



**Paulo David de Jesus Tostes dos Santos**

**O fenômeno das competências individuais e coletivas:  
uma análise fenomenográfica de uma instituição de  
ensino de nível superior privada**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto

Rio de Janeiro

Maio de 2012



**Paulo David de Jesus Tostes dos Santos**

**O fenômeno das competências individuais e coletivas:  
uma análise fenomenográfica de uma instituição de  
ensino de nível superior privada**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Alessandra de Sá Mello da Costa**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas**

Estácio de Sá

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 24 de maio de 2012

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, do autor e da orientadora.

### **Paulo David de Jesus Tostes dos Santos**

Graduou-se em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas do Rio de Janeiro e possui pós-graduação *lato sensu* em Administração de Empresas pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais.

#### Ficha Catalográfica

Santos, Paulo David de Jesus Tostes dos

O fenômeno das competências individuais e coletivas : uma análise fenomenográfica de uma instituição de ensino de nível superior privada / Paulo David de Jesus Tostes dos Santos ; orientadora: Sandra Regina da Rocha Pinto. – 2012.

73 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2012.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Competências coletivas. 3. Competências individuais. 4. Ensino. 5. Fenomenologia. 6. Fenomenografia. I. Pinto, Sandra Regina da Rocha. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## Agradecimentos

A minha mãe, Adenir Tostes dos Santos e meu pai, Aduino Corrêa (in memoriam) por me apoiarem incondicionalmente em todos os momentos.

Ao Deus de nosso coração, O Grande Arquiteto do Universo, que operando de sua maneira possibilitou a conclusão deste curso.

Aos entrevistados desta pesquisa, por gentilmente cederem seu tempo e suas vivências para elaboração deste trabalho.

Aos funcionários da coordenação do Mestrado do IAG PUC- RJ

Ao Prof. Dr. Eduardo Ramos, por abrir as portas do campo onde floresceu esta pesquisa e por ter sido um companheiro tão inesperado em momentos tão difíceis.

À Profa. Dra Sandra Regina da Rocha-Pinto pela orientação, pelo carinho, por ter sido muito mais que orientadora. Obrigado pelos textos, pela ajuda em questões práticas e por outras coisas que tornaram este trabalho uma experiência de vida.

A minha namorada, pela paciência e compreensão nos períodos de afastamento necessários para a conclusão deste trabalho.

À Talita Peixoto, Rafael Magalhães, Fabio Domingues e Carlos Maranhão pelo apoio, amigos de ontem, para hoje e para o amanhã.

## Resumo

Santos, Paulo David de Jesus Tostes dos; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **O fenômeno das competências individuais e coletivas: uma análise fenomenográfica de uma instituição de ensino de nível superior privada.** Rio de Janeiro, 2012. 73p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Em uma sociedade em profunda e constante transformação, onde a quantidade de informação disponível é cada vez maior, tem-se por consequência um expressivo aumento no grau da complexidade do ensino em geral, sobretudo no nível superior. Para melhor lidar com estas questões é cada vez mais exigido do docente que desenvolva competências necessárias à boa execução da atividade docente. Este trabalho teve como objetivo explorar, analisar e compreender a experiência e percepção dos envolvidos neste fenômeno, estando os sujeitos em análise inseridos na entrega de conteúdo didático em sala de aula na instituição em questão. Buscou-se averiguar a existência de um conjunto de competências, valores e habilidades docentes, presentes nos docentes que operavam neste entorno. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa e fenomenográfica. O discurso dos sujeitos foi então analisado e categorizado de acordo com as descrições da literatura sobre competências. Como principal resultado, foi possível estabelecer um conjunto de competências consideradas como mais importantes pelos docentes e dirigentes da instituição de ensino em análise e entender que competências docentes não estavam estruturadas seguindo um modelo definido, ainda que os docentes fossem avaliados antes de ingressarem na instituição.

## Palavras-chave

Competências coletivas; competências individuais; ensino; fenomenologia; fenomenografia

## Abstract

Santos, Paulo David de Jesus Tostes dos; Pinto, Sandra Regina da Rocha (Advisor). **O fenômeno das competências individuais e coletivas: uma análise fenomenográfica de uma instituição de ensino de nível superior privada.** Rio de Janeiro, 2012. 73p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In a society in deep and constant change, where the amount of information available is increasing, as a result it is visible a significant increase in the degree of complexity of teaching in general, especially on the higher education level. To better deal with those issues is increasingly required of teachers to develop competences related with successful execution of his duties. This study aimed to explore, analyze and understand the experience and perception of those involved in this phenomenon, with the subjects under discussion inserted in the delivery of educational content in at the institution in question. It was sought to examine the existence of a set of competences, values and skills, present in people working in this environment. It was conducted a qualitative study of phenomenological inspiration. The speech of the subjects was then analyzed and categorized according to the descriptions of the literature about competences. As main result, it was possible to establish a set of teaching competences considered as most important ones by teachers and board of directors of this institution and understand that teaching competences were not organized under a defined model, although teachers were evaluated before working on this institution.

