

Análise da percepção dos egressos quanto às capacidades e competências do Curso de Administração Comércio Exterior em uma Universidade Pública do Paraná

Rosemary Aparecida Martins Roberto (UEPG) meiremartins@uepg.br

Resumo:

Este artigo tem como objetivo avaliar se as competências e capacidades trabalhadas no curso de Administração Comércio Exterior em uma Universidade Pública do Estado do Paraná. O estudo procurou mostrar se as competências e capacidades desenvolvidas no curso, realmente atendem o que o mercado busca e necessita em um profissional nesta área. Através de um questionário enviado pelo *Google docs* aos profissionais formados entre os anos de 2004 a 2013, procurou-se identificar se as competências e capacidades desenvolvidas no curso estão atendendo as necessidades do mercado e se os mesmos estão atuando da área de Comércio Exterior. A pesquisa realizada tem natureza descritiva e os resultados mostraram que muitos aspectos precisam ser revistos para que o curso forme profissionais mais competentes e capacitados, totalmente aptos para atuar na área de Comex.

Palavras chave: Competência, Capacidades, Profissional.

Perception analysis of the graduates as the capabilities and competencies of the Board of Foreign Trade Course in a Public University of Paraná

Abstract

This article aims to assess whether the skills and capabilities worked in the course of Foreign Trade Administration in a Public University of Paraná. The study sought to show that the skills and abilities developed in the course really meet what the market is looking for and needs in a professional in this field. Through a questionnaire sent by *Google docs* to graduates between the years 2004-2013, sought to identify whether the skills and capabilities developed in the course are meeting the needs of the market and whether they are acting in the Foreign Trade area. The research is descriptive and the results showed that many aspects need to be reviewed so that the course forms the most competent and qualified professionals, fully able to act on the Comex area.

Key-words: Competence, Skills, Professional

1. Introdução

O intuito Com um mercado altamente competitivo, as organizações procuram cada vez mais profissionais com capacidades e competências específicas que possam contribuir com seu negócio para gerar vantagem competitiva. Uma das áreas promissoras que necessitam desse tipo de profissionais é a área de Comércio Exterior, onde a maioria das vezes o curso nas Universidades não dispõe dessas características para a formação desse profissional. Uma

dessas dificuldades que podemos observar é a falta de estágio nesta área e a carência de profissionais capacitados que formem outros profissionais.

Desta forma, este trabalho tem como objetivo analisar os conceitos de habilidades e competências, bem como a percepção dos egressos quanto ao conhecimento que adquiriram no curso.

Alguns estudos mostram as transformações pelas quais a sociedade está passando, principalmente no que diz respeito à criação de uma nova cultura que apresenta mudanças na forma de produção do conhecimento e apropriação dos saberes.

Desta forma, os professores são parte integrante deste processo, construindo o conhecimento que deverá ser apropriado pelos alunos. As competências e habilidades são desenvolvidas num trabalho interdisciplinar, onde o professor precisa ir além da sua competência, desenvolvendo capacidades forma eficiente para que os profissionais consigam desenvolver suas funções no mercado de trabalho.

2. Competência

2.1 Conceito de competência

Segundo Fleury e Fleury (2000) a palavra competência é atribuída para a definição de pessoa qualificada para fazer algo. Os conceitos relacionam as capacidades do indivíduo para a execução de tarefas, o conhecimento adequado para o desenvolvimento de determinado assunto e o saber fazer e agir que são característicos de cada pessoa.

De acordo com McLang (1997 apud FLEURY; FLEURY 2000, p.18), a palavra competência assume diversos significados ligada às peculiaridades de cada indivíduo: “conhecimentos, habilidades, atitudes (variáveis de input), e outros, à tarefa, aos resultados (variáveis de output).”

Para Zarifian (1994 apud FLEURY; FLEURY, 2000) o conceito de competência refere-se à capacidade do profissional assumir iniciativas, realizar além das atividades preestabelecidas, ter habilidade para compreender e dominar situações novas no trabalho, com responsabilidade e obter o reconhecimento disto, sendo que os requisitos atribuídos ao cargo pelo saber ou pelo estoque de conhecimentos da pessoa, pode ser alcançado através do sistema educacional.

