

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E ORGANIZACIONAIS: um estudo prospectivo entre os anos de 2004 e 2014

Vera Lucia Broki Brasil
Universidade Luterana do Brasil

RESUMO: Este artigo aborda uma síntese do estudo de tese realizado pela autora. Trata-se de pesquisa científica realizada sobre habilidades e competências profissionais e organizacionais: um estudo prospectivo entre os anos de 2004 e 2014, com o objetivo maior de traçar tendências. O método de prospectiva utilizado foi o DELPHI, tendo como sujeitos da pesquisa dois Segmentos: o Acadêmico-S1 e o Empresarial-S2, nos quais se investiga se “os programas de educação e formação atendem ou não às expectativas e demandas do mercado”. Para isso, foi realizada ampla revisão das literaturas anglo-saxônica, americana e brasileira, entre outras. O artigo traz uma matriz de competências individuais e organizacionais, oriunda da opinião consensual dos pesquisados. O resultado deste estudo poderá contribuir para a formação de um perfil profissional mais adequado às demandas e exigências do segmento empresarial. Contudo, reforça-se a proposta de desafiar os profissionais para a realização de futuros estudos sobre o tema, utilizando o método de prospectiva DELPHI por meio de pesquisa científica que busque, ainda, traçar tendências e outros resultados inovadores.

PALAVRAS CHAVES: competências individuais e organizacionais, formação e educação, método DELPHI, tendências.

ABSTRACT: The present article approaches a synthesis of the these study developed by the author. It concerns of a scientific research on professional and organizational competences and abilities: a prospective study between 2004 and 2014, with the main goal of foreseeing trends. The prospective method used was the DELPHI, having as the research subjects the two following segments: the S1-Academic and the S2-Entrepreneurial, in which the “*educational and academic programs respond to the market demands or not*” is investigated. In order to do this, a wide review of Anglo-Saxon, American and Brazilian literatures, among others, was performed. The article analyses a number of individual and organizational competences, all based on the consensual opinion of the researched subjects. The result of the present study may contribute for the development of a more adequate professional profile to the demands of the entrepreneurial segment. However, the proposal of challenging the professionals for the development of future studies is reinforced, by using the DELPHI prospective

through scientific research which also aims at discovering the future trends as well as other innovative results.

KEY WORDS: individual and organizational competences, education and preparation, DELPHI method, trends

INTRODUÇÃO: A competitividade tem imposto às organizações empresariais a busca efetiva por melhores resultados produtivos e organizacionais, a fim de assegurar o crescimento e a permanência no mercado que não é mais compreendido como mercado globalizado, mas como uma realidade mundializada, exigindo tomada de decisão rápida e com base no futuro, formando competências para assegurar a própria sobrevivência organizacional.

Esse fato tem levado as organizações a usar recursos de gestão cuja eficácia nem sempre é comprovada. Na área de gestão de pessoas, muitos instrumentos, modelos e recursos acham-se calcados na literatura estrangeira e têm sido utilizados como solução inovadora para o gerenciamento eficaz. Muitas vezes, questiona-se: o que fazem os futuristas? A questão instiga-nos a responder: *“ Ajudam pessoas e organizações a se prepararem para mudanças repentinas e a gerenciarem as incertezas; facilitam a expansão do pensamento criativo na busca de alternativas inovadoras, e o planejamento estratégico, que é um exemplo da montagem de cenários, comprovando a necessidade de melhor prever o futuro, ou seja, pelo uso de métodos prospectivos, ou pela elaboração de cenários, pode-se afirmar que eles ajudam a identificar e a lidar com os futuros prováveis, possíveis e desejados.”*¹

Contudo, a inovação de um processo só pode ser realizada quando se dispõe de metodologias que favoreçam o enriquecimento da gestão tecnológica e organizacional. Assim, para se chegar ao processo inovador, não basta compilar modelos de gestão, ou transformar programas eficientes em modismos organizacionais.

O empirismo perpassa as necessidades de adaptação de critérios, modismos, soluções criativas e inovadoras.

A sistematização de conceitos, o uso de métodos científicos, em alguns casos, são necessidades que se inserem no quadro teórico específico, em especial nas empresas, servindo para estudo dos fenômenos sociais investigados como suporte para a produção do conhecimento. Este, por sua vez, exige o uso de métodos que possam transformar os modismos em estudos científicos adaptáveis à realidade organizacional.

A definição de um modelo por competências tem sido o meio propulsor primordial de muitos programas organizacionais. Olhar o futuro em busca de identificar o melhor perfil profissional é o desafio das empresas que querem inovar sua gestão. É preciso, então, utilizar métodos inovadores que possam refletir soluções rápidas e futuristas para a gestão de pessoas. Isso vai exigir a definição do uso de uma metodologia nas organizações.

Na gestão organizacional, trabalhar com pessoas é conviver com suas variáveis individuais e suas inteligências múltiplas e a falta de desenvolvimento de suas competências poderá acarretar prejuízos para as empresas que desejam uma gestão de vanguarda.

Gardner (2007), considerado o papa da mente múltipla, em seu livro "As Cinco Mentes para o Futuro", aponta os cinco mandamentos da mente do futuro: "a mente disciplinada, a sintética, a criativa, a respeitosa e a ética".²

Acredita-se que é possível traçar o futuro antes de se planejar quando se tem a mente voltada para a gestão do conhecimento organizacional. O futuro é uma simples extrapolação linear do presente ou produto do destino e do acaso. A complexidade crescente que tem norteadado o planeta requer muita informação para uma boa tomada de decisões, de ações efetivas e resultados rápidos.³

Entretanto, não bastam a tomada de decisões rápidas e a mente futurista, é necessário também desenvolver competências profissionais e organizacionais.

Não obstante, é imperioso delimitar o vasto assunto, hoje já aceito como uma solução para traçar a trajetória da excelência organizacional.

