

## **O impacto da pós-graduação stricto sensu no desenvolvimento de competências profissionais.**

**KATIUSCIA SCHIEMER VARGAS**

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria  
kati\_schiemer@yahoo.com.br

**LAURA ALVES SCHERER**

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria  
laurascherer@ymail.com

**ISABEL BOHRER SCHERER**

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria  
isa.ufsm@yahoo.com.br

**TERRY ROSADO MADERS**

Centro Universitário Franciscano - UNIFRA  
trmsma@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Diferentes podem ser os focos de ensino e aprendizagem e também na estrutura de cursos de pós-graduação, podendo, os mesmos, estarem inseridos nos âmbitos *lato sensu* e *stricto sensu* (IGARI, 2010; MEC, 2012). Os cursos *lato sensu* são mais direcionados à atuação e atualização profissional, como os cursos de especialização, aperfeiçoamento e os chamados cursos de MBA (do inglês *Master in Business Administration*); já os cursos *stricto sensu* visam a formação científica e acadêmica como um processo de profissionalização para a docência, sendo, estes, cursos de mestrado e doutorado (IGARI, 2010).

O curso de mestrado, foco desta pesquisa, como opção de pós-graduação, representa a primeira fase dos cursos *stricto sensu* e corresponde à obtenção de alta competência científica em determinada área e uma porta à carreira de docente no ensino superior (IGARI, 2010).

Nesse sentido, o curso de mestrado visa preparar profissionais com competências elevadas, que se traduzem em um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes no mercado de trabalho. Para Araújo (2001), é significativa a demanda por um trabalhador com novo perfil, sob a luz de competências, em substituição àquele trabalhador baseado nos preceitos do Taylorismo, que se detém nas atividades técnicas e apenas obedece a ordens e regras passivamente, sem espaço para assumir responsabilidades frente a complexidade do ambiente (ARAÚJO, 2001, BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Nessa perspectiva, surge a necessidade do profissional competente, palavra utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa (FLEURY e FLEURY, 2007), capaz de se adaptar a diferentes situações e que seja mais reflexivo (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001). O conceito de competência justifica um alto desempenho que está fundamentado na personalidade e na inteligência do indivíduo, que irá refletir na sua atuação e posição profissional (FLEURY e FLEURY, 2007).

Considerando este cenário e a preocupação com a formação de profissionais com competências para exercer suas atividades no mercado competitivo e cada dia mais exigente de habilidades e atitudes, surge o questionamento: Qual o impacto da pós-graduação (mestrado) na aquisição de competências profissionais? Compreender esses resultados parece permitir verificar o que as competências realmente representam na educação em nível de pós-graduação *stricto sensu*, que, por sua vez, influenciam na qualidade do profissional.

Diante do exposto, surgiu o interesse pela temática do presente trabalho, cujo objetivo central é compreender o impacto da pós-graduação (mestrado) no desenvolvimento e na aquisição de competências profissionais pelos alunos das áreas de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas. De maneira específica, pretende-se: (i) *conhecer as competências profissionais desenvolvidas pelos mestrandos da área de Ciências Humanas*; (ii) *conhecer as competências profissionais desenvolvidas pelos mestrandos da área de Ciências Sociais Aplicadas*; (iii) *compreender como as competências profissionais foram assimiladas durante o curso de mestrado* (iv) *relacionar as competências profissionais desenvolvidas pelos mestrandos das áreas de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas*.

Para atender os objetivos propostos, este artigo abordou no referencial teórico a noção de competências e o processo de ensino-aprendizagem baseado no desenvolvimento de competências. Posteriormente, apresentou-se o método de pesquisa adotado e, por fim, a análise dos resultados e considerações finais.

## 2 A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS

O conceito de competência e sua assimilação no ambiente organizacional é uma das abordagens da área de administração que perpassa pelo ambiente acadêmico e o empresarial

(RUAS et al. 2005), com um olhar sob o aspecto individual (FLEURY e FLEURY, 2007). Assim, pode-se inferir que o conceito de competência está relacionado ao indivíduo, pois, segundo Nisembaum (2000, p.91), competência individual “é a integração sinérgica das habilidades, conhecimentos e comportamentos manifestada pelo alto desempenho da pessoa, que contribui para os resultados da organização”.

Bitencourt (2004) parece corroborar com Nisembaum (2000) ao entender que competência é um processo ininterrupto de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que a pessoa se responsabiliza pelo seu autodesenvolvimento, interage com outros indivíduos no ambiente laboral, com a finalidade de ampliar suas capacidades e como resultado gera valor individual e à organização.

Nessa perspectiva, os profissionais da área de recursos humanos geralmente definem competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que influenciam a vida laboral do indivíduo, a qual se relaciona com o desempenho, podendo ser medida mediante modelos instituídos e ampliada por meio de treinamentos (FLEURY e FLEURY, 2007).

Nesse raciocínio, Fleury e Fleury (2007), citando McClelland, abordam que o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores iniciou nos Estados Unidos por McClelland (1973). O autor sugere que competência é um atributo implícito ao indivíduo, podendo estar relacionado com desempenho elevado na realização de uma atividade ou em determinada circunstância (McCLELLAND, 1973).

Zarifian (2003) aborda três elementos, julgando-os complementares uns aos outros:

- “Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais se confronta”;
- “Competência é uma inteligência prática das situações. Se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta”;
- “Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios e de assumir áreas de responsabilidade”.

Pierry (2006) classifica as competências em três tipos diferentes: competências técnicas; emocionais ou afetivas; e racionais ou intelectuais. Para o autor, as competências técnicas são o estoque de capacitação e conhecimento técnico, informações oriundas da formação acadêmica e não acadêmica. Como competências emocionais ou afetivas, o referido autor associa a capacidade de adaptação do indivíduo em relação às mudanças e a condução de maneira satisfatória das adversidades encontradas. A terceira competência é a racional ou intelectual, por vezes confundida ou mesclada com as competências técnicas e emocionais, no entanto, o autor a define como traços ou características da personalidade laboral que podem ser elaboradas em curto espaço de tempo. A Figura 1 ilustra as referidas competências.

No entanto, Fleury e Fleury (2007, p.29) apontam que a competência individual “não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico”. Para os autores, competência é definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Nessa perspectiva, estes mesmos autores associam a “noção de competência a verbos”, relacionando-os como competências do profissional, demonstrado na Figura 1.

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
<b>Saber agir</b>	Saber o que e por que faz; Saber julgar, escolher, decidir.
<b>Saber mobilizar</b>	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.

