

DA QUALIFICAÇÃO À COMPETÊNCIA: OS CURSOS DE MBA SEGUEM NESTA DIREÇÃO?

QUALIFICATION OF THE COMPETENCE: THE MBA COURSES FOLLOW THIS DIRECTION?

CALIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA: LOS CURSOS MBA SIGUEN ESTA DIRECCIÓN?

Pedro Leão Bispo¹

¹Pedro Leão Bispo é professor convidado da Fundação Getúlio Vargas. E-mail: pleao@facc.ufrj.br

RESUMO

O ambiente de negócios tem se caracterizado por constantes transformações, o que tem levado as empresas a modificar as exigências em relação aos atributos dos seus colaboradores. Passou-se a buscar outro perfil, voltado para o desenvolvimento de competências que atendam às novas organizações de trabalho e tecnologias, o que modifica as exigências sobre os novos profissionais. Le Boterf (2003:37) define este novo profissional como “aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa”. Os cursos de MBA (*Master in Business Administration*) ganharam força no Brasil como uma forma de suprir estas novas necessidades para profissionais e organizações e formar profissionais mais capazes para enfrentar os desafios de um mundo empresarial em profunda modificação. Verificar as possibilidades de sucesso deste modelo é o objeto deste trabalho.

Palavras- chave: Educação. Universidade. MBA. Qualificação. Competência.

ABSTRACT

The business environment has been characterized by constant change, which has led companies to modify the requirements in relation to the attributes of its employees. It moved to seek another profile, focused on the development of skills that meet the new work organizations and technologies, which modifies the requirements of the new professionals. Le Boterf (2003: 37) defines this new professional as "one who knows how to manage a complex professional situation." The MBA (Master in Business Administration) gained strength in Brazil as a way to meet these new needs for professionals and organizations and train more professionals able to meet the challenges of a business world in profound change. Check the chances of success of this model is the object of this work.

Keywords: Education. University. MBA. Qualification. Competence.

RESUMEN

El entorno empresarial se ha caracterizado por el cambio constante, lo que ha llevado a las empresas a modificar los requisitos en relación con los atributos de sus empleados. Él fue a buscar otro perfil, se centró en el desarrollo de competencias que respondan a las nuevas organizaciones de trabajo y tecnologías, el que modifica los requisitos de los nuevos profesionales. Le Boterf (2003: 37) define este nuevo profesional como "alguien que sabe cómo manejar una situación profesional compleja". El MBA (Master in Business

Administration) ganhou impulso em Brasil como uma forma de satisfazer estas novas necessidades de los profesionales y las organizaciones y formar a más profesionales capaces de enfrentar los desafíos de un mundo empresarial en un cambio profundo. Compruebe las posibilidades de éxito de este modelo es el objeto de este trabajo.

Palabras-clave: Educación. Universidad. MBA. Calificación. Competencia.

Introdução

O ambiente de negócios tem se caracterizado por constantes transformações, impulsionadas pelos avanços tecnológicos que acabam por promover a redução do tempo de negociações e do atendimento logístico do objeto dessas transações, o que tem levado as empresas a modificar as exigências em relação aos atributos dos seus colaboradores. Há uma transição do que se busca, reduzindo-se a importância de trabalhar com um perfil de caráter convencional focado no diploma de formação inicial; passou-se a buscar outro perfil, voltado para o desenvolvimento de competências que atendam às novas organizações de trabalho e tecnologias, enfim, um profissional que se encaixe em um ambiente dinâmico por excelência (Dutra, 2004).

O que se percebe é que o ambiente de negócios tem se tornado cada vez mais complexo e, conseqüentemente, as exigências sobre os novos profissionais têm se modificado. Le Boterf (2003:37) define este novo profissional como “aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa”. O autor trata essa complexidade como um conjunto de características de uma situação que está em transformação constante, à qual se atribui aos avanços da sociedade, do mercado e da tecnologia.

Daolio (2004) compartilha essa definição quando diz que uma competência bem formulada é aquela que tenta sair do seu caráter geral ou universal, para que possa fazer sentido para a comunidade em que ela é demonstrada para o cargo ou função na qual é exigida. Infere-se, então, que o desenvolvimento da capacidade de analisar situações complexas e apresentar soluções assume papel principal na formação do profissional competente.