Neste cenário, inicialmente, este artigo aborda conceitos de competências, de conhecimento e formação de competências; aprofunda-se o estudo demonstrando a necessidade de inovar pelo uso do método de prospectiva DELPHI: construção da trajetória investigativa, pequeno histórico do método. Em prosseguimento, apresenta-se a distribuição da amostra, nas três rodadas de pesquisa. Inserem-se, em seguida, os critérios e indicadores qualitativos utilizados para a análise do estudo proposto, culminando com os resultados. Por último, apresenta-se a matriz de competências individuais e organizacionais, visando a formar as competências profissionais necessárias para atender às demandas de mercado e, ainda, propor um futuro estudo.

Objetivo Geral

Conhecer habilidades e competências necessárias para a formação curricular e para o mercado Turístico para os próximos 10 anos (2004 a 2014).

Competências

Promoção



Realização



A literatura apresenta várias definições de competências, as quais levam em conta as demandas de mercado. Verifica-se uma proliferação de discursos que tendem para a magnificência da função de gestão por competências.

Preliminarmente, observa-se que existe uma ampla literatura a respeito. A definição de competência é atribuída a distintas interpretações. De um lado, a organização com um conjunto de competências organizacionais; e outro, os indivíduos com outro conjunto de competências que podem, ou não, estar sendo aproveitadas pelas empresas.

Competência, para Durand (1998), " [...] é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito."

Implica também "[...] 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." (DURAND - 1998).

Nessa Linha, Fleury(2000) define competências para as pessoas como “ saber agir de forma responsável, implicando mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (in DUTRA,2001,p.27).

As competências profissionais vão sendo ajustadas e é preciso se preparar para navegar no mar turbulento das crises e incertezas.

“Os gestores de pessoas estão sendo influenciados pelos impactos das transformações no mercado de trabalho, onde prevalece a tecnologia da informação, tal como o apontado pelos técnicos da sociedade pós-industrial [...]” (NASCIMENTO, 2006, p.98).

Corroborando essa visão, Rios (2001) *apud* Bocchese (2002), postula que:

[...] as competências, no sistema em que vivemos, são definidas levando-se em conta a demanda do mercado. Não é mau, em princípio, levar em conta uma demanda – afinal é preciso sempre considerar o contexto em que se desenvolvem a formação e a prática profissional. Arriscado é confundir demanda imediata, mercadológica, com a ‘demanda social’, que expressa as necessidades concretas dos membros de uma comunidade. (RIOS, 2001, p. 83 *apud* BOCCHESI, 2002, p. 35).

Para muitas empresas, as fontes de vantagens competitivas sustentadas em competências estão não só no acesso ao capital intelectual, que gera conhecimento, mas também no centro da organização, que busca o melhor em termos de adaptação ao mercado, e não de inovação.

Entretanto, sabe-se que o investimento em inovação das competências é a própria sobrevivência das organizações.

As vantagens competitivas estão ainda nas pessoas capazes de fazer as “ vontades do cliente”, ou numa rápida inovação que colocará a empresa à frente da concorrência. Quanto mais estreita for a ligação entre a estratégia empresarial e os processos de recursos humanos, maior será a competitividade e mais eficaz será a empresa (GRATTON,1997, *in* NERY, 2005,p.55).

Prahalad & Hamel (1990), por sua vez, tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um atributo que confere vantagem competitiva à organização e gera valor distintivo percebido pelos clientes.

Interpretando Freire quanto à formação de competências, o ato de estudar, de conhecer, de saber-ser e de saber -fazer, espelha-se na curiosidade do sujeito diante dos desafios profissionais, intelectuais e culturais: formar competências é também estudar a organização.

Promoção



Realização



No fundo o ato de estudar, enquanto ato curioso do sujeito diante do mundo, é expressão da forma de estar sendo dos seres humanos, como seres sociais, históricos, seres fazedores, transformadores, que não apenas sabem, mas sabem que sabem. (FREIRE, 2001, pp. 59-60)

Bitencourt (2001) traça outras interpretações de competências que estão, muitas delas, relacionadas basicamente ao saber-ser e ao saber-fazer, conforme se constata pelos seguintes aspectos:

- ✓ desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação);
- ✓ capacitação (aptidão);
- ✓ práticas de trabalho;
- ✓ capacidade de mobilizar recursos (ação);
- ✓ articulação de recursos (mobilização);
- ✓ busca de melhores desempenhos (resultados);
- ✓ questionamento constante (perspectiva dinâmica);
- ✓ processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo (autodesenvolvimento);
- ✓ relacionamento com outras pessoas (interação).

Para essa autora, as competências podem ser definidas como um amplo conceito que engloba autodesenvolvimento, práticas voltadas ao ambiente externo da empresa, autorrealização (motivação intrínseca ao indivíduo) e interatividade entre os indivíduos aprendizes.

Para garantir um conhecimento sustentado em competências, é necessário um programa inovador de gestão organizacional e de pessoas, devendo-se levar em conta parâmetros entre as relações com a formação e a educação na dinâmica dos conteúdos e nos métodos dos processos de transformação do conhecimento que envolve a gestão.

Isso está refletido no que postulam Rodriguez y Rodriguez (2007): "as competências organizacionais são processos, funções, tecnologias e pessoas que tornam possíveis a uma empresa entregar produtos e serviços com alta qualidade, com velocidade, eficiência e um serviço ao cliente de elevado nível".

Conhecimento e formação de competências

A formação de competências, tanto individuais quanto organizacionais, está inter-relacionada à espiral do conhecimento.

