



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

Competências e Inserção Profissionais – Uma Percepção dos Tecnólogos em Gestão de Recursos Humanos e Profissionais de RH

CARLA ADRIANA SOARES VIEIRA

Fundação Pedro Leopoldo
carlaasoares@ig.com.br

ESTER ELIANE JEUNON

Faculdades Pedro Leopoldo
esterjeunon@gmail.com

MARIA CELESTE REIS LOBO VASCONCELOS

Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo - FPL
celestevasconcelos@gmail.com



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

COMPETÊNCIAS E INSERÇÃO PROFISSIONAL – UMA PERCEPÇÃO DOS TECNÓLOGOS EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E PROFISSIONAIS DE RH

Resumo

Esta pesquisa analisa se as competências individuais desenvolvidas pelos egressos do curso de Tecnólogos em Gestão de Recursos Humanos os qualificam para a inserção no mercado de trabalho, bem como identifica os *gaps* existentes entre o que é requerido pelas organizações e o que é desenvolvido durante a formação desses futuros profissionais. A pesquisa de campo foi realizada em duas etapas: uma primeira etapa qualitativa com 10 profissionais de RH, utilizando entrevista, e a segunda etapa quantitativa utilizando questionários que envolveram 60 egressos do Curso de Tecnólogos em Gestão de Recursos Humanos do ano de 2009 a 2012 de um Centro Universitário. Paralelamente a estas duas etapas, foi também realizada uma análise documental. Os resultados apontaram que parte das competências técnicas está sendo desenvolvida pelos egressos, porém não chega a sua totalidade. Os *gaps* do curso em questão foram evidenciados e parte deste problema está sendo solucionada com a utilização de recursos e ferramentas de treinamento, desenvolvimento, capacitação, acompanhamento, trabalho multidisciplinar e mapeamento de competências para suprir as necessidades exigidas.

Palavras chave: competências, egressos, recursos humanos, tecnólogos de recursos humanos, *gaps*.

Abstract

This research examines whether individual skills developed by students who graduated from technologists in Human Resource Management qualify them for inclusion in the labor market, and identifies existing gaps between what is required by the organizations and what is developed during the training thereof. This study aims to contribute to better match the curriculum and pedagogical project. The field research was conducted in two stages: an initial qualitative phase with 10 HR professionals, using interview, and the second step using quantitative questionnaires involving 60 graduates of Course Technologists in Human Resource Management from the year 2009 to 2012 of a University Center. Alongside these two studies was also conducted documentary analysis. The results showed that within the competence of technical knowledge is being developed by the students, but does not reach its entirety. The gaps of the course in question were highlighted and part of this problem is being solved with the use of resources and training, development, training, monitoring, multidisciplinary work, competency mapping tools to meet the required needs.

Keywords: skills, graduates, human resources, technologists human resource gaps



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 INTRODUÇÃO

As organizações atuais, em função do desenvolvimento tecnológico, exigências dos clientes e concorrência, necessitam contar com profissionais cada vez mais qualificados e aptos a fazer frente às oportunidades e riscos do mercado.

De acordo com Drucker (2002, p. 56) “a competição é cada vez mais baseada na capacidade de transformar informação em conhecimento e este em decisões e ações do negócio”. O valor dos produtos e serviços, nessa nova sociedade, depende cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporadas.

No entanto, para os negócios não basta que este novo trabalhador tenha o domínio teórico-conceitual e a prática, mas, além destes, deve desenvolver alguns pré-requisitos tais como: a competência, a flexibilidade mental (polivalência e a empregabilidade), novas forças psíquicas (obtenção do emprego, manutenção e controle) e as novas virtudes e disposições, como trabalhar em equipe (Santos, 1997).

Assim, o mercado de trabalho elevou as suas exigências por formação superior e escolaridade devido à internacionalização. O conhecimento, capacitação, qualificação e certificação é objetivo das pessoas que querem se inserir no mercado de trabalho. A graduação tecnológica veio para suprir como solução acadêmica esta demanda e os Cursos Superiores de Tecnologias (CSTs) vem preencher a necessidade requerida do conhecimento no ensino superior com agilidade e competência (Rossetti, 2010).