Essa complexidade também é abordada por Dutra (2004), que avança na discussão quando estabelece uma distinção entre complexidade e dificuldade, mostrando que,

quando uma atividade difícil pode ser sistematizada e reproduzida com facilidade por outros profissionais do mesmo nível, ela deixa de ser complexa, apesar de continuar a ser de difícil execução. O autor sugere que a complexidade não está na situação em si, mas no que ela exige da pessoa.

Ou seja, lidar com situações difíceis, mas que já estejam previstas e com soluções sistematizadas, vai exigir qualificação profissional. No entanto, lidar com situações difíceis e complexas vai exigir mais do indivíduo: a capacidade de elaborar novas soluções a cada situação imprevista.

Os cursos de MBA (*Master in Business Administration*) surgiram nos Estados Unidos no início do século XXI e bem recentemente já tinham esta preocupação posta - de formar profissionais mais capazes para enfrentar os desafios de um mundo empresarial em profunda modificação - entre os seus objetivos de formação. Para tanto, utilizam-se prioritariamente de metodologias ativas de aprendizagem. Estes cursos, seguindo o mesmo objetivo, tem sido propostos no Brasil, também prometendo formar profissionais mais adequados aos novos tempos. Verificar as possibilidades de sucesso desta mimetização é o objeto deste trabalho.

Da qualificação às competências

Não se deve opor qualificação e competência nem querer substituir a qualificação pelas competências. Amaro e Bianco (2007) destacam que a noção de competência não substitui o conceito de qualificação, mas sim, o modifica, permitindo o enriquecimento da noção de qualificação sem suprimi-la.

Ruas, Antonello e Boff (2005) apresentam o processo de evolução de qualificação à competência considerando os aspectos do cenário econômico e social que envolve as organizações demandantes de mão de obra, conforme mostra o Quadro 1.

QUALIFICAÇÃO	COMPETÊNCIA
Relativa estabilidade da atividade econômica.	Baixa previsibilidade de negócios e atividades.
Concorrência localizada.	Intensificação e ampliação da abrangência da concorrência.
Emprego formal e forte base sindical.	Relações de trabalho informais e crise dos sindicatos.
Organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas.	Organização do trabalho com base em responsabilidades, metas e multifuncionalidade.
Foco no processo.	Foco nos resultados.
Baixa aprendizagem.	Alta aprendizagem.

Fonte: Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 5).

Quadro 1 Comparativo de características de qualificação e competência.

A exploração do conceito de competência teve início em 1973, com foco na avaliação para seleção de pessoas, e depois foi ampliado para o desenvolvimento profissional. Considerou-se neste trabalho, como ponto de partida, competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, como definido por Parry (1996).

Segundo Eboli (2004), no início do século XX, a padronização e centralização tornavam o trabalho alienante. A tecnologia, à época, baseada na automatização rígida e no trabalhador banalizado e rotinizado, atendido pela qualificação profissional que exigia dos profissionais conhecerem a tarefa e realizá-la segundo os processos estabelecidos, aprendidos na formação técnica e na graduação, deu lugar, no final desse mesmo século, aos novos modelos de gestão, flexibilização, diversificação e autonomia, com o uso da tecnologia de automação flexível e transformação do perfil do trabalhador executor em um trabalhador gestor.

Le Boterf (2003) discorre sobre a noção de qualificação que remete a um julgamento oficial e legitimado, que reconhece em uma ou em várias pessoas, capacidades requeridas para exercer uma profissão, um emprego ou uma função. A qualificação se reveste de um caráter convencional. Quando a qualificação se reduz a diplomas de formação inicial, isso

não significa que a pessoa saiba agir com competência. Significa, antes, que ela dispõe de certos recursos com os quais se podem construir competências.

A evolução do contexto de trabalho (novas tecnologias, novas organizações de trabalho, gestão de fluxos, transversalidade etc.) induz a uma elevação do nível de profissionalismo e a uma recomposição das funções e dos ofícios (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Le Boterf (2003) apresenta também a noção de profissionalismo desenvolvida na França, em um contexto de crise do desemprego e de busca crescente de competitividade, corroborando com a transição explicitada anteriormente, colocando, de um lado, o profissional tomando consciência de que tem interesse em revelar seu conjunto de competências em um contexto de mobilidade profissional e, do outro, os empregadores dando-se conta do fator positivo de competitividade que a competência pode representar.

