

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Danielle Karst Riccardi

O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE ALUNOS FORMANDOS DO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Porto Alegre  
2011

Danielle Karst Riccardi

O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE ALUNOS FORMANDOS DO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção  
do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Claudia Simone Antonello

Porto Alegre

2011

**DANIELLE KARST RICCARDI**

**O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE ALUNOS FORMANDOS DO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação,  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau  
de Bacharel em Administração.

**Conceito final:**

**Aprovado em ..... de ..... de .....**

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_

**Professora – Dra. .... - Instituição**

\_\_\_\_\_

**Professora – Dra. .... - Instituição**

\_\_\_\_\_

**Orientador – Prof<sup>ª</sup>. Dra. Claudia Simone Antonello**

## **Agradecimentos**

*À UFRGS, por toda estrutura fornecida durante os 5 anos de graduação e pela reconhecida qualidade do ensino que proporciona aos alunos boas posições no mercado de trabalho.*

*À professora Dra. Claudia Simone Antonello, por todos seus ensinamentos, sugestões e críticas feitas para o aperfeiçoamento deste estudo e por ter compartilhado seus valiosos conhecimentos acadêmicos.*

*Aos meus pais, Fernando Antonio de Vita Riccardi e Annie Lilian Karst Riccardi, por todo o seu apoio e incentivo ao longo do curso e por me ensinarem a dedicação e o valor pelo estudo.*

*Aos meus irmãos, familiares e amigos pelo suporte e compreensão nos momentos de ausência.*

## RESUMO

O estudo tem como objetivo principal identificar e analisar as percepções dos alunos formandos sobre as competências adquiridas ao longo do curso de graduação em Administração de Empresas. Para compreender essa realidade, uma pesquisa realizada em 2009 na Universidade Presbiteriana Mackenzie foi parcialmente re-aplicada aos acadêmicos do último ano do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A análise dos resultados foi realizada com base no modelo proposto por Godoy e Antonello (2009) apoiado no modelo de Cheetham e Chivers (2005). A pesquisa contribuiu para esclarecer que, de maneira geral, a percepção dos discentes é de que a UFRGS tem conseguido desenvolver as competências sugeridas pela instituição e pelas diretrizes curriculares nacionais; entretanto, observa-se uma lacuna no sistema de ensino quando as competências analisadas são relacionadas às competências técnico-profissionais. O corpo docente, por sua vez, pode refletir sobre o resultado e reavaliar, dentre outros aspectos, o método de ensino no que diz respeito a aproximação da teoria à prática através de estudos de caso e visitas às organizações, atividades que oferecem palco valioso para o aprimoramento dos administradores egressos.

**Palavras-chave:** ensino de administração; competências e habilidades; avaliação de competências; graduação.

## **ABSTRACT**

The study aims at identifying and analyzing the perceptions of senior students about the skills acquired throughout the undergraduate course in Business Administration. To understand this fact, a research conducted in 2009 at the Mackenzie Presbyterian University, was partially re-applied to the last academic year of graduate in Business Administration from Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). The assessment was based on the model proposed by Godoy and Antonello (2009) based on the model of Cheetham and Chivers (2005). The research has contributed to clarify that, in general, the perception of the students of UFRGS is positive regarding the institution's development of the skills suggested by the institution and the national curriculum guidelines. However, there is a gap in the education when the skills are related to technical-professional skills. The faculty, in turn, should mull over the results and examine the method of teaching regarding the approach of theory to practice through case studies and visits to organizations, activities which offer a valuable ground for the improvement of graduate business administrators.

**Keywords:** management education, skills and abilities, skills assessment, graduation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo de Cheetham e Chivers .....	17
Figura 2: Índice CPC do curso de Administração da UFRGS. ....	23
Quadro 1: Disposição do Universo de alunos matriculados no último ano do curso de graduação em administração .....	28
Figura 3: Gráfico de referência cruzada entre o exercício de atividade remunerada e período em que realiza o curso. ....	32
Quadro 2: Quadro comparativo entre o Modelo Teórico de Cheetham e Chivers e o Modelo Original .....	34
Figura 4: Gráfico comparativo das respostas de cada questão relacionadas ao Grau de Concordância. ....	38
Quadro 3: Mudanças adquiridas ao cursar a universidade. ....	41
Quadro 4: Mudanças que poderiam contribuir para o aprendizado dos alunos.....	42
Quadro 5: Utilização dos conhecimentos e habilidades no estágio ou trabalho.....	43
Quadro 6: Relação das disciplinas mais importantes, na opinião dos alunos, para a formação do Administrador. ....	44
Quadro 7: Relação de disciplinas dispensáveis na percepção dos alunos. ....	45
Quadro 8: Preparo Obtido no Curso .....	46

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Forma de Agrupamento de Respostas Baseadas em três Classes de Frequência em ordem decrescente. ....	36
Tabela 2: Questões com mais de 10% de diferença do GC entre uma universidade e outra. ..	38
Tabela 3: Comparativo entre o projeto pedagógico do curso e as competências desenvolvidas de acordo com os pesquisados.....	39



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 COMPETÊNCIAS .....	13
2.2 MODELO CHEETHAM E CHIVERS .....	15
2.3 O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL E AS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AO ADMINISTRADOR .....	19
2.3.1 Projeto pedagógico do curso de Administração da UFRGS.....	22
2.3.2 Perfil profissiográfico do egresso do curso de Administração .....	23
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	26
3.1.METODOLOGIA E TIPO DE PESQUISA.....	26
3.2. UNIVERSO E AMOSTRA .....	28
3.3.TÉCNICA PARA COLETA .....	29
3.4.TÉCNICA PARA ANÁLISE .....	29
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	31
4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA .....	31
4.2 FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS.....	32
4.3 ANÁLISE DAS QUESTÕES ABERTAS .....	41
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	48
REFERÊNCIAS .....	50
ANEXO A - QUESTIONÁRIO .....	53
ANEXO B – CURRÍCULO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS.....	58

## 1. INTRODUÇÃO

Em uma visão contemporânea, profundas mudanças no contexto organizacional têm determinado um novo nível das empresas, decorrente, entre outros fatores, do aumento da concorrência e do aumento da velocidade de inovação, tornando evidente a necessidade de se obter diferenciais como condição essencial para a sobrevivência no conturbado mundo dos negócios vivenciado hoje, na chamada era global.

Entre as principais mudanças é possível citar a necessidade da “orientação para o cliente”, que passou a ditar as regras no atual mundo dos negócios, a “globalização dos mercados e da produção” e “o advento da economia baseada em conhecimento” (FLEURY e FLEURY, 2001, p.36).

Nesse contexto, os profissionais inseridos no ambiente corporativo passam a ser fonte de vantagem competitiva para a empresa, visto que desempenham um papel fundamental no atendimento a novas demandas do negócio, na implementação de novas estratégias e na geração de inovações; e também passam a enfrentar outro nível de cobrança, uma atuação relacionada ao conceito de competência. De acordo com Zarifian (2001) a competência pode ser compreendida como “inteligência prática de situações”, indo além das atribuições da tarefa e do estoque de conhecimentos do indivíduo.

Desta forma, entendemos que o desempenho de uma organização depende fortemente das competências de seus funcionários e da forma como eles são capacitados, estimulados, estruturados e organizados, de modo que sejam capazes de reunir conhecimentos, habilidades e atitudes para a resolução de problemas num determinado campo de atuação. Isto porque o cenário atual exige das organizações uma dinâmica flexível e a necessidade de uma constante revisão das estratégias que lhes possibilite adaptação e agilidade de respostas aos desafios propostos.

Sendo assim, percebe-se um contínuo crescimento dos desafios e das exigências requeridas não somente aos profissionais que já exercem funções gerenciais, mas também aos que estão sendo capacitados para assumir esta posição, gerando um impacto nas Instituições de Ensino Superior (IES) os quais são responsáveis pela formação do administrador, pois precisam preparar profissionais para atuar nessa nova realidade organizacional. De acordo com Silva, “o maior desafio do administrador do futuro é ser um eterno aprendiz e levar o seu aprendizado para o ambiente das organizações” (1998, p.11).

Tais transformações na sociedade e no mercado de trabalho motivaram o Ministério da Educação e Cultura a definir novas diretrizes para os cursos universitários de graduação no Brasil, que foi contemplado em 1995, com a nova Lei das Diretrizes e Bases da Educação. O Conselho Nacional de Educação, em atendimento a esta orientação, instituiu por meio da Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o Curso de Graduação em Administração, tendo sido assim estabelecido o conjunto mínimo de competências e habilidades que os futuros bacharéis devem desenvolver ao longo do curso.

O projeto pedagógico para os cursos de Administração contou com a participação de alunos e professores e teve por norte, desde que foi criado em 1995, a preocupação de integrar teoria e prática. As alterações sofridas desde então não modificaram a permanência do denominado “Trabalho Integrado”, que objetiva articular teoria e prática, “proporcionando uma formação que reforça o papel social da administração e do profissional como agente de transformação” (ROSSI; RIBEIRO; TEODÓSIO, 2004, p. 9).

Percebendo a relevância e a crescente valorização das competências e das habilidades também para o ensino, alguns estudos na área da administração vêm sendo elaborados acerca deste tema. Dentre outras, foi possível identificar duas pesquisas que procuram analisar o papel das competências na perspectiva das Instituições de Ensino Superior (NUNES; BARBOSA, 2003); outros dois estudos analisam as competências pela percepção dos alunos do último ano de cursos de graduação (GODOY; FORTE, 2007; GODOY et al., 2009); outro analisou a percepção dos egressos em relação às competências adquiridas ao longo da graduação (BITENCOURT; KLEIN, 2007) e o último buscou compreender se os alunos formandos de cinco diferentes Instituições de Ensino Superior têm conseguindo desenvolver as competências estabelecidas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) (LOMBARDI et al., 2011).