Richards (1998), em estudo sobre "Um sistema europeu para formação em Turismo", destaca a proposta de metodologia adotada, que segue o modelo "espiral do conhecimento", desenvolvido por Nonaka e Takeuchi e aplicado por Leipper (1981) no campo do Turismo. Nesse modelo, o processo de criação do conhecimento é conceitualizado como uma interação dinâmica entre conhecimento tácito (*know-how*) e conhecimento explícito (formal). Esse autor propõe ainda quatro estágios para a formação de um projeto de competências: socialização, externalização, combinação e internalização. Na socialização, um "campo de interação" é criado mediante experiências compartilhadas e modelos. Na externalização, o conhecimento é desencadeado pelo diálogo e pela reflexão coletiva para explicitar o conhecimento tácito, o que, de outra maneira, seria difícil comunicar. A combinação envolve a criação de novos conhecimentos pela combinação de elementos de conhecimentos existentes de diferentes fontes. A fase de internalização envolve o aprendizado pela realização da tradução do novo e explícito conhecimento criado na fase de combinação, que é trazida

de volta à arena da prática. Esse contexto implica compreender o processo de evolução que transcorre nas organizações que se preocupam com o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais. A gestão do conhecimento passa a fazer parte da gestão das competências.

Quanto a isso, Sigala e Baum (2003) postulam:

O aprendizado interativo e colaborativo, apropriado para a geração digital, plugada e jogadora e a informação letrada e a administração do conhecimento, orientado para desenvolver as qualidades de entendimento dos consumidores, o que os tornaria trabalhadores adaptáveis, flexíveis e efetivos, cidadãos e aprendizes contínuos na era do conhecimento e, ainda, a diversidade, suficiente para servir uma população diversa em crescimento, com necessidades e objetivos diversos, para a formação de competências que se insere no modelo adaptado de organizações flexíveis (SIGALA e BAUM, 2003, p. 26).

Batlett & Ghoshal (1987) asseguravam que as organizações que agora concorrem entre si por clientes e mercados em escala jamais vista têm sido levadas a competir também pelo recurso elevado à categoria de o mais importante papel representado: o talento humano. Perspectivas de aprendizado e competências são reorientadas.

O grande número de desempregados reflete-se no *slogam* "não basta ser qualificado, é preciso ser competente". (TOMASI *et.al*, 2004,p.9).

No Brasil, com o processo de globalização da economia e de culturas, as empresas tiveram que desenvolver seus quadros de colaboradores e o primeiro passo foi valorizar e qualificar seus talentos humanos.

"Com esforço, a inteligência humana pode ser aprimorada apenas até um certo ponto. A genialidade é para poucos". (Gardner, 2007).

Lewis(1993), em estudo realizado sobre Educação da Administração, observa que “com as mudanças rápidas acontecendo: demográficas, geopolíticas, globais, você não pode continuar administrando negócios como fazia nos últimos 10 anos passados, e o futuro dos próximos 10 anos deve estar em sintonia com as tendências globalizantes.” (LEWIS,1993, p. 282)

Segundo essa visão de futuro, o desafio das organizações passa a ser o de identificar quais as competências necessárias para os seus profissionais, ou seja, para os talentos da organização e para a própria gestão e, ainda, quais as competências organizacionais necessárias para atender, nos próximos dez anos, o cliente. O conhecimento da realidade permite ao homem intervir no curso dos acontecimentos, visando a minimizar o transcurso inadequado dos processos (GORDON, 1994).

Corroborar Roman (1999) quando cita Cadiz: “O que importa hoje, em educação, não é a aprendizagem de um só ponto de vista, senão a habilidade de aprender múltiplos pontos de vista e as habilidades que o acompanham.” (CADIZ in ROMAN, 1999, p. 202).

Essa autora bem demonstra a necessidade de formar competências não só as individuais, mas aquelas que já são inerentes ao indivíduo, que aprendem na organização.

Além disso, as áreas de gestão de pessoas estão comprometidas com o desenvolvimento sistêmico das organizações, e as competências de Planejamento, Marketing, Marcas, Mercados, entre tantas outras, não podem ser ocultas dos procedimentos inovadores.

Há um processo permanente de interferência dos fatores econômicos, ambientais, sociais, políticos, culturais, organizacionais e tecnológicos. O conhecimento e a valorização das competências profissionais e organizacionais passam a ser decisivos para as organizações que aprendem e desenvolvem competências.

Diante disso, alguns se perguntam: por que, então, estudar competências e o futuro? Qual a vantagem competitiva para as organizações? O que elas pensam sobre o futuro? Somos ou não capazes de prever o futuro? É possível desenvolver competências visionárias? Qual a qualificação necessária ao desenvolvimento da minha competência individual?

Há, contudo, uma falta de pensadores prospectivos na sociedade, assim como o planejamento estratégico, muitas vezes, é abandonado pelas organizações. Os questionamentos anteriores servem para potencializar as reflexões sobre os estudos investigativos usados nos métodos de tendência, que buscam inovação e crescimento organizacional.

Nesse contexto, seria de se esperarem reflexões positivas para os trabalhadores no que tange a um maior desempenho e enriquecimento de suas tarefas, assim como a uma participação mais ativa em seus resultados, sejam eles administrativos ou de produção. Para o pesquisador, trata-se de um desafio em descobrir os fenômenos de interferência e de um estudo de futuro de valor imensurável. Pesquisas têm demonstrado que o modelo de qualificação não garante um espaço no mercado de trabalho em nossa sociedade.

Construção da Trajetória Investigativa

Todo estudo investigativo requer a escolha de um método, de um caminho, de uma direção que se aproxime o máximo dos fenômenos em estudo e da realidade.

Para Dencker (1998, p. 23), três elementos formam a base da investigação científica e caracterizam o conhecimento como ciência: a teoria, o método e a técnica.

Já na concepção de Triviños (1997, 2001), a teoria no mundo acadêmico significa um conjunto de conceitos que servem para descrever, interpretar, explicar e compreender fenômenos da realidade.

O método, segundo esse autor, depende do tipo de pesquisa que está sendo realizada, podendo ser, por exemplo, fenomenológica, dialética, entre outras. Já a técnica refere-se ao processo pelo qual se busca levantar os dados da investigação.