Ainda de acordo com Le Boterf (2003), o conceito de competência que acompanha o profissionalismo só ganhou importância no decorrer dos anos de 1980, por conta, principalmente, da evolução tecnológica que permitiu que as transações entre organizações ganhassem volume, tornando a agilidade um componente importante no processo de decisão, exigindo dos executivos a entrega de suas competências com maior frequência. Conclui que a velocidade das transações entre as empresas, aliada ao alto grau de incertezas gerado pelas mudanças na economia, passou a gerar mais pressão sobre os administradores.

Com a chegada de novos competidores para a disputa, reduziu-se a possibilidade da volta de um ambiente constante e previsível, motivando o profissional a buscar mais competência para atender a exigência de entrega freqüente.

Os MBAs trabalham com qualificação ou competência?

É justamente a procura por competências que tem guiado estudantes e empresas a buscar novos talentos nos cursos de *Master in Business Administration* (MBA) oferecidos

em todo o mundo, pois tais cursos se propõem à apresentação de boas práticas da gestão e ferramentas de apoio à decisão. Esse avanço tornou essa opção do curso comercialmente atraente, criando um mercado de “escolas de negócios” que se lançam para atender a essa demanda. Essa alteração no perfil procurado pelo mercado requer uma preparação dos estudantes em cursos de especialização com as características propostas nos MBAs.

Segundo Pozo (2002, p. 136), “adaptar-se à velocidade e a imprevisibilidade das mudanças pressupõe uma formação urgente e permanente”. O autor enfatiza que as competências que o mercado passou a esperar que fossem forjadas nos cursos de pós-graduação acabaram servindo como modelagem de suas propostas, acompanhando a posição de Motta (1997), que afirma que os profissionais de Administração são formados para serem técnicos e que é necessária, para o desempenho de funções gerenciais, maior amplitude de pensamento.

Motta (1997) recomenda ainda aos gestores o aprendizado de conhecimentos adicionais que estimulem a busca de novas perspectivas sobre a realidade e mostra uma percepção do aumento do nível de exigência das empresas em relação aos profissionais que estarão gerindo suas operações. Segundo Mello (2003), as mudanças constantes nas organizações, por conta da incidência cada vez maior de eventos de natureza imprevisíveis, transformaram a capacidade de tratá-los em uma competência importante para o profissional.

Zarifian (2001) reforça esse pensamento quando aponta o trabalho como a ação competente do indivíduo diante de uma situação. A relação de trabalho fica pautada em um trabalhador dinâmico, capaz de interagir com o meio, não restrito ao desempenho puro e simples da execução da tarefa. A alteração no processo seletivo, apontada por Vasconcelos (2000), mostra que o mercado entendeu essas novas realidades, reforçando essa necessidade para atendimento a essa nova situação, pois, esse processo seletivo passou a identificar o potencial de crescimento, flexibilidade e pensamento estratégico dos profissionais.

Já o trabalho de Queiroz (2008) em relação à percepção do mercado contratante sobre os pós-graduados com título em MBA, mostra o impacto das mudanças na

competitividade dos mercados como o grande motivador da proliferação dos cursos MBA, apontando a busca por profissionais mais preparados para enfrentar a instabilidade dos mercados.

As organizações também se voltam para a busca de um perfil que demonstre a capacidade de adaptação e de iniciativa para apreender a chave que a permita se destacar nesse novo ambiente de competitividade. O profissionalismo está mais ligado à capacidade de enfrentar a incerteza do que à definição estrita e totalizadora de um posto de trabalho. Não pode haver flexibilidade e reatividade sem uma boa gestão de um capital de competências.

É preciso apostar mais nas inteligências e nas competências do que se fiar em planejamento central. Le Boterf (2003) aponta que é o investimento nas competências que permite manter uma vantagem competitiva duradoura.

O conjunto da competência nos cursos de MBA

Dutra (2004) apresenta a relação entre o objetivo estratégico da organização e as competências individuais e mostra a variação dos diversos conceitos gerados pelos diferentes trabalhos sobre essas competências. O autor aponta também a ligação entre o entendimento de competência, consagrado como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes; as pessoas como agentes de transformação destes conhecimentos, habilidades e atitudes; e as competências entregues à organização de forma efetiva, que permanecerão na empresa.