O presente estudo trata da reaplicação parcial na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) - localizada na cidade de Porto Alegre - do estudo desenvolvido por Godoy e Antonello em 2009 junto aos alunos formandos da Universidade Presbiteriana Mackenzie, instituição de ensino superior da iniciativa privada localizada na cidade de São Paulo.

Na pesquisa desenvolvida em São Paulo, foi realizado um estudo de caso utilizando-se um questionário – com questões fechadas e abertas – e entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados. A amostra envolveu 441 alunos do último semestre do curso de graduação em administração de empresas e permitiu a identificação de fatores correspondentes aos

seguintes blocos de competências: social, solução de problemas, técnico-profissional e de comunicação. Sendo assim, para a reaplicação de tal estudo, na Escola de Administração da UFRGS, utilizou-se o mesmo questionário (anexo A) como base, no entanto não foi desenvolvida a segunda etapa, a da realização de entrevistas em profundidade. A amostra do referido estudo envolveu 101 alunos matriculados no penúltimo e último semestre do curso em um universo de 173 alunos.

Cabe destacar que a Escola de Administração da UFRGS originou-se da Faculdade de Ciências Econômicas (FCE), com a criação, em 1951, do Instituto de Administração. O Conselho Universitário da UFRGS aprovou por meio da decisão n. 58/96, de 6 de setembro de 1996, a criação da Escola de Administração da UFRGS, tornando-a uma unidade autônoma. A Escola de Administração presta vários serviços para a comunidade, sendo eles nas áreas de ensino, pesquisa e extensão e possui por missão promover o conhecimento orientado à Administração, por intermédio do ensino, pesquisa e extensão, desenvolvendo organizações para a melhoria da qualidade de vida na sociedade.

Com base nas diretrizes curriculares definidas para os cursos de Administração e considerando as exigências atuais do mercado de trabalho, o presente estudo procura compreender se o curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na percepção dos alunos formandos, tem oportunizado o desenvolvimento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes sugeridos por tais diretrizes ao longo do curso de graduação. Ou seja, a questão de pesquisa deste trabalho foi norteada da seguinte maneira: Quais as competências individuais adquiridas para o exercício da profissão de administrador durante o curso de graduação, sob o ponto de vista dos formandos de uma universidade pública?

O estudo teve por objetivo principal identificar e analisar a percepção dos alunos sobre as competências desenvolvidas durante o curso de administração, considerando as competências estabelecidas para o curso de graduação em administração de empresas pela instituição, pelas Diretrizes Curriculares Nacionais e pelo referencial teórico proposto.

Além disso, a presente pesquisa pretende contribuir para o campo acadêmico à medida que procura analisar e confrontar as respostas dos alunos de uma universidade privada com as respostas obtidas dos alunos de uma universidade pública acerca do mesmo tema e, desta forma, identificar possíveis similaridades ou divergências entre um sistema de ensino e outro.

Para o atingimento deste objetivo geral, estabeleceram-se objetivos específicos:

1. Comparar os resultados do estudo com o plano de ensino proposto pela Escola de Administração.
2. Confrontar os resultados obtidos neste estudo com a pesquisa realizada junto a uma universidade privada.

Convém salientar que este estudo torna-se relevante uma vez que, no Brasil, forma-se um número bastante expressivo de alunos no curso de Administração de Empresas a cada ano<sup>1</sup> e espera-se que tais informações ofereçam subsídios para a discussão de aspectos relativos à formação dos administradores em cursos de graduação ao buscar compreender qual a representação das competências individuais para o exercício da profissão de administrador presentes no repertório de alunos formandos, tendo em vista o currículo vivenciado durante os anos de graduação.

O trabalho está estruturado em cinco partes que se encontram distribuídas nos capítulos que se seguem. Além desta introdução, no capítulo 2 são apresentadas algumas das abordagens teóricas mais difundidas, o modelo de competências proposto por Cheetham e Chivers, adotado para realização do estudo em São Paulo e no presente estudo com intuito de ter parâmetros comparativos e um referencial teórico norteador para o desenvolvimento da presente investigação. O terceiro capítulo refere-se aos procedimentos metodológicos adotados. No capítulo seguinte, apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos e, logo após, as considerações finais acerca do tema.

---

<sup>1</sup> “Com 1.102.579 matrículas, administração era o curso com maior número de estudantes no país em 2009, segundo o censo da educação superior divulgado pelo Ministério da Educação nesta quinta-feira (13/01/2011). O universo representa 18,5% do total de universitários do país. Em 2008, administração já liderava o ranking do curso mais populoso. Na época eram 864.223 matrículas, o equivalente a 17% do total de universitários. O censo de 2009 também mostrou que quase metade do número de matrículas da educação superior concentra-se nos cursos de administração, pedagogia, direito e engenharia. Entre os dez maiores cursos de graduação, os que tiveram maior crescimento (acima de 50%) no período de 2005 a 2009 foram: engenharia, enfermagem e administração. **Dez maiores cursos de graduação presencial e a distância em número de matrículas: Primeiro Lugar Administração com 1.102.579 matrícula (18,5%) e em segundo lugar Direito com 651.730 matrículas (10,9%)** (fonte <http://g1.globo.com/vestibular-e-educacao/noticia/2011/01/confira-os-dez-cursos-de-graduacao-com-maior-numero-de-alunos-no-pais.html>)

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COMPETÊNCIAS

Vem sendo observado ultimamente um aumento na utilização dos modelos baseados em competências como intuito de oportunizar a aprendizagem no trabalho, tanto no meio organizacional quanto no meio acadêmico. No entanto, a compreensão do significado de competência é bastante discutida na literatura. Podem-se observar diversas definições em publicações, havendo, portanto, uma certa falta de unicidade em sua definição, o que acaba por refletir-se nos programas de graduação que adotam como base a noção de competência em seus currículos: “[...] apesar desse evidente interesse em se publicar sobre o assunto, a abordagem das competências tem sido alvo de intensos debates a respeito de suas reais condições de operacionalização e adequação aos problemas das organizações.” (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008 p. 10)

O termo competência tem origem no campo Jurídico, no final da Idade Média, entendida como o poder dado ao Juiz de julgar sobre determinada matéria. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, a partir da década de 1970, com a Revolução Industrial e o advento do taylor-fordismo, passou a ser utilizado também para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho e/ou desempenhar eficientemente determinado papel (ISAMBERT-JAMATI, 1997; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2002).

O interesse pelo assunto estimulou o debate teórico e a realização de pesquisas. Diversos autores buscaram criar definições próprias para o termo, chamando a atenção para variados aspectos da competência.

Conforme Sandberg (2000, *apud* D’AMELIO, 2007, p. 29), Taylor, no início do século XX, ao descrever melhores formas de desempenho das tarefas através dos seus estudos sobre a eficiência e aperfeiçoamento da produção teria introduzido implicitamente a ideia de competência no campo da administração.

Até os anos 80 – num contexto industrial, quando predominava o emprego formal e as atividades eram sustentadas em geral por atividades previstas ou previsíveis e de forte base sindical (RUAS, 2005) – a noção de competência presente nos modelos de organização do trabalho estava diretamente relacionada com a noção de **qualificação dos indivíduos**, como conjunto de atributos pessoais acumulados ao longo de suas carreiras: “A qualificação

assenta-se sobre os postos de trabalho, sobre a possibilidade de se construir uma carreira linear e crescente, sobre a classificação estática de uma profissão que assegura direitos duráveis e inquestionáveis.” (AVILA, 2009 *apud* ANTONELLO, 2010, p. 1)

Zarifian (2001), sob uma perspectiva sociológica, questiona as abordagens que tendem a definir competência como o conjunto de capacidades que um indivíduo deve possuir para ocupar um posto de trabalho. Segundo o já citado autor, tal abordagem não traz contribuições no que se refere a competências do indivíduo, apesar de reconhecer sua eficácia à medida que permite a circulação do conhecimento profissional e a objetivação da qualificação. O autor coloca que:

[...] o fato de uma pessoa deter as qualificações necessárias para a execução de um trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é solicitado. Ou seja, competência unicamente associada ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas é insuficiente. É preciso considerar as suas realizações e aquilo que elas provêm, produzem /ou entregam (ZARIFIAN, 2001).

Na mesma linha segue a Corrente Francesa (ANTONELLO, 2010) através do conceito apresentado por Le Boterf (1994 *apud* PERRENOUD, 2007, p. 3): “Possuir conhecimentos ou capacidades não significa ser competente. Podem-se conhecer técnicas ou regras de gestão contábil e não saber aplicá-las no momento oportuno. Pode-se conhecer o direito comercial e redigir contratos mal escritos.”

Nos anos 90, a organização no trabalho - desencadeada pelas inúmeras mudanças no ambiente de negócios devido à globalização da economia - começou a exigir rapidez e flexibilidade nas estratégias organizacionais a fim de obter vantagem competitiva. A partir daí, houve a difusão do conceito de competência associada à discussão de **estratégias organizacionais**.

Nessa mesma dimensão, apresenta-se a corrente Resource Based View (PENROSE *et al.*, 1959 *apud* DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008, p. 11), a qual defende a ideia de que os recursos internos da empresa constituem seus principais fatores de competição. Influência ainda maior provém do conceito de *core competence* (PRAHALAD; HAMEL, 2000 *apud* DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008, p. 11), isto é, competências organizacionais extraordinárias que viabilizariam diferenciais competitivos sustentáveis. Nesta perspectiva, as competências da empresa, colocadas aqui numa dimensão coletiva e organizacional, aparecem como importantes fatores para as escolhas das estratégias de competição. Porém, deve-se sempre tomar por princípio o entendimento de que as competências individuais constituem a base das

competências organizacionais e de que a aprendizagem é o processo que promove o desenvolvimento das competências.