<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência; Rever modelos mentais; Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
<b>Saber comprometer-se</b>	Saber engajar-se e comprometer-se com a organização.
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização e o seu ambiente, identificar oportunidades e alternativas.

Figura 1 - Competências do Profissional.

Fonte: Fleury e Fleury (2007).

Pode-se evidenciar que existem diversas abordagens sobre competências, como foi mencionado acima (NISEMBAUM, 2000; ZARIFIAN, 2003; BITENCOURT, 2004; RUAS et al. 2005; PIERRY, 2006, FLEURY e FLEURY, 2007).

Contudo, para esta pesquisa optou-se pelo conceito de Fleury e Fleury (2007), por abordar competências direcionadas à profissão e por se considerar uma referência capaz de atingir o objetivo proposto neste estudo. Logo, na seção que segue, trataremos da importância do desenvolvimento de competências profissionais e da abordagem dos conceitos relativos ao processo de ensino-aprendizagem.

### **3 O PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM BASEADO NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

As mudanças ocasionadas pela globalização levam as empresas a se ajustarem às novas condições ambientais (CAVALCANTI et al., 2003), e isto leva à busca por profissionais com habilidades, atitudes e competências que podem vir a exercer influência no andamento e nos resultados dos processos organizacionais. Assume-se, então, a importância da organização estar munida de competências que virão a capacitá-la frente às alterações do ambiente (BANI-HANI e ALHAWARY, 2009).

Diante desta necessidade de competências de âmbito profissional, entende-se que o processo de formação necessita abordar este enfoque visando preparar profissionais aptos a atuar neste cenário. Sendo assim, o ensino poderá assumir o papel de propulsor desta necessidade por meio das abordagens que fizer no processo de ensino-aprendizagem, proporcionando assim a capacitação profissional requerida pelo mercado.

Sob a ótica do desenvolvimento de competências durante a formação, tem-se a abordagem da Psicologia das Competências, que emerge como uma perspectiva que visa o desenvolvimento das capacidades necessárias para o desempenho profissional frente às condições atuais do mercado de trabalho (ARAUJO, 2001). A Pedagogia das Competências expressa um novo paradigma de ensino, onde o professor assume não apenas o papel de transmissor de conhecimentos, mas também de possibilitar o desenvolvimento de competências (QUEIROGA, 2006), havendo, para tanto, a necessidade de se direcionar o processo de ensino-aprendizagem para tal objetivo.

No entanto, não existe uma metodologia voltada especificamente ao desenvolvimento de competências. O que existe são aplicações e considerações gerais do que pode ser abordado no processo de ensino-aprendizagem (NUNES e PATRUS-PENA, 2011). Basear a formação profissional no desenvolvimento e aquisição de competências consiste em abarcar no processo de ensino-aprendizagem mais do que as concepções teóricas formalizadas nas disciplinas, mas também desenvolver comportamentos, atitudes, habilidades e posturas que possam compor a capacidade de trabalho do indivíduo (ARAUJO, 2001).

O ensino superior é visto como fonte de conhecimento a ser revertido em benefícios à sociedade, e isto é alcançado a partir do desenvolvimento de competências que possam apresentar-se como soluções para as demandas e problemas do mercado (COSTA, 2005).

Neste cenário, a pós-graduação é caracterizada como um complemento à formação obtida na graduação, como fonte de aperfeiçoamento ou especialização, focando em uma determinada área de atuação e agregando conhecimentos de cunho científico e/ou acadêmico (MATTEI, 2005). Além disso, desempenha um papel estratégico no que diz respeito à formação quantitativa e qualitativa de recursos humanos especializados (BORGES, 2008), recursos estes, os quais suas habilidades e competências virão a desempenhar papéis na sociedade que ultrapassam os limites da técnica e da especialização, abrangendo, muitas vezes, representatividade cultural e social.

Nesse sentido, o processo de ensino-aprendizagem envolve, além dos temas técnicos, a formação ética do caráter que será projetado nas atitudes do futuro profissional. Portanto, entende-se a necessidade deste ser reflexivo, desafiador e estimulante ajudando o aluno na construção de habilidades e competências que fortaleçam o compromisso profissional (MOURA e MESQUITA, 2010). Por isso, cada vez mais se expande a ideia da necessidade da aquisição e desenvolvimento de competências para a sobrevivência no mercado de trabalho (BRASIL, 1998). Sendo assim, entende-se que a pós-graduação representa uma fonte de aprimoramento e desenvolvimento de competências profissionais, isto por meio do processo de ensino-aprendizagem.

#### **4 MÉTODO DE PESQUISA**

No intuito de compreender o impacto da pós-graduação (mestrado) no desenvolvimento e na aquisição de competências profissionais pelos alunos das áreas de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas, este artigo classifica-se como uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa. Para Sampieri *et al.*, (2006), a pesquisa descritiva visa medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos e variáveis a que se referem. Quanto à abordagem qualitativa, Godoy (1995) afirma que envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes do estudo. Este tipo de pesquisa e abordagem parece estar de acordo com este artigo, pois o mesmo busca compreender os constructos e variáveis do modelo de competências profissionais de Fleury e Fleury (2007) que foram desenvolvidos pelos alunos de mestrado, por meio de seus relatos.

Como população-alvo, definiram-se os mestrados das áreas de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas de uma universidade pública do interior do estado do Rio Grande do Sul, sendo que a população-alvo de uma pesquisa, conforme Collis e Hussey (2005), corresponde aos membros de uma população que podem ser um grupo de pessoas ou qualquer outro grupo de itens considerados para o propósito da pesquisa.

Em relação à escolha das áreas de estudo, optou-se pelas Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, devido a estas serem consideradas áreas afins, embora, dependendo da instituição de ensino, os cursos de graduação e pós-graduação que correspondem à área da ciência podem variar de classificação. Tendo em vista essa dicotomia, tomou-se como base a classificação dos cursos de mestrado nas áreas de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas recomendadas e reconhecidas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Para a CAPES, a primeira corresponde à ciência que tem como objeto de estudo o ser humano considerado como indivíduo e como ser social, abrangendo cursos como os de Antropologia, Arqueologia, Ciência Política, Educação, Filosofia, Geografia, História, Psicologia, Sociologia e Teologia. Nas Ciências Sociais Aplicadas, área que estuda os aspectos sociais relativos ao mundo do ser humano, como vida social dos indivíduos e grupos aos quais fazem parte, os cursos vinculados à CAPES são: Administração, Arquitetura e Urbanismo, Ciência da Informação, Comunicação, Demografia, Desenho Industrial, Direito, Economia, Museologia, Planejamento Urbano e Regional, Serviço Social e Turismo.

