



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

JOELMA GOUVEIA DE QUEIROZ PORTO

COMPETÊNCIAS: um estudo sob a ótica de alunos iniciantes e formandos de um curso de administração

Brasília – DF

2015

JOELMA GOUVEIA DE QUEIROZ PORTO

COMPETÊNCIAS: um estudo sob a ótica de alunos iniciantes e formandos de um curso de administração

Monografia apresentada ao departamento de Administração da Universidade de Brasília, como requisito parcial para à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dra. Catarina Cecília Odelius.

Brasília – DF

2015

Porto, Joelma Gouveia de Queiroz.

COMPETÊNCIAS: um estudo sob a ótica de alunos iniciantes e formandos de um curso de Administração / Joelma Gouveia de Queiroz Porto. – Brasília, 2015.

75 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2015.

Orientador: Prof. Catarina Cecília Odélius, Departamento de Administração.

1. Ensino de Administração. 2. Competências. 3. Administrador. 4. Graduação.

JOELMA GOUVEIA DE QUEIROZ PORTO

COMPETÊNCIAS: um estudo sob a ótica de alunos iniciantes e formandos de um curso de administração

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna:

Joelma Gouveia de Queiroz Porto

Doutora, Catarina Cecília Odelius
Professora-Orientadora

Doutor, Rodrigo Rezende Ferreira
Professor-Examinador

Doutora, Tatiane Paschoal
Professora-Examinadora

Brasília, de de

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter guiado o meu caminho durante todos esses anos e por ter me oferecido a oportunidade de viver, evoluir e aprender.

Aos meus pais, pelo amor incondicional, pelos conselhos e por cada dia de trabalho árduo para que nada me faltasse.

Ao meu esposo Renato, pelo companheirismo e apoio nos momentos difíceis.

A profa. Dra. Catarina Odelius, pelas orientações e incentivos, pelo profissionalismo e prontidão para guiar a execução desta pesquisa.

Aos professores da Universidade de Brasília, pelo auxílio na etapa de coleta de dados deste trabalho e pelo os ensinamentos em sala de aula que contribuíram para minha formação como administradora.

Aos integrantes do grupo de pesquisa *Inovação e Aprendizagem nas Organizações*, pela ajuda e pelos momentos em que compartilhamos conhecimentos.

Aos amigos que fiz durante toda a minha jornada acadêmica, em especial a Elaine Santos, e os magnânicos, Rafael Leal, Mayara Vieira e Salomão Ferretti.

RESUMO

As universidades exercem uma importante função na sociedade como disseminadoras do saber e agente ativo pelo preparo de profissionais qualificados para o mercado de trabalho. Partindo desse princípio, este estudo teve como objetivo analisar a percepção de acadêmicos iniciantes e formandos de um curso de Administração quanto o domínio e a importância de competências necessárias à atuação profissional como administrador, e ainda, junto aos formandos, verificar a contribuição do curso para o desenvolvimento das competências pesquisadas. O instrumento utilizado para coleta de dados teve como base o modelo proposto por Godoy et al (2009) apoiado nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN). Os dados foram analisados de forma quantitativa, por meio de técnicas estatísticas descritivas e multivariadas, abrangendo um total de 307 alunos do curso de bacharelado em Administração de uma universidade federal. A análise fatorial foi realizada para validação das escalas de importância e contribuição, as quais apresentaram cada uma delas, uma estrutura unifatorial. Dentre os principais resultados, constatou-se que os alunos iniciantes e formandos, possuem um maior domínio das competências sociais e um menor domínio das competências técnico-profissionais. Ao levar em consideração a percepção dos formandos, os resultados indicam que o curso vem contribuindo para o desenvolvimento de competências básicas, porém, recomenda-se que sejam feitos estudos no intuito de verificar como esta e outras competências são abordadas nas disciplinas, bem como verificar a relação dessas e de outras competências ao que está prescrito no projeto pedagógico do curso.

Palavras-chave: Ensino de Administração. Competências. Administrador. Graduação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Componentes da competência humana	22
Figura 2 - Modelo de competências profissionais	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Dos primeiros conteúdos à criação das escolas de Administração	17
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Evolução do número de cursos em Administração no Brasil	18
Tabela 2 - Resultados da Análise Fatorial.....	36
Tabela 3 - Tabela de fatores	37
Tabela 4 - Distribuição dos alunos quanto a variáveis demográficas e acadêmicas.	41
Tabela 5 - Atividades desenvolvidas pelos formandos durante a graduação.....	42
Tabela 6 - Domínio de competências entre alunos iniciantes e formandos	44
Tabela 7 - Estrutura fatorial da escala Importância	47
Tabela 8 - Medidas descritivas dos itens da escala Importância.....	49
Tabela 9 – Estrutura fatorial da escala de Contribuição	50
Tabela 10 - Medidas descritivas do agrupamento dos itens do fator Contribuição ...	51
Tabela 11 - Teste Kruskal-Wallis: domínio de competências	52
Tabela 12 - Teste de Mann-Whitney U: domínio de competências	53
Tabela 13 - Teste Kruskal-Wallis: Importância	54
Tabela 14 - Teste Mann-Whitney U: Importância	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização do problema	11
1.2 Formulação do problema.....	12
1.3 Objetivo Geral	12
1.4 Objetivo Específico.....	12
1.5 Justificativa.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 O Ensino de Administração no Brasil	15
2.2 Noções de Competências	19
2.3 Formação baseada em competências	23
2.3.1 Alguns estudos empíricos sobre a formação de Administradores no âmbito das universidades	27
3.1 Metodologia e tipo de pesquisa	33
3.2 Caracterização do Curso de Bacharelado em Administração na IES.....	34
3.3 População e Amostra	34
3.4 Caracterização do instrumento utilizado.....	35
3.5 Procedimentos de coleta e análise de dados	39
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	44
4.1 Domínio de competências entre os alunos iniciantes e formandos	44
4.1.1 Descrição dos fatores domínio	44
4.2 Importância atribuída a competências entre alunos iniciantes e formandos	46
4.3 Contribuição do curso para desenvolvimento de competências.....	49
4.4 Análise comparativa das percepções dos alunos iniciantes e formandos para cada fator de competência	51
4.4.1 Análise comparativa domínio de competências	52
4.4.2 Análise comparativa Importância atribuída a competências.....	54

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	56
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICES.....	62
Apêndice A – Características dos artigos consultados no estudo	62
Apêndice B – Análise comparativa entre competências e habilidades.....	64
Apêndice C - Questionários.....	67
Apêndice D – Frequências descritivas dos alunos do primeiro semestre	72
Apêndice E – Frequências descritivas dos alunos formandos	74

1 INTRODUÇÃO

A expansão e o desenvolvimento de novas tecnologias estão mudando a forma como as organizações gerenciam suas atividades, estruturas, recursos e processos produtivos. O contexto histórico do Brasil evidencia que a industrialização e o avanço político e econômico, na década de 50, acarretou a necessidade por mão de obra especializada trazendo como consequência o aumento na demanda de ingressos em escolas técnicas e instituições de ensino superior (NICOLINI, 2002,2003). A intensificação da procura pela formação acadêmica trouxe desafios para educação, pois ao tempo em que as instituições de ensino são responsáveis em transmitir o conhecimento ao indivíduo, torna-se fundamental preparar o estudante para o mercado de trabalho (LACRUZ; VILLELA, 2007; MOREIRA et al., 2012).

As universidades tornaram-se agentes determinantes no desenvolvimento de competências para garantir que o egresso obtenha um melhor desempenho profissional quando este se insere no mundo organizacional. No âmbito acadêmico, é relevante o acompanhamento dos projetos pedagógicos dos cursos, promovendo intervenções, adequações e atualizações constantes. No caso do curso de Administração, é necessária a sinergia entre o que é demandado ao profissional no mercado de trabalho e o que é ofertado pelas Instituições de Ensino Superior aos discentes (DOLIVEIRA; STEFFANO; SYRITIUK, 2005; NUNES; BARBOSA; FERRAZ, 2009).

Diante deste cenário, a formação baseada em competências entra para a pauta das discussões no meio acadêmico e neste embate o Conselho Nacional de Educação aprovou a criação das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para os cursos de graduação em Administração, determinando competências básicas que as IES deveriam incluir em sua organização curricular.

Nesse sentido, a pesquisa visa analisar a percepção de alunos iniciantes e formandos de um curso de Administração de uma universidade federal quanto ao domínio e importância de competências necessárias à atuação profissional como administrador, tendo como base as DCN e um instrumento de coleta de dados elaborado por Godoy et al. (2009). Adicionalmente, busca verificar, junto aos

formandos, qual a contribuição do curso para o desenvolvimento das competências pesquisadas.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, dando continuidade ao caráter introdutório apresenta-se o problema, os objetivos e relevância da pesquisa. No segundo, realiza-se uma exposição teórica relativa ao tema proposto para investigação, no terceiro, são descritos os aspectos metodológicos e no quarto capítulo, apresenta a análise/discussão dos resultados obtidos e as considerações finais e por último, referências utilizadas na pesquisa.

1.1 Contextualização do problema

Na medida em que a sociedade passa por transformações sociais, econômicas e culturais, o cenário organizacional para permanecer competitivo em um ambiente cercado de instabilidade, busca meios de garantir um melhor desempenho (BRANDÃO, 2008).

As transformações e mudanças são complexas e passam a exigir dos profissionais além de um perfil criativo, a necessidade de estarem devidamente adequados às tecnologias do mercado e as inovações, sendo capazes de tomar decisões em situações de pressão e de risco, entre outras exigências estabelecidas no mercado de trabalho (LOMBARDI, et al. 2011).

O ritmo frenético da atualidade envolve fatores informacionais tão amplos, que se tornou uma obrigação para os novos profissionais da administração o domínio de certas competências para lidar com os desafios do cotidiano e, para o desenvolvimento da organização.

Nesse contexto, a noção de competências passa a ser utilizada também no sistema educacional brasileiro, a partir de 1996, com a criação de novas diretrizes para a educação nacional. Desde então, é preconizado que os projetos pedagógicos de cursos tenham foco em competências necessárias à formação profissional do cidadão. Como exemplo disso, o Conselho Nacional de Educação, na Resolução n.4, de 13 de julho de 2005, estabeleceu as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) definindo as competências desejadas para os formandos dos cursos de graduação em Administração (NUNES; BARBOSA; FERRAZ, 2009).

1.2 Formulação do problema

É com base no exposto acima que surge a necessidade da investigação desta pesquisa buscando responder as seguintes questões: Qual a percepção de alunos iniciantes e formandos do curso de graduação em Administração quanto ao domínio e importância de competências necessárias à atuação profissional? Qual a percepção de alunos formandos do curso de graduação em Administração quanto à contribuição do curso para o desenvolvimento das competências pesquisadas?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral desse estudo consiste em analisar a percepção de alunos iniciantes e formandos quanto ao domínio e importância de competências necessárias à atuação profissional como administrador e, junto aos formandos, verificar a percepção quanto à contribuição do curso para o desenvolvimento das competências pesquisadas.

1.4 Objetivo Específico

Para o alcance do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar os graus de domínio e importância atribuídos por alunos do primeiro semestre quanto a competências necessárias à atuação profissional do administrador;
2. Identificar os graus de domínio e importância atribuídos por alunos formandos quanto a competências necessárias à atuação profissional do administrador;
3. Identificar o grau de contribuição do curso atribuído por alunos formandos quanto às competências adquiridas e/ou desenvolvidas ao longo do curso;

4. Comparar os resultados obtidos junto aos alunos iniciantes e aos formandos.

1.5 Justificativa

Brandão (2008) afirma que o tema competências vem sendo amplamente discutido tanto no meio acadêmico como no âmbito organizacional e, em razão disso, tem sido realizadas inúmeras pesquisas para identificar e analisar os processos de aprendizagem pelos quais as pessoas aprendem e desenvolvem suas competências.

Com o estabelecimento das Diretrizes Curriculares Nacionais, a formação dos administradores passou a ser baseada em competências, no entanto, no âmbito das universidades, as pesquisas sobre o desenvolvimento de competências dos discentes do curso de Administração ainda encontra-se de forma incipiente, isso porque são poucos os cursos que fazem avaliação da formação de seus alunos.

Consoante a isso, Lacruz e Villela (2007) afirmam que um dos desafios enfrentados pelas Instituições de Ensino Superior (IES) é prover aos estudantes de Administração as competências necessárias para à atuação profissional, sendo indispensáveis a compreensão e o levantamento do perfil desejado ao administrador.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo justifica-se por permitir o acompanhamento de resultados e de desenvolvimento de competências previstos no projeto pedagógico do curso (PPC) de Administração pesquisado, qual foi reformulado no intuito de atender às demandas do mercado de trabalho e aos critérios estabelecidos pelo Ministério da Educação para à formação dos bacharéis em Administração. Em 2011, o projeto foi aprovado por todas as instâncias da universidade federal em que o curso é ofertado, o mesmo foi implantado e teve a primeira turma formada, com base no novo currículo, em 2014.

Considerando estes aspectos, esta pesquisa é de grande valia quanto à qualificação dos alunos dos cursos de graduação, neste caso, Administração, pois estará dando ao corpo discente a oportunidade de reflexão sobre que conhecimentos, habilidades e atitudes vêm sendo adquiridos durante o decorrer do

curso. Além de que, o estudo estará disponibilizando para a instituição um banco de dados com informações coletadas que corresponde à percepção dos alunos ingressantes e formandos quanto ao domínio e importância de competências, adicionalmente, por meio da realização de outras pesquisas, a universidade poderá acompanhar ao longo do tempo as competências desenvolvidas pelos discentes, e assim, comparar os resultados obtidos de acordo com os objetivos estabelecidos no projeto pedagógico do curso. Construindo um banco de informações que poderá servir como norteador para condução do curso oferecido pela universidade, bem como fornecer subsídios para proposição de aprimoramentos de seu PPC, de forma que atendam as necessidades do mercado.

Do ponto de vista social, a relevância dessa pesquisa consiste no fato de que cada vez mais a competitividade do mercado vem exigindo dos profissionais uma maior capacitação, que muitas vezes fogem de sua formação original, e o diferencial passa a ser as competências das pessoas de cada organização. Pois, as exigências impostas pelas empresas, requerem não apenas o domínio de conhecimentos técnicos da área, mas também de competências diversas, que permitam o indivíduo um desempenho eficiente em diversos contextos, sendo este profissional capaz de criar e inovar, sendo adaptável a novas situações e preparado para enfrentar os desafios impostos pelo mercado de trabalho e pela sociedade como um todo.

Nesse contexto, Godoy e Forte (2007) delineiam a importância da inserção de competências no campo de formação educacional atrelado aos currículos escolares. Os autores destacam os desafios enfrentados pelas organizações diante da elevada competitividade em um mundo globalizado surgindo assim, a necessidade de *“pensar sobre”* e *“mapear quais”* as competências profissionais adequadas a esse novo ambiente de trabalho e cenário empresarial.

Em face ao exposto, a relevância da pesquisa se justifica mais uma vez por contribuir com as discussões em torno das competências que vem sendo adquiridas pelos alunos do curso de graduação em Administração e na reflexão sobre ensino-aprendizagem, assim como, almeja-se que os resultados obtidos possam servir como objeto de análise e crítica no futuro próximo para subsidiar tomadas de decisão para reavaliação e, conseqüentemente, futuras mudanças no projeto pedagógico do curso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os aspectos teóricos essenciais para o entendimento dos conceitos que contribuirão para o alcance do objetivo da pesquisa. O capítulo está estruturado em três itens: o ensino da Administração no Brasil, noções de competência e formação baseada em competências.

Inicialmente, foram realizadas buscas utilizando combinações com as palavras-chaves em português: competências, desenvolvimento de competências, ensino de administração e alunos. No período compreendido entre março e Agosto de 2015, foi identificado um total de 258 artigos teóricos e teórico-empíricos publicados entre 2003 e 2015 nos principais periódicos científicos brasileiros nas áreas de Administração, disponíveis na base de dados do Scielo e Spell. Tais artigos possuíam abordagens sobre competências, competências organizacionais, gerenciais e individuais, assim como modelos de gestão por competências e a noção de competências aplicada no campo educacional. A seleção dos artigos para revisão foi feita com base nos seguintes critérios: estar disponível para consulta *on line*; ser um estudo teórico ou teórico-empírico; abordar de modo conjunto à temática competência e/ou desenvolvimento de competências, alunos de graduação e ensino de administração e possuir alguma contribuição no que concerne ao tema central da pesquisa para o alcance dos objetivos desse estudo. Também foram utilizados artigos publicados entre 2002 e 2007 nos anais dos congressos da ANPAD (Associação Nacional de Programas de Pós-graduação e Pesquisas em Administração), que versavam e debatiam acerca de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à formação do Administrador. A partir dos critérios preditos, foram selecionados 31 artigos que estavam diretamente relacionados à temática desta pesquisa. Além disso, foi construído um quadro com uma síntese das características dos artigos consultados no intuito de orientar e facilitar à assimilação dos conteúdos para condução deste estudo que pode ser consultado no Apêndice A.