É importante destacar que a crescente procura por cursos de graduação tecnológica em Gestão de Recursos Humanos é motivada pela necessidade de atualização constante das empresas e de todos os profissionais que estão no mercado de trabalho ou que pretendam entrar nele.

Com base nesse contexto, o objetivo geral deste artigo, fruto de uma pesquisa de dissertação de mestrado, é analisar como as competências individuais desenvolvidas pelos egressos do curso de Tecnólogo em Recursos Humanos os qualificam para a inserção no mercado de trabalho. No desdobramento, tem-se como objetivos específicos: Elencar as competências a serem desenvolvidas pelos egressos no curso de Tecnólogos de Recursos Humanos a partir de definições do MEC e Projeto Pedagógico do curso; Identificar as competências requeridas para o egresso, na percepção dos profissionais de RH; Descrever a percepção dos egressos sobre as competências desenvolvidas para a inserção no mercado de trabalho e Analisar os possíveis *gaps* existentes entre as competências requeridas pelo mercado e as competências desenvolvidas pelos egressos.

Outros aspectos importantes e relevantes que justificam a pesquisa em competências são: carência investigativa sobre as competências dos egressos dos cursos de Tecnólogos em Gestão de Recursos Humanos, desconhecimento, por parte dos alunos, a respeito do mapeamento de competências individuais como possível fator de inserção no mercado de trabalho e existência de possíveis lacunas entre as competências reais dos candidatos e as requeridas pelo mercado de trabalho.

Para atingir aos objetivos propostos, este artigo está dividido em cinco seções, começando por esta Introdução (seção um). A seção dois é composta pela revisão da literatura sobre competências e seguida pela seção três que apresenta a metodologia utilizada para atingir os objetivos. A apresentação e análise dos dados encontram-se na seção quatro e a seção cinco traz as considerações finais e sugestões de novas pesquisas.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta conceitos de competências individuais, as competências que estão sendo exigidas dos profissionais de recursos humanos e o desenvolvimento das competências no contexto educacional.

2.1 Competências individuais no contexto organizacional

Adaptar-se a situações de mudanças e exigências, a um novo mundo, requer do indivíduo enquanto profissional renovar-se constantemente nas competências, tanto para agregar valor à organização em que atua, como para inserir e manter-se no mercado de trabalho.

Assim, Le Boterf (2003) ressalta que a competência individual tem como resultado a união de três eixos, que são: a formação da pessoa (sua biografia pessoal e socialização); a formação educacional (formação educacional formal e informal a ser aproveitada) e a experiência profissional (aquilo que já foi exercido pela pessoa profissionalmente).

Estes eixos levam à mobilização profissional que dá amplitude à própria mobilidade dos recursos, sendo que estes “saberes não constituem a competência, porém aumentam ou diminuem as chances de ser competente” (Le Boterf, 2003, p.50). Em complemento Ruas (2000, p.2) salienta que “a competência não se localiza no âmbito dos recursos, mas na mobilização destes e, portanto, não pode ser separada das suas condições de aplicação”.

Os conceitos de Le Boterf (2003) são discutidos por Perrenoud (1999), que ressalta que os recursos não pertencem exclusivamente a uma competência e podem ser mobilizados por outras. Ainda segundo o autor, esta mobilização não é somente de conhecimentos, mas também de métodos, informações e regras, podendo ser apoiada numa teoria, dependem de esquemas mentais simples e/ou complexos, formados pela prática.

Para grande parte dos autores em competências (Durand, 1999; Dutra, 2008; Fleury & Fleury, 2001; Harb *et al*, 2005; Parry, 1996; Picchiai, 2010; Ruas, Antonello & Boff, 2005; Zarifian, 2001) a ideia de competência não deve ser vista como um termo isolado, pois a junção destas três iniciais (CHA) é o que uma empresa exige de uma pessoa que ocupa um cargo, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas do ocupante.

Contudo, para Dutra (2008, p.28) “embora algumas pessoas possam possuir o CHA, este fato não é garantia de que haverá valor agregado à organização e que o significado da dimensão das competências individuais ultrapassa a compreensão deste”. O autor ressalta a importância da entrega, isto é, a competência estaria ligada à capacidade de agir do indivíduo no sentido de atingir os objetivos da organização.