No que se refere aos cursos de mestrado que constituem este artigo, dois de cada área das ciências em estudo fizeram parte da pesquisa, sendo que referente à área de Ciências Humanas investigou-se os cursos de mestrado em Filosofia e Psicologia e, na área de Ciências Sociais Aplicadas, os cursos de mestrado em Administração e Comunicação. Foram selecionados três alunos de cada curso, totalizando 12 (doze) mestrandos participantes da pesquisa. Esta seleção se deu por escolha intencional ou seleção racional (BARROS e LEHFELD, 2007), sendo esta denominada por Patton (1990) como *purposeful sampling*, em que o critério de inclusão é definido em relação a atributos do grupo de interesse.

Para a coleta dos dados da referida pesquisa, utilizou-se entrevista semiestruturada, visto que a mesma consiste de uma abordagem qualitativa e por meio deste método de coleta dos dados, segundo Triviños (2007), o pesquisador tem uma maior flexibilidade durante o processo, uma vez que admite que novas variáveis sejam acrescentadas à análise.

O roteiro de entrevista continha duas subdivisões, a primeira correspondente à obtenção de dados relativos ao perfil do entrevistado e a segunda referente ao modelo teórico de Fleury e Fleury (2007), utilizado como base para o estudo, que define sete competências profissionais, quais sejam: saber agir, saber mobilizar recursos, saber comunicar, saber aprender, saber engajar-se e comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Estas competências representam os constructos deste artigo e o conceito de cada competência, conforme abordado no referencial teórico, representa as variáveis que foram instigadas aos entrevistados no roteiro de entrevista. Como técnica de análise dos dados, foi utilizada a técnica de codificação e temas de Taylor e Bogdan (1998). Com base nessa literatura, primeiramente as entrevistas foram codificadas e, em seguida, foram definidos os temas – as sete competências do modelo teórico - que foram discutidos na seção 2.

## **5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Por meio da análise dos resultados, buscou-se identificar a ocorrência do desenvolvimento de competências profissionais durante o curso de mestrado. Os resultados podem contribuir para fomentar discussões a respeito da efetividade das atividades propostas e desenvolvidas durante o curso enquanto promotoras do desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes que formam competências de atuação no âmbito profissional. Sendo assim, a apresentação e a discussão dos resultados estão organizadas em duas partes: o perfil dos entrevistados e as competências do modelo de Fleury e Fleury (2007).

### **Perfil dos Entrevistados**

Referente ao perfil dos entrevistados observou-se que cinco (42%) pertencem ao gênero masculino e sete (58%) ao feminino. No que tange ao curso de graduação, todos têm a mesma formação do mestrado que estão realizando, exceto um aluno, que se formou em outro curso similar à área do seu mestrado, e outra aluna que ainda está na graduação correspondente ao seu curso de mestrado, mas já tinha outra formação em nível superior. Em relação à instituição de ensino, sete (58%) fizeram a graduação na mesma instituição que estão cursando o mestrado atualmente e cinco (42%) fizeram em outras instituições de ensino superior. Quando questionados sobre a principal razão que os levou a fazer mestrado, foi apontada mais de uma razão por entrevistado, sendo que seis entrevistados (50%) mencionaram que já trabalhavam com pesquisa e gostavam dessa atividade na graduação, seis (50%) gostariam de seguir a carreira docente e quatro (33%) estão buscando uma pós-graduação em nível mais especializado, como o mestrado. Em relação à opinião dos alunos sobre o curso que estão realizando, todos consideram o seu mestrado um bom curso e ainda apontaram fatores positivos diversos, tais como: o desenvolvimento pessoal, a motivação e excelência dos professores, a oferta de oportunidades e a busca pelo crescimento do curso por parte dos professores e coordenação. Embora de maneira geral todas as respostas tenham sido

satisfatórias em relação ao curso, por outro lado, alguns afirmaram que ainda estão se adaptando ao novo ambiente; outros tinham uma expectativa muito além da graduação que não foi suprida, esperavam mais dinamismo, mais teoria e consideram o curso rápido e solitário. Sobre as perspectivas para a carreira após o término do curso, cinco (42%) pretendem fazer o doutorado logo após terminar o mestrado, um (8%) quer ter experiência docente antes de iniciar o doutorado, cinco (42%) estão ainda em dúvida entre as duas primeiras opiniões apresentadas e um (8%) não quer seguir a carreira docente como atividade principal e pretende seguir trabalhando na área que já atuava.

### **Competências Desenvolvidas**

Tomando-se como base cada um dos construtos do modelo utilizado, têm-se os seguintes resultados:

O “**saber agir**”, enquanto competência, refere-se ao discernimento sobre o que e por que exerce determinada atividade e, à detenção das habilidades de julgar, escolher e decidir de acordo com o tipo de organização que estiver atuando (FLEURY e FLEURY, 2007).

Assim, quanto à investigação acerca do desenvolvimento do “saber agir”, percebe-se que os mestrados da área de Ciências Humanas, em sua maioria, modificaram a sua maneira de agir, mudando então sua maneira de considerar por que determinadas atividades são propostas, por que é necessário que estas sejam realizadas e também mudanças na forma de julgar e decidir, já que com o mestrado passaram a ter uma visão mais crítica e aprofundada fazendo com que decidissem de forma diferente. Frases como a mencionada por CH4 relatam mudanças de atitudes e demonstram uma postura decidida por parte do mestrando:

*“[...] eu me tornei, ao longo desses dois anos, uma pessoa mais decidida, profissionalmente falando. Eu coloquei na minha cabeça que eu ia terminar a dissertação até tal data porque eu queria um professor específico na minha banca e ele só poderia naquela data. Então eu me remanejei todo pra conseguir [...]”*

Verifica-se, também, essa modificação na maneira de agir nos mestrados da área de Ciências Sociais Aplicadas, que, em sua maioria, relataram que, com o mestrado, tornaram-se mais críticos, analistas e reflexivos acerca das oportunidades e circunstâncias, sendo então o ponto mais saliente de modificação e desenvolvimento do saber agir, a forma como os mestrados passam a julgar situações e tomar decisões.

Quase que a totalidade dos entrevistados modificou estas questões e relataram que tais mudanças se efetivaram por meio das reflexões requeridas mediante as leituras e aprofundamentos teóricos, que os fez refletir mais e, assim, modificar a maneira como julgaram. As mudanças na maneira que tomam decisões se deram mediante a sobrecarga e pressão que o mestrado exerce por ser um processo intenso, porém curto, e ainda pela exigência de lidar com situações imprevistas que exigem certa destreza e agilidade do mestrando, fazendo com que o mesmo necessite desenvolver a habilidade de tomar decisões de maneira rápida e eficaz, coadunando assim com a ideia de Gondim *et al.* (2003), de que saber agir é ter a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para o trabalho.