2.1 O Ensino de Administração no Brasil

No Brasil, a história dos cursos de Administração é recente, se comparada aos Estados Unidos da América (EUA), onde os primeiros cursos na área iniciaram

em 1881, a partir da criação da Wharton School, no final do século XIX. Em 1952, quando se iniciava o ensino de Administração no Brasil, os EUA já formavam em torno de 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e cem doutores por ano, em Administração (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2015).

Nicolini (2002, 2003) realizou um estudo, por meio de análises documentais e bibliográficas, sobre os aspectos históricos do ensino de Administração no Brasil, discorrendo sobre o período em que os primeiros conteúdos passaram a ser ministrados até a criação do curso de Administração, em 1954. O autor verificou que a origem dos cursos de Administração está relacionada às necessidades provenientes do crescimento econômico, a partir da década de 1930.

A Revolução de 1930 trouxe mudanças na formação social brasileira e o crescimento econômico trazido pelas organizações industriais demandavam profissionais capacitados, dentre os quais, os administradores. Este período impulsionou o governo de Getúlio Vargas para a criação do Ministério da Educação e para a estruturação do ensino no Brasil (NICOLINI, 2003).

Analisando o panorama do contexto histórico da época é possível identificar que o ensino de Administração está relacionado com o processo de desenvolvimento político e econômico do país, que intensificou o ensino superior no Brasil. Período marcado por dois momentos históricos distintos: o primeiro, pelo governo de Getúlio Vargas, regulamentando o ensino superior da educação superior. O segundo, pelo governo de Juscelino Kubitschek, evidenciado pelo projeto de desenvolvimento associado e caracterizado pelo tipo de abertura econômica de caráter internacionalista (CFA, 2015).

Em 1964, o processo de industrialização se acentuou, despertando a necessidade para à qualificação dos trabalhadores, surgindo assim, a chamada “escola de massa” criada para atender a demanda proveniente da indústria. Nesse contexto, Nicolini (2003) afirma que:

O momento histórico que vivia o país àquela época era propício para a difusão dessa tecnologia. Se o surgimento do ensino de Administração é resultante do desenvolvimento econômico do governo de Getúlio Vargas, um grande incentivo dado à expansão desse ensino foi o surto industrializante no qual ingressou o país sob o comando de Juscelino Kubitschek, décadas mais tarde, que havia criado uma enorme demanda por profissionais que pudessem atuar nas organizações que se instalavam e progrediam no

ambiente de intensas mudanças econômicas que vinham ocorrendo (NICOLINI, 2003, p.3).

Ainda nesse sentido, percebe-se que o objetivo primordial dos primeiros cursos de Administração no Brasil foi formar profissionais com domínio de técnicas complexas voltadas para atender ao ambiente organizacional, sendo influenciados pelos Estados Unidos, destacando as disciplinas da área financeira, entre outras, para atenderem a demanda exigida pelas grandes empresas e o crescente processo de burocratização. (COVRE, 1981 apud LOPES, 2002).

O Quadro 1 apresenta, em ordem cronológica, um breve relato sobre o processo de criação dos cursos de Administração no país, desde aos primeiros conteúdos ministrados até a criação do curso de Administração.

1902	Surgem os primeiros estudos relativos à Administração, na Escola Álvares Penteado, do Rio de Janeiro, e Academia de Comércio, em São Paulo.
1931	Fundado o Instituto de Organização Racional do Trabalho - Idort tendo destaque os ensinamentos das teorias científicas e clássicas.
1938	Criação do Departamento de Administração do Setor Público – DASP buscando a modernização do Estado brasileiro, com influências nas características burocráticas weberianas e as teorias da administração de Taylor e Fayol.
1944	Com origem o DASP, a Fundação Getúlio Vargas – FGV é criada em visando oferecer treinamento especializado para a administração pública e privada.
1948	Representantes da FGV são enviados para conhecer diversos cursos de universidades norte-americanas em busca de trazer modelos estrangeiros para serem aplicadas nas organizações brasileiras.
1952	A partir dos encontros entre os representantes da FGV e professores dos EUA, é instituída a Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP, com intuito de formar profissionais especializados para Administração Pública.
1954	A Fundação Getúlio Vargas cria a Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP. A escola destinou-se a formar profissionais nas modernas técnicas de gerência empresarial.
1959	Por meio de um convênio firmado entre os governos norte-americano e brasileiro, ficou estabelecido o Programa de Ensino de Administração Pública e de Empresas. Beneficiando a EBAP, a EAESP, o DASP e a Universidade Federal da Bahia – UFBA e a Universidade Federal Rio Grande do Sul.
1964	São criados os cursos de Administração Pública e de Empresas na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

Quadro 1- Dos primeiros conteúdos à criação das escolas de Administração

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos estudos de Nicolini, A. (2002, 2003).

As mudanças econômicas caracterizaram a tendência à profissionalização do Administrador que teve sua profissão regulamentada na metade da década de 60, pela Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965. Essa Lei, no seu artigo 3º, destaca que o exercício da profissão de Técnico em Administração é privativo dos Bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, em cursos regulares

de ensino superior, oficial, oficializado ou reconhecido, cujo currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação, nos termos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, que fixa as Diretrizes e Bases da Educação no Brasil. Isso veio ampliar um vasto campo de trabalho para a profissão de Administrador (CFA, 2015).

Já a lei nº 7.321, de 13 de junho de 1985, alterou a denominação da profissão, de Técnico em Administração para Administrador (BRASIL, 2015).

Nicolini (2003) explica que a regulamentação do ensino e em seguida, o “milagre econômico” abriram um grande campo para a formação de bacharéis em Administração, parte dessa demanda foi atendida por faculdades isoladas e privadas mediante ao incentivo governamental.

Na Tabela 1, observa-se a evolução do número de cursos desde a década de 60, bem como, a quantidade de Instituições de Ensino Superior e matrículas. É possível notar que a partir do ano 2000, há um grande aumento no número de cursos de graduação em administração ofertados no país.

Tabela 1- Evolução do número de cursos em Administração no Brasil

Evolução do número de cursos de Administração no Brasil		
Ano	IES	Matrículas
1960	31	N/I
1970	164	66.829
1980	247	134.742
1990	320	174.330
2000	821	338.789
2002	1.158	493.104
2003	1.710	576.305
2009	2.314	1.102.579
2010	2.377	833.876
2012	2.416	833.042
2013	2.391	800.114

N/I: não informado

Fonte: MEC/INEP.

Com base nesses dados, cabe destacar que a cada ano, forma-se no Brasil um número expressivo de administradores. Em 2009, o Censo da Educação Superior realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) registrou a existência de 1.102.559 matrículas no curso,

representando 18,5% do total de universitários do país, o curso de administração possuía o maior número de estudantes. Esse crescimento diminuiu nos anos seguintes, contudo, em 2013, o censo registrou 800.114 matrículas, valor que representava 11% de 7.305.977 de todos os alunos matriculados em cursos de graduação. Ainda assim, manteve a posição de curso com o maior número de formandos.

A procura elevada para o curso de administração pode ser explicada pelo fato do mercado de trabalho oferecer diversas oportunidades de atuação, isso é evidenciado nos estudos (Godoy; Antonello, 2009; Godoy; Forte, 2007; Lombardi et al., 2011; Souza; Zambade, 2015) onde se verifica que a principal motivação pela escolha do curso são as oportunidades no mercado de trabalho. Podendo o profissional atuar em diversas áreas e setores: organizações públicas, organizações não governamentais (ONGs), indústrias, consultoria, mercado de capitais e riscos, empreendedor autônomo e etc.

Face às mudanças ocorridas no mundo organizacional passa-se a exigir por profissionais mais qualificados. Diante de tal necessidade é que surge a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, Lei Federal n. 9.394, de vinte de dezembro de 1996, trazendo mudanças para o sistema educacional brasileiro, regulamentando tanto o ensino privado como público, da educação básica ao ensino superior. (BRASIL, 1996).

2.2 Noções de Competências

A temática sobre competências tem sido o foco de estudo de muitos pesquisadores e organizações. Os estudos relacionados a esse tema não são novos e em face disso, encontramos diversos conceitos e interpretações sobre competências. Conforme afirma Brandão (2007, p. 3) o termo competências corresponde a “um conceito complexo e multifacetado, que pode ser analisado sob diferentes perspectivas e está sujeito a ambiguidades”. Nesse mesmo sentido, Godoy e Antonello (2009) afirmam que a expressão competência tem sido empregada com diversos sentidos e significados.

Na literatura encontramos a existência de duas principais correntes: a americana e a francesa. A primeira representada por autores norte-americanos (Boyatzis, 1982, e McClelland, 1973, Parry, 1996, por exemplo), define competência como um conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que permite o indivíduo desempenhar determinada atividade ou tarefa exigida pelo cargo ocupado. Esta corrente tem influência do modelo taylorista e fordista. A segunda corrente é representada principalmente por autores franceses (Le Boterf, 1999, e Zarifian, 1999, por exemplo), entende que a competência não é apenas um conjunto de qualificações do indivíduo, mas está ligado àquilo que ele realiza, produz e obtém como resultado no trabalho (BRANDÃO, 2007; DUTRA, 2004).

Segundo Brandão (2007), há uma terceira vertente com uma abordagem integradora, esta corrente é defendida por Gonczi (1999) que busca definir a competência a partir das concepções das correntes citadas anteriormente. Para o autor, a competência é entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para executar uma atividade, mas também como desempenho expresso pelo indivíduo, mediante os comportamentos adotados no trabalho (CARBONE, BRANDÃO, LEITE, & VILHENA, 2005 apud BRANDÃO, 2007).

Zarifian (2003, p. 137) define três conceitos de competências que se complementam entre si:

Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se defronta.

Competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta.

Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade (ZARIFIAN, 2003, p. 137).

Com base nesse autor, ser competente significa ter atitude, assumindo responsabilidades e riscos em situações de trabalho na qual se defronta, ir além das atividades descritas e dominar novas situações, portanto definindo competência como um caráter proativo.

Segundo Le Boterf (1999), a competência é constituída pela integração do saber (savoir), saber fazer (savoir-faire) e saber agir (savoir-agir), ou seja:

A competência é a capacidade de integrar os saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los sobre a realização das atividades [...] não são transferíveis, mas sim temos de criar condições favoráveis para a construção pessoal de competências. A definição abrange um saber combinatório, em que o sujeito é o centro da competência. [...] em que ele faz por meio da combinação e mobilização de um duplo conjunto de recursos: os incorporados (conhecimentos, experiências, qualidades pessoais, vivência, etc.) e a rede de recursos de seu ambiente (redes profissionais, redes documentais, banco de dados, etc.) (LE BOTERF, 1999, p.21 apud GODOY et al. 2009).

No Brasil, seguindo a abordagem francesa, outra definição inspirada no conceito de Le Boterf (1999), é introduzida por Fleury e Fleury (2001) ao definirem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Os autores ressaltam que os indivíduos, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização estão investindo em si mesmas.

Complementarmente, Bitencourt (2004, p. 68) entende as competências como um “processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais...”.

Fleury e Fleury (2001) associam a noção de competência com os verbos: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

Para Bruno-Faria e Brandão (2003), competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional.

Com sentido semelhante, Dutra (2004) define competências como “o conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades” (DUTRA, 2004, p. 28).

Zarifian (1999) propõe que as competências humanas são expostas no momento em que os indivíduos atuam diante de contextos vivenciados no ambiente de trabalho. Esse conjunto de competências deve agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, visto sua contribuição o alcance dos objetivos organizacionais e o reconhecimento da capacidade dos indivíduos, equipes e

organizações (BRANDÃO e BORGES-ANDRADE, 2007). Esta concepção está representada na Figura 1:

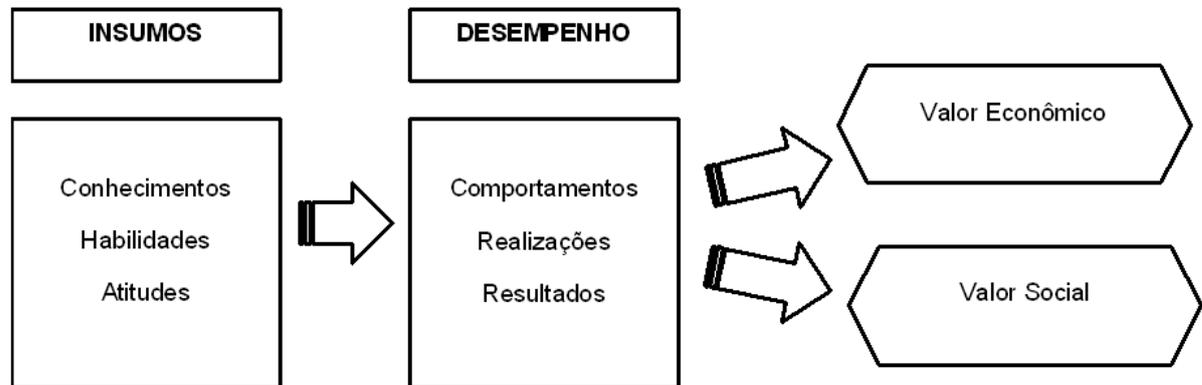


Figura 1- Componentes da competência humana

Fonte: Fleury e Fleury (2001), Dutra (2004) e Brandão e Borges-Andrade (2007).

A Figura 1 mostra que o conjunto de conhecimentos, habilidades e a aplicação desses três elementos no trabalho resultam um desempenho profissional (GONCZI, 1999; DURAND, 2000 apud BRANDÃO E BORGES - ANDRADE, 2007). Esse desempenho será expresso pelos comportamentos que o indivíduo manifesta no trabalho e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realizações ou resultados, dessa forma o desempenho competente possui valor tanto para a pessoa que o produz quanto para a organização (BRANDÃO E BORGES - ANDRADE, 2007).

Brandão (2007) realizou estudo que teve como objetivo apresentar uma revisão crítica das pesquisas empíricas realizadas no Brasil sobre o tema competências no trabalho. Por meio de uma revisão bibliográfica sistemática nos principais periódicos das áreas de Psicologia e Administração, constatou que havia certa predominância de estudos que buscavam identificar competências relevantes a determinados papéis ocupacionais, assim como, pesquisas que examinam a contribuição de processos de aprendizagem para o desenvolvimento de competências. A maioria dos artigos revisados pelo autor tinha como finalidade identificar competências profissionais ou seus elementos constitutivos (conhecimentos, habilidades e atitudes). Por fim, Brandão (2007) aponta que o tema ainda carece muito de investigações empíricas e sugere a realização de mais estudos sobre a natureza competência.

Dentre a heterogeneidade de definições que permeiam o conceito de competências, Perrenoud (2000, p. 15) define competência como sendo “uma capacidade

de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situações.” Ou seja, para enfrentar determinadas situações, é necessário colocar em ação e sinergia diversos recursos cognitivos complementares.

Uma vez apresentado os conceitos e abordagens sobre competências, resta agora avaliar a aplicabilidade de competências no campo educacional. Este é o ponto que será abordado na seção seguinte.

2.3 Formação baseada em competências

Na década de 90, a noção de competências passa a orientar a formação dos currículos dos cursos de graduação por meio da Lei de Diretrizes Básicas (LDB), que promoveram uma reforma no sistema educacional estabelecendo novas regras na organização curricular, e dentre as alterações estava à elaboração do projeto de Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN).

As DCN vieram para substituir os currículos mínimos, estes estabeleciam uma uniformidade entre as diferentes instituições, implicando em detalhamento das disciplinas e cargas horárias. No entanto, esse detalhamento continha uma natureza prescritiva, o que acabava inibindo as instituições de inovar seus projetos pedagógicos não mais permitindo “o alcance da qualidade desejada segundo a sua contextualização no espaço e tempo. Ao contrário, inibiam a inovação e a diversificação na preparação ou formação do profissional apto para a adaptabilidade!...” (BRASIL, 2002, p.2 apud NUNES; BARBOSA; FERRAZ; 2009).

Somente, em 13 de Julho de 2005, o Conselho Nacional de Educação, por meio da Resolução nº 4, aprova um novo documento instituindo as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração (BRASIL, 2005). A partir desse momento, as Instituições de Ensino Superior (IES) deveriam conceber e/ou implantar o seu projeto pedagógico com base no perfil do formando e competências e habilidades previstas nesta resolução. AS DCN permitiram que as IES pudessem criar propostas de formação diferenciada, definindo o tipo de perfil profissional que desejariam formar.