Desta forma, a competência individual somente se completa através da experiência prática, o perfil do profissional e a carreira são desenhados pelo próprio indivíduo. “O indivíduo seria o construtor de suas competências” (Le Boterf, 2003, p.67).

2.2 Competências requeridas para o profissional de Recursos Humanos

Ao longo dos anos o cenário organizacional mudou de forma sensível, tornando-se cada vez mais imprevisível e complexo, exigindo competências fundamentais ao profissional de RH, para que este tenha atuação na estratégia organizacional e que possa contribuir com



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

eficácia para o desempenho da empresa, ajustando as suas competências com o perfil exigido (Ulrich, 1998).

Para Becker, Huselid e Ulrich (2001, p.183) “a competência é a referência das características de um indivíduo em conhecimentos, habilidade, capacidades e personalidade que afetam diretamente seu desempenho no trabalho”. Para estes autores as competências dos profissionais de Recursos Humanos são:

- Conhecimento do negócio – conhecer e compreender o funcionamento do negócio agrega valor à organização. Através do conhecimento dos recursos podem-se desempenhar papéis importantes na estratégia da empresa;
- Fornecimento de práticas de RH – conhecer e fornecer práticas inovadoras de RH, dominando as teorias e adaptá-las à realidade organizacional;
- Gestão da mudança – através do diagnóstico de problemas, implementação de metas, articulação da visão empresarial, relacionarem-se com os clientes, deslocando-se o foco da empresa em resposta às trajetórias estratégicas;
- Gestão da cultura – os níveis de desempenho elevados são atingidos quando a cultura é compartilhada na organização;
- Credibilidade pessoal – baseia-se na confiança recíproca do agir com firmeza em prol da conquista do respeito. Os profissionais devem viver a cultura e os valores organizacionais.

Ulrich (1998) propõe que para agregar valor à empresa, o profissional de RH deve desempenhar múltiplo papéis (competência/perfil):

- Parceiro estratégico: quando garantem coerências entre os Planos de RH, ou seja, as práticas de RH necessárias para a realização dos negócios com trabalho conjunto entre gerentes de linha e profissionais de RH;
- Especialista Administrativo: Quando atuam na criação, desenvolvimento e melhoria dos processos de RH (subsistemas de RH), com redução de custos e eficiência das atividades rotineiras;
- Defensor do empregado: Quando ajudam os colaboradores a descobrir novos recursos para realizarem seu trabalho;
- Agente de mudança: Quando realizam mudanças em forma de iniciativa, em processos empresariais e culturais.

Desta forma, “os profissionais de RH precisam aprender a ser ao mesmo tempo estratégicos e operacionais, concentrando-se no longo e no curto prazo” (Ulrich, 1998, P.41).

Em um contexto mais específico, Gil (1994) defende que o profissional de Recursos Humanos deve apresentar um novo perfil, conforme apresentado no Quadro 1.

PERFIL	COMPETÊNCIAS
Visão generalista	Precisa dominar outros conhecimentos além dos que já possui dentro da organização.
Preocupação com os resultados finais	Calcular retorno do investimento em treinamentos, custos decorrentes de demissões.
Disposição para atuar em parcerias	Interagir com as demais áreas da empresa
Ação estratégica	Preocupa-se mais com o trabalho estratégico
Atualização	Capacitar, Qualificar e desenvolver.
Capacidade integradora	Interagir com os gerentes dos demais setores da empresa
Habilidade para negociar	Atividade constante no relacionamento nas mais diversas situações
Atenção preferencial para a qualificação e motivação de pessoal	Ações de capacitação pessoal em todos os níveis

Quadro 1 – Perfil do Profissional de Recursos Humanos

Fonte: Adaptado pela autora com base em Gil (1994).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Como mostra o Quadro 1, para Gil (1994) as competências dos profissionais de RH são dinâmicas e interativas e devem proporcionar um ambiente satisfatório para que as pessoas possam exercer as suas atividades.

Assim, os profissionais de RH devem ter habilidades e atitudes para buscar constantemente os conhecimentos e se qualificar para que possam atender às necessidades da organização (Ruth & Soares, 2008).

Por fim, o perfil do profissional de RH é composto de conhecimentos, habilidades e capacidades que se fundamentam (Levy & Authier, 2000), resultante do conjunto das competências que mais atendam às expectativas e aos talentos individuais interligadas ao ambiente organizacional.