As modificações quanto à atitude de julgar e decidir poderão vir a impactar no desempenho profissional do indivíduo, haja vista a necessidade que se tem de se tomar decisões a todo momento no dia-a-dia das organizações (MACEDO *et al.*, 2007). Assim, considerando que os ambientes de trabalho dos futuros profissionais participantes desta pesquisa serão dotados de dinamicidade e diversidade, a modificação proporcionada pelo mestrado, de passar a ter mais atitude para analisar, julgar e, por conseguinte, decidir, poderá contribuir para o aprimoramento e desenvolvimento do indivíduo enquanto profissional.

De acordo com a abordagem e definição de Fleury e Fleury (2007), o construto “**saber mobilizar**” envolve o conhecimento e as habilidades de como mobilizar pessoas, recursos financeiros e materiais de maneira a criar sinergia entre eles.

Os resultados obtidos referentes à área de Ciências Humanas foram divididos de acordo com os cursos. Percebeu-se que os mestrandos do curso de Filosofia não desenvolveram e não apresentaram modificações referentes ao construto “saber mobilizar recursos”, relatando que a carga horária do mesmo é leve e, então, é possível manter as atividades já exercidas antes. No entanto, verificou-se que todos os alunos do curso de Psicologia passaram a desenvolver a capacidade de criar sinergia entre suas atividades e compromissos e atividades, como relata CH5 “[...] eu tive que conciliar mais porque toma muito do meu tempo [...] organizar meus horários para conseguir fazer as coisas e também para ter tempo para meu lazer, pra minha diversão e tempo em família [...]”.

Na área de Ciências Sociais Aplicadas, todos os mestrandos modificaram sua maneira de mobilizar recursos, já que estes passaram a ter que se organizar de forma que conseguissem suprir todas as exigências do curso e também da vida pessoal. Relataram que se habituaram à necessidade de realizar várias tarefas ao mesmo tempo, já que são vários trabalhos propostos, elaboração de resenhas, da dissertação, enfim, tudo isso e mais o estabelecimento das relações interpessoais com amigos e família.

O entrevistado CS3 diz que “[...] ele (o mestrado) me ensinou a construir como fazer tudo ao mesmo tempo”, coadunando, então, com a ideia de que ter a habilidade de mobilizar recursos é criar sinergia entre os aspectos financeiros, materiais e pessoais. Este desenvolvimento ocorre, segundo os entrevistados, através da sobrecarga de atividades que lhes são propostas, juntamente com a necessidade de se manter os vínculos afetivos e sociais. As mudanças no “saber mobilizar recursos” dos mestrandos da área de Ciências Sociais também aparecem na fala de CS5, que demonstra a habilidade de mobilizar pessoas e criar sinergia entre elas para um fim maior: “[...] conscientizei minha família e meu namorado que eu precisava do apoio e compreensão deles para vencer tudo isso [...]”.

O desenvolvimento desta competência profissional vai ao encontro das ideias de alguns autores que discorrem sobre a mobilização de recursos na profissão docente, ressaltando, assim, a importância da adaptabilidade e maleabilidade frente às exigências da profissão e demonstrando, de certa forma, a importância dos mestrandos em estudo terem desenvolvido esta competência profissional. Pimenta e Anastasiou (2002) colocam que o docente precisa ter fluência e domínio sobre diversas atividades pertinentes ao processo de aprendizagem e a profissão em si. Libâneo *et al.* (2003) complementam dizendo que o professor precisa ter um perfil integrador que contemple as questões relativas à docência (domínio de conteúdos, acompanhamento de alunos, valores etc.). Estas colocações corroboram com as ideias propostas por Fleury e Fleury (2007) no que tange à consideração da habilidade de mobilizar recursos como uma competência profissional e expressa, ainda, a significância desta competência na profissão de docente.

“**Saber comunicar**” refere-se à compreensão, processamento, transmissão de informações e conhecimentos, de forma que a mensagem seja entendida pelos outros. Segundo Sousa (2006), a comunicação envolve um processo de troca de mensagens codificadas em um determinado contexto e que transmitida através de um canal gerará efeitos.

A habilidade de saber comunicar foi desenvolvida pela totalidade dos entrevistados, tanto da área de Ciências Sociais Aplicadas quanto da área de Ciências Humanas. Tal contribuição do curso se deu por meio, principalmente, do incentivo à realização de seminários e participação em eventos. CS3 diz que: “*como a maioria dos profs têm a prática de seminários e de os próprios alunos prepararem e darem as aulas, o mestrado te ensina a ir perdendo o medo e a insegurança de tá lá na frente, então ele te ajuda na comunicação*”.

As atividades do mestrado contribuem, ainda, para a mudança na forma de se posicionar, articular e também argumentar raciocínios, conforme comenta CH4: “[...] a cada fala que eu faço vem um novo por quê, como ou o quê; e vai chegando o ponto que tu fica encurralado de tal forma que tu precisa ter o poder de argumentar e sustentar aquilo.”



A comunicação representa o meio para troca de informações, para nos entendermos e sermos entendidos, para o entretenimento, integração de grupos e comunidades em organizações e comunidades, para satisfazer necessidades econômicas e para mantermos nossas relações interpessoais, ou seja, configura-se como indispensável para os seres humanos (SOUSA, 2006). No âmbito profissional, a comunicação se insere como uma ferramenta ou um canal de permeação de informações e conhecimentos, foco da profissão de docente, ou seja, a importância do desenvolvimento desta competência reflete diretamente no exercício da profissão, neste caso, como docente. Para o filósofo e sociólogo alemão Jurgen Habermas, a construção do conhecimento se faz comunicativamente nas relações com os seres humanos (DEMO, 2004), expondo, assim, a importância do desenvolvimento desta competência para futuros profissionais docentes. Para Gil (2008), as habilidades de comunicação, como, por exemplo, gestos, a voz, expressão corporal e o contato visual com os alunos, precisam ser aprimoradas, o que coaduna com a significância desta competência na profissão docente.