Prahalad e Hamel (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 10) tratam o conceito de competência, no nível organizacional, como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. Desta forma, competências essenciais às organizações são aquelas que geram vantagem competitiva e distinções no valor percebido pelos clientes.

Desta forma, podemos notar que o conceito de competência está presente em todas as áreas de organização, independente do ramo que atua, sendo essencial para o desenvolvimento da organização.

2.2 Competências Individuais

Quanto à sua aplicação, o conceito de competência pode estar vinculado ao plano individual (competências individuais) ou ao plano organizacional (competências organizacionais).

No plano das competências individuais existem inúmeras definições, porém neste artigo assumirá a abordagem na qual as competências devem necessariamente agregar valor. Essa abordagem é adotada por Dutra (2001), Fernandes (2013), Fleury e Fleury (2000), Zarifian (2001) entre outros, e entende que competências individuais são um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores mobilizados e aplicados dentro de um contexto profissional agregando valor à organização e ao indivíduo.

Por essa abordagem as competências individuais têm duas dimensões. De um lado um conjunto de capacidades aplicadas que constituem pré-requisitos para uma atuação competente; de outro, as entregas, que são a aplicação das capacidades para gerar valor à empresa e a si mesmo (FERNANDES, 2013). O Quadro 1 apresenta os aspectos que constituem as principais capacidades.

Capacidades	Escopo
Conhecimentos	São os dados e informações recebidas pelo indivíduo, armazenadas e posteriormente resgatados em um processo de interpretação dos fatos e situações. Corresponde <u>ao saber</u> .
Habilidades	Refere-se às proficiências para realizar as operações mentais ou físicas. Corresponde <u>ao saber fazer</u> . Em tese a habilidade é adquirida pelas ações práticas.
Atitudes	Estão associadas a uma predisposição em relação a algo. Corresponde <u>ao saber e querer agir</u> .
Valores	Os valores são inerentes as concepções conscientes que orientam as escolhas dos indivíduos e que estão na base das atitudes.

Quadro 1 - Capacidades

Fonte: Adaptado de Fernandes (2013)

O entendimento que essas dimensões são fundamentais para o construto das competências individuais vem associado ao conceito de níveis de complexidade, que vincula-se ao desenvolvimento profissional e corresponde a um aumento no nível de complexidade que o profissional exerce, iniciando nas mais simples e rotineiras até os níveis mais complexos do topo da estrutura organizacional (FERNANDES, 2013).

Dentro do objetivo do artigo, assume-se como Fernandes (2013), que os atributos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores constituem capacidades das competências individuais, sendo que conhecimentos referem-se ao saber, habilidades referem-se ao saber fazer, atitudes ao saber e querer agir, e valores como concepções conscientes que orientam as escolhas dos indivíduos e que estão na base das atitudes. Atitudes entendidas como “um grau de sentimento positivo ou negativo associado a um objeto psicológico” (Edwards, 1957 p.20 apud Fernandes, 2013 p.55).

Ou seja, como afirma Fernandes (2013, p.56) “uma pessoa que dispõe de conhecimentos adequados, habilidades trabalhadas, atitudes favoráveis e valores alinhados aos da organização na qual se insere está propensa a entregar as competências relacionadas”.

2.2 Gestão por competências

A gestão de competências deve ser vista como um processo desenvolvido em toda a organização num movimento contínuo, transitando do organizacional ao individual, da liderança a equipe, das pessoas a empresa, sendo vista nos dias atuais como prática organizacional, focada nos modelos de gestão, onde o alinhamento do desempenho das pessoas com as estratégias organizacionais estão presentes.

A Gestão por Competências apresenta uma visão bem definida da onde a organização quer chegar Coopers e Lybrand (1997 apud BITENCOURT, 2001). Desta forma, a transformação no comportamento dos indivíduos e a como veem os resultados da organização a longo prazo refletem o objetivo do planejamento estratégico empresarial.