De acordo com Le Boterf (1994) têm-se os seguintes “saberes mobilizados”: os saberes teóricos, os saberes procedurais, o saber-fazer procedural, o saber-fazer experimental e os saber-fazer social. Por tudo isso, 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 que criar condições favoráveis para a construção pessoal de competências. Ao contrário a definição abrange um saber combinatório, onde o sujeito é o centro da competência. (...) onde ele faz através 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) (Boterf, 1999, p. 21)

Em uma visão mais contemporânea, crescentemente vem sendo incorporada a ideia de que a competência individual deve também proporcionar valor econômico à organização, conforme Fleury e Fleury (2001): “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Segundo Zarifian a responsabilidade sobre os processos também aumentou. Começam-se a desenvolver competências multiprocessos, para dominar uma grande parte do fluxo de fabricação em uma linha inteira de produção (...) “as competências individuais devem aproximar-se da competência coletiva, que assume a responsabilidade pelo comando de toda a linha” (ZARIFIAN, 2001, p. 87).

Dentro das diversas noções de competências estabelecidas, Godoy e Antonello (2009) entendem que no atual ambiente econômico-social, a abordagem mais compatível é aquela que considera a noção de competência como o resultado da mobilização de recursos (conhecimentos, habilidades e atitudes) para atuar numa determinada circunstância, numa determinada situação, a fim de atingir um desempenho esperado.

## 2.2 MODELO CHEETHAM E CHIVERS

Uma vez que se pretende comparar os resultados com o estudo desenvolvido por Godoy, Antonello, Bido e Silva (2009) cujo objetivo geral era identificar e analisar as opiniões dos alunos em final de curso sobre as competências adquiridas nos cursos de

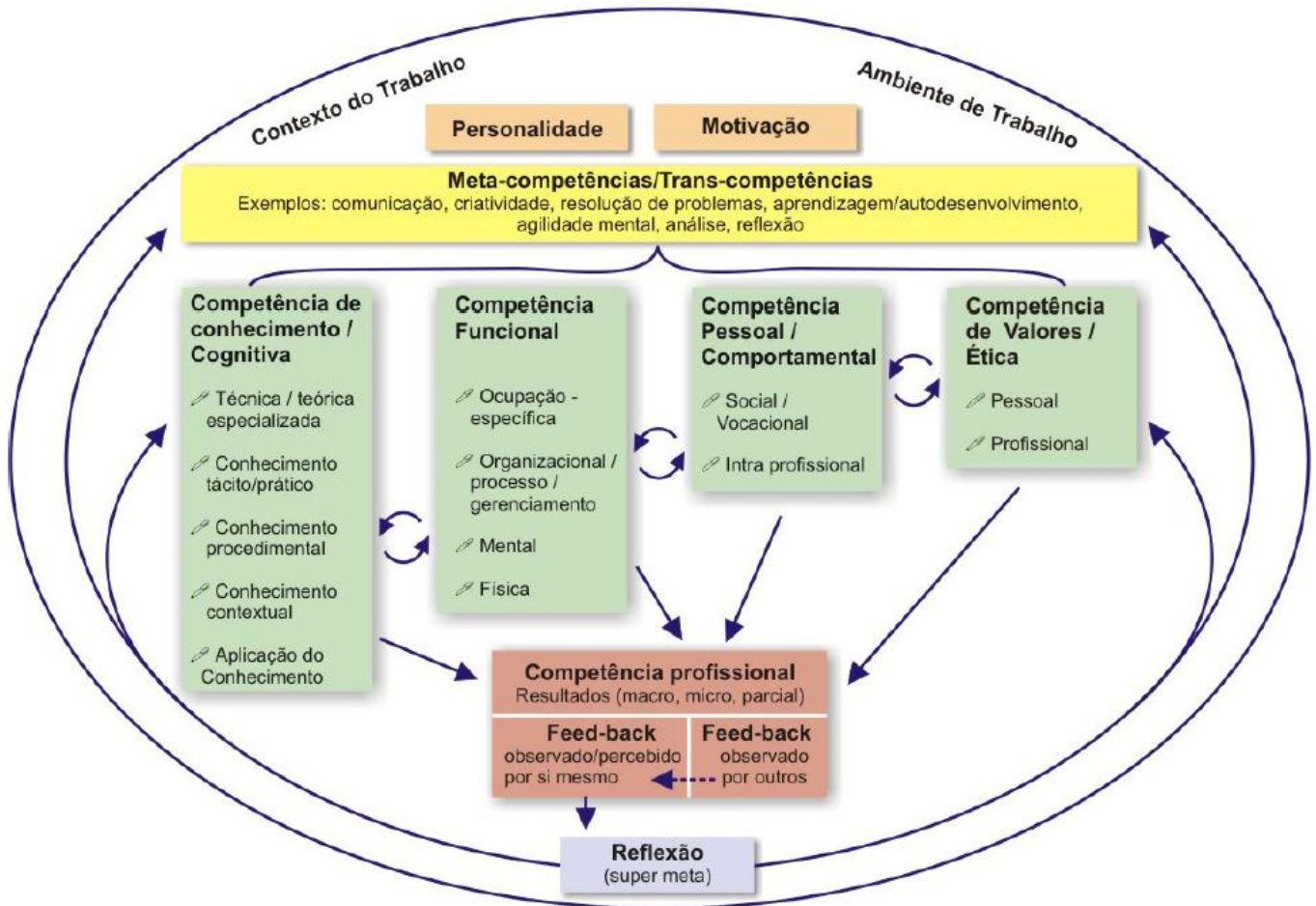


Administração de Empresas da universidade privada Mackenzie de São Paulo, utilizou-se na presente investigação o mesmo referencial norteador daquele estudo. Por tais razões, nesta seção será apresentado o modelo Cheetham e Chivers (discutido e revisado em artigos de 1996 e 1998, e apresentado em versão final na obra de 2005 destes autores), que a princípio parece reunir uma série de elementos importantes quando se quer refletir sobre a noção de competências no âmbito da educação superior.

Com base em uma grande diversidade conceitual acerca do tema competências, Cheetham e Chivers (1996) reuniram diversos elementos e estudos já existentes e construíram um novo modelo de competências por meio de um estudo empírico realizado na Grã-Bretanha com 80 profissionais de 20 diferentes profissões. Conduziram os estudos desde 1994 buscando entender como profissionais de diferentes áreas aprendem, desenvolvem e mantêm suas competências profissionais.

O modelo proposto por Cheetham e Chivers (1996) objetiva unificar as diversas abordagens e visões existentes sobre competências em um só modelo, mais holístico (vide figura 1, comentada na sequência do texto). Esse modelo sofreu influências fundamentais de diversas abordagens de educação e desenvolvimento profissional, sendo as principais: técnico-racional, profissional reflexiva, competência funcional, competência comportamental, ética, meta-competências e trans-competências. (CHEETHAM; CHIVERS, 1996 *apud* DAMELIO, 2007 p.49).

Figura 1: Modelo de Cheetham e Chivers



Fonte: Adaptado por D'Amelio (2009, p. 49)

A **abordagem técnico-racional ou abordagem de conhecimento/cognitiva**, leva em consideração os conhecimentos teóricos e especializados sobre determinada matéria adquiridos pela educação formal.

A **abordagem profissional reflexiva** de Schon (1983 *apud* Cheetham e Chivers, 1996), refere-se ao conhecimento tácito adquirido através da reflexão sobre a ação e tem como objetivo melhorar a competência profissional. Segundo Schon (1983), os profissionais aprendem essencialmente pela reflexão: “*knowing in action*” (reflexão durante a ação/atividade) e “*knowing about action*” (reflexão sobre a ação após a atividade). A reflexão (sobre a ação passada ou atual) pode conduzir a uma modificação comportamental e à melhoria da competência profissional. Importante mencionar que o modelo de Cheetham e Chivers (2005) apresenta os resultados da reflexão como sendo o potencial para alimentar quaisquer dos componentes centrais, seus vários subcomponentes e as metacompetências, completando assim o ciclo de melhoria contínua.

A **abordagem funcional** tem como foco a realização das tarefas a serem executadas e o desenvolvimento de habilidades fundamentais e específicas do trabalho. Essa abordagem refere-se a um sistema de qualificações vocacionais existente na Grã-Bretanha, onde são fixados padrões mínimos de desempenho nas ocupações dos profissionais.

A **abordagem comportamental** considera atributos pessoais do indivíduo como, por exemplo, a autoconfiança e o controle emocional, os quais são requeridos para um bom desempenho profissional.

Como integrantes da competência profissional, estão **a ética e os valores**, elementos indispensáveis a uma boa atuação profissional.

Permeando essas competências centrais, estão as metacompetências e as transcompetências propostas pelos autores. São exemplos: comunicação, autodesenvolvimento, agilidade mental, capacidade de análise, criatividade e solução de problemas. As **metacompetências** permitem aos indivíduos analisar e desenvolver as competências que já possuem enquanto que as **transcompetências** possibilitam a expressão das demais competências, pois constituem um tipo de competência que se integra às outras, sendo capazes de incrementá-las.

A dinâmica do modelo, juntamente com os quatro componentes centrais e seus subcomponentes, interage para produzir uma série de resultados de diferentes tipos:

- Macrorresultados (os resultados abrangentes e globais);
- Microrresultados (os resultados de atividades mais específicas);
- Resultados parciais (os resultados de uma atividade parcialmente concluída).

Esses resultados podem ser observados e são capazes de testar a competência profissional por parte de um indivíduo. Os resultados, de qualquer tipo, foram considerados capazes de serem observados ou percebidos pelo próprio indivíduo e pelo *feedback* de outras pessoas.

Os quatro componentes centrais (abordagem de conhecimento/cognitiva, profissional reflexiva, funcional e comportamental) possuem conceitos específicos, mas na prática estão fortemente relacionados. Além disso, também foi aceita a probabilidade de haver inter-relações entre diferentes competências dentro do mesmo componente central. Por exemplo, para adquirir uma competência funcional particular, podem ser necessárias certas competências comportamentais.

O modelo define relevância semelhante para cada um dos quatro componentes centrais, mas eles podem variar no grau de importância de acordo com cada profissão, assim como as metacompetências. Profissões diferentes podem requerer uma combinação diferente dos componentes centrais, de acordo com o que é determinado por diferentes papéis de trabalho dentro da mesma profissão.