De acordo com Fleury e Fleury (2007), a competência **“saber aprender”** trata de desenvolver o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais e saber desenvolver-se. Constatou-se com a referida pesquisa que todos os entrevistados das áreas de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas desenvolveram esta competência no mestrado, pois se percebe em seus relatos que o mestrado possibilitou trabalhar o conhecimento por meio de leituras propostas e com isso a escrita tornou-se mais elaborada, adquirindo, dessa maneira, um melhor posicionamento e uma argumentação mais sustentada, como comenta CH4:

*“Eu acho que em relação à leitura e a escrita contribui pra “desenvolvê” competências eu acho que contribui a expressão oral conseguir expor as tuas ideias diante de uma turma, diante de uma banca de professores, apresentar trabalhos, ham na docência orientada contribui pra desenvolver a competência didática de dar aula, tu pensar didaticamente como os alunos vão assimilar melhor”.*

Ainda, o mestrado parece ser uma maneira de rever os modelos mentais, pois favorece a discussão de assuntos teóricos, possibilitando ampliar a visão que se tem das coisas. As falas de CH2 e CS1, respectivamente, demonstram o exposto:

*“eu acho que incrivelmente eu comecei a ser mais tolerante a respeito de religiões, por exemplo, de crenças, a respeito de alguma coisa abstrata. Justamente por estudar bastante ciência e estudar como a ciência não é o exemplo máximo de racionalidade, como a gente e o senso comum geralmente imagina, isso acaba adotando uma atitude um pouco mais clemente em relação a diversas formas de expressão, diversas formas místicas.”*

*“então eu cresci muito como pessoa, me trouxe muita contribuição de conteúdo, conceitos, novas visões de mundo, novas formas de interpretar a realidade, é isso.”*

Percebe-se que o conhecimento foi trabalhado e desenvolvido pelos mestrandos, evidenciando o asseverado de Vieira e Garcia (2004) de que o conhecimento suscitado tem que ser útil. Essa utilidade do conhecimento vai ao encontro do pensamento de Fleury e Fleury (2007) ao entender que competência deve agregar valor social ao indivíduo e valor econômico à organização. A revisão de modelos mentais que os mestrandos demonstraram ter desenvolvido com o mestrado ratifica o entendimento de Bertolini (2004) quando evidencia que as pessoas aprendem a ser mais reflexivas com situações concretas, como, por exemplo, o mestrado, reelaborando novos conceitos e dessa maneira ampliando a visão.

**“Saber Engajar-se e Comprometer-se”** se caracteriza por saber empreender, quando o indivíduo tem uma predisposição a assumir riscos e é comprometido. Constata-se que os entrevistados das áreas das Ciências Humanas e das Ciências Sociais Aplicadas desenvolveram esta competência, pois a apresentação de trabalhos em eventos e seminários faz com que aparentemente estejam sempre prontos a desafios, requerendo um desempenho satisfatório. Além disso, o cumprimento de prazos e as atividades em grupo evidenciam o desenvolvimento de comprometimento, assim como consideram o mestrado como um “degrau para a carreira”, um investimento para o futuro. Então uma coisa está atrelada a outra,

pois para o mestrando empreender seu conhecimento visando uma melhor colocação no mercado, parece ser necessário haver comprometimento. Isso pode ser evidenciado pelas falas de CH6 e CS2, respectivamente:

*“[...] tem situações que acontece que tu tem que estar pronta hora, porque se dependesse de ti tu ia dizer, ah, vou me preparar essa semana vou ficar mais um tempo. Mas não dá, então tu tem que assumir alguns riscos mesmo e no fim acaba dando certo. Isso também acaba sendo interessante”.*

*“[...] eu acho que comprometimento é o fundamental e o mestrado também contribui para que a pessoa tenha esse comprometimento, se a pessoa não tem muito comprometimento no mestrado ela realmente passa a ter, se não fica fora, excluída do grupo.”*

Esta constatação parece ir ao encontro da abordagem de Fischer (2008), que considera competência como o conjunto de qualificações que permite à pessoa um melhor desempenho em suas atividades. Nessa perspectiva, Dias (2008) corrobora com Fischer ao entender que a concretização da “noção de competência” inicia pelo conceito de qualificação seguindo para o de competência. Este período de maturação aparentemente é demarcado pela identificação das capacidades necessárias na atuação de certa atividade para alcançar um melhor desempenho.

Segundo Wiener (1982), o comprometimento pode ser de forma normativa, imposta pela organização por meio de normas, regulamentos. Nesse sentido, pode-se inferir que os mestrandos provavelmente desenvolveram esta característica em função das pressões normativas que o curso de mestrado impõe, e, ao internalizá-las, acabam desenvolvendo-se.

**“Saber assumir responsabilidades”** é uma competência reconhecida em profissionais que conseguem cumprir seus compromissos, agindo de maneira consciente de sua participação, mesmo em situações de risco (FLEURY e FLEURY, 2007). Esta competência apresentou um impacto diferenciado entre os entrevistados. No que diz respeito aos mestrandos das Ciências Humanas, pode-se observar que metade dos entrevistados considera que o mestrado reforça a competência de saber assumir responsabilidades, assim como a maioria dos entrevistados da área das Ciências Sociais Aplicadas. Para estes alunos, as atividades do mestrado desencadeiam uma sensação de pressão no aluno devido aos prazos a serem cumpridos e à cobrança dos professores das disciplinas e dos orientadores, como no caso da entrega de artigos e da dissertação. Isto parece estimular o desenvolvimento da agilidade para organizar e realizar seus trabalhos dentro dos prazos, ou seja, trata-se de uma forma de intensificar atribuições que exigem reponsabilidade.

Esta concepção dos alunos sobre a competência “saber assumir responsabilidades” pode ser relacionada à visão de líder de aprendizagem proposta por Schein (2009), que menciona que um líder deve ter força emocional para cumprir com suas atribuições, de maneira responsável, assumindo os riscos de suas ações. CS5 exemplifica esta ideia:

*“Eu sempre tive muitas responsabilidades, durante a graduação, sempre fui muito responsável, e não aceito é... crítica. É uma questão muito forte que tenho comigo de querer sempre cumprir tudo dentro dos prazos, mas claro que quanto mais a gente vai trabalhando isso, sempre né contribui para a gente encontrar uma forma de tornar isso mais naturalizado, mas eu sempre tive isso, então, na verdade foi só uma continuação, um reforço.”*

Quanto à outra metade dos entrevistados da área de Ciências Humanas, estes apresentaram posicionamento discrepante dos demais apresentados em relação à competência “saber assumir responsabilidades”. Esta competência profissional já se fazia presente nestes mestrandos antes mesmo deles entrarem no mestrado, pois sempre tiveram uma autocobrança em relação à responsabilidade de entregar trabalhos e cumprir tarefas, como relata CH6: “eu acho que ou tu tem ou tu não tem. Acho que não depende do mestrado ou das atividades”.