“A competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.” (ZARIFIAN, 1999 apud FLEURY; FLEURY, 2001, p. 2)

Segundo Dutra (2004 apud FERNANDES; COMINI, 2008, p. 4) as competências possuem duas vertentes: “as capacidades ou inputs, que consistem nos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores (CHAV), como um estoque do indivíduo e sua efetiva entrega à organização de forma a agregar valor.” O conteúdo de capacidade da pessoa, associada à maior participação e desenvolvimento na empresa, torna-se mais valioso. E, perceber isso é um processo valioso para a organização, porque com as competências intrínsecas do indivíduo (o CHAV), quando é aplicada por meio das ações desta pessoa no ambiente de trabalho, ocorre o respectivo ganho, que favorece a estratégia organizacional.

O desenvolvimento das competências no âmbito organizacional dá-se pela apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir), pois é a partir deste momento que o desenvolvimento de competências agrega valor às atividades e à organização (BITENCOURT, 2005).

A gestão por competências acontece como um processo contínuo, onde é formulada a estratégia da organização, em que são definidas a missão, visão de futuro e seus objetivos estratégicos e em seguida é feito o diagnóstico ou mapeamento das competências: organizacionais e humanas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001 apud GUIMARÃES, 2008).

Desta forma, Fernandes (2006, p. 32 apud FERNANDES; COMINI, 2008, p.3) define competência organizacional como “conjunto de recursos coordenados que geram valor à organização, são difíceis de imitar, podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização, e impactam o desempenho organizacional em um fator chave a seu sucesso.” Estes fatores dentro da produção empresarial desencadeiam a interligação das competências por meio de trocas de informações internas, gerando maior comprometimento coletivo, promovendo ganhos financeiros e garantindo o sucesso.

3. Procedimentos Metodológicos

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa de caráter bibliográfico, descritivo e quantitativo.

A pesquisa bibliográfica contempla os conceitos de competências e habilidades apresentados na literatura. Segundo Cervo (1983, p. 55) a pesquisa bibliográfica “busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado, existentes sobre um determinado tema ou problema”.

A pesquisa descritiva terá como objetivo a observação da percepção dos alunos sobre Curso de Administração Comex, quanto as competências e habilidades desempenhadas pelos profissionais que trabalham no curso. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo descreve os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

A pesquisa quantitativa foi baseada em uma amostra da população, testando os dados objetivos, com a finalidade de medi-los para obtenção de um resultado preciso. De acordo com Creswell (2010, p. 26) a “pesquisa quantitativa é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis. Tais variáveis, por sua vez, podem ser medidas tipicamente por instrumentos, para que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos”.

3.1 Histórico do Curso de Administração Comércio Exterior

O Curso foi criado pela Resolução 03/66 de 12 01 1966, reconhecido pelo Decreto nº 69.697, de 03.12.71, D.O.U. no 232 de 08.12.71 e renovado pelo Decreto nº 2046, de 20.07.2011 D.O.E nº 8511 de 20.07.2011.

O Projeto fundamenta-se nas Diretrizes Curriculares Nacionais, tendo em vista sua linha específica no Comércio Exterior. Em uma época de grandes mudanças ambientais a partir da discussão de uma sociedade globalizada e da mudança de paradigma da sociedade industrial para a sociedade de conhecimento, para a formação humanística, torna-se muito importante a discussão dos objetivos e estratégias das Universidades com relação ao Curso de Administração.

Face às mudanças, é vital discutir se as organizações estarão absorvendo estes egressos e também a ênfase que é dada a determinada linha de especialização. Sabe-se que existe facilidades e/ou dificuldades em ingressar no mercado de trabalho e que esse mercado exige uma perfil, porém, também há muita discussão sobre a questão do desempenho do profissional lançado no mercado de trabalho pelas Instituições de Ensino, uma vez que a competência profissional compreende o saber (conhecimento) o saber fazer (habilidades) e o querer fazer (questão de valores e atitudes) e as Instituições de Ensino não dispõe de tempo suficiente para atuar e promover mudanças significativas no aspecto atitudinal, nos valores, nos pressupostos básicos, que fazem parte da bagagem cultural dos acadêmicos. Desta forma, vemos a necessidade de um maior entrosamento das Universidades com as empresas para uma melhor qualificação do profissional.