2.3 O desenvolvimento de competências no contexto educacional

Devido ao novo cenário do trabalho, caracterizado pelo aumento das demandas cognitivas para a realização de atividades nas organizações, as empresas se tornaram mais competitivas. A partir de então, o termo competência passa a ser utilizado de forma generalizada e dificilmente encontra-se uma proposta atualmente que não seja baseada e estruturada em torno desta palavra.

Desta forma, o mundo empresarial ou mundo do trabalho fala em gestão por competências, desenvolvimento de competências, mapeamento de competências, formação profissional baseada em competências e análise de competências.

Estas ideias passam a ser usadas pela área educacional, inicialmente nos estudos de formação profissional e em seguida se estende de forma generalizada ao restante dos níveis educacionais. Na escola básica, fundamental e universidades são elaborados estudos com base em competências e os currículos oficiais de muitos países são reescritos em função do desenvolvimento das competências (Zabala & Arnau, 2010).

Zarifian (2001) relata que a realidade do trabalho é diferente da escola. Ao trabalhar, as pessoas são envolvidas em um contexto diferente do que é um exercício com notas ruins ou boas a serem dadas. Implica todo um coletivo de trabalho onde várias pessoas estão envolvidas. Deste modo, a influência exercida no trabalho é maior e diferente do que na escola, existem intervenções e comentários sobre as ações exercidas. Não se trata de um exercício escolar e sim de uma situação de trabalho.

Na contextualização dos saberes para o desenvolvimento das competências, conforme Zabala e Arnau (2010) não existem mudanças no conteúdo, o que se pretende na aprendizagem destes, a partir de uma vertente funcional, é que se saiba utilizar os conhecimentos das disciplinas convencionais em um contexto variado. É a capacidade de aplicar o conhecimento à resolução de problemas reais nos pilares do saber (conceitual), saber fazer (procedimental) e ser (atitudinal).

Como as profissões evoluem rapidamente, o indivíduo deve tornar-se apto a enfrentar novas situações de emprego ao ingressar no mercado de trabalho, pode enfrentar percursos de alterações profissionais que vão desde a necessidade de atualização constante até a mudança de área de estudos, o que o obriga a estar alterando de profissão, diferentemente daquela desenvolvida na sua formação inicial (Fusari, 2010). Trabalhar em equipe, ter iniciativa, intuição, saber comunicar-se, resolver conflitos e ser flexível torna-se essencial no novo contexto das competências (Delors, 1998).

Por outro lado, o mercado de trabalho impõe a adequação dos currículos ao desenvolvimento de competências para a vida prática, sendo assim, Perrenoud (1999) avalia que a escola, ao desenvolver competências, envolve a diminuição dos conteúdos a serem



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

transmitidos e requer adequação dos currículos para que os alunos possam exercitar em tempo maior os saberes formais e sua utilização em situações concretas.

Torna-se ainda visível o distanciamento entre as competências requeridas pelo mercado e o processo de formação escolar, o que fica evidenciado na dificuldade de encontrar, disponível no mercado de trabalho, o profissional que se ajuste ao perfil demandado por empresas (Zabala & Arnau, 2010).

A próxima seção apresenta a metodologia utilizada para se atingir aos objetivos propostos neste artigo.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo. A pesquisa de campo foi realizada em duas fases: a primeira, com 10 profissionais de RH e a segunda, com 60 alunos egressos do curso de Tecnólogos em Gestão de Recursos Humanos de um Centro Universitário. A análise documental foi realizada no Catálogo do MEC (2010) e no Projeto Pedagógico (2012)

Na primeira fase, se utilizou do método qualitativo, com entrevistas semiestruturadas realizadas no período de outubro, novembro e dezembro/2013 com duração média de 1 hora. A análise dos dados foi realizada com base no Discurso do Sujeito Coletivo – DSC (Lefreve & Lefreve, 2005).

Na segunda fase foi utilizado o método quantitativo. O questionário foi desenvolvido com a escala *Likert*, de dez pontos, e foi enviado aos egressos formados entre 2009 a 2012. Na análise dos dados foram utilizadas técnicas de confiabilidade e estatística descritiva.