Essa posição insere na discussão a necessidade de constante construção das competências de forma que o profissional esteja preparado para analisar as situações complexas e, a partir do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas, proponha soluções que levem as organizações ao atendimento de seu público cliente, reforçando assim, a crítica à instrumentalização dos cursos MBA, quanto à apresentação de ferramentas e propostas de soluções prontas, exigindo que o profissional desenvolva competências para o sucesso da empresa.

Dutra (2004), ao reconhecer uma transição entre formação para a qualificação e aquisição de competências, apresenta a abordagem de obtenção de competências individuais e organizacionais. Essas competências individuais aparecem listadas no

trabalho de Sant'Anna et al. (2005, p. 6.): capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; capacidade de trabalhar em equipes; criatividade; visão de mundo; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de comunicação; capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades; domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; capacidade de inovação; capacidade de relacionamento interpessoal; iniciativa de ação e decisão; autocontrole emocional; capacidade empreendedora; capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

Dutra (2004) cita Ruas e Antonello como propositores de acompanhamento do desenvolvimento com base na observação de estratégias de aprendizagem desenvolvidas por alunos de programas de MBAs. Esses mesmos autores apresentaram essa proposta de acompanhamento do desenvolvimento em 2005, onde sugerem o aprendizado em quatro fases inter-relacionadas:

(a) Fase da investigação: é o contrato de aprendizagem para sensibilização do aluno para o programa de desenvolvimento das competências e o reconhecimento do valor da filosofia da metodologia de pesquisa-ação, na obtenção das competências.

(b) Fase da exploração: identificação das oportunidades de aplicação nas empresas em que trabalham, exploração de experiências prévias e um orientador.

(c) Fase do desenvolvimento: desenvolvimento da rotina de aprendizagem no local de trabalho, criação de um diário de aprendizagem, experimento de novas teorias colocando-as em prática para mensurar seus efeitos com orientação para o direcionamento no desenvolvimento das competências.

(d) Fase de demonstração: nos trabalhos finais apresentam os resultados do aprendizado teórico desenvolvido nos cursos, na sua prática profissional, avaliando a agregação de competências e possibilitando a revisão dos processos de aprendizagem.

Antonello (2004) entende mesmo que os cursos que oferecem maior proximidade com a realidade profissional dos alunos são os mais efetivos no desenvolvimento de competências. Fidalgo e Machado (2000) afirmam que a noção de qualificação não é capaz de dar conta sozinha da realidade caracterizada pelo trabalho flexível.

Para Eboli (2004) competência abrange três características: **conhecimento** (compreensão de conceitos e técnicas, saber fazer) envolvendo a base da qualificação, que é o aprender a fazer obtido nos cursos técnicos e de graduação, e até mesmo na informalidade daqueles que aprendem na prática cotidiana, fazendo ao ouvir e ver como é feita a tarefa; é o desenvolvimento do entendimento do uso das ferramentas disponíveis para execução de uma tarefa ou de um processo - são os saberes teóricos; **habilidade** (aptidão e capacidade de realizar, poder fazer), inerente ao ambiente onde o profissional está inserido, são os recursos instrumentais e as informações disponibilizadas para que ele consiga atender ao que lhe cabe no processo da organização, buscar esses recursos e informações - são os saberes do meio; e **atitude** (postura e modo de agir, querer fazer), aplicar, no contexto no qual está inserido, o seu modo particular de se posicionar, colocando em prática a sua capacidade de se adaptar para extrair do contexto a melhor posição para enxergar os elementos envolvidos e, então, agir de acordo com o seu modo único de raciocinar - são os saberes sociais ou relacionais (LE BOTERF, 2003).

Conclusões preliminares

O profissional que já atua no mercado e os que irão atuar terão que buscar conhecimentos, habilidades e atitudes para que possam saber fazer e, com a nova carga de aprendizado, passar a poder fazer, ficando apto a desenvolver com mais assertividade o querer fazer.

Houve um claro direcionamento de expectativas dos que entram no mundo da educação empresarial para cursar um MBA. Os cursos de MBA no Brasil, mesmo considerando a sua proliferação desordenada, ainda é o formato que se apresenta, aos olhos dos estudantes, mais acessível ao aprendizado das novas competências exigidas pelo mercado de trabalho. Se a competitividade dos mercados não para de crescer, o caminho do aprendizado para a aquisição destas competências se torna então o mais atraente para a construção de uma carreira.