Contudo, pesquisar não é só utilizar um método ou uma técnica. Essa idéia, corrobora-a Dencker quando afirma: “Pesquisar, entretanto, não é apenas coletar dados e informações. É pensar, refletir, interpretar, entendendo [...]” (DENCKER, 1998, p. 266).

De outra forma, Lakatos (1992) relata que, em ciências sociais, os principais métodos de procedimento são: “histórico, comparativo, monográfico ou estudo de caso, estatístico, tipográfico, funcionalista, estruturalista e etnográfico”. Destaca, ainda, que, em uma pesquisa, ao lado do método de procedimento estatístico utiliza-se outro ou outros que devem ser assinalados. Já Triviños afirma que:

Muitas pesquisas de natureza qualitativa não precisam apoiar-se na informação estatística. Isto não significa que sejam especulativas. Elas têm um tipo de objetividade e de validade conceitual, como logo determinaremos, que contribuem decisivamente para o desenvolvimento do pensamento científico. Por outro lado, a investigação quantitativa realizada a nível de pós-graduação em educação raramente tem contribuído com bases valiosas para a colocação de soluções possíveis aos problemas que apresenta o Sistema de Ensino Nacional (TRIVIÑOS, 1987, p. 118).

Para esse autor, as análises qualitativa e quantitativa se complementam resultando no modelo dialético de análise. Pelas características dos métodos científicos abordados por esses autores, pode-se inferir que o presente estudo está

apoiado na teoria do construtivismo social, com o entrelaçamento de outras teorias como, por exemplo, a positivista.

A projeção de tendências no planejamento de atividades e na tomada de decisão leva os pesquisadores e gestores a utilizar métodos de prospectivas e estes têm o objetivo maior de trazer a inovação para as empresas na vanguarda das competências profissionais e organizacionais.

Molina e Rodrigues (1991) *apud* Dencker (1998, p. 223), apresentam a técnica DELPHI como:

Uma alternativa aos métodos de prognóstico e previsão utilizados e desenvolvidos para conhecer a situação futura de determinados sistemas. Para esses autores, a planificação prospectiva começa a desenvolver-se, no âmbito do turismo, para cobrir os vazios deixados pelos prognósticos e previsões. Hoje, muitos investigadores e estudiosos a incorporam a seus métodos habituais de trabalho (DENCKER, 1998).

Para Dencker (1998, p. 224), “a planificação prospectiva reúne um conjunto de métodos e técnicas, cujo objetivo principal consiste em explorar o futuro e projetar no presente mecanismos que contribuam para seu controle”.

O método Delphi tem sido utilizado para projeções de futuro, delineando tendências e também no planejamento estratégico.

Utilizar um Delphi para projetar o futuro dos processos organizacionais é ter a mente criativa, visionária, aberta, ética e comprometida para a inovação organizacional.

Pequeno Histórico do Método

Promoção



Realização



O moderno renascimento da pesquisa do futuro começou no início da década de 1960, com o uso técnica de DELPHI pela Empresa RAND, situada em Santa Mônica, Califórnia. Os questionamentos dos pensadores de RAND, naquele tempo, tratavam principalmente do potencial militar, de tecnologias do futuro e de temas políticos potenciais e sua resolução. As abordagens preditivas que podiam ser usadas em tais aplicações eram muito limitadas e incluíam jogos de simulação (indivíduos atuando em partes das nações ou facções políticas) e um mentor da previsão (um único *expert* direcionando as questões de interesse).

“O modelo de simulação quantitativo era bastante primitivo, e os computadores, que atualmente tornam práticas tais técnicas quantitativas, estavam a uma década de distância” (GORDON, 1994, p. 1). [tradução nossa]

Gordon relata que os pesquisadores de RAND exploraram o uso de painéis de *experts* para debater questões e previsões. Seu argumento era basicamente assim: “[...] é mais possível que os especialistas, particularmente quando concordem, estejam corretos sobre questões de sua área. Entretanto, acharam que reunir *experts* numa sala de conferências introduz fatores que podem ter pouco a ver com o assunto em pauta. Por exemplo, a voz mais alta, mais do que o argumento, pode conduzir o debate; ou uma pessoa pode se mostrar relutante em abandonar uma opinião previamente declarada diante de seus colegas. Da mesma forma, para outros pensadores, o dar-e-receber confrontações cara a cara, frequentemente, provoca um verdadeiro debate” (GORDON, 1994). [tradução nossa]

Um dos projetos de pesquisa, pouco conhecido no local de trabalho e empreendido pela RAND, na época, envolvia combinar opiniões dos que levavam desvantagem em corrida de cavalos. Essas pessoas, afinal de contas, eram supostamente peritas em sua área.

Além do mais, suas opiniões sobre o futuro (o resultado de corridas de cavalo) eram publicadas diariamente e podiam ser verificadas e confrontadas com a realidade diariamente. Foi implementado, então, um projeto para determinar como combinar previsões sobre corrida de cavalos por diferentes *experts* para melhorar a probabilidade de que a opinião composta era melhor do que a de um único *expert*.

O trabalho no método DELPHI prosseguiu na RAND.

Olaf Helmer, Nicholas Rescher, Norman Dalkey e outros, em RAND, desenvolveram o método DELPHI, que foi projetado para retirar obstáculos das salas de conferência e chegar a um verdadeiro consenso entre os especialistas. O nome, naturalmente, foi tirado (humoristicamente, pensaram eles) do local do oráculo Grego em DELPHI, onde os necromantes previam o futuro usando vapores alucinógenos e entranhas de animais. Começaram a partir de uma base filosófica, perguntando-se "somente o quanto podia ser sabido sobre o futuro" (HELMER e RESCHER, 1959 *in* GORDON, 1994).

O método DELPHI foi projetado para encorajar um verdadeiro debate entre especialistas. O anonimato foi requerido no sentido de que ninguém soubesse quem mais estava participando.