Obtém-se desta forma, através dos dois momentos de pesquisa, informações que atendem aos objetivos de analisar como as competências individuais desenvolvidas pelos egressos do curso de Tecnólogo em Recursos Humanos os qualificam para a inserção no mercado de trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados primeiramente foca-se nos dados da pesquisa qualitativa realizada com dez respondentes profissionais de RH, com predominância do sexo feminino na área profissional de Psicologia e faixa etária entre 36 a 45 anos, com tempo médio acima de dez anos de experiência, sendo que quatro respondentes apresentam de 10 a 20 anos de experiência.

Considerando o objetivo proposto nesta fase da pesquisa, que era identificar as competências requeridas para o egresso, na percepção dos profissionais de RH, verificou-se que as mais requeridas são as de conhecimentos técnicos ligados aos subsistemas de RH trabalhados pelas empresas (Administração de pessoal, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração, Cargos e salários, Avaliação de Desempenho, Manutenção do Clima Organizacional, benefícios, Gestão, Integração do colaborador, e Diagnóstico organizacional) e as comportamentais (Planejamento, visão sistêmica, Tomada de decisão, Comunicação, Liderança, Entrega, Negociação, Relacionamento Interpessoal e trabalho em equipe).

Ao reunir os conceitos de competências abordados pelos entrevistados através do Discurso do Sujeito Coletivo – DSC, tem-se a reformulação de um novo conceito:



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Competências são os conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas como características pré-existentes, capacidade adquiridas e bagagens que colocadas em prática em uma determinada atividade tornam um indivíduo apto à determinada função que lhe permite executar um trabalho de forma eficiente e eficaz naquilo que realiza com sabedoria e aprendendo com os erros (elaborado pela autora).

A pesquisa quantitativa realizada com 60 respondentes teve predominância do sexo feminino (76,67%). A faixa etária predominante foi de 18 a 27 anos, num total de 27 respondentes perfazendo 46%.

A análise dos questionários aplicados aos egressos do curso de Tecnólogos em Gestão de Recursos Humanos respondeu ao objetivo proposto nesta fase que era descrever na percepção dos egressos as competências desenvolvidas no Curso para a inserção no mercado de trabalho. Chegou-se à conclusão que as competências mais desenvolvidas foram Gestão de carreiras, Avaliação de clima organizacional, Empreendedorismo, Processo de Treinamento & Desenvolvimento, Capacidade de gerenciar pessoas, Comportamento Organizacional – cultura, Negociação e Plano de Benefícios.

Das oito competências citadas como as mais desenvolvidas cinco estão relacionadas com processos trabalhados na área de RH, ou seja, competências relacionadas ao conhecimento técnico ligado aos processos dos subsistemas como: Gestão de carreiras, Avaliação do clima organizacional, Empreendedorismo, Processo de Treinamento & Desenvolvimento e Plano de Benefícios. Três se classificam como habilidades e atitudes sendo: capacidade de gerenciar pessoas, comportamento organizacional-cultura e capacidade de negociação.

As Competências comportamentais consideradas como habilidades e atitudes são importantes para a formação do egresso, pois fazem parte da junção das três siglas (CHA) reconhecidas por Castilho, Kilimnik e Sant'Anna (2004); Fleury (2001); Gil (1994); Le Boterf (2003); Manfredi (1998); Perrenoud (1999); Ruas *et al.* (2005); Resende (2000); Zarifian (2001).

Com o cruzamento dos dois objetivos acima citados, chegou-se ao último que é analisar os possíveis *gaps* existentes entre as competências requeridas pelo mercado e as competências desenvolvidas pelos egressos. Foi possível identificar várias competências que precisam ser melhor desenvolvidas pelos alunos, conforme mostra o Quadro 2.

Este fato comprova o que se verifica no mercado de trabalho, ou seja, o distanciamento entre as competências requeridas pelo mercado (Zabala & Arnau, 2010), representado nesta pesquisa pelos profissionais de RH (coluna 1) e a percepção dos egressos (coluna 2).

Desta forma verificou-se a existência de lacunas nos conhecimentos (competências técnicas), habilidades e atitudes, ou seja, no Saber, Saber fazer e Saber ser.

Este cruzamento contribui para melhor conhecimento das competências que devem ser trabalhadas pelas Instituições de Ensino e egressos, cabendo, à Instituição de Ensino Superior, um melhor ajuste para adequar as competências dos egressos às exigências do mercado.