Em suma, as Diretrizes Curriculares Nacionais estabeleceram as competências e habilidades que o aluno formando em Administração deverá desenvolver, conforme descrito abaixo:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais (CNE, 2005, p.2).

Diante deste cenário, alguns trabalhos teóricos e/ou empíricos têm sido realizados explorando a aplicação da noção de competências no ensino superior. Entre estes, muitos se dedicam, particularmente, às competências desenvolvidas durante o curso de graduação em Administração, assim como, estudos voltados à concepção e reformulação de projetos pedagógicos dos cursos.

Estas pesquisas procuraram demonstrar como tem sido abordado o conceito de competências e a inserção deste tema nas universidades. Destacam - se os estudos de Bastos e Monteiro Junior (2009), Godoy e Antonello (2009), Godoy e Forte (2007), Godoy et al. (2009), Lombardi et al. (2011), Pacheco e Moretto Neto (2007), Souza e Zambalde (2015), os quais objetivaram identificar e analisar as competências sob a percepção dos alunos do último ano de cursos de graduação em Administração em Instituições de Ensino Superior. Outros estudos analisaram as competências desenvolvidas pelos alunos que se encontrava em diversos semestres

do curso de Administração (CAMPOS et al., 2009; DIAS JUNIOR et al., 2014; MOREIRA et al., 2012; PAIVA; ÉSTHER; MELO, 2004; SOUZA et al., 2014). Já as pesquisas de Bitencourt; Klein (2007) e Meireles et al. (2013) pretenderam verificar a percepção dos egressos em relação as competências adquiridas ao longo da graduação. E por fim, os estudos de Ching; Silva; Trentin (2014), Doliveira e Syritiuk (2005), Nunes; Barbosa; Ferraz (2009), Nunes e Barbosa (2009) e Nunes (2011) analisaram se a noção de competências estava inserida nos projetos pedagógicos de Instituições de Ensino Superior, buscando identificar a forma pela qual conceberam ou reestruturaram seus projetos pedagógicos, com base em competências e habilidades exigidas pelo MEC.

Silva e Pinta (2008) descreveram a experiência vivenciada por um grupo de estudantes participantes de um programa no exterior. A partir da noção de competências individuais e da teoria de aprendizagem vivencial, o estudo buscou verificar se as experiências reais dos estudantes, convivendo com desconhecidos em outro país, num contexto de trabalho, resultariam no desenvolvimento de competências, contribuindo para a formação do administrador. Os estudantes foram considerados como totalmente responsáveis pelo seu próprio crescimento e tiveram que se adaptar a um ambiente não familiar, além de enfrentar os desafios ao conviverem com pessoas diferentes e na busca por emprego. A pesquisa revelou que os participantes submetidos ao programa, a partir das situações vivenciadas, desenvolveram as seguintes competências e habilidades: administração de conflitos e liderança; capacidade de planejamento; gerência da vida pessoal; resiliência; inteligência emocional; inteligência cultural. As competências identificadas foram agrupadas em uma única categoria denominada autodesenvolvimento. Ao final o estudo contribuiu para avaliar se o desenvolvimento de competências individuais é motivado apenas pelas exigências do mercado de trabalho ou se estão consonância com os interesses particulares.

Sousa e Valadão Júnior (2013) objetivaram identificar e analisar as competências gerenciais inseridas em ementas de disciplinas dos cursos superiores em Administração, que direta ou diretamente, contribuiriam para o desenvolvimento de competências importantes ao gestor que pretendia assumir designações internacionais. Foram analisadas as ementas dos cursos de Administração de 24 IES, utilizando de técnica de análise de conteúdo clássica e consideradas tanto as disciplinas obrigatórias quanto às optativas, sendo uma média de 55 por curso. Nas

ementas analisadas de cada curso, a maior ocorrência foi da competência visão estratégica. Em seguida, aparece à competência capacidade de decisão e a competência capacidade de correlação dos fatos com importância para a empresa, estas se encontram nas recomendações feitas pelas DCN a respeito do perfil do administrador. Na sequência, foram identificadas as competências trânsito em negócios internacionais e capacidade para tratar com culturas diversas. Os resultados permitiram observar que na maioria das disciplinas estudadas houve a inserção de pelo menos uma competência por disciplina.

Outro estudo realizado por Ching, Silva e Trentin (2014) objetivou-se relatar a experiência dos próprios autores na estruturação de um projeto pedagógico de curso de uma Instituição de Ensino Superior (IES) voltado para a formação de competências de alunos em um curso de Administração. A concepção, desenvolvimento e implantação do novo PPC consistiram em sete etapas: 1) definição dos objetivos do PPC tendo por base as DCN; 2) identificação das competências e habilidades apresentadas na Resolução nº 04/2005 e as competências descritas na Pesquisa Nacional do CFA/CRA de 2011 e na sequência enquadrada em categorias: formação básica, estudos quantitativos, formação profissional e formação complementar; 3) definição dos objetivos e componentes integradores da estrutura curricular; 4) definição de novas metodologias de aprendizagem; 5) definição dos métodos avaliativos; 6) consistiu em reuniões com os docentes para alinhamento da nova proposta para o PPC; 7) elaboração de um novo plano de ensino. Em relação às mudanças foram implantadas mensalmente, deixando a possibilidade de reavaliar o processo junto aos professores e estudantes, de forma a fazer os ajustes necessários.

Nunes, Barbosa e Ferraz (2009) investigaram como a inserção da noção de competências vem sendo aplicada nas estruturas curriculares de graduação em Administração de oito Instituições de Ensino Superior (IES) localizadas em Belo Horizonte - MG. A pesquisa revelou que a maioria das faculdades já havia despertado para a necessidade de mudanças na organização curricular e acadêmica tendo como base as Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Porém, os autores concluíram com base nos resultados obtidos, que as faculdades ainda apresentam um comportamento tímido no tocante às suas ações, pois a inserção da noção de competências estava pouco presente nos currículos. Concluindo que estas ações por vezes são desconectadas e incipientes em sua

totalidade, podendo levar a entendimentos e/ou práticas inadequadas à concepção proposta para atender às exigências do Ministério da Educação.

2.3.1 Alguns estudos empíricos sobre a formação de Administradores no âmbito das universidades

O estudo realizado por Dias Junior et al. (2014) teve como objetivo analisar a percepção de alunos de um curso de graduação em Administração, em relação a conhecimentos, habilidades e comportamentos adquiridos pela utilização de um simulador organizacional como estratégia de aprendizagem. Os resultados demonstraram que após um semestre, os alunos que foram submetidos a experiências gerenciais, própria da atividade de simulação, gerenciando empresas fictícias e tomando decisões estratégicas, tiveram a oportunidade de integrar conhecimentos adquiridos anteriormente, como também, o aprimoramento da habilidade de tomar decisões e a capacidade de avaliar e explicar os resultados obtidos com o simulador. O desenvolvimento de competências por meio do simulador organizacional mostrou-se alinhado com o perfil, competências e habilidades dos administradores. De acordo com a percepção dos discentes foram identificadas as competências: organização, liderança e trabalho em equipe, visão sistêmica e planejamento, respectivamente.

Moreira et. al (2012) realizou uma pesquisa que consistiu em verificar se os perfis dos alunos de administração de uma IES estavam condizentes com o perfil de profissionais que o mercado de trabalho demandava. Na opinião dos alunos as principais competências necessárias à atuação do administrador foram: capacidade para empreender e tomar decisões, capacidade para atuar em equipes e boa relação interpessoal, flexibilidade e pró-atividade diante das mudanças organizacionais, visão sistêmica dos fatos e ligação com aspectos organizacionais, capacidade de negociação, capacidade comunicativa, conhecimentos em informática e conhecimento de outros idiomas. Os resultados demonstraram que não basta aos alunos restringirem seus conhecimentos aos conteúdos acadêmicos, sendo necessário, para um perfil adequado ao mercado, a realização de atividades extracurriculares visando o desenvolvimento de outras competências.

Ruas e Comini (2007) analisaram o desenvolvimento de competências gerenciais em ambiente de programas de pós-graduação em formação gerencial (PPFGs). Foi analisada a percepção de aproximadamente 300 alunos de diferentes turmas, cursos e instituições. Os resultados da pesquisa mostraram que sob a perspectiva dos alunos houve uma maior demanda por aproximação entre os conteúdos e atividades de aula e a experiência profissional dos participantes facilitando o processo de aprendizagem e a aquisição de competências.

Pacheco e Moretto Neto (2007) analisaram a percepção de alunos formandos de um curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, quanto às competências empreendedoras adquiridas na graduação. O currículo do curso tinha como um de seus objetivos, desenvolver a capacidade de empreendedorismo em seus alunos, no entanto, a análise do currículo permitiu verificar que a maioria das disciplinas não tinha como foco a formação de competências empreendedoras, apresentando índices insatisfatórios quanto ao fomento à capacidade de empreendedorismo. Sob o ponto de vista dos alunos foi detectado potencial para empreendedorismo, entretanto, os alunos que apresentaram um baixo potencial empreendedor não realizaram nenhuma atividade em paralelo ao curso.

Em outra pesquisa, Bitencourt e Klein (2007) estudaram as percepções de alunos egressos do curso de Administração, com base no trabalho desenvolvido anteriormente por Godoy et al. (2005). A partir da análise dos resultados foram identificadas seis competências percebidas pelos egressos do curso: 1) competências de ética e valores; 2) solução de problemas; 3) autodesenvolvimento; 4) competências técnico-profissionais; 5) relacionamento interpessoal e comunicação; e 6) raciocínio lógico e analítico. As autoras analisaram as competências por meio das três dimensões de Boterf (2003): a pessoal, formação e profissional. Sendo que a competência de ética e valores e a competência de relacionamento interpessoal e de comunicação representam o aspecto pessoal (querer agir). A competência de autodesenvolvimento correspondeu ao aspecto da formação e as competências para solução de problemas, técnico-profissional e de raciocínio lógico e analítico vislumbram o aspecto profissional (querer agir).

Souza e Zambalde (2015) buscaram identificar na percepção de alunos de curso de bacharelado em Administração em IES públicas e privadas, quais as competências gerais e específicas eram desenvolvidas durante o período de formação acadêmica, tendo como propósito evidenciar as competências menos

desenvolvidas para assim refletir sobre as possíveis lacunas que existem na formação para a profissão de administrador. As análises dos dados permitiram identificar que em relação às competências gerais os alunos das IES públicas perceberam um desenvolvimento melhor das competências relacionadas à interpretação de textos, gráficos, símbolos e números; capacidade de comunicação; capacidade de cooperação e trabalho em equipe; capacidade de resolver conflitos; capacidade empreendedora, e capacidade de relacionamento interpessoal. Os alunos das IES privadas perceberam uma evolução para as competências relacionadas à criatividade e à formação cidadã crítica.

Já as competências específicas mais percebidas pelos alunos das IES públicas foram as competências relacionadas à interpretação de informações contábeis para a tomada de decisão, uso de informações de custos para o planejamento e tomada de decisões, à capacidade de realizar consultoria em gestão e administração, à capacidade de elaborar e administrar projetos organizacionais, à capacidade de tomar decisões em investimentos, financiamentos e recursos financeiros, à capacidade de formular estratégias de marketing, e à capacidade de identificar as inter-relações funcionais da organização. Os alunos das IES privadas percebem como um melhor desenvolvimento da capacidade de gerir sistemas de informação e a utilização das tecnologias da informação nos processos da gestão. Por outro lado, a análise evidenciou que as competências empreendedoras e a capacidade de investigação científica têm sido poucos desenvolvidas em ambas IES estudadas. (SOUZA;ZAMBALDE, 2015)

Godoy e Forte (2007) por meio de análise fatorial identificaram quatro grupos de competências desenvolvidas por alunos formandos do curso de graduação em administração, a saber: competência social, competência de solução de problemas, competência técnico-profissional e competência de comunicação. Como resultado este estudo permitiu identificar que segundo a percepção dos alunos, as competências adquiridas durante a graduação estão relacionadas às competências sociais (com mais de 60%) e às competências solução de problemas (com mais 50%).

Foi possível ainda verificar que o aprendizado de tarefas e atividades de consultoria e a emissão de pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais não são percebidos pelos discentes como competências desenvolvidas durante a graduação, embora estas estejam

presentes nas diretrizes curriculares do curso de Administração (GODOY; FORTE, 2007).

Godoy et al. (2009) objetivaram identificar as competências adquiridas na percepção de alunos no último ano do curso de Administração de Empresas de uma universidade privada de São Paulo. O estudo desenvolvido teve como base o modelo proposto por Cheetham e Chivers (2005) que construíram o modelo reunindo elementos de diversas teorias e correntes sobre competência e também por meio de um estudo empírico. Cheetham e Chivers (2005 apud GODOY;FORTE,2007) apresentam em seu modelo uma estrutura de quatro componentes importantes: competência cognitiva/conhecimento, competência funcional, competência pessoal/comportamental e competência de valores/ética, metacompetências e transcompetências.

Godoy et al. (2009) interpretaram e adaptaram esse modelo, validando por meio do método de Modelagem de Equações Estruturais, o qual permitiu identificar que para os alunos pesquisados as competências adquiridas estavam organizadas em quatro construtos: competência social, competência solução de problemas; competência técnico-profissional; e competências básicas, esta última influenciando as três primeiras. Os autores definem as competências básicas como algumas metacompetências-transcompetências que, no modelo Cheetham e Chivers (2005) são: comunicação, criatividade, solução de problemas, aprendizagem, autodesenvolvimento, agilidade mental, análise e reflexão, no entanto, o estudo contemplou apenas: comunicação, análise, raciocínio lógico e reflexão. Segundo os autores, a interação entre esses quatro fatores visa produzir resultados macro, micro e parcial que estão relacionados a resultados: mais amplos da atividade profissional; atividades específicas; e de atividades parcialmente concluída, respectivamente. Os resultados podem ser observados e utilizados para testar a competência profissional de um indivíduo permitindo a autopercepção que conduzirá a reflexão (sobre a ação passada ou atual) resultando "... a alguma modificação comportamental e à melhoria da competência profissional." (GODOY et al. 2009, p. 269).

Na Figura 2, há uma representação do modelo que emergiu dos estudos de Cheetham e Chivers (2005), adaptado por Godoy et al. (2009) e ainda associando com as competências identificadas com os aspectos nos estudos de Fleury e Fleury (2001) e Zarifian (2003).

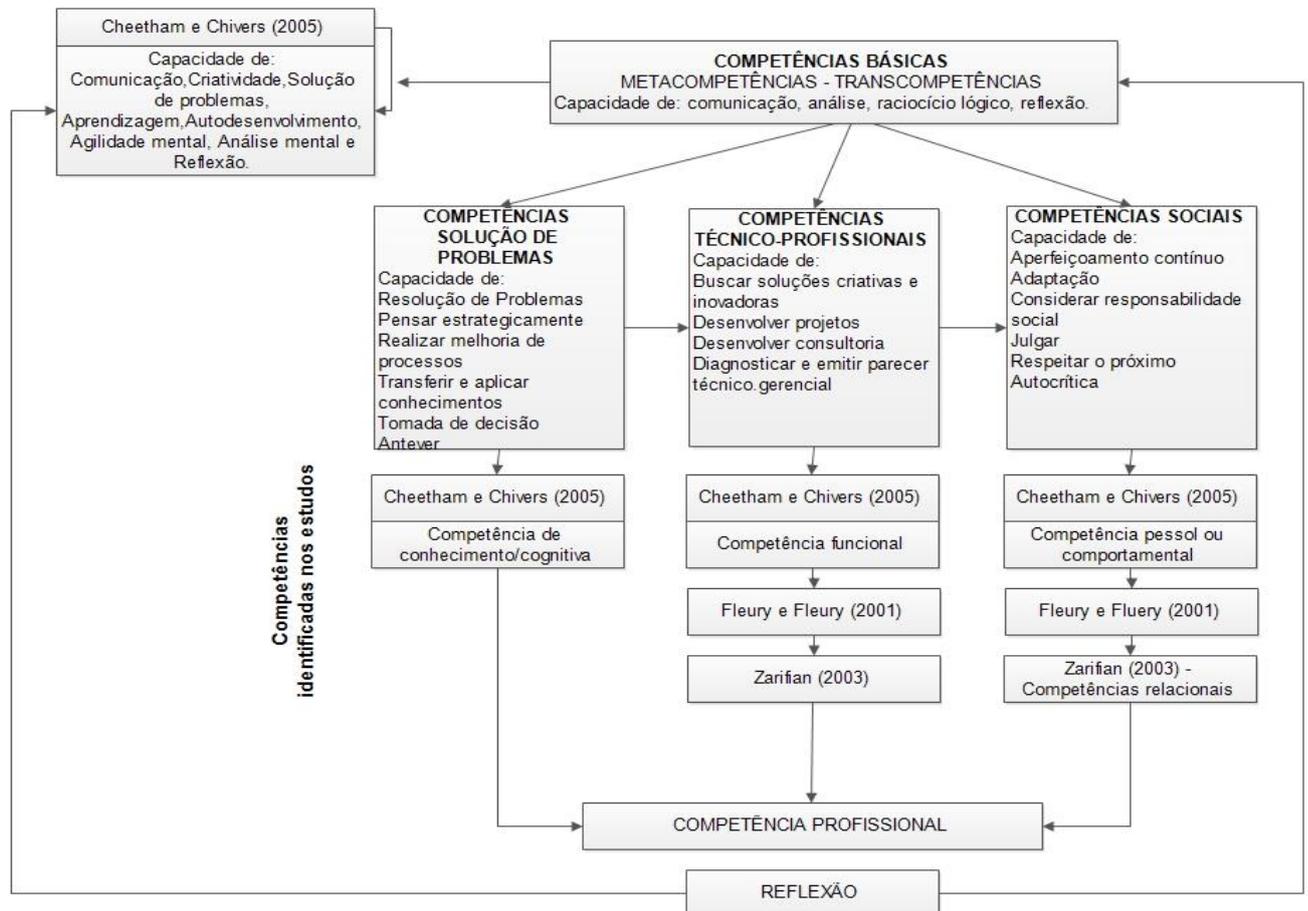


Figura 2 - Modelo de competências profissionais

Fonte: Elaborado pela autora, com base no modelo de Godoy et al. (2009), com adaptações.