Cheetham e Chivers (2005) definem **contexto de trabalho** como a situação particular na qual um profissional atua enquanto o **ambiente de trabalho** refere-se às condições físicas, culturais e sociais que cercam um indivíduo no trabalho. Os autores consideram que, embora distintos, esses dois conceitos são suficientemente semelhantes para serem representados juntos no modelo.

Da mesma forma, os autores destacam ainda a relevância da **personalidade** e da **motivação** na expressão das competências profissionais. A personalidade pode interferir em qualquer aspecto de competência, e talvez em alguns casos possa limitar seu potencial. Diferentes características de personalidade podem ajudar ou impedir o desempenho de papéis particulares do profissional. A motivação pode afetar ambos, o desempenho no papel de trabalho e a vontade de desenvolver ou melhorar suas competências.

### 2.3 O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL E AS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AO ADMINISTRADOR

No Brasil, os primeiros cursos de que se tem notícia datam do ano de 1902, quando duas escolas particulares passam a ministrar o estudo da Administração: no Rio de Janeiro, na Escola Álvares Penteadó, e em São Paulo, na Academia de Comércio. Em 1905, o Decreto Legislativo 1.339 do Governo Federal reconhece como de utilidade pública os dois cursos, validando o diploma por elas conferido (ANDRADE, 1995 *apud* NICOLINI, 2002, p.1).

Nessa época, a educação não era uma prioridade do governo. Até a Revolução de 1930, a educação era um privilégio concedido a poucos. Mas em 1931, dentro de um processo de ampliação da esfera de atuação do Estado, Getúlio Vargas cria o Ministério da Educação e este estrutura o ensino no Brasil, desde os níveis mais elementares até os mais avançados. Na área dos estudos de graduação, cria o Curso Superior de Administração e Finanças.

Como resultado da revolução industrial que experimentava o país, movimentada pelo aumento da população urbana consumista, devido à crise do café e também pela redução das importações em função da crise mundial e da 2ª Guerra Mundial, Vargas investiu fortemente na criação da infraestrutura industrial em nosso País, destacando-se a criação de:

- Conselho Nacional do Petróleo (1938)
- Companhia Siderúrgica Nacional (1941)
- Companhia Vale do Rio Doce (1943)
- Companhia Hidrelétrica do São Francisco (1945)

A partir desse momento de modernização do Estado Brasileiro começou a surgir uma grande demanda por administradores, ou seja, técnicos capazes de produzir e gerir a organização burocrática devido ao tamanho e complexidade crescente desta. Destaca-se ainda que, nesta década foram fundadas diversas Instituições de Ensino Superior de Administração no Brasil, como por exemplo a Faculdade de Economia e Administração (FEA) na Universidade de São Paulo, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE).

Somente em 1962 é que o Curso de Graduação em Administração foi criado oficialmente, obtendo reconhecimento em 4 de novembro de 1971, por meio do Decreto nº 69460, publicado no Diário Oficial da União. O currículo do curso, a partir do 1º semestre de 1995, obedece à resolução nº 2, de 4 de outubro de 1993, do então Conselho Federal de Educação (CFE), tendo sofrido atualizações.

No Brasil, o número de matrículas realizadas nas Instituições de Ensino Superior vem crescendo exponencialmente a cada ano, segundo dados do INEP, em 1991 foram realizadas 1.565.056 matrículas nos cursos de graduação presenciais de todo o Brasil, enquanto que na última apuração de 2009, o registro é de 5.115.896 matrículas no entanto, uma parcela muito pequena desse número chega a concluir o curso. Formam-se, em média, 800 mil pessoas em cursos presenciais de graduação no Brasil a cada ano e destes, 107 mil são estudantes de administração<sup>2</sup>.

Apesar do elevado número de formandos a cada ano, o Administrador possui um amplo mercado de trabalho para atuar, visto que a presença dele é fundamental nas empresas,

---

<sup>2</sup> Fonte: <http://portal.inep.gov.br/indicadores-educacionais> acesso em 28 de Outubro de 2011.

independente de qual setor esta atue: indústria, serviços, financeiro, agronegócio, órgãos públicos, saúde, organizações não governamentais (ONGs), associações e etc. O Administrador pode ter uma atuação mais abrangente dentro da organização, como por exemplo quando atua definindo estratégias para a gestão ou elaborando um plano de negócios, assim como pode atuar de maneira mais específica, em setores de finanças, marketing, produção, recursos humanos e etc.. A versatilidade da profissão se dá porque o curso de administração nas IES visa a uma visão geral do funcionamento de todos os setores da companhia.

Na literatura o Administrador é descrito como o profissional responsável por gerir tarefas difíceis e desafiadoras e que muitas vezes precisa encontrar soluções novas e, por isso, faz apelo a inúmeras fontes de conhecimento. Ao confrontar-se com problemas, o Administrador deve ser capaz de identificar as variáveis mais importantes, perceber suas relações principais, aplicar o conhecimento específico exato e selecionar o método de solução mais adequado. Em linhas gerais, o Administrador deve ter uma visão global e formação humanística que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inscrito e tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente (NUNES; BARBOSA, 2003).

Para garantir que a formação do administrador esteja dentro dos padrões básicos de qualidade e uniformidade necessários à obtenção do diploma profissional, em 1995 surge a necessidade da definição de mecanismos de controle e avaliação da qualidade do sistema de ensino e é a partir de então que começam a surgir as primeiras mudanças no sistema educacional brasileiro. Na publicação da Lei 9.131, de 24/11/95, que modifica a Lei 4.024, de 20/12/1961, encontra-se a elaboração do projeto de Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), cujo objetivo é orientar os cursos de graduação.

As Diretrizes vêm para substituir os currículos mínimos dos cursos, que estabeleciam uma padronização entre cursos de diferentes instituições e implicavam, assim, elevado detalhamento das disciplinas e cargas horárias. Esse detalhamento dos currículos profissionalizantes inibia as instituições no sentido de inovar seus projetos pedagógicos não mais permitindo assim, “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 *apud* NUNES; BARBOSA, 2003, p.5).

Em suma, a transição do modelo de currículo mínimo para o modelo de Diretrizes Curriculares enseja uma flexibilização curricular e uma mudança de comportamento das escolas de Administração e de outras áreas. De meras transmissoras de conhecimento, as Instituições de Ensino Superior devem, a partir de então, ampliar o seu papel para forjadoras de competências e, por isso estabeleceu-se como objetivo principal do presente estudo analisar, a partir da percepção dos alunos do curso de Administração, se a Instituição de Ensino em questão está conseguindo cumprir seu papel como desenvolvedora de competências e quais competências do administrador têm sido desenvolvidas.

### **2.3.1 Projeto pedagógico do curso de Administração da UFRGS**

O Curso de Graduação da UFRGS na linha de formação específica Administração visa a formação de profissionais administradores com competências conceituais, técnicas e humanas, capazes de articular o conhecimento sistematizado com a ação profissional, objetivando a construção de um contexto organizacional eficaz e a sua transformação em oportunidades empreendedoras, fundamentado em responsabilidade social, justiça e ética.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), o Índice Geral de Cursos (IGC), indicador que mede a qualidade das IES, em sua última apuração divulgada em Novembro de 2011, a UFRGS recebeu a nota 4.3, obtendo o segundo melhor desempenho entre as universidades federais e única instituição gaúcha a figurar entre as 10 primeiras colocações. A nota recebida pela Universidade equivale ao conceito 5, valor máximo do IGC.

Segundo o reitor Carlos Alexandre Netto, “A UFRGS está consolidada entre as melhores instituições de ensino superior do Brasil. Os excelentes conceitos obtidos em diferentes avaliações nos conferem esse papel de destaque”. Este resultado, enfatiza o reitor, “é fruto da qualificação de seus alunos, docentes e técnico-administrativos, além de investimentos feitos por parte do Governo Federal em infraestrutura”.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Fonte: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/ufrgs-e-destaque-em-avaliacao-do-ensino-superior>, acesso em 20 de novembro de 2011.

O IGC é construído com base numa média ponderada das notas dos cursos de graduação e pós-graduação de cada instituição. Assim, sintetiza num único indicador a qualidade de todos os cursos de graduação, mestrado e doutorado da mesma instituição de ensino. O IGC é divulgado anualmente pelo Inep/MEC, imediatamente após a divulgação dos resultados do Enade.

No que se refere à graduação, o indicador utilizado para avaliar o curso em específico é o CPC (conceito preliminar de curso). O CPC é uma média de diferentes medidas da qualidade de um curso, sendo que as mais utilizadas são: o Conceito Enade (mede o desempenho dos concluintes), o desempenho dos ingressantes no Enade, o Conceito IDD (Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado) e as variáveis de insumo. O dado variáveis de insumo – que considera corpo docente, infraestrutura e programa pedagógico – é formado com informações do Censo da Educação Superior e de respostas ao questionário socioeconômico do Enade.

A última apuração do CPC do curso de Administração da UFRGS foi em 2009 e obteve pontuação de 4.45 em uma escala de 1 à 5, considerado como excelente curso de graduação no Brasil conforme demonstra a Figura 2.

**Figura 2: Índice CPC do curso de Administração da UFRGS.**

Ano Enade	Sigla	Dep. Administrativa	Área	Número de Participantes Ingressantes	Número de Participantes Concluintes	CPC contínuo	CPC faixa
2009	UFRGS	PÚBLICA	ADMINISTRAÇÃO	220	345	4.45	5

Fonte: Inep

### 2.3.2 Perfil profissiográfico do egresso do curso de Administração

Conforme Marcos Amatucci, Doutor em Administração de Empresas pela FEA/USP (2010), os perfis de egressos dos planos pedagógicos dos cursos de Administração pecam pela heterogeneidade de seus atributos, devido à grande diversidade conceitual acerca do tema competências, como já visto no capítulo anterior.