3.2 Competências e habilidades básicas exigidas para o profissional de Comex na universidade pesquisada

Ao final do curso o graduado deverá ter capacidade de: reconhecer e definir problemas qualitativos, equacionar soluções global e regionalmente, pensar estrategicamente, transferir e generalizar conhecimentos; introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos, resolver problemas com flexibilidade e adaptabilidade; exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão; desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais, nacionais e internacionais; refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento; 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; expressar-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais, globais e regionais; ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender; utilizar da linguagem com clareza, precisão, propriedade na comunicação, fluência verbal e riqueza de vocabulário nos documentos técnicos específicos, bem como nas relações interpessoais, de forma a auxiliar na interpretação da realidade das organizações; ter abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional; desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, global e regional em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável; desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações, articulação do conhecimento sistematizado com a ação profissional, no contexto global e local; desenvolver operações com formulações qualitativas, estabelecendo relações formais entre fenômenos organizacionais; atuar em organizações de pequeno e médio porte, exercendo uma gestão empreendedora, permitindo o desenvolvimento regional através de geração de emprego/renda; desenvolver projetos e atuar em pequenas e grandes empresas bem como voltados ao empreendedorismo interno.

Desta forma, espera-se verificar com a pesquisa se realmente os egressos percebem que estas competências e habilidades foram desenvolvidas no curso.

3.3 Apresentação e análise dos resultados

Inicialmente foi realizado um levantamento dos alunos formados entre os anos de 2004 a 2013, onde através dos registros da universidade e redes sociais conseguimos localizar 281 egressos, aos quais foi enviado através do Google docs um questionário, solicitando a participação na pesquisa, contendo 4 perguntas abertas e 10 fechadas.

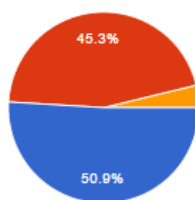
As questões foram baseadas na percepção dos egressos quanto ao curso e se realmente o curso atendeu suas expectativas.

A seguir, serão apresentados o resultado da pesquisa.

3.3.1 Análise dos dados

O Gráfico 1 apresenta a faixa etária dos respondentes. Como podemos perceber, a maioria deles (50,9%) possuem até 25 anos.

Qual sua faixa etária?



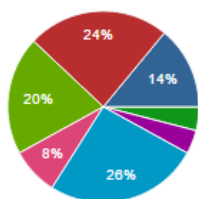
Até 25 anos	27	50.9%
De 26 a 40 anos	24	45.3%
Acima de 40 anos	2	3.8%

Gráfico 1: Faixa etária

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa

O gráfico 2, está relacionado ao ano que o egresso concluiu a graduação, onde 26% concluiu em 2009, 20% em 2011 e 24% em 2014.

Em que ano concluiu a graduação?



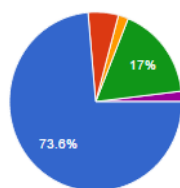
2004	0	0%
2005	0	0%
2006	0	0%
2007	2	4%
2008	2	4%
2009	13	26%
2010	4	8%
2011	10	20%
2012	12	24%
2013	7	14%

Gráfico 2: Ano de conclusão da graduação

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa

O gráfico 3, apresenta os fatores que levaram o egresso a optar pelo curso de Comex, onde a maioria (73,6%) disseram ser o interesse pela área.

O que o levou a optar pelo curso de Administração com ênfase em Comércio Exterior?



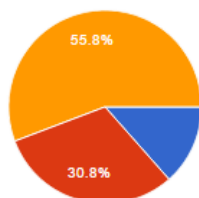
Interesse pela área	39	73.6%
Necessidades de profissionais no mercado de trabalho	3	5.7%
Por falta de opção	1	1.9%
Por ser ofertado no período matutino	9	17%
Outros	1	1.9%

Gráfico 3: Opção pelo curso

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa

No gráfico 4, onde pergunta-se se as expectativas em relação ao curso foram alcançadas, vemos que a maioria (55,8%), disseram ter alcançado parcialmente, o que é um índice relevante, pois mais da metade dos egressos não conformaram suas expectativas e isso mostra que algumas deficiências devem ser sanadas.