Ao examinarem o fator competência social verificou-se que os aspectos presentes estavam associados ao que Zarifian (2003) denominou de “competências relacionais”, ao que Fleury e Fleury (2001) chamaram de “competências sociais” e Cheetham e Chivers (2005) de “competência pessoal ou comportamental”. Sendo, a capacidade para adotar comportamentos apropriados, que é observável em situações relacionadas ao trabalho. Para a competência solução de problemas, que no modelo de Cheetham e Chivers (2005), aparece como uma metacompetência e está relacionada com a competência de conhecimento/cognitiva, que é a aquisição

de conhecimento apropriado relacionado ao trabalho e à capacidade para seu uso efetivo (GODOY, et al. 2009).

Godoy et al. (2009) afirmam que as competências técnico-profissionais também presentes na proposta de Fleury e Fleury (2001) e de Zarifian (2003), em sua caracterização se encontram elementos da competência denominada por Zarifian (2003) de inovação. No modelo de Cheetham e Chivers (2005), estão relacionadas com “competência funcional”, definida como a capacidade para executar uma gama de tarefas baseada no trabalho para produzir resultados específicos efetivamente. Enfim, os autores observaram que a competência de ética e valores presente no modelo de Cheetham e Chivers (2005) não foi identificada nos resultados do estudo, apesar de o instrumento conter elementos relativos a esta competência, os mesmos foram eliminados por não atenderem os critérios de validade na análise dos dados. Os autores enfatizam a necessidade de estudos futuros referentes a essa competência no âmbito da Administração e das organizações.

Face ao volume de informações que foram contempladas neste estudo optou-se por utilizar como base de comparação os resultados obtidos nos estudos de Godoy e Forte (2007) e Godoy et al. (2009). A análise comparativa pode ser visualizada no Apêndice B.

A partir das análises realizadas dos artigos, é possível verificar nos estudos empíricos que objetivaram identificar às competências dos discentes (BASTOS; MONTEIRO JUNIOR, 2009; GODOY; ANTONELLO, 2009; GODOY; FORTE, 2007; GODOY et al., 2009; LOMBARDI et al., 2011; PACHECO; MORETTO NETO, 2007; SOUZA; ZAMBALDE, 2015; CAMPOS et al., 2009; DIAS JUNIOR et al., 2014; MOREIRA et al., 2014; PAIVA; ÉSTHER;MELO, 2004; SOUZA et al., 2014; BITENCOURT; KLEIN, 2007), bem como os estudos que analisaram os projetos político pedagógicos de cursos de Administração (CHING; SILVA; TRENTIN, 2014; DOLIVEIRA; SYRITIUK, 2005; NUNES; BARBOSA; FERRAZ, 2009; NUNES; QUEIROZ, 2009; NUNES, 2011), a existência lacunas entre o que o aluno adquire e/ou desenvolve na graduação e o que as universidades oferecem ou disponibilizam em seus projetos pedagógicos, geralmente, não estão atualizados ou não estão conformidade com o que é exigido nas Diretrizes Curriculares Nacionais, em consonância, não atendem ao que é demandado pelo mercado de trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir do que foi apresentado, neste capítulo, serão informados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo, partindo do delineamento de pesquisa, o universo e a amostra, assim como, o instrumento utilizado, procedimentos de coleta e de análise dos dados.

3.1 Metodologia e tipo de pesquisa

De acordo com Gil (2007), o objetivo fundamental da ciência é chegar à veracidade dos fatos. O método científico é definido como o “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (GIL, 2007, p.26).

Considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2009), esta pesquisa pode ser classificada quanto aos fins a que se destina e quanto aos meios de investigação. Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva, pois expõe características de uma determinada população.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo. A pesquisa é identificada como de campo, pois uma investigação empírica ocorrerá no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA, 2009).

Quanto à natureza o presente estudo tem uma abordagem quantitativa, pois teve a finalidade de identificar, empiricamente, as percepções dos próprios discentes quanto ao domínio e importância de competências necessárias à atuação profissional como Administrador. Também se propôs a comparar o grau de domínio e importância na percepção dos alunos do primeiro semestre e formandos quanto às competências propostas pelo Ministério da Educação (MEC), e verificar a contribuição do curso para o desenvolvimento das competências pesquisadas.

3.2 Caracterização do Curso de Bacharelado em Administração na IES.

O curso de administração na Instituição de Ensino Superior estudada teve seu início em 1962. Nesse período, havia três troncos básicos de estudos: I. Direito; Administração; Economia; II. Letras Brasileiras, e III. Arquitetura e Urbanismo. No entanto, o reconhecimento do curso foi concretizado em 26 de junho de 1969 e, somente em 1971, foi estabelecido o currículo pleno do curso¹.

Em 1988, houve a primeira alteração curricular do curso diurno e, em 1989, a implementação do curso noturno. Em 2009, foi elaborado um novo Projeto Pedagógico de Curso (PPC), visando adequar o currículo às novas diretrizes curriculares para cursos de Administração. O novo PPC resultou na atualização e flexibilização do currículo e tornaram semelhantes os cursos diurno e noturno, com vigência a partir de 2011.

Atualmente, o curso de Administração na IES encontra-se vinculado ao Departamento de Administração (ADM) que, por sua vez, integra a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE). O curso de Administração é um dos maiores da IES estudada, com um número expressivo com mais de mil alunos ingressos distribuídos nos cursos diurnos e noturnos, onde, atualmente se formam em média 120 alunos por semestre.

3.3 População e Amostra

O universo da pesquisa de campo foram os alunos iniciantes (do primeiro período do curso) e os formandos dos semestres letivos de 1/2015 e 2/2015 do curso de administração de uma universidade federal. A população é composta por 120 alunos do primeiro período e 110 alunos formandos do semestre letivo de 1/2015 e 2/2015, respectivamente. O total de alunos de alunos matriculados nos períodos citados é de aproximadamente 460 alunos.

O número de respostas obtido junto aos iniciantes foi de 102 alunos matriculados no primeiro semestre de 1/2015 e 95 alunos matriculados do primeiro

¹ Informações coletadas no site institucional da IES pesquisada. Acesso em 22 de junho de 2015.

semestre que ingressaram no curso no segundo período letivo de 2015. Para os alunos formandos a amostra obtida foi de 34 alunos formandos do semestre letivo de 1/2015 e 76 formandos do semestre letivo de 2/2015.

Para os alunos do primeiro semestre, a pesquisa se caracterizou como um levantamento censitário, pois foram coletados dados em duas turmas das disciplinas obrigatórias de “Introdução à Administração”. Aos alunos formandos, pertencentes ao último ano de curso, a amostra foi por acessibilidade, que conforme Vergara (2009) seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles.

3.4 Caracterização do instrumento utilizado

Tendo em vista o objetivo do estudo, o instrumento de pesquisa para a coleta de dados foi retirado do artigo “Competências adquiridas durante os anos de graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso de Administração de Empresas” de Arilda Schmidt e Denis Forte, publicado em 2007, na Revista Gestão & Regionalidade. Ressalta-se que esse instrumento foi reaplicado por Godoy et al. (2009), no qual, foi validado por meio da análise fatorial confirmatória e ajustado com o método de Modelagem de Equações Estruturais, com base no modelo de Cheetham e Chivers (2005).

A escala originalmente desenvolvida e validada por Godoy e Forte (2007), continha 23 itens redigidos de forma a contemplar as competências sugeridas pelo MEC e estabelecidas pelo projeto pedagógico do curso. Os itens foram medidos por meio de uma escala tipo Likert com seis possibilidades de resposta, que variavam de 1- Discordo Totalmente a 6-Concordo Totalmente.

Para demonstrar a confiabilidade do questionário os autores calcularam o coeficiente *Alpha de Cronbach*, tendo em vista que a carga fatorial representa a correlação entre a variável original e o fator sendo importante determinar o nível de significância para a interpretação das cargas fatoriais. Sendo possível notar que o alpha de cronbach apresentado para cada fator foi superior a 0,7 determinando um nível de significância satisfatório para interpretação das cargas fatoriais, segundo Hair et al. (2009).

Na Tabela 2 apresenta as cargas fatoriais e o coeficiente *Alpha de Cronbach* para cada fator, inserida no questionário de Godoy e Forte (2007).

Tabela 2 - Resultados da Análise Fatorial

Variáveis	Fatores/Cargas Fatoriais			
	1	2	3	4
26. Respeitar o próximo	0,755			
23. Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional.	0,729			
27. Ter autocrítica	0,719			
25. Ter um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios	0,699			
17. Agir buscando atender as demandas críticas, com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos.	0,676			
24. Considerar aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão.	0,656			
19. Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios.	0,533			
16. Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade.	0,498			
2. Pensar estrategicamente em relação às oportunidades e resultados.		0,78		
1. Identificar e definir problemas bem como desenvolver soluções.		0,754		
3. Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho.		0,739		
5. Tomar decisões a partir da identificação e análise dos vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho.		0,643		
4. Transferir e aplicar conhecimentos técnicos para resolver problemas em situação de trabalho.		0,574		
12. Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com ideias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado.		0,449		
21. Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração.		0,785		
20. Elaborar e implementar projetos em organizações.			0,738	
22. Emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.			0,698	
13. Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável.			0,501	
8. Comunicar-me na forma escrita e verbal de maneira clara e objetiva.				0,714
9. Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando embasamento matemático.				0,682
7. Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores.				0,614
10. Raciocinar de forma lógica e analítica estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos produtivos administrativos e de controle.				0,594
11. Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados.				0,470
% da Variância do Fator	39,19	7,39	5,44	4,13
%Total de Variância Explicado pelos fatores			56,15	
Alpha de Cronbach	0,8808	0,8524	0,8015	0,798

Fonte: Godoy e Forte (2007)

Em um estudo posterior, Godoy et al. (2009) por meio da análise fatorial confirmatória, os autores identificaram quatro fatores. A Tabela 3 apresenta o agrupamento desses itens.

Tabela 3 - Tabela de fatores

Fatores	Itens	Alfa de cronbach	Variância explicada
Competência Social – CS1	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12,23	0,881	46%
Competência de Solução de Problemas – CSP2	17, 18, 19, 20, 21,22	0,852	53%
Competência Técnico-Profissional – CTP3	13, 14, 15,15	0,802	50%
Competências Básicas – CB4	1, 2, 3, 4,5	0,798	47%

Fonte: Godoy et. al (2009)

No desenvolvimento do questionário, os autores interpretaram e nomearam os fatores obtidos com a seguinte denominação:

- **Fator 1 – Competência Social (CS1):** Consiste na capacidade do indivíduo em respeitar as pessoas com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres e de acordo com os valores éticos. Refere-se também a capacidade de interação com as pessoas, considerando-se os aspectos da responsabilidade social em consonância com as novas situações e/ou pressões de trabalho (GODOY; FORTE, 2007; GODOY et al., 2009).
- **Fator 2 – Competência Solução de Problemas (CSP2):** Está relacionada à identificação de problemas e desenvolvimento de soluções, aplicando os conhecimentos técnicos adquiridos, utilizando ferramentas e metodologias adequadas, visando gerar resultados. Tendo também a capacidade de pensar estrategicamente e de tomar decisão acerca da melhor estratégia de implementação nas mudanças de processos de trabalho (GODOY; FORTE, 2007; GODOY et al., 2009).
- **Fator 3 – Competência Técnico-Profissional (CTP3):** Consiste na capacidade de realizar tarefas e atividades de consultoria, visando o desenvolvimento de projetos e/ou produtos e a capacidade de buscar constantemente soluções criativas e inovadoras (GODOY; FORTE, 2007; GODOY et al., 2009).

- **Fator 4 – Competências Básicas (CB4):** Correspondem algumas das metacompetências- transcompetências encontradas no modelo de Cheetham e Chivers (2005), mas que no estudo foram identificadas apenas: comunicação, análise, raciocínio lógico e reflexão. (GODOY et al., 2009).

A escolha para utilização deste instrumento justifica-se pelo fato de apresentar evidências de validação, pela possibilidade de gerar análises e por possibilitar comparações com os estudos anteriores.

O instrumento de Godoy e Forte (2007) foi adaptado ao contexto da pesquisa e organizado em dois blocos: no primeiro constam 23 itens em forma de afirmativas (frases curtas). No segundo solicitava um conjunto de informações destinadas à caracterização dos indivíduos. Os questionários aplicados estão no Apêndice C.

Foram aplicados dois questionários contendo questões fechadas, abertas e semiabertas. O primeiro questionário buscou obter a visão inicial dos alunos matriculados no primeiro período do curso acerca das competências necessárias à atuação do administrador e, o segundo foi aplicado a alunos formandos matriculados nas disciplinas de Projeto de Pesquisa em Administração (PPA) e Elaboração de Trabalho de Curso (ETC), disciplinas obrigatórias do sétimo e oitavo período, respectivamente, já que estes possuem experiência vivenciada ao longo da graduação.

Os itens do questionário foram respondidos em Escala tipo *Osgood* de 11 pontos. Onde o 0 = nenhum domínio e 10 = domínio total, e no que se refere à importância da competência para o trabalho de um administrador, 0 = nenhuma importância e 10 = importância total. Quanto mais próximo de 10, maior será o domínio quanto à competência e mais importante é a competência para à atuação do administrador. No questionário aplicado aos discentes matriculados no sétimo e oitavo período foi acrescentado mais uma coluna referente ao grau de contribuição do curso para aquisição ou desenvolvimento de competências. Da mesma forma, o 0 corresponde há nenhuma contribuição e 10 = total contribuição do curso.

No segundo bloco, o questionário foi composto com perguntas sobre sexo, idade, tipo de escola onde curso o ensino médio, se realizou cursinho preparatório, semestre de ingresso na IES, motivo pelo qual escolheu o curso, atividades

desenvolvidas durante o curso (grupos de pesquisa, estágio, e etc), se exerce alguma atividade remunerada e se há relação com o curso de administração e um espaço para que o aluno indicasse outras competências que considera importante, assim como para indicação de e-mail para contato, caso o respondente tenha o interesse em receber o resultado da pesquisa.

Foi realizado um pré-teste que envolveu a aplicação (por e-mail), de uma versão quase definitiva do instrumento, em um grupo de pesquisa composto por graduandos, mestrandos e doutorandos, os quais onde contribuíram com sugestões para aperfeiçoamento e a apresentação dos itens de forma clara e objetiva.

3.5 Procedimentos de coleta e análise de dados

O instrumento foi aplicado de forma presencial em duas turmas da disciplina obrigatória “Introdução à Administração”, nos turnos diurno e noturno, para os alunos iniciantes no semestre de 1/2015 e 2/2015. Aos alunos formandos no semestre 1/2015 e 2/2015 foram disponibilizados questionário eletrônico no Survey Monkey, e também aplicado de forma presencial na disciplina de Projeto de Pesquisa em Administração (PPA) e Elaboração de trabalho de Curso (ETC), com o apoio dos professores orientadores do departamento de Administração do curso. A coleta de dados ocorreu entre os meses de março e outubro de 2015.

Os dados foram submetidos aos seguintes procedimentos estatísticos: tratamento dos dados para identificação de erros de digitação, casos omissos e outliers e realizados testes de normalidade (Kolmogorov Smirnov e Shapiro-Wilk), como também, análises estatísticas descritivas, testes de diferenças de médias entre grupos (Mann-Whitney U e Kruskal - Wallis), além de inferencial uma vez que foi realizada análise fatorial dos instrumentos desenvolvidos.