Para entender melhor essa constatação, pode-se fazer uma analogia comparando as diferenças de formação de alunos entre escolas diversas com as diferenças de cultura entre organizações – “parece razoável supor que os fatores que condicionam as diferenças culturais sejam similares aos fatores que condicionem as diferenças entre formações de egressos; além



disso, as escolas também são organizações possuidoras de cultura organizacional” (Amatucci, 2010 p. 93). De acordo com o autor, o perfil profissiográfico do egresso dos cursos de Administração possui cinco conjuntos de variáveis determinantes:

- 1) um conjunto de fatores técnicos “invariantes” (no tempo e no espaço), que caracterizam a profissão de Administrador (desde sempre e em qualquer lugar); e de conjuntos de fatores técnicos e sociais variáveis no tempo (“datados”), com três diferentes níveis de abrangência:
- 2) O nível global ou mundial, constituído de fatores comuns aos administradores do mundo todo, porém datados;
- 3) o nível nacional, constituído de fatores técnicos e sociais que caracterizam o profissional brasileiro (também datados) e
- 4) o nível organizacional da Instituição de Ensino Superior, que contém fatores regionais e específicos, relativos aos contextos interno e ao externo mais próximo da Instituição que forma o Administrador; e, por último, a quinta variável determinante, constitui-se no conjunto de características subjacentes às competências.

No Encontro Nacional sobre Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Administração, realizado pelo Conselho Federal de Administração em 1998, a ideia dos diferentes níveis, em conjunto com as diferentes determinantes e responsabilidades aparece mais amadurecida. O texto diz:

“O perfil do administrador brasileiro é composto por um conjunto de características “invariantes”, próprias do administrador, um conjunto de variáveis determinadas pela situação macroeconômica e sociopolítica mundial, e um conjunto de variáveis que refletem as condições brasileiras. É de responsabilidade do MEC atualizá-lo, divulgá-lo e aferi-lo. O perfil do egresso desejado do curso de Administração, de responsabilidade das IES, deve estar no âmbito do perfil brasileiro, refletindo as características regionais, e potencialidade das IES e suas escolhas estratégicas.” (ENCONTRO NACIONAL SOBRE DIRETRIZES CURRICULARES PARA OS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – RECOMENDAÇÕES DOS GRUPOS DE TRABALHO, 1998).

Muitas instituições de ensino superior se dedicam a construir um perfil de egresso que seja mais do que um mero roteiro burocrático para atender às exigências do Ministério da Educação e Cultura e que sirva também de orientação para o planejamento e para a ação de seus docentes.

A UFRGS destaca, na formação profissional dos egressos pela linha de formação específica Administração, as seguintes competências e habilidades:

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 como expressar-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 criar, sistematizar e 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 autônomo e adaptável;

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

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais;

IX – ter capacidade para desenvolver boas relações sociais;

X – desenvolver sensibilidade para diferenças culturais regionais, nacionais e internacionais;

XI – desenvolver uma formação humanística necessária ao exercício da liderança;

XII – desenvolver uma postura ética.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Fonte: Projeto Pedagógico do Curso disponível em [www.ea.ufrgs.br](http://www.ea.ufrgs.br), acesso em 19 de setembro de 2011

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir das definições apresentadas, nesta seção, pretende-se situar este estudo no contexto dos métodos científicos, indicando a metodologia adotada para a pesquisa realizada com os alunos. No presente capítulo, será detalhado o universo e a amostra utilizados, assim como a técnica usada para a coleta e a análise dos dados.

#### 3.1.METODOLOGIA E TIPO DE PESQUISA

A pesquisa científica pode ser definida como a “aplicação de procedimentos sistemáticos com o propósito de desenvolver, modificar e expandir conhecimentos que possam ser transmitidos e verificados por investigadores independentes” (TRIPODI; FELLIN; MEYER, 1975, p.15).

Para Roesch (2007), qualquer pesquisa pode valer-se do método quantitativo e qualitativo, embora se possa dizer que a tendência seria utilizar um enfoque mais quantitativo na avaliação de resultados e um enfoque mais qualitativo na avaliação formativa, enquanto na proposição de planos uma combinação de ambos é geralmente utilizada.

Considerando a natureza quantitativa da presente pesquisa, para o levantamento de dados utilizou-se o método *survey*. A palavra *survey* possui origem no latim e significa o ato de supervisionar. Na língua inglesa, o seu significado equivale a um levantamento amostral. Na literatura, utiliza-se a palavra *survey* para descrever um método de coleta de informações de uma amostra de indivíduos de uma população a ser estudada (GARSON, 2007; GOODMAN; KALSBECK, 1995 *apud* RODRIGUES; BERGAMASCHI, 2009 p. 3) acerca de suas ideias, sentimentos, planos e opiniões.

A pesquisa *survey* possui por objetivo obter informações sobre características, ações e opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa definido e por essa razão foi escolhida como método para desenvolver o referido estudo.

Esse método é comumente utilizado quando se tem por objetivo produzir descrições quantitativas de uma população, e obter respostas para questões do tipo “o quê?”, “por quê?”,

“como?” e “quanto?”, ou seja, obter informações sobre uma determinada situação, entender o quê, como, por quê e com que frequência acontece.

Neste estudo, optou-se pelo método *survey* interseccional (BABBIE, 1999) ou corte-transversal (SAMPIERI *et al.*, 1991 *apud* FREITAS, 2000, p. 3), quando a coleta dos dados ocorre em um único momento, de uma amostra selecionada para descrever a relação entre variáveis em uma população na mesma ocasião.

O *survey* caracteriza-se principalmente por produzir descrições quantitativas sobre alguns aspectos da população estudada por intermédio de informações coletadas, geralmente por questionários, que são aplicados a uma parte da população, denominada amostra (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993 *apud* RODRIGUES; BERGAMASCHI, 2009 p. 3). Além disso, possui uma abordagem simples e direta para levantar as atitudes, opiniões e características dos respondentes..

Segundo Babbie (1999, p. 86), o método é vantajoso à medida que ele facilita a abertura da ciência, visto que envolve a coleta e a qualificação dos dados coletados de maneira que, após analisados, são capazes de confirmar determinada teoria sobre o comportamento social.

Existem diversos modos de se conduzir um *survey*. Inicialmente, antes dos anos 90, os *surveys* costumavam ser conduzidos manualmente, sem o auxílio do computador, o que acabava por exigir mais trabalho e cuidado do pesquisador visto que, neste caso, o pesquisador é quem possui a responsabilidade pelas coleta de dados, pela transcrição dos dados coletados e também pela análise deles. Atualmente, o método de coleta que vem sendo mais utilizado é o *survey* na *web*, que podem ser disponibilizados por meio de *e-mail*, *browser* ou ambos e é bastante vantajoso visto que o pesquisador pode ter acesso a pessoas com interesses específicos, atitudes ou valores dependendo do caso ou atividade (WRIGHT, 2005 *apud* RODRIGUES; BERGAMASCHI, 2009, p. 6).

A pesquisa realizada com os alunos foi aplicada de duas formas, tanto presencial, em sala de aula, quanto por meio de um *link* disponibilizado na *web* que foi encaminhado por e-mail para os alunos do último semestre do curso sendo que 42 responderam presencialmente e 59 pela *web*.

### 3.2. UNIVERSO E AMOSTRA

O Universo de alunos matriculados no último ano do curso de graduação em Administração de empresas compõe 173 alunos e está disposto da seguinte forma (Quadro 1):

**Quadro 1: Disposição do Universo de alunos matriculados no último ano do curso de graduação em administração**

Semestre	Período	Nº de alunos matriculados
9º	Diurno	29
9º	Noturno	44
10º	Diurno	32
10º	Noturno	68

Fonte: Elaborado pela autora.

Destes, 101 alunos compõe a amostra, sendo 54 do 9º semestre e 47 do 10º semestre. O instrumento foi disponibilizado na internet e também aplicado presencialmente em quatro cadeiras de final de curso à todos os alunos presentes na data estabelecida para sua aplicação, o que corresponde a uma amostra de 101 alunos (58,4%) de um total de 173 que cursavam na época da pesquisa (2º semestre de 2011) o último ano do curso de Administração de Empresas da universidade pesquisada. A amostra utilizada foi, portanto não-probabilística.

Para o cálculo da amostragem na pesquisa quantitativa, foi escolhido o método proposto por Pedro Alberto Barbeta (1999), pois, conforme o autor, o cálculo da amostragem em pesquisas sociais deve ser diferenciado e conter margem de erro. Barbeta demonstra como calcular uma amostragem representativa no universo estudado:

$$n_0 = \frac{1}{E^2} \quad n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0} \quad , \quad \text{em que:}$$

$n_0$  = primeira aproximação do número da amostra

$n$  = tamanho da amostra

$N$  = tamanho da população envolvida na pesquisa

$E_0$  = erro amostral tolerável

Assim, estabelecendo-se uma margem de erro tolerável de 5%, chegou-se a uma amostra ideal de 96 acadêmicos, considerando a informação de 173 alunos como o número total de matriculados no último ano de graduação na instituição. Os questionários foram aplicados aleatoriamente, pois o público é bastante amplo e não difere em relação a interesses.

### 3.3.TÉCNICA PARA COLETA

Tendo em vista a intenção do presente estudo em se comparar os resultados obtidos com o estudo desenvolvido por Godoy, Antonello, Bido e Silva (2009), a técnica para a coleta dos dados foi realizada por intermédio da reaplicação do questionário do mencionado estudo (vide anexo A).

Os questionários para a coleta de dados foram aplicados durante o mês de setembro de 2011. O questionário – estruturado – está organizado em três blocos: no primeiro solicita-se um conjunto de informações destinado à caracterização dos sujeitos; o segundo consta de 27 itens que foram respondidos por meio de uma escala Likert com seis possibilidades de resposta (discordo totalmente, discordo muito, discordo pouco, concordo pouco, concordo muito, concordo totalmente); e no terceiro estão seis perguntas abertas. Nos 27 itens foram incorporadas as competências e as habilidades sugeridas pelo MEC e aquelas estabelecidas para o curso estudado. No estudo realizado na Universidade Mackenzie, o questionário foi submetido a um pré-teste que envolveu sua aplicação em seis sujeitos, seguida de entrevistas que buscaram verificar se os itens estavam apresentados de forma clara e abarcavam os aspectos necessários à identificação das competências e habilidades previstas para o curso em questão.