O que parece justificar a causa dessa competência não ter sido desenvolvida pelos mestrandos dessa área é o fato de as atividades do curso possuírem prazos amplos ou mais flexíveis, que não exigem uma cobrança excessiva por parte dos professores, deixando os

alunos mais livres para organizarem seus compromissos. Isto pode ser verificado no trecho do relato de CH3: *“É que agora no mestrado tem um único trabalho por cadeira, então tem que apresentar lá no final do semestre, os prazos são bem tranquilos assim, a pressão que tem maior é para a gente produzir artigos, aplicação fazer trabalho.”*

Esta constatação pode estar relacionada com o fato de que a responsabilidade do indivíduo pode ser considerada um valor pessoal, conforme proposto pela Escala de Valor de Rokeach. Para este autor, os valores são um conjunto de princípios ou crenças que estão atrelados ao comportamento do indivíduo, pois são considerados critérios que guiam as ações consciente ou inconscientemente transcendendo situações específicas (ROKEACH, 1973). Os estudos de Añaña e Nique (2010) corroboram a visão de Rokeach (1973) e vão ao encontro do presente estudo, pois eles evidenciaram em sua pesquisa que algumas carreiras profissionais são fortemente influenciadas pelos valores do indivíduo e que existem valores mais proeminentes em determinadas áreas acadêmicas do que em outras. Essa perspectiva parece corroborar o posicionamento dos mestrandos entrevistados, pois a competência de assumir responsabilidade aparenta ter influência na carreira profissional dos mestrandos.

A competência de **“ter visão estratégica”** para Fleury e Fleury (2007) é traduzida pelo profissional que consegue reconhecer o ambiente em que está inserido, identificando e sabendo lidar com suas complexidades a fim de trazer resultados positivos para a organização. No que tange ao desenvolvimento dessa competência, pode-se perceber que, em ambas as áreas das ciências, a visão estratégica foi desenvolvida de maneira significativa, pois tanto os alunos das Ciências Humanas quanto das Ciências Sociais Aplicadas relataram que com a vivência do mestrado compreendem melhor sua profissão, apresentando modificações em seus pensamentos e atitudes que identificam alternativas não visualizadas anteriormente.

Nesse sentido, a definição de visão estratégica de Hamel e Prahalad (1995), colocada na perspectiva de competição para o futuro, aborda que é necessário descobrir e perceber oportunidades futuras, desenvolver a capacidade de previsão de mercado, mediante conhecimento do ambiente, e capacidade de superar seus rivais, sem correr riscos desmedidos.

Essa mesma concepção vai ao encontro da competência da visão estratégica de Fleury e Fleury (2007), pois, a partir do mestrado, os alunos puderam compreender as características de formação para a profissão de docente, como, por exemplo, a docência orientada e o trabalho nos laboratórios. Por meio dessas atividades, pode-se vivenciar uma experiência em que se colocam em prática seu conhecimento e habilidades. Além disso, outras oportunidades de carreira foram vislumbradas, tais como: concursos para professor substituto em universidades, dar aula em cursos técnicos, fazer doutorado no exterior e ter seu próprio negócio, como se pode verificar nas falas a seguir, de CH5 e CS4, respectivamente:

*“Sim, ham...a questão da docência né, de dar aulas seja em cursos técnicos, seja em universidades que não pública, porque elas exigem doutorado, mas por exemplo como professor substituto eu posso tenta mesmo sem mestrado, enfim né, eu acho que é nesse sentido que eu vislumbro.”*

*“Sim, porque agora a gente vê outras possibilidades, assim... porque quando tu sai da tua graduação, tu sai muito reto, assim...é muito linear! Eu quero fazer isso, isso e aquilo! E tu acaba não vendo o teu contexto, sabe?! E agora, já vê bem mais oportunidade, assim... Não é só o doutorado! Não é só o mercado! Tem outras coisas que a gente pode atuar também!”*

Para Mintzberg *et al.*, (2006), a estratégica das organizações e pessoas está atrelada à subjetividade, à autoconfiança e à disposição para enfrentar a realidade, pois estes são facilitadores para se conhecer suas próprias limitações, forças, fraquezas, assim como riscos e oportunidades. Em relação ao indivíduo, a combinação da identificação de oportunidades com sua competência será o diferencial do profissional. A identificação dessas possíveis novas atividades pode estar atrelada ao desenvolvimento do pensamento crítico e reflexivo proporcionado pelas aulas, seminários, eventos, estágio, dentre outros, que permitem ao aluno

sair do senso comum e ser um profissional mais capacitado e, ao mesmo tempo, flexível, capaz de acompanhar a dinamicidade do ambiente e se adaptar a diferentes realidades.

### O Impacto do Mestrado no Desenvolvimento das Competências Profissionais

A análise dos dados, baseada no modelo teórico de Fleury e Fleury (2007), permitiu estabelecer a relação entre o desenvolvimento de competências profissionais nas áreas de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas. A Figura 3 demonstra o desenvolvimento das competências nos entrevistados, de acordo com a sua área de estudo. A área hachurada corresponde às competências que foram desenvolvidas por cada um dos mestrandos.

Competência (Saber)	Ciências Humanas						Ciências Sociais Aplicadas					
	Entrevistado						Entrevistado					
	CH1	CH2	CH3	CH4	CH5	CH6	CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6
Agir												
Mobilizar												
Comunicar												
Aprender												
Comprometer-se												
Assumir responsabilidades												
Ter visão estratégica												

Figura 3 - Competências Desenvolvidas.

Fonte: Pesquisa.

Tendo em vista a Figura 3, de modo geral pode-se inferir que os alunos da área das Ciências Sociais Aplicadas modificaram ou desenvolveram mais competências com o mestrado do que os alunos das Ciências Humanas. Nas Ciências Sociais Aplicadas, com exceção da competência “saber agir”, pois apenas um dos entrevistados não apresentou mudança de comportamento, todas as sete competências foram desenvolvidas de maneira plena por todos os entrevistados, o que expõe a significância das atividades do curso, que fazem com que os alunos preparem-se profissionalmente. Já entre os alunos das Ciências Humanas, houve uma maior variação entre os resultados. Somente duas competências - saber comunicar e saber aprender - foram desenvolvidas por todos os mestrandos, por meio de atividades como leituras, escrita, participação em seminários, que possibilitaram uma revisão de modelos mentais, mudança na forma de posicionamento e argumentação, formulação de raciocínio. As competências saber agir, saber comprometer-se e ter visão estratégica foram desenvolvidas pela maioria dos entrevistados e foram percebidas através de seu posicionamento em tomar decisões, cumprir prazos e fazer trabalhos em grupo, possibilitando uma visão mais ampla sobre sua carreira profissional. Quanto às competências saber mobilizar e saber assumir responsabilidades, estas foram desenvolvidas apenas por metade dos entrevistados, por meio da exigência de administrar seu tempo para as atividades e a família. A metade que não manifestou mudança foi devido ao fato de as atividades de seus cursos serem mais flexíveis.