Assim, diante da análise dos *gaps* apresentados entre as competências requeridas e as competências dos egressos, é possível concluir que as competências requeridas conforme os profissionais de RH são mais técnicas e tradicionais (conhecimento dos subsistemas de RH) do que as menos técnicas e operacionais, conforme visto e apresentado pela teoria como: visão estratégica.

Finalmente a pesquisa permitiu entender que as competências requeridas estão em processo de evolução com as novas práticas do trabalho e mudanças mercadológicas que



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

tendem a se modificar conforme as necessidades das empresas.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS (MERCADO)	COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS (EGRESSOS)
Processo de Seleção e Recrutamento	
Administração de Pessoal	
Gestão de carreiras	Gestão de carreiras
Administrar Plano de Cargos e Salários	
Sistema de informações de RH	
Planejamento estratégico	
Projetos	
Pesquisas	
Avaliação de Clima organizacional	Avaliação de clima organizacional
Empreendedorismo	Empreendedorismo
Programa de Qualidade de Vida	
Solução de problemas táticos e estratégicos	
Capacidade de gerenciar pessoas	Capacidade de gerenciar pessoas
Comportamento organizacional – cultura	Comportamento organizacional – cultura
Capacidade de ir além do	
Processo de Treinamento & Desenvolvimento	Treinamento & Desenvolvimento
Capacidade de negociação	Negociação
Plano de Benefícios	Plano de Benefícios
Relações de trabalho	
Motivação	
Capacidade de liderança	
Sistema de Avaliação de Desempenho	
Capacidade de elaborar relatórios	
Trabalho em equipe	
Comunicação	
Liderança	
Tomada de decisão	
Relacionamento interpessoal	
Entrega	
Visão sistêmica	

Quadro 2 – Mapeamento das competências
Fonte: Dados da pesquisa

Paralelamente à pesquisa qualitativa e quantitativa, foi realizada a análise documental que teve como objetivo elencar as competências a serem desenvolvidas pelos egressos no Curso de Tecnólogos em Gestão de Recursos Humanos e comparar com aquelas previstas pelo MEC (2010) e pelo Projeto Pedagógico (2012) do curso. Foram identificadas



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

competências de conhecimentos técnicos (Processos) e as competências de habilidades (comportamentais) conforme mostra o Quadro 3.

REFERÊNCIAS	COMPETÊNCIAS	TIPOS
MEC / PPC	Seleção & recrutamento	Processos
MEC/ PPC	Cargos e salários	Processos
MEC/ PPC	Treinamento & desenvolvimento	Processos
MEC / PPC	Avaliação de desempenho	Processos
MEC / PPC	Rotinas de pessoal	Processos
MEC/ PPC	Benefícios	Processos
MEC / PPC	Gestão de carreiras	Processos
MEC / PPC	Sistemas de informação de RH	Processos
MEC	Comportamento nível individual – Motivação	Comportamento
MEC / PPC	Comportamento em grupo – Negociação	Comportamento
MEC	Comportamento em grupo – Liderança	Comportamento
MEC	Comportamento em grupo – Poder	Comportamento
MEC	Comportamento organizacional – Cultura	Comportamento
MEC	Comportamento organizacional – Estrutura	Comportamento
MEC	Comportamento organizacional – Tecnologias	Comportamento
MEC	Elaboração do Planejamento estratégico	Estratégia
MEC	Elaboração de programas de qualidade de vida	Processos
MEC	Programas de avaliação de clima organizacional	Processos
MEC	Pesquisa	Documento
PPC	Projetos	Documentos
PPC	Gerenciar informações	Documentos / estratégia
PPC	Diagnóstico de cultura e clima organizacional	Processos / estratégia
PPC	Política de liderança	Comportamento
PPC	Soluções de problemas táticos e estratégicos	Estratégia

Quadro 3 – Mapeamento das competências

Fonte: Dados da pesquisa

O perfil dos Tecnólogos definido no Quadro 3 deve atender e abranger a todos os setores da economia e este profissional deve estar apto a desenvolver, de forma plena e inovadora as atividades de uma determinada área profissional, tendo sua formação específica direcionada para a capacidade empreendedora, gestão dos processos de bens e serviços e a aplicação, desenvolvimento, pesquisa e inovação/difusão tecnológica. Esta formação deve manter as competências desenvolvidas em sintonia com as requeridas no mundo do trabalho (Parecer CNE/CES 436, 2001).