### 3.4.TÉCNICA PARA ANÁLISE

Para a análise de dados da pesquisa optou-se pela utilização da Estatística descritiva.

Na literatura, a Estatística é definida como a ciência que reúne “[...] um conjunto de métodos adequados para recolher, explorar, descrever e interpretar conjuntos de dados”

(SILVESTRE, 2007) e possui como objetivo apresentar informações por intermédio de análises para que se tenha maior compreensão dos fatos que eles representam.

A estatística descritiva, como o próprio nome diz, preocupa-se em descrever os dados e sintetizá-los para que se tenha uma visão macro da variação deles.

Na presente pesquisa, em função do alto volume de dados coletados, faz-se necessário trabalhá-los previamente para transformá-los em informações, para compará-los com outros resultados, ou ainda para julgar sua adequação à alguma teoria.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo, será apresentada inicialmente a caracterização da amostra coletada, seguido pela análise das questões em escala Likert que compõem o segundo bloco do questionário e por último serão analisadas as questões abertas. Em todas as análises, busca-se realizar um comparativo dos resultados obtidos com as respostas encontradas na pesquisa da Universidade Presbiteriana Mackenzie, em São Paulo.

### 4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Para caracterização da amostra, foram coletados dados referentes ao sexo, à faixa etária, ao estudo do ensino fundamental (público ou privado), à realização de cursinho preparatório, ao exercício de atividade remunerada, ao período de estudo e ao motivo de escolha do curso.

Alunos do sexo masculino representam 53.5% da amostra enquanto os outros 46.5% da amostra são representantes do sexo feminino.

A maioria dos alunos, 70.3%, concentra-se na faixa etária entre 20 a 25 anos, enquanto 17.8% está entre 26 e 30 anos e 11.9% acima de 30 anos, sendo que nenhum aluno da amostra possui abaixo de 20 anos.

Existe uma maior incidência de alunos pesquisados que estudaram em escolas particulares (69.3%) do que públicas (30.7%) antes de ingressar na universidade, assim como a maioria dos alunos afirma ter realizado cursinho preparatório para entrar na Universidade (78.2%).

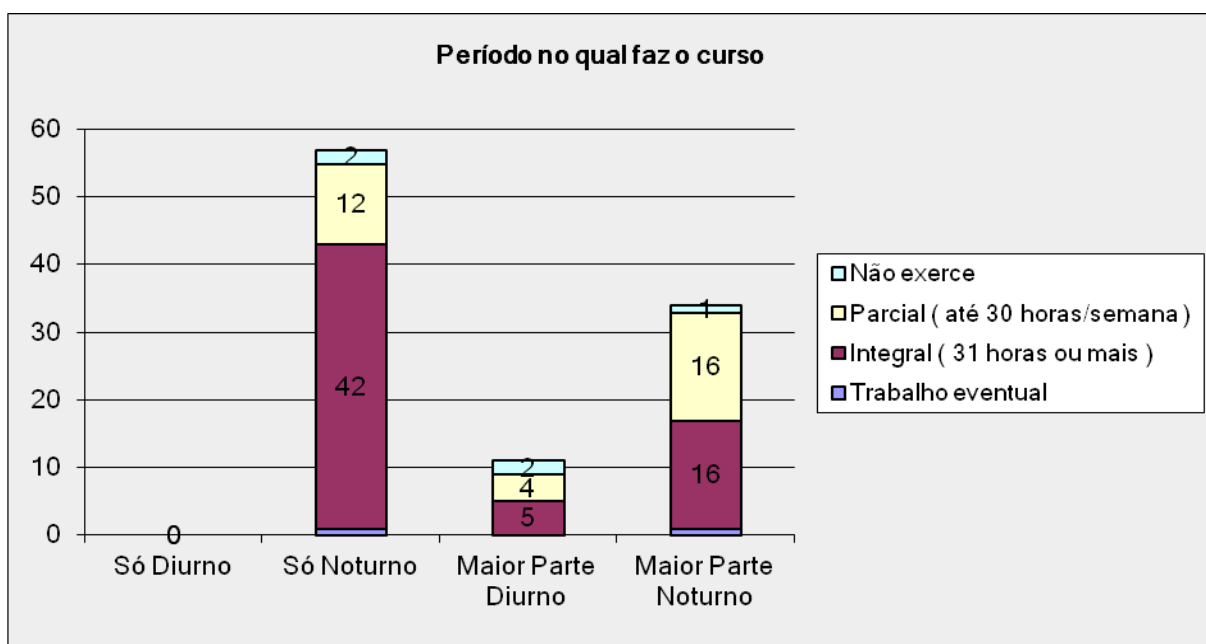
Dos alunos pesquisados, 61.4% exercem atividade remunerada em horário integral (31 horas ou mais por semana), 31.6% exercem atividade remunerada em horário parcial (até 30 horas/semana) enquanto 5% da amostra não exerce atividade remunerada e outros 2% realizam “trabalho eventual”.

A amostra é representada por 55.4% de alunos que realizam o curso somente no período noturno, 33.7% que realizam o curso em sua maior parte noturno, 10.9% realizam em sua maior parte diurno e nenhum aluno realiza o curso somente no período diurno.



Por meio de uma análise de tabulação cruzada, percebe-se que 66,7% dos alunos que exercem uma atividade integral realizam o curso somente no período noturno e que outros 25,4% destes o realizam em sua maior parte no período noturno, conforme identificado pela Figura 3.

**Figura 3: Gráfico de referência cruzada entre o exercício de atividade remunerada e período em que realiza o curso.**



Fonte: Elaborado pela autora.

O principal motivo pela escolha do curso pelos alunos pesquisados foi “**aptidão pessoal**”, com 39.6% das respostas, seguido por “**oportunidade no mercado de trabalho**”, com 36.6% das respostas. O terceiro motivo que aparece como determinante pela escolha do curso é a “relação com o trabalho atual” (12.9%), seguido por “outro(s)” (6.9%), “prestígio social/econômico” (4.0%) e nenhum aluno apontou a “baixa concorrência por vagas” como razão pela escolha do curso.

#### 4.2 FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS

Com base no modelo Cheetham e Chivers (2005) e através da interpretação do modelo realizada por Godoy e Antonello (2009) no estudo da Universidade Presbiteriana Mackenzie, as 27 questões inseridas no segundo bloco do questionário foram agrupadas em **cinco blocos predominantes de competências**: Competências Básicas, Competências Sociais,

Competência de Solução de Problemas, Competências Técnico-profissionais e Competência de Valores e Ética.

Godoy e Antonello (2009) definem as **questões do primeiro bloco** como **competências básicas**, uma vez que compreendem algumas das metacompetências-transcompetências (que no modelo Cheetham e Chivers são comunicação, criatividade, solução de problemas, aprendizagem, autodesenvolvimento, agilidade mental, análise e reflexão) e também fatores relacionados à competência funcional, uma vez que dizem respeito ao desenvolvimento de habilidades essenciais e específicas da função.

As questões agrupadas no **segundo bloco** foram definidas pelas autoras como **competências sociais** por possuírem aspectos 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”, ou seja, a capacidade para adotar comportamentos apropriados e que é observável em situações relacionadas ao trabalho, como por exemplo a capacidade de adaptação ao ambiente de trabalho e de relacionar-se com outras pessoas.

As competências técnico-profissionais são identificadas nas questões do **terceiro bloco** e dizem respeito à capacidade de executar uma série de tarefas baseadas no trabalho assim como desenvolver habilidades fundamentais da função e utilizá-las para a obtenção de resultados específicos.

No modelo de Cheetham e Chivers (2005) a **competência para solução de problemas**, apresentadas no **quarto bloco**, está inserida nas metacompetências, porém as autoras Godoy e Antonello (2009) optaram por destacá-la uma vez que, no campo da educação, essa competência é bastante valorizada entre autores preocupados com a aprendizagem escolar (AUSUBEL, NOVAK e HANESIAN, 1978; PERRENOUD, 1999 *apud* GODOY e ANTONELLO, 2009), com o ensino superior (LOWMAN, 2004 *apud* GODOY e ANTONELLO, 2009) e, mais especificamente, com o ensino de Administração (CARNEIRO, 2004 *apud* GODOY e ANTONELLO, 2009). Essa competência relaciona-se com as competências de conhecimento/cognitivas que se refere aos conhecimentos teóricos e especializados enfatizando a capacidade para aplicá-los de diferentes formas em diferentes situações.

No **quinto e último bloco**, estão identificadas as competências relacionadas à ética e a valores, consideradas imprescindíveis ao desempenho dos profissionais na rotina de

organizações atentas para a necessidade de um posicionamento politicamente correto e socialmente responsável.

É importante ressaltar que na pesquisa realizada na Universidade Presbiteriana Mackenzie, foi utilizado, para análise dos dados, o método de Modelagem de Equações Estruturais (SEM) e que por um dos procedimentos deste método - a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) - as questões de número 4, 14, 15 e 18 foram retiradas do modelo de análise pois, segundo os resultados obtidos pelo método, identificou-se que as questões supracitadas se mostraram pouco aderentes ao modelo (GODOY e ANTONELLO, 2009), porém no presente estudo, optou-se por mantê-las uma vez que foi utilizada a estatística descritiva.