Após a finalização do processo de coleta, foram feitas análises estatísticas descritivas das variáveis visando identificar possíveis erros de digitação. Foram identificados três valores que estavam fora da escala de avaliação (0 a 10 pontos), o qual foi corrigido pela consulta à resposta assinalada no questionário. As médias e desvios padrão obtiveram valores altos, no entanto, os coeficientes de variação

mostraram-se superiores a 0,0001, indicando não serem necessárias transformações.

Em seguida, foram analisados as frequências absolutas e o percentual dos casos omissos em cada fator e em cada sujeito. Dos 307 dos casos verificou-se que as 23 variáveis não ultrapassaram mais de 1,3% do total de respostas válidas. Com relação às variáveis demográficas “idade” e “onde cursou o ensino médio” apresentaram valores acima dos 5%, optando pelo tratamento pairwise para os casos omissos.

Com relação aos casos extremos uni e multivariados foram analisados por meio do exame do gráfico boxplot e pela distância de *mahalanobis* onde foram identificados os outliers e posteriormente, excluídos da amostra. Contudo, foram realizadas análises com e sem a presença dos casos extremos sendo que não foram detectadas subamostras nos resultados, razão pela qual foram considerados representativos das observações, aceitando-se como adequado mantê-los na amostra.

A normalidade das distribuições foi avaliada pelos gráficos de distribuição (Histograma) e pelo teste K-S e Shapiro-Wilk. Estes testes indicaram que as distribuições se desviam da normalidade ($p < 0,05$), concluindo que a distribuição dos dados foi significativamente não normal.

Para a análise do domínio de competências desenvolvidas pelos alunos pesquisados, as questões foram agrupadas em quatro fatores (CS1, CSP2, CTP3, CB4), tendo por base a análise fatorial confirmatória realizada por Godoy et al. (2009) para as competências profissionais. Quanto à importância atribuída a competências e a contribuição do curso para aquisição e/ou desenvolvimento de competências foi realizada nesse estudo, análise fatorial, que segundo Hair et al. (2009) consiste em uma técnica multivariada que reduz um número variáveis iniciais em um conjunto menor de novas dimensões (fatores) com uma perda mínima de informação.

Para comparação dos resultados obtidos da percepção dos alunos foram realizados testes estatísticos de comparação Kruskal-Wallis para testar as diferenças entre médias e o teste Mann-Whitney para detectar em quais grupos, as médias eram diferentes.

A tabulação e análise dos dados foram realizadas com o auxílio dos softwares Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 20.0 e Microsoft Excel 2010.

3.6 Perfil dos respondentes

A Tabela 4 mostra resultados que permitem caracterizar os respondentes quanto a variáveis demográficas e acadêmicas.

Tabela 4 - Distribuição dos alunos quanto a variáveis demográficas e acadêmicas

Variáveis demográficas		Frequência	%
Sexo	Masculino	175	57,0%
	Feminino	123	40,1%
	Sem resposta	9	2,9%
Faixa Etária	Até 17 anos	30	9,8%
	de 18 a 24 anos	195	63,5%
	De 25 a 35 anos	34	11,1%
	De 36 50 anos	4	1,3%
	Acima de 51 anos	1	0,3%
	Sem resposta	43	14,0%
Turno do Curso	Diurno	166	54,1%
	Noturno	138	45,0%
	Sem resposta	3	1,0%
Ensino Médio	Escola Pública	83	27,0%
	Escola Particular	206	67,1%
	Sem resposta	18	5,9%
Cursinho preparatório	Sim	130	42,3%
	Não	174	56,7%
	Sem resposta	3	1,0%
Atividade remunerada	Não exerce	174	56,7%
	Parcial (até 30horas/semana)	54	17,6%
	Integral (31 horas ou mais)	55	17,9%
	Trabalho eventual	22	7,2%
	Sem resposta	2	0,7%
Motivo da escolha do curso	Relação com o trabalho que já realizava	43	14%
	Aptidão Pessoal	146	47,6%
	Prestígio social e econômico	19	6,2%
	Oportunidade no mercado de trabalho	73	23,8%
	Baixa concorrência por vagas	4	1,3%
	Outros	26	8,5%

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao perfil dos respondentes, percebe-se que a maioria é do sexo masculino (57%), com faixa etária entre 18 a 24 anos (65,5%), no curso diurno (54,1%) e cursaram o ensino médio em escolas privadas (67,1%).

Verificou-se ainda que em relação à variável demográfica “fez cursinho preparatório”, 56,7% alunos responderam que não tinham feito cursinho preparatório.

Em relação à atividade remunerada, constatou-se que a maioria dos alunos, ou seja, 56,7% dos alunos não exerciam nenhuma atividade remunerada. Destes, 35,5 % exerciam algum tipo de atividade integral com 31 horas semanais ou mais, ou de forma parcial até 30 horas semanais e 7,2% faziam algum trabalho eventual.

No que diz respeito às principais motivações pela escolha do curso de Administração, destaca-se aptidão pessoal (47,6%), seguida de oportunidade no mercado de trabalho (23,8%) e relação com o trabalho que já realizava anteriormente (14%). Identifica-se, ainda, um baixo percentual de respondentes que optaram por outros motivos (8,5%), prestígio social e econômico (6,2%) e baixa concorrência por vagas (1,3%).

A Tabela 5 apresenta as atividades que os alunos desenvolveram ou que estavam desenvolvendo durante a graduação.

Tabela 5 - Atividades desenvolvidas pelos formandos durante a graduação

Atividades desenvolvidas		
	Frequência	%
Participação em grupos de pesquisa	32	29,1
Projetos de Iniciação científica	10	9,1
Atividades ou projetos de extensão universitária	16	14,5
Estágio	80	72,7
Trabalho voluntário	29	26,4
Participação em empresa júnior	19	17,3
Outras atividades	10	9,1
Não exerceu nenhuma atividade	7	6,4

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados sobre atividades desenvolvidas ou que estavam desenvolvendo durante a graduação, houve prevalência de discentes que realizaram estágio (72,7%), em segundo lugar, a participação em grupos de pesquisa (29,1%), seguidos por trabalho voluntário (26,4%), participação em empresa júnior (17,3%),

participação em atividades ou projetos de extensão universitária (14,5%), projetos de iniciação científica (9,1%), também identificou alunos que exerceram outras atividades (9,1%) e apenas 6,4% não exerceram nenhuma dessas atividades durante a graduação. O alto percentual de alunos que realizaram ou estavam realizando estágio pode ser explicado pelo fato de que esta questão foi aplicada apenas aos alunos do sétimo e oitavo períodos do curso, estando, portanto, na fase final da graduação. Tal achado corrobora com a pesquisa de Souza e Zambalde (2015), onde os alunos mais próximos de concluir o curso tinham a experiência de ter realizado estágio.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, estão apresentados e discutidos os resultados desta pesquisa. A primeira parte refere-se aos dados descritivos e em seguida, os resultados das análises fatoriais. Por último, são apresentadas as comparações realizadas com os alunos iniciantes e formandos.

4.1 Domínio de competências entre os alunos iniciantes e formandos

Para análise do domínio de competências entre os alunos, teve-se por base a pesquisa desenvolvida por Godoy et al. (2009), o qual definiram quatro competências profissionais. Assim, as questões foram agrupadas em fatores (CS1, CSP2, CTP3, CB4) e para fins de análise quantitativa dos dados foram calculadas as médias e os desvios-padrão para cada construto.

4.1.1 Descrição dos fatores domínio

A Tabela 6 apresenta as médias e os desvios-padrão para os alunos iniciantes do primeiro período do curso e para os formandos quanto ao domínio de competências.

Tabela 6 - Domínio de competências entre alunos iniciantes e formandos

Fator	Iniciantes		Formandos	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Competência Social -CS1	7,94	1,05	8,14	0,81
Competência de Solução de Problemas - CSP2	7,21	1,52	7,41	1,10
Competência Técnico-Profissional - CTP3	6,51	1,84	6,60	1,71
Competências Básicas - CB4	7,44	1,16	7,61	0,87

Fonte: Dados da pesquisa

É possível verificar que, segundo a percepção dos alunos iniciantes e formandos, as competências de maior domínio concentram-se no Fator 1 –

Competência social e no Fator 4 – Competências básicas, com as maiores médias atribuídas para domínio de competências.

A percepção dos iniciantes para a competência social foi de 7,94 e desvio padrão de 1,05. Aos alunos formandos, a média para competência social foi de 8,14 com desvio padrão de 0,81 e para as competências básicas, a média foi de 7,61 e desvio padrão de 0,87. Esses resultados também foram encontrados nas pesquisas de Godoy e Antonello (2009), Godoy e Forte (2007), Sant’ana et al. (2013) e Souza e Zambalde (2015), os quais identificaram que as competências sociais relacionadas à capacidade de relacionamento interpessoal, trabalhar em equipe e respeitar as pessoas foram as mais desenvolvidas pelos alunos da graduação.

O Fator 4 - Competências básicas apresentou a segunda maior média quanto ao domínio para toda a população pesquisada. Nos alunos do primeiro período a percepção quanto ao domínio desse fator foi igual a 7,44 com desvio padrão de 1,16; na percepção dos formandos a percepção quanto ao fator 4 corresponde a 7,61 para domínio com desvio padrão de 0,87.

Em terceiro lugar quanto à percepção do domínio de competência para a amostra pesquisada está o Fator 2 – Competência de Solução de Problema. Verifica-se que os alunos do primeiro período obtiveram domínio de 7,21 e desvio-padrão 1,52. A percepção dos formandos quanto a esse fator, para domínio foi de 7,41 e o desvio-padrão é de 1,10. Essa competência é bastante valorizada no âmbito acadêmico nos estudos que focam na aprendizagem escolar (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1978 apud GODOY et al. 2009).

A competência com menor domínio está relacionada ao Fator 3 – Competência Técnico-Profissional, que obteve médias menores. Foi identificado que os alunos do Primeiro período apresentaram domínio de 6,51 e desvio padrão de 1,84. Para os formandos o domínio foi de 6,60 com desvio padrão de 1,71. Essa competência está relacionada à capacidade de realizar uma série de atividades específicas da área de atuação do administrador, sendo encontrada nas propostas de Fleury e Fleury (2001), Zarifian (2003) e no modelo de Cheetham e Chivers (2005), o qual nomeou de competência funcional. Nos estudos empíricos de Campos et al. (2009), Godoy e forte (2007), Godoy e Antonello (2009) alunos de administração obtiveram resultados semelhantes ao desta pesquisa. Nos estudos Sant’ana et al. (2013), os discentes demonstraram um posicionamento incerto

quanto ao desenvolvimento de tal competência, não sendo percebido de forma clara pelos acadêmicos.

Na análise de domínio de competências, constatou-se que houve semelhanças na percepção dos discentes iniciantes e formandos quanto ao domínio de competências sociais, de solução de problemas, técnico-profissionais e básicas.

No Apêndice D é possível verificar as frequências, médias e desvios-padrão para cada um dos itens que compõe os fatores apresentados na Tabela 6.

4.2 Importância atribuída a competências entre alunos iniciantes e formandos

Para validação estatística do instrumento quanto à importância atribuída a competências foi realizada análise fatorial, seguindo as orientações de Field (2009) e Hair et al. (2009). Para validar empiricamente os dados coletados, algumas análises foram necessárias.

Para essa análise é necessário que o número de respondentes corresponda de 5 a 10 vezes o número de variáveis, sendo que no caso desta pesquisa, a amostra foi de 307 respondentes correspondendo a 13,4 respondentes por variável analisada (HAIR et al., 2009).

O procedimento inicial foi realizar análises dos componentes principais (*Principal Components - PC*), para estimar o número de fatores, detectar a ausência de multicolinearidade e analisar a fatorabilidade da matriz de correlações. O passo seguinte foi obter estruturas fatoriais, utilizando o método de fatoração dos eixos principais (*Principal Axis Factoring - PAF*).

A escala de importância apresentou indicadores de fatorabilidade satisfatórios que foram verificados por meio do KMO (Kaiser – Meyer – Olkin) que compara as variáveis individuais e múltiplas e pelo teste de esfericidade de Bartlett entre a matriz de correlação e a matriz identidade que demonstrou ($p < 0,001$) (Field, 2009).

A análise dos componentes principais indicou que a matriz é fatorável com $KMO=0,87$, que segundo Hair et al (2009) demonstra uma ótima adequação dos dados. A análise da matriz de correlações também indicou a existência de quatro fatores, e todas as correlações entre itens estavam acima de 0,30. O índice de

adequação da amostra, identificado pela análise da matriz anti-imagem, mostrou-se adequado.

Na análise PAF (*Principal Axis Factoring*) optou-se pela estrutura unifatorial da escala, composta pelos 23 itens da escala, explicando 26,76% da variância total das respostas, com cargas fatoriais variando de 0,35 a 0,65.

Quanto aos níveis de comunalidade, algumas variáveis apresentaram valores inferiores a 0,5 onde foi dada uma atenção nesse aspecto, pois segundo Hair et al. (2009) isto pode ocasionar um risco em não apresentar explicação suficiente na variabilidade dos dados. Contudo, optou-se em manter as variáveis na análise, aceitando que tal decisão implica uma limitação desse estudo. Ressaltando que todos os componentes extraídos e os testes das consistências internas atenderam aos requisitos de confiabilidade (Hair et al. 2009).

A redução de todos os itens de importância atribuída a competências a um único fator é um resultado que permite inferir que os diversos itens relacionados à importância representam um único construto. Dentro desta interpretação, calculou-se o coeficiente de confiabilidade alfa (α) para medir a consistência de uma escala. O valor obtido foi $\alpha=0,88$, indicando consistência.

Esses resultados podem ser visualizados na Tabela 7.

Tabela 7 - Estrutura fatorial da escala Importância

Item	Descrição	Cargas fatoriais
01	Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores. GI	0,653
02	Comunicar-me na forma escrita e verbal de maneira clara e objetiva. GI	0,597
03	Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando embasamento matemático. GI	0,596
04	Raciocinar de forma lógica e analítica estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos produtivos administrativos e resultados. GI	0,587
05	Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados. GI	0,583
06	Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade. GI	0,583

Continuação da Tabela 7 - Estrutura fatorial da escala Importância

Item	Descrição	Cargas fatoriais
07	Agir buscando atender às demandas críticas, com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos. GI	0,571
08	Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios. GI	0,555
09	Considerar aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão. GI	0,553
10	Ter um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios. GI	0,536
11	Respeitar o próximo. GI	0,527
12	Ter autocrítica. GI	0,522
13	Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável. GI	0,512
14	Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração. GI	0,512
15	Elaborar e implementar projetos em organizações. GI	0,504
16	Emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais. GI	0,488
17	Identificar e definir problemas bem como desenvolver soluções. GI	0,484
18	Pensar Estrategicamente em relação às oportunidades e resultados. GI	0,458
19	Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho. GI	0,412
20	Transferir e aplicar conhecimentos técnicos para resolver problemas em situações de trabalho. GI	0,405
21	Tomar decisões a partir da identificação e análise dos vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho. GI	0,404
22	Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com ideias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado. GI	0,366
23	Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional. GI	0,351
% Total de Variância Explicado pelos fatores		26,76%
Alpha de Cronbach		0,888

Fonte: Dados da pesquisa

Com o propósito de mensurar o Fator – Importância foi feito o agrupamento dos itens, conforme apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 - Medidas descritivas dos itens da escala Importância

Fator	Iniciantes		Formandos	
	Média	D.P	Média	D.P
Importância	8,80	0,71	8,93	0,80

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que os formandos atribuíram ao Fator importância uma média de 8,93 com desvio-padrão de 0,80. Os alunos iniciantes atribuíram uma média de 8,80 com desvio padrão de 0,71.

4.3 Contribuição do curso para desenvolvimento de competências

Os dados para validação da escala contribuição do curso foram provenientes da coleta realizada com os alunos formandos (N=108). Seguindo os mesmos procedimentos relatados anteriormente, verificaram-se os indicadores de fatorabilidade por meio do KMO = 0,93 e do teste de esfericidade de Bartlett ($p < 0,001$).

Na análise PAF (*Principal Axis Factoring*) optou-se pela estrutura unifatorial da escala, composta pelos 23 itens da escala, explicando 49,28% da variância total das respostas, com cargas fatoriais variando de 0,59 a 0,83. Com relação às comunalidades, as variáveis “respeitar o próximo” apresentou um valor bem abaixo de 0,50, sendo eliminada da análise.

O Alfa de Cronbach permite valores no intervalo de 0 a 1, sendo que, valores baixos indicam que os itens utilizados na escala não medem adequadamente o fator utilizado. Na literatura existem várias sugestões de corte para a validação de um fator, sendo 0,60 o valor mínimo recomendado por Hair et al. (2009).