Além disso, para eliminar a força da Oratória e da Pedagogia, as razões dadas para opiniões extremas foram sintetizadas pelos pesquisadores para dar a todas elas "peso" igual e, então, dar retorno ao grupo como um todo para análise posterior.

Estes aspectos, anonimato e *feedback* (retroalimentação), representam os dois elementos irredutíveis do método DELPHI.

Essa abordagem geral foi usada milhares de vezes desde o primeiro estudo de DELPHI publicado, "Relato sobre uma previsão de longo alcance", de Gordon e Helmer.

Este *best seller* de RAND, publicado em 1964, continha previsões sobre avanços tecnológicos científicos até 2000 e além desse ano.

Para Gordon (1994,p.2), a tentação de revisar todas as previsões com a vantagem do retrospecto é grande (tal revisão foi feita por Amant em 1970), mas uma revisão superficial mostra que muitas previsões acertaram o alvo, tais como:

Uso parcimonioso da água do mar; anticoncepcionais orais; advento dos materiais ultraleves; tradução automatizada de linguagem; transplante de órgãos; previsão de tempo mais confiável; tripulação humana aterrissando em Marte, entre muitos outros.

“Não obstante, o estudo e, mais precisamente, o interesse de RAND em desenvolver métodos sistemáticos para previsão, aparentemente, legitimaram o campo. Desde esse primeiro DELPHI, literalmente, milhares foram efetuados em temas com largas variações, como o futuro da religião e da família, inclusive a exploração espacial” (GORDON, 1994, p. 3). [tradução nossa].

Para melhor compreensão, dez passos são necessários para a aplicação da metodologia DELPHI:

- a) Selecionar especialistas com conhecimento e máxima experiência na área do estudo;
- b) Convidar formalmente os especialistas selecionados (por carta);
- c) Manter o anonimato do especialista, pois que não pode ser identificado entre os demais participantes, ou seja, entre os sujeitos da pesquisa;
- d) Elaborar e aplicar o instrumento de pesquisa (questionário);
- e) Buscar o consenso entre os especialistas pesquisados;

- f) Apurar os resultados de cada rodada de pesquisa;
- g) Exigir três ou mais rodadas de pesquisa, até a obtenção do consenso;
- h) Refazer, a partir da segunda rodada, os questionários com os dados anteriores apurados;
- i) Usar a mediana e o desvio padrão para fins de apuração e análise dos dados estatísticos;
- j) Comunicar aos sujeitos da investigação o resultado anterior e solicitar que respondam ao questionário imediato.

Dencker (1998) postula que, caso não haja consenso, devem ser elaborados novos questionários contendo as informações estatísticas, concentradas em torno da mediana. As rodadas terminam quando o consenso é obtido.

Já Gordon (1994), no estudo realizado THE DELPHI METHOD, destaca que:

Em certo sentido, o método Delphi é um debate controlado. As razões para opiniões extremas são tornadas explícitas, retroalimentadas friamente e sem raiva ou rancor. Geralmente, grupos de *experts* avançam em direção ao consenso; mas mesmo quando isto não ocorre, as razões para posições desiguais tornam-se bem claras. Revisando este material, as pessoas encarregadas do planejamento podem fazer julgamentos baseados nestas razões e no seu próprio conhecimento e metas.

Devido ao fato de o número de respondentes ser normalmente pequeno, o Delphi não produz (e não pretende produzir) resultados estatisticamente significativos; em outras palavras, os resultados obtidos por qualquer mesa-redonda não predizem a resposta de uma população maior nem mesmo de uma mesa-redonda diferente de Delphi. Eles representam a síntese de opinião de um grupo particular, apenas isso (GORDON, 1994, pp. 3-4).

Uma das razões de esse método ser pouco usado deve-se ao fato de que ele exige muito trabalho, persistência do pesquisador e paciência do pesquisado. O pesquisador, entretanto, quando achar conveniente, poderá encerrar as rodadas de

Pesquisas, desde que o consenso obtido seja considerado coerente com o propósito delineado.

A figura 1, a seguir, apresenta a distribuição da amostra em três rodadas de pesquisa, os segmentos pesquisados e o número total de sujeitos que participaram da pesquisa, por segmento. Na primeira rodada, responderam ao questionário 218 pesquisados; na segunda rodada, 60; e na terceira rodada, 44. Toda vez que a mediana se concentrou abaixo de 25% do total das opiniões dos pesquisados, utilizou-se como critério para análise o termo “pessimista”, conforme figura 1.

Distribuição da Amostra em três rodadas de Pesquisa

Segmento 1 – Acadêmico = S1			Segmento 2 – Empresarial=S2		
1º Rodada	Coordenadores	Professores	Alunos	Empregados	Total
	7	13	183	15	218
2º Rodada	Coordenadores	Professores	Alunos	Empregados	Total
	14	8	18	20	60
3º Rodada	Coordenadores	Professores	Alunos	Empregados	Total
	11	6	9	18	44

A figura 1 apresenta a distribuição do estudo investigativo em três rodadas de pesquisa.

Critérios e indicadores qualitativos utilizados para a análise

Considerando as limitações do Método DELPHI para a análise qualitativa que prevê o consenso quando o resultado alcançar a mediana, utilizaram-se como critérios os percentuais que correspondem a um indicador qualitativo.

Esses critérios são apresentados segundo:

- os valores alcançados pelo conjunto de opiniões dos especialistas, ou seja, em fração acima, igual ou abaixo da mediana;
- a posição da mediana nos dois segmentos S1 e S2.

Os critérios e indicadores para a análise qualitativa utilizada nas percentagens de crescimento de determinado atributo/atividade, indicados pelos especialistas entrevistados em suas respostas na pesquisa, foram definidos conforme segue:

- ✓ Até 25%, muito pessimista;
- ✓ De 26 a 50%, pouco otimista;
- ✓ De 75 a 100, otimista;
- ✓ + de 100%, muito otimista.