Suas expectativas em relação ao curso foram alcançadas?



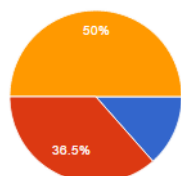
Sim	7	13.5%
Não	16	30.8%
Parcialmente	29	55.8%

Gráfico 4: Alcance das expectativas em relação ao curso

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa

O gráfico 5 apresenta a percepção dos alunos quanto a grade curricular do curso, onde 50% responderam que a grade atendeu parcialmente sua formação profissional, onde leva-nos a concluir que a grade precisa ser revista para melhoria da formação.

Você considera que o conteúdo da grade curricular do curso foi suficiente para sua formação profissional?



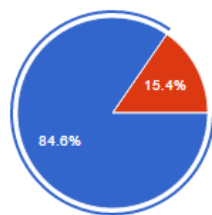
Sim	7	13.5%
Não	19	36.5%
Parcialmente	26	50%

Gráfico 5: Percepção do egresso quanto a contribuição da grade curricular do curso para sua formação

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa

No gráfico 6, vemos se algum egresso buscou algum tipo de formação complementar, onde 44% responderam que sim, o que significa que o aprendizado oferecido não foi suficiente para sua formação.

Você teve que buscar algum tipo de especialização para complementar sua formação?



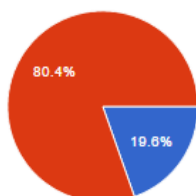
Sim 44 84.6%
Não 8 15.4%

Gráfico 6: Percepção do egresso quanto a contribuição da grade curricular do curso para sua formação

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa

O gráfico 7, apresenta a porcentagem dos egressos que estão atuando na área de Comex, onde 80% disseram que não, o que significa um índice muito elevado, pois não estão exercendo a profissão para qual foram formados.

Está atuando na área de Comércio Exterior?



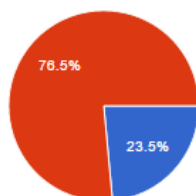
Sim 10 19.6%
Não 41 80.4%

Gráfico 7: Atuação na área de Comex

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa

O gráfico 8 apresenta os resultados relacionados ao fato se os egressos conseguiram realizar estágio quando ainda na Universidade, na área de Comércio Exterior, onde a maioria (76,5%) responderam que não. Esse é um índice muito importante, pois se o aluno não realiza estágio na área em que vai atuar no futuro, não estará preparado o suficiente para exercer sua profissão. Sugere-se que a Universidade realize parcerias com empresas que atuam na área de Comex para que os alunos tenham oportunidade de conhecer como funciona esta área na prática, o que também proporcionará ao mesmo uma melhor formação.

Você conseguiu realizar seu estágio na área de Comercio Exterior?



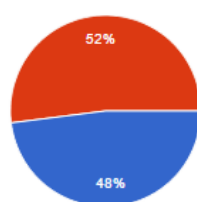
Sim 12 23.5%
Não 39 76.5%

Gráfico 8: Realização de estágio na área de Comex

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa

O gráfico 9 apresenta os resultados do questionamento quanto ao fato se o respondente foi preparado no curso para atuar no mercado de trabalho, onde tivemos um total de 24 respondentes (48%) que responderam sim e 26 respondentes (52%) que responderam que não perceberam isso.

O curso preparou você para o mercado de trabalho?

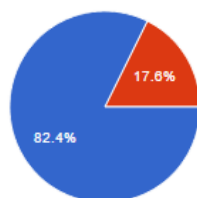


Sim 24 48%
Não 26 52%

Gráfico 9: Preparo do curso para o mercado de trabalho
Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa

O gráfico 10 mostra os dados relacionados ao fato se o egresso conseguiu entrar no mercado de trabalho após o curso, em 82,4% responderam que sim.

Após concluir a graduação, você conseguiu ingressar no mercado de trabalho?