O teste de consistência interna apresentou um Alpha de Cronbach de 0,96 sendo considerado adequado.

A Tabela 9 apresenta a cargas fatoriais obtidas para a escala Contribuição.

Tabela 9 – Estrutura fatorial da escala de Contribuição

Item	Descrição	Cargas fatoriais
01	Identificar e definir problemas bem como desenvolver soluções. GC	0,833
02	Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho. GC	0,815
03	Pensar Estrategicamente em relação às oportunidades e resultados. GC	0,807
04	Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável. GC	0,802
05	Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios. GC	0,782
06	Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade. GC	0,771
07	Tomar decisões a partir da identificação e análise dos vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho. GC	0,768
08	Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com ideias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado. GC	0,759
09	Agir buscando atender às demandas críticas, com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos. GC	0,741
10	Ter autocrítica. GC	0,708
11	Raciocinar de forma lógica e analítica estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos produtivos administrativos e resultados. GC	0,705
12	Emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais. GC	0,702
13	Elaborar e implementar projetos em organizações. GC	0,691
14	Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando embasamento matemático. GC	0,688
15	Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração. GC	0,687
16	Comunicar-me na forma escrita e verbal de maneira clara e objetiva. GC	0,662
17	Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados. GC	0,661
18	Transferir e aplicar conhecimentos técnicos para resolver problemas em situações de trabalho. GC	0,645
19	Ter um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios. GC	0,638
20	Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores. GC	0,631

Continuação da Tabela 9 - Análise fatorial da escala de Contribuição

Item	Descrição	Cargas fatoriais
21	Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional.GC	0,622
22	Considerar aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão. GC	0,585
% Total de Variância Explicado pelos fatores		49,28%
Alpha de Cronbach		0.96

Fonte: Dados da pesquisa

Para a análise do fator contribuição foram realizados os agrupamentos dos 22 itens, conforme apresentado na Tabela 10.

Tabela 10 - Medidas descritivas do agrupamento dos itens do fator Contribuição

Fator	Formandos 1/2015		Formandos 2/2015	
	Média	D.P	Média	D.P
Contribuição	6,66	1,47	6,69	1,82

Fonte: Dados da pesquisa

Diante das médias apresentadas é possível verificar que os formandos do semestre letivo de 1/2015 e 2/2015 percebem a contribuição do curso para o desenvolvimento de competências como relativamente baixa. Sendo atribuída na percepção dos formandos 1/2015 a média de 6,66, com desvio padrão 1,47 e os formandos 2/2015 com média 6,69 e desvio padrão 1,82.

4.4 Análise comparativa das percepções dos alunos iniciantes e formandos para cada fator de competência

Como já exposto, analisando a normalidade dos grupos por meio do teste Kolmogorov-Smirnov, verificou-se que as amostras são não paramétricas, e, em razão disso, a comparação estatística entre os grupos se decorreu com o teste de Kruskal – Wallis para testar as diferenças entre vários grupos dependentes e o teste de Mann-Whitney que foi utilizado como alternativa ao teste-t para detectar quais médias de postos eram diferentes. O nível de significância (α) utilizado para os testes foi de 0,05. Vale destacar que foram feitas as análises comparativas com quatro grupos, a saber:

Grupo A – Alunos no primeiro período do curso em 2015.1

Grupo B – Alunos no primeiro período do curso em 2015.2

Grupo C – Alunos formandos de 2015.1

Grupo D – Alunos formandos de 2015.2

4.4.1 Análise comparativa domínio de competências

Para análise da percepção de domínio de competências dos alunos formandos em relação aos alunos iniciantes, testaram-se as seguintes hipóteses estatísticas:

H0: O grau de domínio de competências dos alunos formandos não difere do domínio dos alunos iniciantes.

H1: Há pelo menos um grupo de alunos formandos ou iniciantes cujo domínio de competências difere em relação a outro grupo.

Na Tabela 11, é apresentado o resultado do teste kruskall-Wallis referente ao domínio de competências onde quatro grupos foram avaliados, a saber: alunos iniciantes no primeiro e segundo período do curso em 1/2015 e 2/2015 e os formandos destes mesmos semestres letivos.

Tabela 11 - Teste Kruskal-Wallis: domínio de competências

GR	Fator 4 - Competências Básicas CB4	Média dos postos	Schi-Square	Df	Asymp. Sig	Conclusão
A	Iniciantes 1/2015	149,42	8,291	3	0,036	Rejeita H0
B	Iniciantes 2/2015	145,73				
C	Formandos 1/2015	192,35				
D	Formandos 2/2015	145,01				
Fator 1 - Competências Sociais CS1						
A	Iniciantes 1/2015	143,26	3,291	3	0,348	Aceita H0
B	Iniciantes 2/2015	144,11				
C	Formandos 1/2015	172,13				
D	Formandos 2/2015	151,90				
Fator 2- Competências Solução de Problemas CSP2						
A	Iniciantes 1/2015	140,49	3,292	3	0,341	Aceita H0
B	Iniciantes 2/2015	156,22				
C	Formandos 1/2015	168,31				
D	Formandos 2/2015	147,05				

Continuação da Tabela 11 - Teste Kruskal-Wallis: domínio de competências

Fator 3- Competências Técnico – Profissionais CTP3		Média dos postos	Schi-Square	Df	Asymp. Sig	Conclusão
A	Iniciantes 1/2015	149,14				
B	Iniciantes 2/2015	146,21	0,445	3	0,933	Aceita H0
C	Formandos 1/2015	157,01				
D	Formandos 2/2015	146,60				

Fonte: Dados da pesquisa

Comparando-se os grupos de alunos iniciantes e formandos quanto ao domínio de competências, foi verificada que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de sujeitos analisados para as competências CS1, CSP2, CTP3. Desse modo, pode-se inferir que tanto os alunos iniciantes e os formandos atribuem o mesmo grau de domínio para estas competências.

No entanto, constatou-se que existe diferença significativa em relação ao fator de competências básicas, que apresentou um valor-p de 0,036.

Tabela 12 - Teste de Mann-Whitney U: domínio de competências

Fator	Grupos	Média dos postos	Soma dos postos	U Mann-Whitney	Z	Sig.
Competências Básicas	A- Iniciantes 1/2015	63,12	6311,50	1261,500	-2,249	0,023
	C-Formandos 1/2015	80,4	2733,50			
	B-Iniciantes 2/2015	58,74	5462,50	1091,500	-2,672	0,008
	C-Formandos 1/2015	78,4	2665,50			

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 12 apresenta o teste de Mann-Whitney onde é possível verificar que há diferenças significativas entre os pares A-C ($Z=-2,249$ $p=0,023$); B-C ($Z= -2,672$ $p=0,008$). Tal resultado mostra que o domínio de competências básicas percebido entre os alunos formandos 1/2015 é estatisticamente diferente dos alunos iniciantes.

4.4.2 Análise comparativa Importância atribuída a competências

Com relação à importância atribuída a competências para atuação como administradora, testaram-se as hipóteses:

H0: O grau de importância atribuído pelos alunos formandos não difere dos alunos iniciantes.

H1: Há pelo menos um grupo de alunos formandos ou iniciantes cujo grau de importância atribuído a competências difere em relação a outro grupo.

O resultado do teste Kruskal-Wallis no que se refere ao grau de importância está apresentado na Tabela 13, onde quatro grupos foram avaliados, a saber: alunos iniciantes do primeiro e segundo período do curso em 1 e 2/2015 e os formandos destes mesmos semestres letivos.

Tabela 13 - Teste Kruskal-Wallis: Importância

Item	Schi-Square	Sig.	Conclusão
1	0,766	0,858	Aceita H0
2	1,29	0,732	Aceita H0
3	7,226	0,06	Aceita H0
4	4,037	0,258	Aceita H0
5	5,032	0,169	Aceita H0
6	1,945	0,584	Aceita H0
7	5,226	0,156	Aceita H0
8	3,221	0,359	Aceita H0
9	0,699	0,873	Aceita H0
10	3,374	0,337	Aceita H0
11	5,577	0,134	Aceita H0
12	2,752	0,431	Aceita H0
13	11,625	0,009	Rejeita H0
14	4,976	0,174	Aceita H0
15	1,350	0,713	Aceita H0
16	1,646	0,649	Aceita H0
17	6,902	0,075	Aceita H0
18	2,064	0,559	Aceita H0
19	10,847	0,010	Rejeita H0
20	0,357	0,949	Aceita H0
21	1,148	0,766	Aceita H0
22	2,152	0,542	Aceita H0
23	8,607	0,033	Rejeita H0

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme tabela acima, pode ser observado que para os itens 1, 2, 9, 15, 20, os alunos iniciantes e formandos atribuíram um elevado grau de importância. Ao passo que para os itens 13, 19 e 23, os alunos iniciantes e formandos atribuem grau de importância em padrões distintos. Para estes itens no qual os alunos apresentaram divergência quanto ao grau de importância, a Tabela 14 destaca quais foram os grupos de alunos que atribuíram grau de importância distinto.

Tabela 14 - Teste Mann-Whitney U: Importância

Item	Fator - Importância	Grupos	Média dos postos	Soma dos postos	U Mann-Whitney	Z	Sig.
Item 1	Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional.	A- Iniciantes 1/2015	64,09	6537,00	1284,000	-2,638	0,006
		C-Formandos 1/2015	81,74	2779,00			
Item 2	Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho.	B-Iniciantes 2/2015	59,15	5442,00	1164,000	-2,253	0,024
		C-Formandos 1/2015	75,26	2559,00			
		B-Iniciantes 2/2015	77,08	7091,50	2813,500	-2,229	0,024
		D-Formandos 2/2015	93,48	7104,50			
Item 3	Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável.	A-Iniciantes 1/2015	97,18	9718,00	2932,000	-2,821	0,005
		D-Formandos 2/2015	77,08	5858,00			

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando as médias dos postos, percebe-se que os alunos iniciantes percebem as competências “Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável” – Item 3 como mais importantes.

Já os alunos formandos percebem “Levar em conta os valores éticos da minha atuação profissional”- Item 1 e “Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho”- Item 2 como mais importantes do que os alunos iniciantes.

As pesquisas de Campos et al. (2009) identificaram que para o item 1, os alunos atribuíram a maior média, sendo um dos itens mais valorizados. Os autores afirmam que tais resultados conduzem ao entendimento de que os discentes têm consciência da importância dos valores éticos e profissionais.

Ao analisar a contribuição do curso de Administração para a aquisição e ou desenvolvimento de competências para os grupos dos alunos formandos, os resultados apontaram que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os alunos formandos do semestre de 1/2015 e 2/2015, com $p > 0,05$.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os objetivos propostos no estudo foram alcançados, pois foi possível analisar a percepção dos discentes iniciantes e formandos do curso quanto ao domínio e importância de competências, além de verificar a percepção dos alunos formandos quanto à contribuição do curso para o desenvolvimento de competências necessária à atuação do administrador.

Os resultados obtidos indicaram que em relação ao domínio de competências, os alunos iniciantes e os formandos, percebem ter maior domínio das competências na seguinte ordem: competências sociais, competências básicas, seguido das competências de solução de problemas e por último, a competência técnico-profissional. Tendo em vista que para a competência técnico-profissional os alunos perceberam menor domínio, este estudo sugere que o curso de Administração implemente atividades que proporcionem maior aproximação dos discentes com situações práticas do dia a dia do administrador. Tais como: trabalhos de campo, ambientes simulados, visitas técnicas, entre outros.

Em relação à análise comparativa entre os grupos, os resultados demonstraram haver diferenças significativas entre os alunos iniciantes e formandos. No que tange às competências básicas, os alunos formandos têm percebido um maior domínio. Para o fator de Importância, os resultados estatísticos indicaram que para três itens que compõem o construto, existem diferenças significativas entre os alunos iniciantes e formandos. Ademais, no que se refere à contribuição do curso, não foram encontradas diferenças significativas entre os formandos.

Na percepção dos alunos formandos o curso contribuiu de forma relativamente baixa. É possível, que tal resultado pode estar relacionado com o fato de o curso estar focando no desenvolvimento de competências básicas e, considerando que os alunos formandos, muitas vezes, já possuem alguma experiência de trabalho, esperam que o curso de administração contribua para o desenvolvimento de certas competências técnicas exigidas para atuação profissional, inclusive, tais competências estão destacadas pelas DCN. Entretanto, percebe-se que o curso também oferece, em complemento ao que é ofertado no currículo, oportunidades de atividades extracurriculares, como exemplo, a participação em grupos de pesquisa, projetos de iniciação científica, projetos ou

atividades de extensão universitária, oportunidades de estágio e participação em empresa junior. Certamente estratégias precisarão ser desenvolvidas para oferecer maior estímulo para os alunos associarem a contribuição do curso para o desenvolvimento de outras competências que lhe forneçam segurança para atuarem no mercado.

Contudo, limitações nesse estudo devem ser consideradas, já que o tamanho da amostra adotada para os alunos foi pequeno e que foram identificados poucos estudos e pesquisas que tratem da importância atribuída a competências e da contribuição de cursos de graduação para formação profissional, o que impediu a comparação dos resultados encontrados com o de outros autores.

Como agenda futura, recomenda-se que novas pesquisas sejam realizadas, adotando-se técnicas multivariadas de análise de dados (análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais) entre as escalas validadas de forma a constatar os resultados explorados nesta pesquisa.

Cabe destacar também a importância de que sejam realizados estudos com a participação dos respondentes dessa pesquisa, neste caso, os alunos iniciantes que estavam no primeiro período, pois os achados deste estudo demonstraram que houve semelhanças na percepção entre os alunos do primeiro período e os do último ano de curso entre o domínio e importância de competências. Novos estudos devem ser realizados no intuito de verificar se houve diferenças na percepção de domínio e importância de competências ao longo do curso.

Também poderia ser explorado o uso de outras medidas, como a aplicação de provas com conteúdos específicos da área da Administração no final do primeiro e do último ano de curso, visando identificar as diversas dimensões de domínio de competências, não se limitando apenas à percepção do discente.

Diante dos resultados apresentados, o curso vem contribuindo para o desenvolvimento de competências básicas, porém, recomenda-se que sejam feitos estudos no intuito de verificar como esta e outras competências são abordadas nas disciplinas, bem como verificar a relação dessas e de outras competências ao que está prescrito no projeto pedagógico do curso.

REFERÊNCIAS

BASTOS, F.C.; MONTEIRO JÚNIOR, J.G. Formação de Administradores: um estudo sobre competências docentes na ótica de alunos e professores. **II Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**. Curitiba, 2009.

BITENCOURT, C.C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.

BRANDÃO, H. P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 321-342, 2008.

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**. 2007, 12 (2), 149-158.

BRANDÃO, H. P., & BORGES-ANDRADE, J. E. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, 8(3), 32-49.

BRASIL. Lei nº 7.32. Altera a Denominação do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Técnicos de Administração, e dá outras Providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7321.htm Acesso em: 03 de junho de 2015.

BRASIL. Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995. Altera dispositivos da Lei nº4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9131.htm. Acesso em 18 junho de 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005**. Institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em administração, bacharelado, e dá outras providências. Brasília, DF, 13 jul. 2005.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, v.7, n.3, p.35-56, 2003.

CAMPOS, S. A. P. et al. Conhecendo o estilo de aprendizagem e as competências mais valorizadas pelos futuros administradores: Um estudo envolvendo alunos de graduação em administração de uma Instituição Federal de Ensino. In: **II Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, 2009.

CHING, H. Y.; SILVA, E. C.; TRENTIN, P. H. Formação por competência: experiência na estruturação do projeto pedagógico de um curso de Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 15, n. 4, p. 661-661, 2014.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **História da administração.**

Disponível em: <http://www.cfa.org.br/administracao/historia-da-profissao> Acesso em: 05 de Maio de 2015.

DIAS JUNIOR et al. Desenvolvimento de competências do Administrador: um estudo em ambiente simulado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 172-182, 2014.

DOLIVEIRA, S. L.; STEFFANO, S. R.; SYRITIUK, P. S. Projeto pedagógico do Curso de Administração da Unicentro: uma perspectiva baseada em competências. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, v. 3, n. 1, p. 91-110, 2005.

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

FARIA, M. F. B.; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. n.spe, p. 183-196, 2001.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do Curso de Administração de Empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 23, p. 157-191, 2009.

GODOY, A. S. et al. O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração**, v. 44, n. 3, art. 7, p. 265-278, 2009.

GODOY, A. S.; FORTE, D. Competências adquiridas durante os anos de graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso de Administração de Empresas. **Gestão & Regionalidade**, v. 23, n. 68, p. 56-69, 2007.