No quadro 2 a seguir, há a relação das questões que compõem o questionário aplicado e a respectiva divisão em blocos de competências:

**Quadro 2: Quadro comparativo entre o Modelo Teórico de Cheetham e Chivers e o Modelo Original**

MODELO Cheetham e Chivers	MODELO Identificado na análise e coleta dos dados		
	Nº	Questão	Competências Identificadas
<b>Competência Funcional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocupação específica</li> <li>• Organizacional / processo</li> <li>• Mental</li> <li>• Física</li> </ul>	<b>1º Bloco: Competências Básicas</b>		
	7	Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores	Capacidade de Comunicação
	8	Comunicar-me nas formas escrita e verbal de maneira clara e objetiva	Capacidade de Comunicação
	9	Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando embasamento matemático	Capacidade de Estabelecer Raciocínio Lógico e Análise
	10	Raciocinar de forma lógica e analítica estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos produtivos administrativos e de controle	Capacidade de Estabelecer Raciocínio Lógico e Análise
	11	Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados	Capacidade para Reflexão
<b>Competência Pessoal ou Comportamental</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Social / Vocacional</li> <li>• Intraprofissional</li> </ul>	<b>2º Bloco: Competências Sociais</b>		
	6	Atuar em equipes interdisciplinares e me relacionar com outras pessoas.	Capacidade de relacionamento
	14	Manter - me produtivo apesar dos obstáculos e pressões inerentes às situações de trabalho.	Capacidade de manter-se produtivo
	16	Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade	Capacidade de Buscar Aperfeiçoamento Contínuo

MODELO Identificado na análise e coleta dos dados		
Nº	Questão	Competências Identificadas
17	Agir buscando atender às demandas críticas, com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos	Capacidade de Agir com Responsabilidade
18	Transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para situações de trabalho.	Capacidade de transferir conhecimentos pessoais
19	Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios	Capacidade de Adaptação
24	Considerar aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão	Capacidade de Considerar a Responsabilidade Social na Tomada de Decisão
25	Ter um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios	Capacidade de Julgamento
26	Respeitar o próximo	Capacidade de Respeitar o Próximo
27	Ter autocrítica	Capacidade de Autocrítica
<b>3º Bloco: Competências Técnico-Profissionais</b>		
	13 Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável	Capacidade de Buscar Soluções Criativas e Inovadoras
	15 Pesquisar e buscar os conhecimentos necessários ao aprofundamento e atualização nas áreas funcionais de meu interesse.	Capacidade de buscar conhecimentos
	21 Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração	Capacidade de Realizar Consultoria
	20 Elaborar e implementar projetos em organizações	Capacidade de Desenvolver Projetos
	22 Emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais	Capacidade de Diagnosticar e Emitir Pareceres
<b>4º Bloco: Competência Solução de Problemas</b>		
	1 Identificar e definir problemas, bem como desenvolver soluções	Capacidade de Resolução de Problemas
	2 Pensar estrategicamente em relação às oportunidades e aos resultados	Capacidade de Pensar Estrategicamente
	3 Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho	Capacidade de Realizar Melhoria de Processos
	4 Transferir e aplicar conhecimentos técnicos para resolver problemas em situação de trabalho	Capacidade de Transferir e Aplicar Conhecimentos

**Competência de Conhecimento / Cognitiva**

- Tácita / Prática
  - Técnica / Teórica
- Processual
- Contextual

	MODELO Identificado na análise e coleta dos dados		
	Nº	Questão	Competências Identificadas
	5	Tomar decisões a partir da identificação e da análise dos vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho	Capacidade de Tomada de Decisão
12	Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com ideias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado	Capacidade de Antever	
Competência de Valores / Ética	<b>5º Bloco: Competência de Valores/Ética</b>		
	23	Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional	Agir de acordo com os valores legais, profissionais, organizacionais e pessoais

Fonte: Adaptado pela autora de GODOY, ANTONELLO e BIDO (2009, p. 10)

Com o objetivo de complementar a análise e a interpretação das respostas, cada assertiva teve suas respostas agrupadas em três classes de frequência, considerando que elas se encontram em escalas de discordância/concordância: a primeira classe GD (Grande Discordância), composta pelo agrupamento das respostas DT (Discordo Totalmente) e DM (Discordo Muito); a segunda classe PI (Posicionamento Incerto), composta pelo agrupamento das respostas DP (Discordo Pouco) e CP (Concordo Pouco); e a terceira classe GC (Grande Concordância), composta pelo agrupamento das respostas CM (Concordo Muito) e CT (Concordo Totalmente).

Para análise das respostas obtidas, as questões foram ordenadas em ordem decrescente de maior grau de concordância, conforme mostra a Tabela 1.

**Tabela 1: Forma de Agrupamento de Respostas Baseadas em três Classes de Frequência em ordem decrescente.**

COMPETÊNCIA	QUESTÃO	% GD	% PI	% GC	Total %
Básica	11	5.6%	30.3%	64.0%	100.0%
Social	27	9.0%	29.2%	61.8%	100.0%
Solução de Problemas	3	3.4%	37.1%	59.6%	100.0%
Social	24	5.6%	34.8%	59.6%	100.0%
Social	25	12.4%	28.1%	59.6%	100.0%
Social	26	14.6%	25.8%	59.6%	100.0%
Solução de Problemas	2	4.5%	37.1%	58.4%	100.0%
Social	16	9.0%	33.7%	57.3%	100.0%
Solução de Problemas	1	5.6%	38.2%	56.2%	100.0%
Ética e Valores	23	11.2%	32.6%	56.2%	100.0%
Social	6	3.4%	44.9%	51.7%	100.0%
Social	17	4.5%	43.8%	51.7%	100.0%
Social	18	6.7%	41.6%	51.7%	100.0%
Técnico-Profissional	15	9.0%	40.4%	50.6%	100.0%
Solução de Problemas	4	5.6%	44.9%	49.4%	100.0%
Solução de Problemas	12	3.4%	47.2%	49.4%	100.0%

Solução de Problemas	5	4.5%	49.4%	46.1%	100.0%
Básica	7	9.0%	47.2%	43.8%	100.0%
Técnico-Profissional	20	14.6%	43.8%	41.6%	100.0%
Básica	8	16.9%	42.7%	40.4%	100.0%
Social	19	10.1%	49.4%	40.4%	100.0%
Básica	10	10.1%	50.6%	39.3%	100.0%
Social	14	15.7%	48.3%	36.0%	100.0%
Técnico-Profissional	13	14.6%	51.7%	33.7%	100.0%
Técnico-Profissional	21	19.1%	56.2%	24.7%	100.0%
Básica	9	19.1%	57.3%	23.6%	100.0%
Técnico-Profissional	22	33.7%	46.1%	20.2%	100.0%

Fonte: Dados primários

Na Tabela 1 observa-se que das primeiras seis questões, aquelas com maior grau de concordância dos alunos, quatro delas estão relacionadas com aspectos ligados à competência social, além dessas, identifica-se que três questões relativas à solução de problemas obtiveram índices de concordância acima de 55%. A análise demonstra que segundo a perspectiva dos alunos, as competências aprendidas (adquiridas) durante o curso de graduação concentram-se nas **competências sociais e nas competências de solução de problemas**, indo ao encontro das respostas fornecidas pelos alunos da Universidade Mackenzie, no qual das cinco questões com mais de 60% de concordância, quatro delas estavam relacionadas às competências sociais, salientando-se que outras cinco questões relacionadas à competência de solução de problemas obtiveram o segundo maior índice de concordância entre os alunos.

É importante destacar que boa parte dos alunos não tem uma posição muito definida na maioria das questões, como por exemplo, as últimas sete questões da Tabela 1 que apresenta uma porcentagem de mais de 46% dos alunos na coluna PI (posicionamento incerto), relativas principalmente a competências técnico-profissionais..

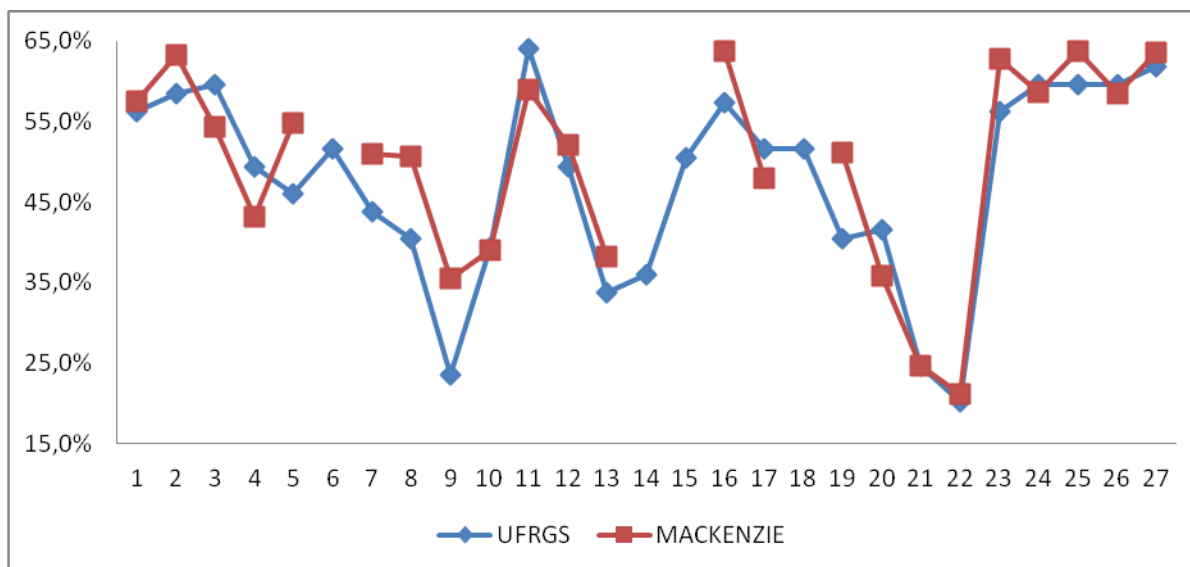
É possível observar também que somente houve grande grau discordância (33,7%) na questão de número 22 que está relacionada a uma competência técnico-profissional, conforme segue: “Emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.”.

Vale lembrar que, no presente estudo, as respostas com o menor grau de concordância dizem respeito às competências técnico-profissionais uma vez que, das quatro questões com o menor grau de concordância, três delas referem-se a essas competências; são elas: Questões 13, 21 e 22.