Considerando-se o exposto, percebe-se que duas competências profissionais obtiveram destaque, ou seja, provocaram impacto em todos os alunos de ambas as áreas durante o mestrado. São elas: “saber comunicar” e “saber aprender”.

Um ponto a destacar neste resultado é a importância da contribuição do mestrado no desenvolvimento da competência “saber comunicar”, já que o intuito do mestrado acadêmico, em foco nesta pesquisa, é capacitar profissionais para atuarem como docentes, transmissores de informação e contribuintes no processo de desenvolvimento do conhecimento profissional. O desenvolvimento da competência “saber aprender” pela totalidade dos entrevistados também pode ser destacado, já que, para um docente, não só as questões de desenvolvimento do conhecimento e da experiência são importantes, mas, também, a capacidade de rever modelos mentais, concepções e pré-conceitos fazem-no mais apto a atuar no ambiente de

dinamicidade e diferenças da sala de aula. Grillo (2001) coloca a respeito da dinamicidade e instabilidade do cotidiano em sala de aula que o professor necessita estar preparado para reinterpretar situações a todo tempo, reiterando, assim, a importância de um curso de mestrado acadêmico impactar no desenvolvimento de competências profissionais, como a competência de “saber aprender”.

A unanimidade em relação a estas duas competências – saber comunicar e saber aprender – não significa que estas são as únicas competências essenciais para a formação profissional. A importância se restringe a estes entrevistados por se tratar de uma pesquisa de caráter qualitativo. Nesse sentido, um estudo de Paiva et al. (2011) apresentou uma proposta similar à do presente artigo, em que um dos objetivos era descrever e analisar as contribuições do curso superior de Direito na formação e desenvolvimento de competências profissionais, utilizando também o modelo de Fleury e Fleury. Neste estudo, as competências que obtiveram avaliação considerada satisfatória foram saber agir, por 51,5% dos estudantes de Direito, e saber aprender, por 84,2%. Essa pesquisa ratifica a importância da competência saber aprender, mas retoma que a avaliação do desenvolvimento de competências pode variar de acordo com a instituição, o curso, os professores e os alunos.

No que se refere às atividades realizadas no mestrado que estimularam o desenvolvimento ou intensificaram as competências, podemos citar: as leituras e elaboração de resenhas e artigos com aprofundamento teórico, seminários, participação em eventos, docência orientada, trabalho nos laboratórios e a dissertação. Outros fatores mencionados também evidenciaram o desenvolvimento de competências como a pressão no cumprimento de prazos e o relacionamento com os colegas.

Contudo, dentre as atividades mais enfatizadas de modo positivo pelos entrevistados, se destaca a experiência do estágio docência. Mediante análise das entrevistas, pode-se perceber que a maioria dos mestrandos considera a docência orientada a atividade que mais contribui para o desenvolvimento profissional, auxiliando no desenvolvimento do que eles denominam “competência didática”. Assim, pode-se trazer à tona a importância do contato do profissional em formação com o exercício prático da mesma. No entanto, para Libâneo, Oliveira e Toschi (2003), o professor não deve desenvolver somente habilidades inerentes à docência, mas também as demais atividades pertinentes ao profissional, destacando, assim, a importância da contribuição do mestrado na busca pelo desenvolvimento de competências profissionais. Para Lorenz e Lundvall (2011), o indivíduo que tiver um bom desenvolvimento de competências na sua formação superior tende a ser um profissional mais criativo no seu ambiente de trabalho.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Levando-se em consideração a exigência do mercado por profissionais competentes – que conseguem pôr em prática conhecimentos, habilidades e atitudes - e que os cursos de pós-graduação visam formar profissionais com alto nível de qualidade, veio à tona a seguinte questão: Qual o impacto da pós-graduação (mestrado) na aquisição de competências profissionais?

Os resultados mostram que os mestrados da área de Ciências Sociais Aplicadas tiveram um impacto mais acentuado no desenvolvimento das competências profissionais durante o mestrado, pois todas as competências propostas pelo modelo de Fleury e Fleury (2007) foram desenvolvidas pela maioria dos entrevistados desta área. Já na área das Ciências Humanas, somente duas competências - saber comunicar e saber aprender - foram desenvolvidas por todos os mestrandos. As competências saber agir, saber comprometer-se e ter visão estratégica foram desenvolvidas pela maioria dos entrevistados e quanto às competências saber mobilizar e saber assumir responsabilidades, foram desenvolvidas apenas por metade dos entrevistados.

Os mestrandos de ambas as áreas das ciências desenvolveram as competências saber comunicar e saber aprender e todos os mestrandos mencionaram a importância do estágio docência para sua atuação profissional, já que, segundo Igari (2010), o propósito dos cursos de pós-graduação (mestrado) é desenvolver profissionais para atuarem na docência, visando uma formação científica e acadêmica. Nesse sentido, cabe salientar a importância do desenvolvimento da competência saber comunicar na atuação docente, visto que o professor é um transmissor de informações; e da competência saber aprender, tendo em vista que um professor precisa ter a capacidade de rever modelos mentais, concepções e pré-conceitos para torná-lo mais apto a atuar no ambiente de dinamicidade e diferenças da sala de aula.

Além do estágio docência, outras atividades permitem a compreensão do desenvolvimento das competências durante o curso de mestrado, como por exemplo: as leituras e elaboração de resenhas e artigos com aprofundamento teórico, seminários, participação em eventos, docência orientada, trabalho nos laboratórios e a dissertação.

Desta forma, pode-se inferir que a pesquisa, baseada no constructo de Fleury e Fleury (2007), possibilitou compreender o impacto da pós-graduação, em nível de mestrado, no desenvolvimento e na aquisição de competências profissionais pelos alunos das áreas de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas. Salienta-se, ainda, a proposta de inclusão da competência **saber se relacionar** para o profissional docente, enfatizada pela maioria dos entrevistados como a importância do relacionamento com os colegas. Essa visão coaduna com a ideia de Perrenoud (2000), que propõe uma lista de competências do profissional docente, dentre elas a competência de trabalhar em equipe, envolvendo a questão de manter relacionamentos saudáveis e produtivos no ambiente de trabalho.