HAIR, F. Jr. et al. *Análise multivariada de dados* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2009.

INEP. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas.** Desenvolvido pelo Ministério da Educação. Disponível em: < <http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/censo-da-educacao-superior>>. Acesso em 01 julho 2015.

LACRUZ, A.J.; VILLELA, L.E. Identidade do Administrador Profissional e a Visão Pós-Industrial de Competência: uma Análise Baseada na Pesquisa Nacional sobre o Perfil do Administrador Coordenada pelo Conselho Federal de Administração. **RAC- Eletrônica**, São Paulo, v.1, n.2, art. 3, p.34-50, 2007.

LOMBARDI, M. F. S. et al. Competências adquiridas durante o curso de graduação em Administração de Empresas na ótica dos alunos formandos: um estudo em cinco

Instituições de Ensino Superior. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 12, n. 1, p. 119-147, 2011.

LOPES, P. Reflexões sobre as bases da formação do administrador profissional no ensino de graduação. XXVI Enanpad, Salvador, 2002.

MEIRELES, F.R.S. et al. Uma avaliação dos conhecimentos necessários, adquiridos e utilizados pelos egressos dos cursos de Administração. In: IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade – ENEPQ. Brasília. 2013.

MOREIRA, F. M. et al. Os alunos de administração estão em sintonia com o mercado de trabalho?. Avaliação (Campinas) [online]. 2014, vol.19, n.1, pp. 61-88. ISSN 1414-4077.

NICOLINI, A. O futuro administrador pela lente das novas Diretrizes Curriculares: cabeças “bem-feitas” ou “bem-cheias”?. In: XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – **EnANPAD**, 2002, Salvador. Anais... Salvador: Anpad, 2002.

NICOLINI, Alexandre. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, V. 43, n. 2, ano 0, p. 44-54, 2003.

NUNES, S. C. Formar competências: realidade no ensino em Administração? **Revista Gestão & Planejamento**, v. 12, n. 2, art. 2, p. 152-178, 2011.

NUNES, S. C.; BARBOSA, A. C. Q. Formação baseada em competências? um estudo em cursos de graduação em administração. RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online), Out 2009, vol.10, no.5, p.28-52. ISSN 1678-6971

NUNES, S. C.; BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M. Cursos de Administração: uma análise sob o enfoque das competências. GESTÃO.Org - **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 7, n. 3, p. 428-446, 2009.

NUNES, S. C. et. al. Do Projeto Pedagógico ao Desenvolvimento de Competências no Curso de Administração: o Processo de Ensino-aprendizagem Sob o Olhar do Aluno. In: **XXXV Encontro Anual da Anpad**. Rio de Janeiro. 2011.

PAIVA, K. C. M.; ÉSTHER, A. B.; MELLO, M. C. L. Formação de competências e interdisciplinaridade no ensino de administração: uma visão dos alunos. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 1, n. 10, p. 63-77, 2004.

PACHECO, A. S. V.; MORETTO NETO, L. A contribuição do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para o desenvolvimento de competências Empreendedoras. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 17, p. 150-171, 2007.

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

RUAS, R.; COMINI, G. M. Aprendizagem e desenvolvimento de competências: articulando teoria e prática em programas de pós-graduação em formação gerencial. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 5, n. Ed. Especial, p. 1-14, 2007.

SANT'ANA et al. As competências na formação de alunos do curso de graduação em Administração da universidade federal de Juiz de Fora. In: XXXVII Encontro da **ANPAD**. Rio de Janeiro. 2013.

SILVA, R. C. F.; PINTA, S. R. R. Brincando de trabalhar, aprendendo com a vivência – o desenvolvimento de competências a partir de uma experiência de vida. InternexT - **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 3, n. 1, art. 8, p. 136-161, 2008.

SOUSA, A. F.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Competências gerenciais no contexto internacional: possíveis contribuições de cursos superiores brasileiros de Administração. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 66, p. 381-402, 2013.

SOUZA, D. L.; ZAMBALDE, A. L. Desenvolvimento de competências e ambiente acadêmico: um estudo em cursos de Administração de Minas Gerais, Brasil. **Revista de Administração**, v. 50, n. 3, p. 338-352, 2015.

UNB. **Site da Universidade de Brasília (UnB)**, < <http://www.adm.unb.br/>>, Acesso em 22 de junho de 2015.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, São Paulo: Atlas, 2009.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC, 2003.

APÊNDICES

Apêndice A – Características dos artigos consultados no estudo

Nº	Autor(es)	Ano	Periódico/Eventos	Palavras-chaves	Principal Tématica	Natureza	Instrumentos
						1. Teórico 2. Teórico-empírico	1. Entrevista 2. Questionário 3. Análise documental 4. Observação 5. Grupo focal 6. Análise bibliográfica
1	Lopes, P.	2002	ANPAD		Ensino de Administração	1	6
2	Nicolini, A.	2002	ANPAD		Ensino de Administração e DCN	1	3,5
3	Nicolini, A.	2003	RAE	Ensino; Administração; graduação; políticas públicas; conhecimento	Ensino de Administração	1	3
4	Paiva, K.C.M.; Esther, A.B.;Melo, M.C.O.L	2004	G&P	Competência profissional, ensino de administração, interdisciplinaridade	Competência de alunos	2	2
5	Doliveira, S.L; Steffano, S.R; Syritiuk, P.S	2005	RCC	projeto pedagógico, formação do administrador, competências.	Formulação do projeto pedagógico e competência de alunos	2	1, 2,3
6	Bitencourt, C.C; Klein, M.J	2007	ANPAD		Competência de alunos	2	2
7	Lacruz, A. J; Villela, L.E.	2007	RAC	identidade do administrador; competência; análise	Competência de alunos	1	3
8	Godoy, A. S.; Forte, D	2007	G&R	alunos, Competências, ensino, graduação	Competência de alunos	2	1,2
9	Pacheco, A. S. V.; Moretto Neto, L. A	2007	RCA	Atitudes, Competências, Conhecimento, Empreendedorismo, Habilidades	Competência de alunos	2	1,2,3
10	Ruas, R.; Comini, G. M	2007	EBAPE	abordagens de aprendizagem, desenvolvimento de competências, formação gerencial	Competência de alunos	2	2,4, 5
11	Silva, R. C. F.; Pinta, S. R. R.	2008	RNI da ESPM	Aprendizagem Vivencial, Competências Individuais, Experiência Internacional	Competência de alunos e aprendizagem	1	3,6
12	Teixeira, E.B; Vitcel, M.S; Lampert, A.L	2008	REA	Iniciação Científica. Competências. Administrador	Competência de alunos	1	1,3,7
13	Bastos, F. C.; Monteiro Júnior, J. G	2009	ANPAD		Competência de alunos e docentes	2	2,3,4
14	Campos et al.	2009	ANPAD		Competência de alunos e aprendizagem	2	2

Continuação do Apêndice A – Características dos artigos consultados no estudo

Nº	Autor(es)	Ano	Periódico/Eventos	Palavras-chaves	Principal Temática	Natureza	Instrumentos
						1. Teórico 2. Teórico-empírico	1. Entrevista 2. Questionário 3. Análise documental 4. Observação 5. Grupo focal 6. Análise bibliográfica
15	Godoy, A. S.; Antonello, C. S.	2009	RCA	Desenvolvimento de competências, Ensino superior, Formação em administração.	Competência de alunos	2	1,2
16	Godoy et al.	2009	RA	ensino de administração, competências e habilidades, modelo de competências, modelagem de equações estruturais, avaliação de competências.	Competência de alunos	2	2
17	Nunes, S.C; Barbosa, A.C.Q	2009	RAM	Competências; Educação; Graduação; Projeto pedagógico; Administração.	Formulação do projeto pedagógico	2	1,3
18	Nunes, S.C; Barbosa, A.C.Q; Ferraz, D.M	2009	RGO	Cursos de Administração, Competências, Educação Superior, Graduação, Reforma no ensino.	Formulação do projeto pedagógico	2	1,3
19	Sant'Anna, A. S.	2010	G&T	Competências; gestão por competências; desenvolvimento de competências; formação de administradores; ensino de administração	Formação de administradores	1	7
20	Nunes, S. C	2011	G&P	Administração, Competências, Educação Superior, Graduação	Formulação do projeto pedagógico	2	1,3
21	Lombardi et al.	2011	AEP	administração de empresas, competência, diretrizes curriculares, graduação	Competência de alunos	2	2
22	Moreira, F. M. et. Al	2012	RAES	Avaliação; UNESP; Curso de Administração; de alunos; Demandas de mercado.	Competência de alunos	2	2,3
23	Meireles et al.	2013	ANPAD		Competência de alunos	2	2
24	Sousa, A. F.; Valadão Júnior, V. M.	2013	O&S	Competências. Competências Gerenciais. Gestor global. Ementas. Cursos de Administração	Currículo do curso (inserção de competências)	2	3,7
25	Sant'ana et al.	2013	ANPAD		Competência de alunos	2	2,3
26	Souza et al.	2014	RPCA	Competências requeridas, Cursos de Administração, Formação acadêmica	Competência de alunos	2	2
27	Dias Junior et. al	2014	RCA	Aprendizagem, Competências, Simulação	Competência de alunos	2	2,5
28	Ching, H. Y.; Silva, E. C.; Trentin, P. H	2014	AEP	competências, formação por competência, pedagogia das competências, projeto pedagógico	Formulação do projeto pedagógico	2	1,3
29	Regio, M. L. S et al.	2014	RAIES	Egressos em administração, Competências do administrador, Formação de administradores	Competência de alunos	2	2
30	Pena, F. G	2015	SPELL	Liderança de Turma, Líderes, Desenvolvimento de Competências, Aprendizagem na Prática.	Competência de alunos	2	5
31	Souza, D. L.; Zambalde, A. L.	2015	SPELL	Competências-chave, práticas educacionais, formação do administrador, competências gerenciais e específicas, instituições públicas e privadas.	Competência de alunos	2	2

SIGLAS: RAE - Revista de Administração de empresas, Revista Gestão & Planejamento, Revista Capital Científico, RAC, Gestão & Regionalidade, Revista de Ciências da Administração, Cadernos EBAPE.BR (FGV), Revista eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, Revista de Estudos do Administrador, Revista de Administração, RAM. Revista de Administração Mackenzie, Revista Eletrônica de Gestão Organizacional (Gestão.Org), Administração: Ensino e Pesquisa, Revista Gestão & Tecnologia, Revista Gestão & Planejamento, Organizações & Sociedade, Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), Revista de Ciências da Administração, RAIES - Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior, ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

Apêndice B – Análise comparativa entre competências e habilidades

Análise Comparativa entre as competências definidas pelo Conselho Nacional de Educação na Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005 para o curso de graduação em Administração e as competências e habilidades encontradas nos estudos de Bitencourt e Klein (2007), Campos et al. (2009), Godoy e Forte (2007) e Godoy et al. (2009).

Comparação entre os instrumentos						
Diretrizes Curriculares Nacionais/Competências	Itens do Questionário Aplicado	Nº Questão	GODOY e FORTE (2007)	GODOY, ANTONELLO E BIDO (2009)	BITTENCOURT E KLEIN (2007)	CAMPOS ET AL. (2009)
			Fator	Fator	Fator	Fator
<i>I- Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão.</i>	Identificar e definir problemas bem como desenvolver soluções.	Q. 1	CSP	CSP	CSP	N/I
	Pensar Estrategicamente em relação as oportunidade e resultados.	Q. 2	CSP	CSP	CSP	CCC
	Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho.	Q. 3	CSP	CSP	CSP	CCC
	Transferir e aplicar conhecimentos técnicos para resolver problemas em situações de trabalho.	Q. 4	CSP	CSP	CRLA	CCC
	Tomar decisões a partir da identificação e análise dos vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho.	Q. 5	CSP	CSP	N/I	CCC
	Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com ideias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado.	Q. 12	CSP	CSP	N/I	CCP

Continuação do Apêndice B – Análise comparativa entre as competências e habilidades

Diretrizes Curriculares Nacionais/Competências	Itens do Questionário Aplicado	Nº Questão	GODOY e FORTE (2007)	GODOY, ANTONELLO E BIDO (2009)	BITTENCOURT E KLEIN (2007)	CAMPOS ET AL. (2009)
			Fator	Fator	Fator	Fator
<i>II- Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.</i>	Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores.	Q. 7	CC	CB	CRIC	CCP
	Comunicar-me na forma escrita e verbal de maneira clara e objetiva.	Q. 8	CC	CB	CRIC	CCP
<i>III- Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento.</i>	Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados.	Q. 11	CC	CB	N/I	CCP
	Ter autocrítica.	Q. 27	CS	CS	CEV	CVE
<i>IV- Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e Criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais.</i>	Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando embasamento matemático.	Q. 9	CC	CB	CRLA	N/I
	Raciocinar de forma lógica e analítica estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos produtivos administrativos e resultados.	Q. 10	CC	CB	CRLA	N/I

Continuação do Apêndice B – Análise comparativa entre as competências e habilidades

Diretrizes Curriculares Nacionais/Competências	Itens do Questionário Aplicado	Nº Questão	GODOY e FORTE (2007)	GODOY, ANTONELLO E BIDO (2009)	BITTENCOURT E KLEIN (2007)	CAMPOS ET AL. (2009)
			Fator	Fator	Fator	Fator
<i>V- Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional.</i>	Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade.	Q. 16	CS	CS	CAD	CVE
	Agir buscando atender às demandas críticas, com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos.	Q. 17	CS	CS	N/I	N/I
	Considerar aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão.	Q. 24	CS	CS	CEV	N/I
	Ter um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios.	Q. 25	CS	CS	CEV	N/I
	Respeitar o próximo.	Q. 26	CS	CS	CEV	CVE
	Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional.	Q. 23	CS	CVE	CEV	CVE
<i>VI- Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.</i>	Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios.	Q. 19	CS	CS	N/I	N/I
	Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável.	Q. 13	CTP	CTP	N/I	CF
<i>VII- Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.</i>	Elaborar e implementar projetos em organizações.	Q. 20	CTP	CTP	CTP	CF
VIII- Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.	Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração.	Q. 21	CTP	CTP	CTP	CF
	Emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais, estratégicas, organizacionais e operacionais.	Q. 22	CTP	CTP	CTP	N/I

SIGLAS: CB= Competências Básicas CC= Competência de comunicação CS= Competência Social CTP= Competência Técnico-Profissional CVE=Competência de Valores/Ética CAD = Competência para o Autodesenvolvimento CRIC= Competência de Relacionamento Interpessoal e de comunicação CRLA = Competência de Raciocínio Lógico e Analítico CF= Competência Funcional CCC=Competência de Conhecimento Cognitiva CCP= Competência Comportamental N/I = Não foi identificado no estudo

Apêndice C - Questionários

Pesquisa – competências necessárias a um administrador

A pesquisa tem o objetivo de identificar sua opinião quanto a competências necessárias à atuação de um administrador. O curso de graduação em Administração se propõe a propiciar o desenvolvimento de um conjunto de competências e habilidades consideradas importantes para a formação profissional do administrador. Algumas destas competências e habilidades estão relacionadas abaixo.

Leia cada uma das sentenças apresentadas e assinale o valor correspondente à sua opinião quanto ao domínio e à importância da competência. Não existem respostas certas ou erradas. Queremos saber sua opinião.

Observe que **0 = nenhum domínio e 10 = domínio total**, e quanto à importância da competência para o trabalho do administrador, **0 = nenhuma importância e 10 = importância total**. Quanto mais próximo de 10 você assinalar a sua opinião, maior é o seu domínio quanto à competência e mais importante é a competência para a atuação do administrador.

Competências	Grau de Domínio	Grau de Importância
	Nenhum = 0 Total = 10	Nenhum = 0 Total = 10
Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores		
Comunicar-me na forma escrita e verbal de maneira clara e objetiva.		
Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando embasamento matemático.		
Raciocinar de forma lógica e analítica estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos produtivos administrativos e resultados.		
Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados.		
Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade.		
Agir buscando atender às demandas críticas, com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos.		
Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios.		
Considerar aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão.		
Ter um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios.		
Respeitar o próximo.		
Ter autocrítica.		
Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável.		
Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração.		
Elaborar e implementar projetos em organizações.		
Emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.		
Identificar e definir problemas bem como desenvolver soluções.		
Pensar Estrategicamente em relação às oportunidades e resultados.		

Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho.		
Transferir e aplicar conhecimentos técnicos para resolver problemas em situações de trabalho.		
Tomar decisões a partir da identificação e análise dos vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho.		
Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com ideias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado.		
Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional.		