Em relação à aquisição e compreensão de conhecimentos e técnicas na área de Finanças – o **saber fazer**, as disciplinas dos MBAs já representam um desafio para uma

aquisição efetiva de conhecimento, principalmente porque muitas disciplinas presentes nestes cursos exigem conhecimento prévio para a correta sequência do curso.

O desenvolvimento da aptidão e capacidade de realizar as tarefas inerentes ao cargo do MBA em curso - **o poder fazer** - se torna a maior esperança e desejo dos estudantes, pois sua aquisição indicaria um ganho significativo desse componente da competência, o que reforça o histórico de visão instrumental criado na graduação e nos primeiros anos de atuação.

Mas, para a efetiva aquisição de habilidades, seria importante deixar de lado os tecnicismos impostos pelo próprio escopo da função para que isso não acabasse futuramente apartando os estudantes do processo de decisão estratégica. As metodologias ativas de aprendizagem como o método de caso de ensino seriam fundamentais para a percepção da necessidade de desenvolver as habilidades inerentes à área de atuação escolhida.

Em relação à evolução em termos de postura e modo de agir e proceder em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente de trabalho - **o querer fazer**, deve-se ressaltar a importância das atividades em grupo e a troca de experiências entre os estudantes para a aquisição da atitude que se encarregará de viabilizar a entrega da competência esperada pelas organizações.

A aquisição de competências ligadas ao poder fazer e ao querer fazer são notáveis e de forte impacto nas carreiras porque enfatizam a transição entre apreender o conjunto de saberes necessários ao exercício profissional - a **qualificação** - e saber como utilizá-los diante de um contexto situado e, por isso mesmo, inédito - a **competência**.

Referências

AMARO, R. A.; BIANCO, M. F. **Competências e as metamorfoses da qualificação**: estudo em uma empresa de mineração e logística. ENANPAD, 2007.

AMÂNCIO, J. L. **Um gestor financeiro bem que seria útil**. 2003. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/index.php>>. Acessado em: Maio 2012.

DAOLIO, Luiz Carlos. **Perfis & competências**: retrato dos executivos, gerentes e técnicos. São Paulo: Erica, 2004.

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

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades, São Paulo: Gente, 2004.

FIDALGO, F.; MACHADO, L. **Dicionário da educação profissional**. Belo Horizonte: FAE, 2000.

GUNDEL, A. **Gestão estratégica e as competências gerenciais na estrutura financeira da organização**. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal de Santa Maria, RS, 2008.

GRAMIGNA, M. R. **O modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

KILIMNIK, Z. M.; CASTILHO, I. V.; SANT'ANNA, A. S. **Carreiras em transformação**: um estudo de trajetórias e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais. Caderno de Idéias. Fundação Dom Cabral (FDC), 2004.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed: Bookman, 2003.

MBA in USA. Disponível em: <<http://f1visausa.com/mba.html>>. Acessado em: 20 jul. 2011.

MELLO, A. **O modelo de gestão por competências**: uma abordagem crítica. Dissertação de Mestrado - FGV/EASP. São Paulo, 2003.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1997.

PARRY, S. B. **The quest for competencies**. Training, jul. p. 48-54, 1996.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Trad. Bruno Charles Magne. Porto Alegre: ARTMED, 2002.

PFEFFERLE, M. **Ten qualities of effective**. CFO, 2004. Disponível em: <http://www.carlmarks.com/admin/management/pdfs/2004_02_Pfefferle_CapitalEy-633309952525156250.pdf>. Acessado em: mar. 2012.

POZO, J. I. **Aprendizes e mestres**: a nova cultura da aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2002.

QUEIROZ, Marcellus Salazar. **Percepção do mercado contratante sobre os pós-graduados com título MBA**. Dissertação de Mestrado – Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV EBAPE, 2008.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S. Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9 n. 2, Curitiba, 2005.

TEIXEIRA, Élson A. **Criatividade, ousadia & competência**. São Paulo: Makron Books, 2002.

VASCONCELOS, M. C. R. L. **Cooperação universidade/empresa na pós-graduação: contribuição para a aprendizagem, a gestão do conhecimento e a inovação na indústria mineira**. Tese de Doutorado. Belo Horizonte, 2000.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Trad. Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.