O quadro 1, a seguir, bem o demonstra:

Crítér ios e Indicadores	25 %	26 - 50%	75% - 100%	+ de 100%
	muito pessimista	pouco otimista	otimista	muito otimista

Quadro n.º 1 – critérios e indicadores adotados para a análise qualitativa.

Ruschmann (p. 174) afirma “que as incertezas do futuro são inevitáveis, podendo apenas ser possível reduzi-las”. Ressalta, porém, “que quanto maior a confiabilidade das previsões, maior será a eficácia do planejamento”.

Resultados do Estudo

A matriz 1 apresenta o resultado parcial do estudo realizado sobre competências individuais e organizacionais, o ano em que poderá ocorrer e o percentual. Perguntou-se aos Sujeitos da Pesquisa, nos dois segmentos: S1 e S2. Em sua concepção quais são as competências mais relevantes: a) profissionais; b) organizacionais. Cabe esclarecer, todavia, que este estudo foi projetado para o ano de 2014, entretanto, a pesquisa indicou o ano de 2010, para as variáveis a seguir analisadas, como o prazo máximo considerado pelos especialistas investigados. Provavelmente, em razão da incerteza que causam os estudos de prospectivas e tendências, principalmente no caso brasileiro, em que um planejamento de longo prazo é muito incerto em virtude das políticas governamentais. Para as empresas, um planejamento de dez anos é incerto.

Para Rodriguez y Rodriguez (2007) “a definição das competências necessárias a uma empresa precisa ser feita a partir do seu plano estratégico e dos fatores críticos de sucesso para que os objetivos estratégicos sejam atingidos. Por isso, é importante que a identificação das competências seja feita inicialmente no nível estratégico da organização, para depois, serem desdobradas em competências específicas a cada nível organizacional. O processo é, portanto, *top-down*”.

Com a velocidade das mudanças e a evolução dos processos de informações e conhecimento, as empresas de médio e grande porte estão desenvolvendo as suas competências e as de seus funcionários, pois que são dinâmicas e exigem adaptações.

Na matriz das competências, são apresentadas as competências individuais de liderança e motivação, comunicação com colaboradores, relacionamento com clientes, domínio de idiomas, informação e tecnologia. Nas competências organizacionais, a categoria “planejamento e gestão” destacou-se com as seguintes competências: planejamento estratégico, gestão organizacional, *marketing* e propaganda da gestão, finanças, orçamento e logística, legislação e educação sustentável, negociação e ética, além de estudo de marcas, mercado global e tendências e outras competências técnicas.

Nas competências individuais e organizacionais, dois parâmetros indicam relevância no resultado, ou seja, o ano da provável ocorrência da competência estudada e o percentual aceito pelo uso da mediana, segundo a opinião soberana dos especialistas.

Competências individuais e organizacionais

O resultado indicou, para relacionamento com clientes e, ainda, informação e tecnologia, que atingiram um percentual de 75%, que os pesquisados foram otimistas. Foi consenso o ano de 2008, quando essas competências deverão ser adotadas e desenvolvidas pelas empresas para atender ao mercado.

Para o ano de 2009, o percentual de 50% indica pouco otimismo dos pesquisados que opinaram para as competências de liderança, motivação e comunicação com os colaboradores, evidenciando a tendência de desenvolvimento dessas competências. Para 2010, o percentual de 50% dos entrevistados indica também pouco otimismo para o desenvolvimento de idiomas.

Quanto às competências organizacionais, os sujeitos da pesquisa foram otimistas com relação a *marketing* e propaganda da gestão. Eles acreditam que, em 2008, poderá ocorrer essa tendência de desenvolvimento.

O ano de 2010 foi o mais indicado como tendência para o desenvolvimento de competências organizacionais, e o percentual de 50% foi caracterizado pouco otimista pelos sujeitos da pesquisa. O ano de 2008 e 50% foram indicados como forte tendência para a competência organizacional gestão organizacional, e 2009 e 50%, para finanças, orçamento e logística, bem como para estudo de marcas, mercado global e tendências.

A seguir, a Matriz 1 – Competências individuais e organizacionais – demonstra a tendência de desenvolvimento das competências estudadas e representa a opinião consensual dos sujeitos da pesquisa, os quais, na terceira, rodada foram 44 investigados.

Matriz 1 – Competências individuais e organizacionais

Tendência de desenvolvimento – ano e percentual

Consenso obtido entre os pesquisados

Competências	CONSENSO Ano e
--------------	-----------------------

	percentual
Competências Individuais:	
▪ Liderança e Motivação	2009 - 50 %
▪ Comunicação com Colaboradores	2009 - 50 %
▪ Relacionamento com Clientes	2008 - 75 %
▪ Domínio de Idiomas	2010 - 50 %
▪ Informação e Tecnologia	2008 - 75 %
Competências Organizacionais:	
- Planejamento e Gestão	
▪ Planejamento Estratégico	2010 - 50 %
▪ Gestão Organizacional	2008 - 50 %
▪ <i>Marketing</i> e Propaganda da Gestão	2008 - 75 %
▪ Finanças, Orçamento e Logística	2009 - 50 %
▪ Legislação e Educação Sustentável	2010 - 50%
▪ Negociação e Ética	2010 - 50%
▪ Estudo de Marcas, Mercado Global e Tendências	2009 - 50 %
▪ Outras Competências (técnicas)	2010 - 50 %

Fonte: Resultado da Pesquisa. Elaboração própria (2006).

Destaca-se que essas competências podem ser importantes e inovadoras para o Turismo, contudo apóiam-se no estudo de outras áreas do conhecimento, principalmente, na área de Administração.