Segunda Parte - Dados demográficos, Acadêmicos e Funcionais

Semestre de Ingresso na UnB (Ex.: 1/2010 = 1º semestre de 2010):	
Matrícula: (esta informação é apenas para permitir a comparação de resultados ao longo do tempo. Não será usado para identificá-lo).	
Curso: () Diurno () Noturno	Idade.....anos
Sexo: () Masculino () Feminino	Onde cursou o Ensino Médio: () Escola Pública () Escola Particular
Motivo pelo qual escolheu o curso: () Relação com trabalho que já realizava () Aptidão pessoal () Prestígio social/ econômico () Oportunidade no mercado de trabalho () Baixa concorrência por vagas () Outros Indique:.....	Fez cursinho preparatório para entrar na Universidade? () Sim () Não
Atividade Remunerada: () Não exerce () Parcial (até 30 horas/semana) () Integral (31 horas ou mais) () Trabalho eventual	A Atividade remunerada que você exerce tem relação com o curso de administração? () Não () Sim - Indique a atividade:
INDIQUE OUTRAS COMPETÊNCIAS QUE CONSIDERE IMPORTANTES E QUE FORAM DESENVOLVIDAS COM A REALIZAÇÃO DO CURSO.	
Informações adicionais (inclua outras informações ou comentários que tenham relação com esta pesquisa, não abordados anteriormente, e que você considere importante).	
Caso queira receber o resultado desta pesquisa, informe seu E-mail:	

Agradecemos sua participação!

Continuação do Apêndice C - Questionário

PESQUISA - DOMÍNIO E IMPORTÂNCIA DE COMPETÊNCIAS

A pesquisa aborda algumas competências necessárias à atuação de um administrador. Queremos saber sua opinião quanto ao domínio que você considera ter quanto às competências apresentadas no questionário, a importância que atribui a elas para atuação do administrador e quanto o curso contribuiu ou está contribuindo para o desenvolvimento das mesmas.

Leia cada uma das sentenças apresentadas e escreva o valor correspondente à sua opinião quanto ao domínio e à importância da competência, assim como o grau de contribuição do curso para o desenvolvimento da competência.

Para avaliação de cada um desses aspectos, escreva um valor de 0 a 10. **Observe que 0 corresponde a nenhum domínio, nenhuma importância e nenhuma contribuição, enquanto que 10 corresponde a domínio total, importância total e total contribuição do curso.**

Quanto mais próximo de 10 estiver o valor que você escrever, maior é o seu domínio quanto à competência, mais importante é a competência para a atuação do administrador e maior foi a contribuição do curso para o desenvolvimento da competência.

Primeira Parte – Competências

Competências	Grau de Domínio	Grau de Importância	Grau de contribuição
	Nenhum = 0 Total = 10	Nenhum = 0 Total = 10	Nenhum = 0 Total = 10
Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores			
Comunicar-me na forma escrita e verbal de maneira clara e objetiva.			
Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando embasamento matemático.			
Raciocinar de forma lógica e analítica estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos produtivos administrativos e resultados.			
Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados.			
Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade.			
Agir buscando atender às demandas críticas, com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos.			
Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios.			
Considerar aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão.			
Ter um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios.			
Respeitar o próximo.			
Ter autocrítica.			
Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável.			
Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração.			
Elaborar e implementar projetos em organizações.			
Emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.			
Identificar e definir problemas bem como desenvolver soluções.			

Pensar Estrategicamente em relação às oportunidades e resultados.			
Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho.			
Transferir e aplicar conhecimentos técnicos para resolver problemas em situações de trabalho.			
Tomar decisões a partir da identificação e análise dos vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho.			
Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com ideias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado.			
Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional.			

Segunda Parte – Dados demográficos, Acadêmicos e Funcionais

Semestre de Ingresso na UnB (Ex.: 1/2010 = 1º semestre de 2010):

Matrícula: (esta informação é apenas para permitir a comparação de resultados ao longo do tempo. Não será usado para identificá-lo). Índice de rendimento Acadêmico (IRA):
IRA: _____ () Não sabe

.....

Curso: () Diurno
() Noturno Idade.....anos

Sexo:() Masculino Onde cursou o Ensino Médio:
() Feminino () Escola Pública
() Escola Particular

Motivo pelo qual escolheu o curso: Fez cursinho preparatório para entrar na Universidade?
() Relação com trabalho que já realizava () Sim
() Aptidão pessoal () Não
() Prestígio social/ econômico
() Oportunidade no mercado de trabalho
() Baixa concorrência por vagas
() Outros Indique:.....

Atividade Remunerada: A Atividade remunerada que você exerce tem relação com o curso de administração?
() Não exerce () Não
() Parcial (até 30 horas/semana) () Sim - Indique a atividade:
() Integral (31 horas ou mais)

() Trabalho eventual

.....

Indique atividades que você desenvolveu durante o curso (ou está desenvolvendo) e o tempo que exerceu ou exerce essas atividades (em meses). Podem ser assinaladas mais de uma opção.

() Participação em grupo de pesquisa. Meses: _____

() Projeto de iniciação científicaMeses: _____

() Participação em atividades ou projetos de extensão universitária. Meses: _____

() Realização de estágio.Meses: _____

() Realização de trabalho voluntário.Meses: _____

() Participação em empresa júniorMeses: _____

() Não exerceu nenhuma atividade.....Meses: _____

() Outras atividades: _____ Meses: _____

INDIQUE OUTRAS COMPETÊNCIAS QUE CONSIDERE IMPORTANTES E QUE FORAM DESENVOLVIDAS COM A REALIZAÇÃO DO CURSO.

Informações adicionais (inclua outras informações ou comentários que tenham relação com esta pesquisa, não abordados anteriormente, e que você considere importante).

Caso queira receber o resultado desta pesquisa, informe seu E-mail:

Agradecemos sua participação!

Apêndice D – Frequências descritivas dos alunos do primeiro semestre

Descrição dos itens	Escala de Domínio												Escala de Importância													
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	D.P.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	D.P.
1. Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores.	0	0	0	2	6	22	28	34	48	30	26	7,45	1,70	0	0	0	0	1	3	3	6	39	45	98	9,11	1,16
2. Comunicar-me na forma escrita e verbal de maneira clara e objetiva.	0	0	0	1	1	16	19	31	49	46	33	7,93	1,55	0	0	0	0	1	1	3	10	16	35	129	9,38	1,08
Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando embasamento matemático.	1	0	0	12	9	28	28	42	41	20	15	6,80	1,91	0	0	1	2	3	10	22	31	45	37	43	7,92	1,72
Raciocinar de forma lógica e analítica estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos produtivos administrativos e resultados.	1	0	0	3	9	17	23	51	39	28	25	7,34	1,79	0	0	0	0	1	5	12	12	38	35	93	8,85	1,41
Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados.	0	0	0	0	7	13	27	41	45	28	36	7,69	1,65	0	0	0	0	0	1	4	16	31	48	96	9,09	1,11
Fator 4 - Competências Básicas												7,44	1,72												8,87	1,30
Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade.	0	0	1	2	3	10	16	34	49	33	49	8,04	1,68	0	0	0	1	0	2	2	9	25	26	131	9,35	1,14
Agir buscando atender às demandas críticas, com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos.	0	0	0	4	6	12	24	46	53	30	22	7,49	1,62	0	0	1	0	0	11	16	19	41	35	73	8,46	1,61
Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios.	0	0	1	2	7	15	18	46	46	32	30	7,60	1,71	0	0	0	0	0	2	2	8	24	45	115	9,31	1,02
Considerar aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão.	1	1	0	4	11	22	21	35	47	24	29	7,28	1,96	1	0	1	4	1	8	10	25	39	39	67	8,34	1,81
Ter um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios.	0	0	2	1	5	27	17	44	46	20	33	7,44	1,79	0	0	1	3	0	12	12	23	34	29	79	8,43	1,77
Respeitar o próximo.	0	0	1	1	1	8	6	15	30	32	102	8,87	1,57	2	0	0	0	0	2	5	8	15	21	141	9,36	1,44
Ter autocrítica.	0	0	1	2	2	11	9	28	51	38	52	8,20	1,64	0	0	0	0	1	1	6	16	31	45	93	9,02	1,21
Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional.	0	0	0	2	2	13	11	23	35	34	75	8,42	1,71	0	0	0	4	0	4	2	19	22	21	123	9,09	1,52

Continuação do Apêndice D – Frequências descritivas dos alunos do primeiro semestre

Descrição dos itens	Escala de Domínio												Escala de Importância															
Fator 1 - Competência Social													7,92	1,71													8,92	1,44
Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável.	0	2	1	6	2	18	21	40	48	25	31	7,45	1,89	0	0	0	0	0	1	3	9	39	43	97	9,14	1,05		
Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração.	6	7	2	10	9	26	44	35	24	17	14	6,19	2,36	0	1	1	2	4	10	17	31	43	36	50	8,03	1,78		
Elaborar e implementar projetos em organizações.	6	2	4	10	12	23	20	38	40	22	18	6,60	2,39	0	1	1	1	1	7	11	9	50	37	78	8,61	1,63		
Emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.	9	4	10	12	8	26	35	36	29	12	12	5,93	2,50	0	1	0	1	3	11	8	23	46	35	65	8,36	1,69		
Fator 3 - Competência Técnico- profissional													6,54	2,29													8,535	1,54
Identificar e definir problemas bem como desenvolver soluções.	0	0	1	4	7	8	18	47	45	33	32	7,67	1,73	0	0	0	0	0	2	2	4	16	31	140	9,52	0,93		
Pensar Estrategicamente em relação às oportunidades e resultados.	0	1	0	6	4	11	23	35	55	36	24	7,57	1,74	0	0	0	0	0	1	2	6	19	38	128	9,45	0,93		
Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho.	1	0	3	9	10	21	28	44	40	23	14	6,84	1,94	0	0	0	0	0	11	14	23	43	41	61	8,41	1,50		
Transferir e aplicar conhecimentos técnicos para resolver problemas em situações de trabalho.	3	1	7	6	11	14	25	49	44	15	20	6,81	2,17	0	0	0	1	2	4	9	19	37	35	88	8,76	1,47		
Tomar decisões a partir da identificação e análise dos vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho.	0	1	4	3	6	15	23	50	42	28	23	7,30	1,85	0	0	0	1	1	2	7	8	31	42	103	9,08	1,53		
Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com ideias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado.	0	0	5	5	10	23	20	42	42	22	26	7,12	1,99	0	0	1	1	1	5	6	24	28	37	92	8,79	1,53		
Fator 2 - Competência Solução de Problemas													7,22	1,90													9,00	1,31

Apêndice E – Frequências descritivas dos alunos formandos

Alunos formandos	domínio														importância										Contribuição														
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	D.P.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	D.P.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	D.P.
Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores.	0	0	0	3	1	10	7	27	36	18	8	7,49	1,54	0	0	0	0	1	2	4	5	15	25	58	9,07	1,30	2	2	4	5	9	14	17	18	15	11	13	6,44	2,43
Comunicar-me na forma escrita e verbal de maneira clara e objetiva.	0	0	1	0	0	4	4	20	36	28	17	8,15	1,36	0	0	0	0	0	0	2	2	10	17	79	9,54	0,87	3	0	3	6	4	9	11	23	27	9	15	6,90	2,34
Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando embasamento matemático.	0	0	0	1	8	9	24	24	23	12	9	7,04	1,66	0	0	0	0	1	3	6	15	27	23	35	8,48	1,42	0	1	2	8	10	14	17	20	19	11	8	6,47	2,10
Raciocinar de forma lógica e analítica estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos produtivos administrativos e resultados.	0	0	0	0	3	3	19	28	37	15	5	7,43	1,28	0	0	0	0	0	0	2	6	33	29	40	8,90	1,02	0	0	4	3	3	9	19	24	22	13	13	7,08	1,96
Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados.	0	0	0	0	1	2	9	22	47	14	15	7,95	1,23	0	0	0	0	0	0	3	12	16	25	54	9,05	1,15	1	1	0	3	4	10	9	17	31	19	15	7,44	2,01
Fator 1 - Competências Básicas														7,66	1,41											9,01	1,15											6,87	2,17
Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade.	0	0	0	0	2	4	9	23	25	29	18	8,04	1,45	0	0	0	1	0	1	2	8	13	20	65	9,18	1,27	1	1	2	5	5	10	11	12	29	18	16	7,22	2,25
Agir buscando atender às demandas críticas, com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos.	0	0	0	0	0	4	12	28	28	21	17	7,92	1,36	0	0	1	0	1	1	6	8	23	16	54	8,83	1,51	2	0	4	3	7	12	13	18	20	19	12	6,91	2,29
Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios.	0	0	0	1	1	5	13	26	35	18	11	7,67	1,40	0	0	0	0	1	1	0	4	17	24	63	9,26	1,09	8	1	3	8	7	10	8	19	19	15	12	6,34	2,84
Considerar aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão.	0	1	1	1	1	11	18	23	29	12	13	7,31	1,74	0	0	0	0	2	6	4	13	33	21	31	8,33	1,51	2	1	4	6	2	12	13	22	25	11	12	6,78	2,31
Ter um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios.	0	0	0	0	2	6	8	25	39	19	11	7,76	1,35	0	0	0	1	1	6	3	7	18	26	48	8,75	1,58	2	2	1	5	8	14	10	19	21	21	7	6,74	2,29

Continuação do Apêndice E – Frequências descritivas dos alunos formandos

Respeitar o próximo.	0	0	0	0	0	1	2	9	13	28	57	9,15	1,12	0	0	0	1	0	1	2	6	7	5	88	9,48	1,22	1	2	4	2	2	14	9	12	19	16	28	8,05	7,16
Ter autocrítica.	0	0	1	0	0	6	4	18	28	27	26	8,26	1,51	0	0	0	0	2	1	0	5	17	23	62	9,19	1,22	4	4	3	8	3	10	14	14	20	16	14	6,56	2,73
Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional.	0	0	0	0	0	2	0	9	22	28	48	9,00	1,13	0	0	0	2	0	0	1	4	8	16	78	9,43	1,23	1	2	1	6	4	8	9	17	21	17	23	7,36	2,36
Fator 2 - Competência Social												8,14	1,38												9,06	1,33												6,99	3,03
Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável.	0	0	0	3	1	7	24	26	26	17	6	7,23	1,52	0	0	1	0	1	0	3	12	19	26	48	8,85	1,40	4	2	2	5	9	12	14	19	21	11	11	6,46	2,49
Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração.	3	1	4	3	5	20	16	14	17	14	13	6,58	2,43	1	0	0	0	1	5	5	17	21	25	35	8,37	1,69	2	3	8	6	3	18	14	20	16	11	9	6,18	2,50
Elaborar e implementar projetos em organizações.	4	0	0	7	11	8	18	20	26	8	7	6,45	2,25	0	0	1	0	0	4	7	5	23	18	51	8,76	1,56	8	3	3	5	9	15	12	17	16	11	10	5,99	2,80
Emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.	5	1	1	4	7	22	16	21	20	11	2	6,14	2,22	0	0	0	0	0	9	12	14	17	17	41	8,31	1,70	7	4	4	7	8	11	19	16	18	12	4	5,80	2,67
Fator 3 - Competência Técnico-profissional												6,60	2,10												8,57	1,59												6,11	2,61
Identificar e definir problemas bem como desenvolver soluções.	0	0	0	1	2	5	12	31	27	21	11	7,64	1,46	0	0	0	0	1	3	2	4	11	25	64	9,20	1,28	4	1	1	1	5	13	14	17	32	11	11	6,90	2,26
Pensar Estrategicamente em relação às oportunidades e resultados.	1	0	0	1	1	6	16	25	32	21	7	7,48	1,57	0	0	0	0	0	0	0	6	18	19	67	9,34	0,94	1	2	1	0	9	7	15	22	30	9	14	7,09	2,06
Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho.	1	0	0	0	5	8	13	27	25	19	12	7,44	1,73	0	0	0	1	0	7	4	10	20	26	42	8,60	1,57	2	2	1	4	7	19	15	16	19	12	13	6,65	2,31
Transferir e aplicar conhecimentos técnicos para resolver problemas em situações de trabalho.	0	0	1	2	1	5	16	35	32	11	7	7,30	1,37	0	0	0	1	1	1	5	6	22	33	41	8,79	1,37	1	4	0	2	7	13	18	21	23	9	12	6,75	2,18
Tomar decisões a partir da identificação e análise dos vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho.	0	0	1	0	4	4	18	33	31	12	7	9,09	1,06	0	0	0	0	0	0	2	8	21	26	53	9,09	1,06	1	1	4	6	6	9	17	25	20	11	10	6,65	2,20
Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com ideias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado.	0	0	0	0	4	10	16	26	34	11	9	8,82	1,60	0	0	1	1	1	2	4	10	14	25	52	8,82	1,60	4	2	5	6	9	8	12	19	31	7	7	6,29	2,50
Fator 4 - Competência Solução de Problemas												7,96	1,47												8,97	1,30												6,72	2,25