Como limitações, considera-se o fato de que a pesquisa foi realizada somente com cursos de duas áreas das ciências – Humanas e Sociais Aplicadas -, o que impede a generalização dos resultados e reflete na sugestão de novas pesquisas com outras áreas. Por fim, considera-se que os objetivos propostos pela presente pesquisa foram alcançados, pois foi possível conhecer as competências profissionais desenvolvidas pelos mestrandos das respectivas áreas, a forma como elas foram desenvolvidas e a relação entre as duas áreas de conhecimento. No entanto, foi constatado um ponto que requer reflexão: os mestrandos de maneira geral consideram o mestrado como uma maneira de aperfeiçoar o conhecimento por meio do arcabouço teórico, mas ao mesmo tempo percebem uma deficiência com relação à atividade prática.

## REFERÊNCIAS

- AÑAÑA, E.S.; NIQUE, W. M. Personal values in relation to graduate career choices. **International Journal of Public Sector Management**. Vol. 23, N.2, p 158-168, 2010.
- ARAÚJO, R. M. L. Desenvolvimento de competências profissionais: as incoerências de um discurso. Belo Horizonte, 2001. 192 f. **Tese (Doutorado em Educação)**. UFMG, 2001.
- BANI-HANI, J.S.; ALHAWARY, F.A. The impact of core competencies on competitive advantage: strategic challenge. **International Bulletin of Business Administration** N.6, 2009.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BERTOLINI, E. A. S. Competências: uma ferramenta para o desenvolvimento organizacional. **Revista Técnicas da FIPEP**. São Paulo. v.4, nº 1, p. 73 -84, jan/jun, 2004.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, SP, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.
- BORGES, S. H. A importância do ensino de pós-graduação na formação de recursos humanos para o estudo da biodiversidade no Brasil: um estudo de caso na ornitologia. **Biota**

**Neotrópica**, vol. 8, n. 1, Jan./Mar., 2008. Acesso em 23 nov. 2011. Disponível em: <<http://www.biotaneotropica.org.br/v8n1/en/abstract?point-of-view+bn00108012008>>.

BRANDÃO, H. P. GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 41, n.1, jan./mar, 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais: terceiro e quarto ciclos do ensino fundamental: introdução aos parâmetros curriculares nacionais**. Brasília: MEC/SEF, 174 p., 1998.

CAVALCANTI, M. et al. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, I. C. P. As concepções dos alunos do ensino superior sobre o processo de ensino e aprendizagem. **Dissertação (Mestrado em Educação)** - Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005.

DEMO, P. **Pesquisa e Construção do Conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2004.

DIAS, G. B. et al. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, p.9 – 30, 2008.

FISCHER, A. L. et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, p.31 – 50, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3º Ed. São Paulo: Atlas S.A, 2007.

GIL, A.C. **Didática de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A, S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV**, São Paulo, Brasil, 1995.

GONDIM, S. M. G.; BRAIM, F.; CHAVES, M. Perfil profissional, formação escolar e mercado de trabalho segundo a perspectiva de profissionais de recursos humanos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, vol. 3, n. 2, pág. 119 – 152, 2003.

GRILLO, M. C. O Lugar da reflexão na construção do conhecimento profissional. In: MOROSINI, M. C. (org.). **Professor do Ensino Superior: identidade, docência e formação**. Brasília: Plano Editora, 2001.

IGARI, C. O. Contribuições do processo de mestrado para a formação do docente em administração. **Tese (Doutorado em Psicologia da Educação)** - Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Católica de São Paulo, 2010.

HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LORENZ, E.; LUNDVALL, B. A. Accounting for creativity in the European Union: a multi-level analysis of individual competence, labour market structure and systems of education and training. **Cambridge Journal of Economics**, 35, 269-294, 2011.

MACEDO, M. A. S.; FERREIRA, R.; ANDRADE, J. E. A.; ALYRIO, R. D. O processo decisório gerencial: um estudo do modelo descritivo de tomada de decisão aplicado a pequenos empreendedores. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 1, n.1, p. 24-37, 2007.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, Washington, D. C., nº 28, p. 1-4, 1973. Acesso em: 20 mar. 2012.

MEC, Ministério da Educação. Brasil. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=385&Itemid=316](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=385&Itemid=316)

MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOURA, E; MESQUITA, L. Estratégias de ensino-aprendizagem na percepção de graduandos de enfermagem. **Rev Bras de Enfermagem**, 63(5), p.793-8, set/out, Brasília, 2010.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

NUNES, S. C.; PATRUS-PENA, R. A Pedagogia das competências em um curso de administração: o desafio de passar do projeto pedagógico à prática docente. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 13, n. 40, p. 281-299, jul./set., São Paulo, 2011.

PAIVA, K. C. M. Gestão de competências e a profissão docente: um estudo em universidades no Estado de Minas gerais. **Tese (Doutorado em Administração)**, UFMG, 2007.

PAIVA, K. C. M.; LAGE, F. P.; SANTOS, S. N.; SILVA, C. R. V. Competências profissionais e interdisciplinaridade no direito: percepções de discentes de uma faculdade particular mineira. **Educação e Pesquisa**, V. 37, N. 2, p. 355-373, São Paulo, mai/ago, 2011.

PATTON, M.Q.; **Qualitative Evaluation and Research Methods**, 2nd ed., Newbury Park, CA, USA, **Sage Publications**, 1990.

PIERRY, F. Seleção por competências: o processo de identificação de competências individuais para recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal. São Paulo: Vetor, 2006.

PIMENTA, S. G.; ANASTASIOU, L. **Docência no ensino superior**. Vol I. SP: Cortez, 2002.

QUEIROGA, A. L. F. A pedagogia das competências nos cursos técnicos do CEFET-PB: limites e contradições. **Dissertação (Mestrado em Educação)**. UFPB, 2006.

ROKEACH, M. **The nature of human values and value systems**. NY: The Free Press, 1973.

RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J.; BECKER, G.; DIAS, G. O Conceito de Competências de A a Z – Análise e Revisão nas Principais Publicações Nacionais entre 2000 e 2004. In: **Anais...XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 29, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: Mac Graw Hill, 2006.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUSA, J. P. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media**. 2ª Ed. Porto, 2006. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/>. Acesso em 05 dez. 2011.

TAYLOR, S.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource**. 3ª Ed. New York: John Wiley & Sons, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **Revista de Administração Eletrônica - RAE**, v.3, n. 1, jan./jun . p. 1- 18. 2004.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, 7, p. 418 – 428, 1982.

ZARIFIAN, P. O modelo da competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.