Competências Individuais

Comentário A

Alguns autores apontam como competências individuais os seguintes atributos: proatividade, comunicação, liderança, aprendizagem, visão estratégica, entre outras. A proatividade é apontada como sendo “a capacidade em tomar iniciativa diante das situações profissionais ou sociais assumindo responsabilidades na tomada de decisões como o objetivo de concretizar idéias”. 4

As competências identificadas na matriz acima podem ser classificadas dentro de uma das classes relacionadas a seguir, quais sejam:

a) o comportamento das pessoas como, por exemplo, o relacionamento com clientes, a informação e tecnologia, atributos que identificam a capacidade de se comunicar e de resolver problemas na tomada de decisão que deve ser rápida e flexível, bem como a capacidade de negociação;

b) o domínio de idiomas – tem sido a problemática de muitas empresas brasileiras, provavelmente, pela cultura predominante de que o cidadão pouco se desloca para fora do entorno, caracterizando-se por uma formação inadequada, mas o mercado externo passa a exigir essa competência.

Comentário B

Promoção



Realização



O resultado aponta para os atributos de liderança, de motivação, de domínio de idiomas e de comunicação com colaboradores, o que compreende a capacidade de liderar e motivar pessoas, o que indica que são complexas as funções dos gestores, para os quais essas competências são imprescindíveis no contexto das organizações empresariais. Aponta, também, a necessidade de abrir espaços para a reflexão sobre as competências profissionais e organizacionais demandadas pelo mercado.

B – Competências Organizacionais

B1 – Planejamento e Gestão

Comentário C

“As competências organizacionais de Planejamento e Gestão estão relacionadas às competências que a empresa reconhecidamente possui e, portanto, dependem não somente das pessoas, mas também da gestão que se utiliza da tecnologia que a suporta” (*in* RODRIGUEZ y RODRIGUEZ,2007).

Significa, ainda, que a empresa só irá possuir determinada competência quando houver uma sintonia das dimensões processos, tecnologia e pessoas, no sentido de formar e manter uma determinada competência organizacional reconhecida pelos seus pares, quais sejam: planejamento estratégico, gestão organizacional, *Marketing* e Propaganda da Gestão, Finanças, Orçamento e Logística, Legislação e Educação sustentável, Negociação e Ética, Estudo de Marcas, Mercado Global e Tendências, entre outras competências.

Comentário D

Os programas de educação e formação atendem ou não às expectativas e demandas do mercado? Esse instigante questionamento permitiu discorrer sobre o

estudo das competências individuais e organizacionais – de planejamento e gestão – e serviu como indicador de conhecimentos, apesar de suas limitações científicas.

“Sabe-se que, quando a educação para o trabalho e a Educação para a cidadania se aproximam, isso deixa de ser um objetivo organizacional e passa a integrar os objetivos sociais” (NERI, 2005, p.130).

O modelo de competência, americano, tem enfoque no Comportamento e nos resultados. Enfatizado critérios para o desempenho superior no trabalho, para sua validação.

Contudo, sabe-se que os programas de gestão organizacional só terão sucesso se as empresas forem visionárias. Assim, na vanguarda dos procedimentos, o êxito se fortalecerá nas competências individuais, independentemente do espaço ou do tempo em que isso possa transcorrer. Ser visionário significa acreditar no próprio potencial de criatividade e inovação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio maior do resultado desta pesquisa foi o impacto que o estudo das competências causa, principalmente por utilizar a metodologia DELPHI, de prospectiva, que exige adaptações, indicadores qualitativos, definição de critérios e aplicações estatísticas, uso da mediana para obtenção do consenso nas respostas emitidas pelos investigados, apoiando-se na gestão do conhecimento.

Cabe, agora, identificar se os segmentos Empresarial e Acadêmico poderão se sentir satisfeitos com as competências profissionais e organizacionais obtidas com esse estudo.

Sabe-se, contudo, que os resultados obtidos poderão subsidiar estudos futuros que contemplem o desafio das tendências das competências individuais e organizacionais a serem desenvolvidas por profissionais que estarão dispostos a contribuir para uma verdadeira revolução da inovação e formação de competências, *bem como* para os profissionais do futuro que deverão estar no topo das organizações, até o ano de 2014.

O resultado da pesquisa está lançado aos profissionais e demais interessados que possam desenvolver, com estudos futuros, novas pesquisas científicas que possam contribuir para o desenvolvimento de tendências inovadoras organizacionais e profissionais na vanguarda das mudanças, *na Gestão do Turismo*.

Portanto, registra-se que outros fenômenos poderão ser investigados e que, no horizonte de competências futuristas, inovadoras e flexíveis, poderão beneficiar e instigar novas percepções e concepções, criando outras possibilidades para *a Gestão do Turismo* e para a pesquisa científica. Um DELPHI é *um método* de futuro prospectivo e, como tal, instiga a pesquisar novas fontes para a produção do conhecimento.

Por último, deixam-se registrados os seguintes questionamentos: em que horizonte se esconde os fenômenos da inovação e de tendências com o uso da metodologia DELPHI? Quais são os fenômenos que envolvem as competências individuais e organizacionais para as empresas de vanguarda? Quais os desafios que os profissionais do Turismo poderão ter se utilizarem a metodologia em estudos científicos e de futuro? Novas competências individuais e organizacionais poderão formar perfis diferenciados para as empresas na próxima década? Esses questionamentos poderão subsidiar novos estudos de prospectiva.

O desafio está lançado para que outros estudos de futuro ocorram e isso revela que há muito a avançar de forma concreta e sábia.

NOTAS

¹ In Núcleo de Estudos do Futuro-USP Disponível

em<<http://nefpucsp.blogspot.com/2007/07/tema-educao.html>> Acesso em 25 de julho de 2007.

² Sobre isso, cabe destacar que “ A teoria das inteligências múltiplas foi elaborada a partir dos anos 80, por pesquisadores da universidade de Harvard, nos Estados Unidos e liderados por Howard Gardner, que acompanhou o desempenho profissional de pessoas que haviam sido alunos fracos. Gardner percebeu o processo de desenvolvimento e o sucesso obtido por vários deles”

(disponível em:

<http://www.usinadeletras.com.br/exibelotexto.phtml?cod=35026&cat=Artigos&vinda=S Acesso> em 29 de julho de 2007).