Desta forma, as competências do Quadro 3 são utilizadas, pelas Instituições de Ensino, como direcionamento ao curso para embasar os trabalhos interdisciplinares, projetos, pesquisas, grades curriculares, bem como atender as demandas do mercado de trabalho.

Assim, os profissionais são preparados para aprender a aprender gerando conhecimentos inovadores, atualizados, criativos e operativos com contribuições para as mais diversas áreas do saber abrangendo um conjunto de saberes que faz a ponte entre a prática e a teoria que se caracteriza pela formação especializada com estudos que são focados, aprofundados, direcionados e específicos à área que irá atuar com competências gerais e específicas que lhe permitem construir sua carreira no âmbito acadêmico e profissional.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo principal analisar como as competências individuais, desenvolvidas pelos egressos dos cursos de Tecnólogos em Recursos Humanos os qualifica para a inserção no mercado de trabalho.

A análise dos dados da pesquisa sinaliza que as competências desenvolvidas pelos egressos os qualificam apenas parcialmente para o mercado de trabalho, pois o *gap* analisado é muito grande, o que responde a pergunta norteadora deste trabalho.

Esse *gap* fica evidenciado na dificuldade de encontrar, disponível no mercado de trabalho, o profissional que se ajuste ao perfil demandado por empresas, fato comprovado pelas competências reais (apresentadas) e as competências requeridas (Le Boterf, 2003) quando se realiza o processo de Recrutamento e Seleção.

Desta forma, o mercado de trabalho não oferece ocupações condizentes ao título conquistado. Sendo assim, cabe aos egressos desenvolverem outras formas de qualificação, adequação ao mercado e desenvolvimento de carreira para melhor possibilidade de emprego.

Cabe também às Instituições de Ensino interagir com as empresas, estarem atentas às demandas e reformular sua grade curricular, se adequarem a novas situações e alterar o seu Projeto Pedagógico.

Como as profissões evoluem rapidamente, o indivíduo deve tornar-se apto a enfrentar novas situações de emprego ao ingressar no mercado de trabalho, podendo enfrentar percursos de alterações profissionais que vão desde a necessidade de atualização constante até à mudança de área de estudos, o que o obriga a estar mudando de profissão, diferentemente daquela desenvolvida na sua formação inicial conforme Fusari, 2010.

Por outro lado, as empresas se utilizam de ferramentas para suprir os *gaps* existentes, o que se espera de um candidato e o que ele apresenta. Cabe a algumas empresas oferecerem treinamento, desenvolvimento, capacitação, trabalho multidisciplinar, integração, acompanhamento, mapeamento de competências, porém algumas deixam de fazer as contratações por questões de custos e por acreditar que a carreira deve ser desenvolvida pelo profissional.

Sugere-se para futuras pesquisas a participação de amostra representativa de egressos dos Cursos de Tecnólogos em Gestão de Recursos Humanos e realização de outras pesquisas direcionadas ao mesmo curso, devido à carência investigativa na área. Sugere-se também a participação de outras Instituições de Ensino que possuem os cursos de Tecnólogos; verificar se as ferramentas trabalhadas pelas organizações para suprirem os *gaps* atendem às necessidades esperadas e aplicar questionários para verificar a real absorção do desenvolvimento de competências e não a percepção;

Como a pesquisadora tem formação no Curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos e também é professora Universitária deste curso, em duas faculdades da cidade de Belo Horizonte, este estudo contribuiu para a autora enriquecer seus conhecimentos e o surgimento de novas oportunidades relacionadas à Consultoria voltada para a área, bem como a análise e mapeamento de competências.

Considera-se que uma contribuição será dada à instituição pesquisada, pois receberá um diagnóstico da percepção dos egressos e do mercado de trabalho informando sobre novas competências a serem desenvolvidas e possíveis mudanças no projeto pedagógico.