Sim 42 82.4%
Não 9 17.6%

Gráfico 10: Ingresso no mercado de trabalho
Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa

Quando os pesquisados foram questionados quanto os principais aspectos positivos do curso, alguns aspectos devem ser levados em consideração: o curso apresentou grande abrangência na área de Comex; curso apresenta tradição na área de Administração; iniciação científica, networking; alguns bons professores; a gama de áreas para atuar e a flexibilidade em diversos setores; capacidade de criar um espírito de dinamismo nos acadêmicos, desenvolvimento multidisciplinar inerente ao próprio curso; diversidade das matérias, bom apoio teórico; qualidade do ensino, vivência universitária e curricular aderente ao plano de desenvolvimento; interdisciplinaridade; visão global; alguns professores bons; grade curricular diferenciada; curso muito bom.

Quando questionados os principais aspectos negativos do curso, devemos levar em consideração: falta de professores especializados na área de Comex; muito foco em grandes corporações e multinacionais e pouquíssimo foco em pequenas e médias empresas; deficiência em trazer cases e práticas próximas à realidade; falta de preparo de alguns professores; professores faltavam muito as aulas; alguns professores pouco interessados em ensinar; professores sem conteúdo prático para atuar em Comex; professores despreparados e desmotivados; pouca matéria específica da área de Comex; pouca ligação com entidades e empresas do setor; falta de incentivo da coordenação; falta de atividades práticas; falta de palestras na área de comex; uma grade voltada mais para Administração e professores com teoria e não com prática em Comércio Exterior; não ser ofertado no período noturno o que dificulta a realização de estágio; ausência de programas de intercâmbio; falta de incentivo a pesquisa acadêmica; falta de aplicabilidade das teorias e cenários organizacionais.

Quando questionados sobre as principais dificuldades encontradas para se inserir no mercado após o curso, devemos levar em consideração: falta de experiência, mercado saturado; excesso de mão-de-obra; disputa das vagas com graduados de outras áreas (engenharia, por exemplo); falta do inglês fluente ou avançado; falta de conhecimento prático em Comex e

falta de fluência em Inglês; alta de experiência e conhecimento prático aliado a teoria; inexperiência; falta de experiência na área.

4. Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo apresentar a percepção dos egressos do Curso de Administração em uma Universidade Estadual do Estado do Paraná, quanto a sua formação e se o curso atendeu as expectativas esperadas.

Através de um questionário enviado aos alunos formados entre os anos de 2004 a 2013, foram levantadas as informações referentes a sua formação, identificando se o curso contribuiu para sua entrada no mercado de trabalho e se realmente as capacidades e competências desenvolvidas no curso é o que realmente o mercado precisa.

Desta forma foram identificadas muitas deficiências do curso, como por exemplo, professores que não são da área de Comex o que inviabiliza o processo de conhecimento, pois não tem experiência na área e desta forma não agregam valor.

Outro aspecto identificado na pesquisa foi que as expectativas dos alunos quanto ao curso não foram atendidas, pelo menos da forma esperada, sendo que quase 100% dos respondentes disseram ter que procurar uma especialização na área para complementar sua formação.

Um outro aspecto muito importante a ser considerado na pesquisa é que quase a totalidade dos respondentes não estão atuando na área de Comex.

Desta forma, sugere-se que todos os aspectos levantados na pesquisa sejam revisto pela Universidade e espera-se que esta pesquisa possa contribuir para a melhoria do curso.

Referências

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.1, p.8-15, jan./mar. 2001.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 320f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?sequence=1>>

BITENCOURT, Claudia C. **A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores**. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p.132-149.

CERVO, Amado Luis; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; COMINI, Graziella. **Limitações na Estruturação de Modelos de Gestão por Competências: uma Análise de Organizações Líderes em Diversos Setores**. In: XXXII ENANPAD – ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro: 6-10 set. 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=11031#self>

FERNANDES, Bruno Henrique R.; FLEURY, Maria T. L.; MILLS, John. **Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional**. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 46, n.4, p. 48-65, out./dez. 2006. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902006000400006.pdf

FERNANDES, B. H. R. **Gestão Estratégica de Pessoas com foco em competências**. São Paulo: Campus, 2013.

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

FLEURY, M. T. Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.5, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci_arttext>.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.