³ In Núcleo de Estudos do Futuro-USP Disponível

em<<http://nefpucsp.blogspot.com/2007/07/tema-educao.html>> Acesso em 25 de julho de 2007.

4

http://www.prdu.unicamp.br/gestao_por_processos/palestras/Palestra_Gestao_de_Pessoas.pdf Acesso em 25 janeiro 2010.

REFERÊNCIAS

Promoção



Realização



AGUILÓ, Eugeni Pérez. *Consideraciones en Torno a los Trabajos y Investigaciones sobre Calidad en la Formación Turística*. Cuadernos de Turismo n. 4, 30 nov. 1999. Escola de Turisme i Hotelaria. Universitat de Les Illes Balears, Espanha, 1999.

ALET I VILAGNINÉS, Josep. *Marketing Relacional cómo Obtener Clientes Leales y Rentables*. 2.ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S. A., 1996.

ANDERSON, Elizabeth. *Illuminate. High Tech V. High Touch: a case study of TQM Implementation in Higher Education*. College of Business Administration, University of Houston, Texas. *Managing Service Quality*. v. 5, n. 2, pp. 48-56, MCB university Press, 1995.

ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. *Formação e Capacitação do Profissional em Turismo e Hotelaria: reflexões e cadastro das instituições educacionais no Brasil*. São Paulo: Aleph, 2002.

AYREI, David; JOHNSON, Susan. *The Content of Tourism Degree Courses in The UK*. *Tourism Management*, v. 20, pp. 229-35, 1999.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. (Tradução de Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro). Lisboa: Editora 70, 1977.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles*. *California Management Review*, v. 40, n. 1, pp. 93-116, 1987.

BATLE LORENTE, Francisco Julio. *La Progresividad en la Gestión de Recursos Humanos en las Cadenas Hosteleras de Mallorca*. Tesi doctoral. UIB-Espanha, 1996.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. *Gestão de Competência e Aprendizagem nas Organizações*, 2001..[on line] Unisinos.

CHRISTOU, Evangelos S. *Hospitality Management Education in Greece Na Exploratory Study*. *Tourism Management*, v. 20, pp. 683-91, 1999.

_____. *Researching Tertiary Hospitality Education: system's assessment*. *Tourism and Economy*, January, pp. 170-3, Greece, 1999.

CLARK, J. Jack; ARBEL, Avner. *Producing Global Managers: The Need for a New Academic Paradigm*. *Educators Forum*. The Cournell H. R. A. Quarterly, 1993.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo*. São Paulo: Futura, 1998.

DUTRA, Joel Souza (Org). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

FERNÁNDEZ, Guadalupe. *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. 3. ed. Barcelona: Deusto, 2004.

FREIRE, Paulo. *A Importância do Ato de Ler: em três artigos que se completam*. 41.ed. São Paulo, Cortez, 2001.

GORDON, Theodore Jay. *The Delphi Method.(Metodologia da Pesquisa do Futuro.Project Millennium)*.AC/UNU-United Nations University,August, 1994 [texto traduzido].

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEIPER,Nell. *Towards A Cohesive Curriculum Tourism: the case for a distinet discipline*. *Annals of Tourism Research*, V.8, ISSUE 1, pp.69-84,1981.

LEWIS, Robert C. *Hospitality Management Education: Were Today gone Tomorrow?*
Paper in “ The Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education”, 1993.

MOLINA, S.; RODRIGUEZ, S. *Planejamento Integral do Turismo*. São Paulo: EDUSC, 2001.

NASCIMENTO, Leyla. *Gestores de Pessoas: os impactos das transformações no mercado de trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

NERY, Agnaldo (Org). *Gestão de RH por competências e empregabilidade*. 2ª. Edição. Campinas. São Paulo: Papyrus, 2005.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka – *Criação de Conhecimento na Empresa*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997.

PEDRA, José Alberto. *Currículo, conhecimento e suas representações*. 6.ed. Campinas: Papyrus, 2002.

PERRENOUD, Philippe. *Dez novas competências para ensinar*. (Tradução de Patrícia Chittoni Ramos). Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

RESENDE. José Francisco. *Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RICHARDSON, Roberto *et alii*. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS-RAE/FGV, volume 47, número 3- julho/setembro 2007.

RIOS, Terezinha Azeredo. *Compreender e Ensinar: por uma prática de docência de melhor qualidade*. São Paulo: Cortez, 2001.

RODRIGUEZ y RODRIGUEZ. Martius V. *Classificando as competências*. Disponível em<
http://www.w3net.com.br/artigos/competencias/art_classificando.doc>acesso em 25
julho de 2007.

ROMAN, Eurilda Dias. *Significação psicopedagógica da comunicação no processo de ensino e aprendizagem*. Canoas: ULBRA, 1999.

RUSCHAMANN, Dóris Van de Meene. *Turismo no Brasil: análise e tendências*. São Paulo: Manoele, 2002.

SIGALA, Marianna; BAUM, Tom. *Trends and Issues in Tourism and Hospitality Hgher Education: Visioning the future*. *Tourism and Hospitality Research*, v.4, n. 4, pp. 337-76, Henry Stewart Publications, 2003.

STEWART, Thomas A - *Capital Intelectual*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1998.

TOMASI, Antonio (org.). *Da qualificação à competência: pensando o século XXI*. Campinas: Papyrus, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

Observações– 1) Este Artigo tem origem no estudo de tese doutoramento da autora apresentada em 2006), teve como Orientador o Professor Doutor Francisco Julio Batle.

2) O uso do método DELPHI- método de prospectiva, na área de educação foi avaliado como o segundo estudo Espanoamérica e o primeiro no Brasil (2006).