, mas instituem linhas conceituais a respeito, o que pode gerar certo vácuo de entendimento, pelas instituições de ensino e pelos empregadores, do que seja um ou outro conceito.

Observe-se que a afirmação sobre a ausência de marco conceitual antes citada encontra guarida a teor da Resolução nº 4/2005, que trata de competências e habilidades, sem citar uma ou outra especificamente: “refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento” e “ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura a mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional”, ou seja, não explicita o que é competência nem habilidade. E talvez não caiba definir de forma taxativa, eis que diretrizes constituem, como se sabe, linhas conceituais e políticas a serem observadas.

À pergunta “seus clientes denotam conhecimento da diferença entre competências e habilidades”, os três entrevistados responderam “às vezes”. As respostas espelham desconhecimento, pelos clientes, dos conceitos de competências e habilidades, a revelar aspecto que pode ser explorado sob dois ângulos. O primeiro remeteria à nebulosidade conceitual reinante no meio empresarial, talvez explicada pela pouca importância dispensada pelo empresariado a concepções conceituais, eis que mais voltados à prática que à teoria. O outro seria o real desconhecimento provocado pela diversidade de conceitos apresentada pela literatura sobre gestão.

3 CONCLUSÃO

Depreende-se da leitura das Diretrizes Nacionais para o curso de Administração, a respeito de competências e habilidades, que a norma não trouxe conceituações definidoras e taxativas, mas linhas mestras a serem observadas em âmbito nacional. E nem o faria, pois recomenda a boa técnica legislativa não pormenorizar matéria sujeita a adaptações de acordo com o tempo e o espaço de observação, legando ao juízo das diferentes instituições o detalhamento específico das competências e habilidades.

É proveitoso para o trabalho lembrar que a pesquisa recorreu a contributos teóricos para esgrimir concepções de conceitos de competências e habilidades. Mesmo com os esforços despendidos, é possível que restem concepções ainda não harmonizadas a esse respeito. Nesse diapasão, as apreciações acerca da propriedade semântica emprestada pelas empresas de seleção e alocação de pessoas sobre competências e habilidades reclamam por razoável nível de abertura interpretativa das respostas dos entrevistados e das análises da pesquisa bibliográfica..

Identificadas as competências e habilidades exigidas do profissional de administração pelo mercado de trabalho, conforme constante dos quadros sinóticos antes apresentados, observaram-se idênticas idiosincrasias suscitadas nos aportes teóricos sobre a temática. Ora os entrevistados se remetiam a competências quando queriam fazê-lo a habilidades, ora o contrário. O rol desses atributos profissiográficos foi categorizado, numa tentativa de atenuar eventuais dificuldades conceituais.

Os conceitos de competências e habilidades constantes do Documento Básico do Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM, a despeito de não ser direcionado à matéria de curso superior, guardam forte correlação com as concepções esposadas por Gomes (1999), Scian, Garcia e Silva (2002), Zarifian (2003), Moretto (2002), Fleury e Fleury (2000). Para esses autores, competência alude a modalidades estruturais de inteligência, ou seja, operações mentais empregadas para correlacionar objetos, situações, fenômenos e pessoas, enquanto habilidades referem-se mais ao fazer, decorrentes das competências.

Emprestadas essas concepções a competências e habilidades, e com base na taxonomia sugerida por Fleury e Fleury (2000), as competências exigidas pelo mercado antes listadas podem ser classificadas como:

- “saber agir”: saber o quê e porque faz, saber julgar, escolher, decidir;
- “saber mobilizar”: saber mobilizar recursos humanos, financeiros, materiais, criar sinergia entre eles;
- “saber comunicar”: compreender, processar, transmitir informações e conhecimento, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros;
- “saber aprender”: trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver e propiciar o desenvolvimento dos outros;
- “saber comprometer-se”: engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização;
- “saber assumir responsabilidades”: ser responsável, assumir riscos e consequências de suas ações e ser, por isso, reconhecido; e
- “ter visão estratégica”: conhecer e entender o negócio da organização, seus ambientes, identificando oportunidades e alternativas.

Já as habilidades listadas pelos entrevistados se circunscrevem ao fazer, tais como: fazer cálculos; trabalhar com números; elaborar fluxos de caixa, balanços e controles financeiros; elaborar redação; controlar relatórios de produtividade e de sistema de remuneração; usar *softwares*; fazer planos de cargos e salários; controlar informações tributárias e efetuar cálculos trabalhistas; mapear rotinas, montar processos; fazer precificação; analisar sistema; fazer pesquisa de campo; dominar idiomas; fazer análise de fornecedores, bancos e clientes; elaborar fluxos de formulários, fluxos de processos e cronogramas; redigir e editar manuais e rotinas; controlar processos e usar recursos de informática.

Descritas as competências e habilidades exigidas dos profissionais de administração e cotejando-as com aquelas estabelecidas pela Resolução nº 4/2005, do CNE, não seria demasiado concluir que as Diretrizes Nacionais para o curso, relevado seu caráter genérico, refletem as necessidades de mercado. É certo que as Diretrizes não listam de forma categórica cada competência e habilidade, repise-se, mas as linhas expostas no documento legal comportam o que se verificou na pesquisa com as empresas de seleção e alocação de pessoal.

REFERÊNCIAS

Brasil. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Médio**. Brasília, DF: MEC/SEF, 1998.

_____. Ministério da Educação e do Desporto. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Documento Básico do Exame Nacional do Ensino Médio**. Brasília, DF: MEC, 2000. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/enem>>. Acesso em: 07 ago.2007.

_____. Ministério da Educação e do Desporto. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução nº 4. Diretrizes Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelato. Diário Oficial da União**. Brasília, DF, MEC, 2005, Seção I, p. 26.

DRUCKER. F. P. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências** – um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GARCIA, L. A M. **Competências e habilidades: você sabe lidar com isso?** Brasília, DF. 2003. Disponível em: <<http://www.educacaopublica.rj.gov.br/biblioteca/educacao/educ23g.htm>>. Acesso em: 05 nov. 2007.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GOMES, G. C. **Competências necessárias ao desenvolvimento de atividades no setor informal do mercado de trabalho: uma pesquisa exploratória**. Universidade Católica de Brasília. Dissertação de mestrado. Brasília, 1999.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 1996.

MACHADO, N. J. **Educação: projetos e valores**. São Paulo: Escrituras Editora, 2000.

MORETTO, V. P. **Prova: um momento privilegiado de estudo, não um acerto de contas**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PRAHALAD. C. K; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

QUINN, R. E. FAERMAN, Sue R; THOMPSON, Michael P; MCGRATH, Michael. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SCIAN, F. M; GARCIA, M. N; SILVA, D. Competência dos administradores recém-formados segundo a ótica das organizações na opinião dos profissionais de recursos humanos - um estudo exploratório. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP. **Administração On Line – Prática – Pesquisa – Ensino**, v. 3, n. 3, São Paulo, jul./ago./set. 2002. Acesso em 09 set. 2006.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.