## Keywords

Collective competence; Individual competence; education; phenomenology; phenomenography.

## Sumário

1. Introdução	14
1.1. Apresentação Inicial	15
1.2. Questão Problema	17
1.3. Objetivos	18
1.4. Delimitação	19
1.5. Relevância	20
1.6. Organização da Dissertação	21
2. Referencial Teórico	23
2.1. Principais Definições do Conceito de Competência	25
2.2. Sobre o Conceito de Competência na Perspectiva Estratégica	30
2.3. Competência na Perspectiva de Recursos Humanos	31
2.4. Avaliando o Aprendizado Discente – Modelo de Bloom	32
3. Metodologia	35
3.1. Tipo de Pesquisa	35
3.2. Sobre o Método de Estudo Fenomenológico	36
3.3. Sobre o Pesquisador	38
3.4. Seleção dos Sujeitos	38
3.5. A Fenomenografia deste Estudo	39
3.6. Descrição das Etapas da Pesquisa	40
3.7. Limitações do Método	42
4. Análise dos Dados e das Entrevistas: Em Busca da Expressão da Vivência e do Fenômeno	43
4.1. Modelo de Análise dos Temas Representativos das Vivências dos Entrevistados	44
4.2. Apresentação Descritiva das Vivências do Conceito de Competências Essências na Docência	44
4.3. Competências dos Docentes – Relatos da Vivência dos Participantes	45
4.3.1. Sobre a Competência Conhecimento da Matéria	48
4.3.2. Sobre a Competência Empatia	49
4.3.3. Sobre a Competência Adequação da Linguagem	50
4.3.4. Sobre a Competência da Capacidade de Inspirar	51
4.3.5. Sobre a Competência do Planejamento	51
4.3.6. Sobre a Competência do Uso da Tecnologia	52
4.3.7. Sobre a Competência de Conhecimento dos Processos Administrativos	53

4.3.8. Sobre a Competência de Relacionamento com a Administração	54
4.3.9. Sobre a Competência em Línguas Estrangeiras	55
4.3.10. Sobre a Competência em Pesquisas	55
4.3.11. Sobre a Competência como Orientador	56
4.3.12. Sobre a Competência na Elaboração de Material para Ensino	57
4.3.13. Sobre a Competência de Interdisciplinaridade	58
4.3.14. Sobre a Competência Capacidade de Oratória	58
4.3.15. Sobre a Competência Controle de Ambiente	58
4.4. Principais Limitações, Contribuições do Docente para o Sucesso da Organização e Recomendações	59
5. Conclusões	63
5.1. Recomendações para Trabalhos Futuros	68
6. Referências Bibliográficas	69



## Lista de figuras

Figura 1 – Evolução da Quantidade de Matrículas	20
Figura 2 – Percentual de Alunos Matriculados por Natureza da Instituição	21
Figura 3 – Competências como Fonte de Valor	27
Figura 4 – As Três Dimensões da Competência	29
Figura 5 – Mapa Central de Competências Docentes	63

## Lista de tabelas

Tabela 1 – Dados Sociobiográficos dos Sujeitos	39
Tabela 2 – Roteiro de Entrevistas	41
Tabela 3 – Descrição de Competências	47
Tabela 4 – Correspondência de Categorias de Competências Docentes e Vivências dos Entrevistados	48

## Lista de quadros

Quadro 1 – Cinco Elementos de Sveiby	26
Quadro 2 – Domínios Cognitivos de Acordo com a Taxonomia de Bloom	33

## **Lista de abreviações**

**APA** – American Psychological Association.

**FGV** – Fundação Getúlio Vargas

**IES** – Instituição de Ensino Superior

**MOODLE** – Acrônimo de "Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment", um software livre, de apoio à aprendizagem, executado num ambiente virtual.

**PMI** – Project Management Institute

**TI** – Tecnologia da Informação

*“Ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os  
homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo.”*

**Paulo Freire**