Desta forma, para a Academia, contribui-se com o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados da pesquisa quantitativa, elaboração de novo conceito em competências a partir da percepção dos profissionais de RH e novos conhecimentos no universo dos Cursos de Tecnólogos em Gestão de Recursos Humanos. Assim, cumpre-se com um dos objetivos



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

considerados importantes para os cursos de mestrado profissional, isto é, contribuir com o ambiente pesquisado.

Finalmente, acredita-se que a relevância maior deste estudo está na identificação dos *gaps* de competências para fornecer informações aos egressos e Instituições de Ensino para que busquem atender ao mercado de trabalho.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

REFERÊNCIAS

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Brasil. Ministério da Educação. *Catálogo nacional dos cursos superiores de tecnologia*. Brasília, DF. Recuperado em 9 de outubro, 2012, de <http://www.portal.mec.gov.br/cne/arquivos>.

BRASIL. Ministério da Educação. *Parecer CNE/CES 436/2001*. Brasília, DF. Recuperado em 12 de outubro, 2012, de <http://www.portal.mec.gov.br/cne/arquivos>.

Castilho, I. V., Kilimnik, Z. M., & Sant’Anna, A. S. (2004, setembro) Profissionais mais competentes: políticas e práticas de gestão mais avançadas? *Anais do Encontro da Associação Nacional de pós-graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 28.

Centro Universitário. (2012, julho). *Projeto Político Pedagógico do curso de Tecnologia em Recursos Humanos*. Unidade Linha Verde. Versão 1.

Delors, J. (1998). *Educação: Um tesouro a descobrir*. Brasília, UNESCO.

Drucker, P. F. (2002) *O melhor de Peter Drucker: O homem, a administração, a sociedade*. São Paulo: Nobel.

Durand, T. (1999) L’alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion* (à paraître),

Dutra, J. S. (2008). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

Fleury, M. T. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Campus.

Fleury, A., & Fleury, M. T. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra cabeças caleidoscópico da Indústria Brasileira*. Rio de Janeiro: Atlas.

Fusari, J. C et al. (2010). *Competência e competências: contribuição crítica ao debate*. São Paulo: Cortez.

Gil, A. C. (1994). *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas.

Harb, A. G et al. (2005). As competências organizacionais nos segmentos de hipermercado e supermercado do Brasil. *Anais do XII SIMPEP*. Bauru, SP, Brasil, 09.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competências dos profissionais* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Lefreve, F; & Lefreve, A. M. (2005) *Depoimentos e Discursos: Uma proposta de análise em pesquisa social*. (Vol. 12). Brasília: Liber Livro.
- Lévy, P.; & Authier, M. (2000). *As árvores de conhecimentos* (2a ed.). São Paulo: Escuta.
- Macedo, R. B. M. (1998). *Seu diploma, sua prancha: como escolher a profissão e surfar no mercado de trabalho* (7a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Manfredi, S. M. (1998, setembro). Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. *Revista Educação & Sociedade.*, Ano 19, pp.13-49.
- Parry, S. B. (1996, July). *The quest for competences*. (Vol. 33, pp. 48-56) Training: New York.
- Perrenoud, P. (1999). *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artmed.
- Picchiai, D. (2010, setembro/dezembro). Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público. *Revista da Micro e Pequena Empresa*. Vol. 4, pp. 73-89.
- Resende, E. (2000). *O livro das competências - desenvolvimento das competências: a melhor ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Rosetti JR., H. (2010). *Educação Matemática e Financeira: um estudo de caso em Cursos Superiores de Tecnologia*. Tese de Doutorado. Universidade Cruzeiro do Sul, São Paulo, SP, Brasil.
- Ruas, R. L., Antonello, C. S.; & Boff, L. H.; (2005). *Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookmann.
- Ruth, E. L., & Soares A. C. C. (2008). O perfil dos profissionais de recursos humanos das empresas de pequeno, médio e grande porte de Guarapuava. *Revista eletrônica Lato Sensu*.
- Santos, O. J. (1997, agosto /dezembro). Novo mundo do trabalho nova pedagogia capitalista. Trabalho e Educação. *Revista do NETE*, 2.
- Ulrich, D. (1998). *Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para ter os Melhores Resultados*. São Paulo: Futura.
- Zabala, A., & Arnau, L. (2010). *Como aprender e ensinar competências*. Porto Alegre: Artmed.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.