O gráfico da Figura 4 faz um comparativo entre as respostas das duas universidades, quando se pode observar uma proximidade muito grande com relação à resposta dos alunos referente a cada questão. Na linha vertical do gráfico, está representada a classe de Grande

Concordância (GC) ordenada de forma decrescente e, na linha horizontal, está identificado o número das questões do questionário.

**Figura 4: Gráfico comparativo das respostas de cada questão relacionadas ao Grau de Concordância.<sup>5</sup>**



Fonte: Elaborado pela autora

As questões em que se observa maior divergência entre as respostas dos alunos de uma universidade e outra (com mais de 10% de diferença entre o Grau de Concordância), são as questões de número 8, 9, 19, conforme Tabela 2.

**Tabela 2: Questões com mais de 10% de diferença do GC entre uma universidade e outra.**

QUESTÃO	COMPETÊNCIA	UFRGS	MACKENZIE	%Dif
8	BÁSICA	40%	51%	-10.2%
9	BÁSICA	23%	36%	-12.0%
19	SOCIAL	40%	51%	-10.7%

Fonte: Dados primários

Na UFRGS, o grau de concordância para cada uma das três questões foi significativamente inferior ao grau de concordância dos alunos da Universidade Mackenzie. As questões 8 e 9 estão relacionadas com competências básicas visto que dizem respeito à capacidade do aluno de se comunicar na forma escrita e verbal de forma clara e objetiva e de raciocinar de forma lógica e analítica utilizando embasamento matemático (**Competência Funcional**• Ocupação específica• Organizacional / processo• Mental• Física), enquanto a

<sup>5</sup> Conforme citado no capítulo 4.2, as questões 6, 14, 15 e 18 foram retiradas do estudo realizado na Universidade Mackenzie.

questão 19 diz respeito à capacidade social analisando a competência do aluno para adaptar-se às novas situações e /ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios (**Competência Pessoal ou Comportamental • Social / Vocacional • Intraprofissional**).

Se associados os principais resultados aqui apresentados ao projeto pedagógico do referido curso teríamos o seguinte panorama no que diz respeito as competências mais desenvolvidas e as que não foram desenvolvidas de acordo com os pesquisados.

**Tabela 3: Comparativo entre o projeto pedagógico do curso e as competências desenvolvidas de acordo com os pesquisados.**

Projeto Pedagógico	Nº da questão	Competências Identificadas com base no modelo Cheetham e Chivers	Competências Desenvolvidas e não desenvolvidas	%Grau de Concordância
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;	1	Identificar e definir problemas, bem como desenvolver soluções	Capacidade de Resolução de Problemas	56%
	2	Pensar estrategicamente em relação às oportunidades e aos resultados	Capacidade de Pensar Estrategicamente	58%
	5	Tomar decisões a partir da identificação e da análise dos vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho	Capacidade de Tomada de Decisão	46%
	12	Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com ideias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado	Capacidade de Antever	49%
II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;	4	Transferir e aplicar conhecimentos técnicos para resolver problemas em situação de trabalho	Capacidade de Transferir e Aplicar Conhecimentos	49%
	7	Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores	Capacidade de Comunicação	44%
	8	Comunicar-me nas formas escrita e verbal de maneira clara e objetiva	Capacidade de Comunicação	40%
	18	Transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para situações de trabalho.	Capacidade de transferir conhecimentos pessoais	52%
III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;	11	Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados	Capacidade para Reflexão	64%
IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre	9	Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando embasamento matemático	Capacidade de Estabelecer Raciocínio Lógico e Análise	24%



fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem como expressar-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;	10	Raciocinar de forma lógica e analítica estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos produtivos administrativos e de controle	Capacidade de Estabelecer Raciocínio Lógico e Análise	39%
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	13	Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável	Capacidade de Buscar Soluções Criativas e Inovadoras	34%
	15	Pesquisar e buscar os conhecimentos necessários ao aprofundamento e atualização nas áreas funcionais de meu interesse.	Capacidade de buscar conhecimentos	51%
	17	Agir buscando atender às demandas críticas, com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos	Capacidade de Agir com Responsabilidade	52%
VI - desenvolver capacidade de criar, sistematizar e 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 autônomo e adaptável;	14	Manter - me produtivo apesar dos obstáculos e pressões inerentes às situações de trabalho.	Capacidade de manter-se produtivo	36%
	19	Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios	Capacidade de Adaptação	40%
VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações e desenvolver novas organizações;	20	Elaborar e implementar projetos em organizações	Capacidade de Desenvolver Projetos	42%
	3	Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho	Capacidade de Realizar Melhoria de Processos	60%
VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais;	21	Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração	Capacidade de Realizar Consultoria	25%
	22	Emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais	Capacidade de Diagnosticar e Emitir Pareceres	20%
IX – ter capacidade para desenvolver boas relações sociais;	26	Respeitar o próximo	Capacidade de Respeitar o Próximo	60%
	27	Ter autocrítica	Capacidade de Autocrítica	62%
X – desenvolver sensibilidade para diferenças culturais regionais, nacionais e internacionais	6	Atuar em equipes interdisciplinares e me relacionar com outras pessoas.	Capacidade de relacionamento	52%
XI – desenvolver uma formação humanística necessária ao exercício da liderança;	24	Considerar aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão	Capacidade de Considerar a Responsabilidade Social na Tomada de Decisão	60%
	25	Ter um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios	Capacidade de Julgamento	60%
XII – desenvolver uma postura ética	23	Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional	Agir de acordo com os valores legais, profissionais, organizacionais e pessoais	56%

<b>Legenda Tabela 3</b>	
	Competências Desenvolvidas
	Competências Parcialmente Desenvolvidas
	Competências Não-desenvolvidas

### 4.3 ANÁLISE DAS QUESTÕES ABERTAS

Conforme mencionado anteriormente, o questionário (anexo A) aplicado na pesquisa é composto de seis questões abertas, que compõem o terceiro bloco. Para a análise das questões abertas, as respostas dos alunos foram transcritas e agrupadas, buscando reuni-las em categorias, conforme apresentado nos quadros a seguir.

É importante ressaltar que o total de respostas não corresponde ao número de respondentes, uma vez que um mesmo aluno, ao emitir sua resposta, pode fazer menção a um conjunto de aspectos os quais, no processo analítico, foi desmembrado para efeito de categorização das respostas.

A primeira questão aberta solicita aos alunos que, analisando a passagem destes pela Universidade, **destaquem suas mudanças pessoais nos últimos anos**. A questão foi respondida por 68 alunos, o que representa 67,32% do total de alunos envolvidos na pesquisa e foi categorizada conforme apresentado no Quadro 3 a seguir.

**Quadro 3: Mudanças adquiridas ao cursar a universidade.**

<b>Analisando a sua passagem pela Universidade ou Faculdade, destaque as suas mudanças pessoais nestes últimos anos.</b>		
	<b>Categoria</b>	<b>Nº Citações</b>
a)	Amadurecimento/Crescimento pessoal e/ou profissional.	21
b)	Desenvolvimento da competência social	20
c)	Desenvolvimento da capacidade analítica, habilidade de resolver problemas e de tomar decisões.	14
d)	Desenvolvimento do raciocínio crítico.	11
e)	Aquisição conhecimentos teóricos.	10
f)	Aumento da responsabilidade.	9

Fonte: Dados primários

A maior incidência das repostas (21 citações) refere-se ao amadurecimento pessoal e/ou profissional do aluno desenvolvido durante os anos do curso de graduação. A categoria (b) foi a segunda mais mencionada pelos alunos (20 citações) e diz respeito ao desenvolvimento da competência social, que reúne respostas que mencionam a melhoria da

habilidade de comunicar-se, falar em público; a melhoria no relacionamento interpessoal e também ao desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe, o que é fundamental para o desempenho de qualquer atividade dentro de uma organização.

Vale ainda ressaltar as categorias (c) e (d) que fazem menção ao desenvolvimento da capacidade analítica, habilidade de resolver problemas e de tomar decisões e ao desenvolvimento do raciocínio crítico. Por exemplo, segundo um dos alunos pesquisados, por meio do curso de graduação ele afirma ter desenvolvido capacidade para realizar a “...*análise de diversas situações, estabelecer um maior esclarecimento sobre acontecimentos globais e obter clareza na tomada de decisão*”.

Assim como nas questões objetivas do questionário, novamente as respostas demonstram que, na percepção dos alunos, as competências mais desenvolvidas foram as **competências sociais e as competências de solução de problemas** (GODOY e ANTONELLO, 2009).

Na segunda questão aberta, os alunos foram questionados acerca das **mudanças que poderiam ser realizadas na Universidade visando a proporcionar melhor aprendizado**. Essa questão foi respondida por 77 alunos, o que representa 76,23% dos sujeitos pesquisados, quando 4 destes informaram que não mudariam nada no sistema de ensino. As respostas foram dispostas conforme demonstra o Quadro 4.

**Quadro 4: Mudanças que poderiam contribuir para o aprendizado dos alunos.**

<b>O que você mudaria na Universidade ou Faculdade para que o seu processo de aprendizagem tivesse sido melhor?</b>		
	<b>Categoria</b>	<b>Nº Citações</b>
a)	Mudanças no método de ensino	45
b)	Mudanças na estruturação curricular	16
c)	Professores mais capacitados, do ponto de vista didático	11
d)	Não mudaria nada	4

Fonte: Dados primários

A maioria das citações diz respeito à mudança no método de ensino da Universidade, em que os alunos sugerem maior aproximação da teoria à prática por meio da aplicação de estudos de caso em sala de aula e também de saídas de campo e visita às empresas. Os alunos gostariam que o curso tivesse sido mais orientado às necessidades do mercado de trabalho e que desenvolvesse capacidades de inovação e empreendedorismo, conforme se pode observar através da seguinte resposta dada por um dos alunos: “*Proporia um programa mais prático*”

*voltado à administração da própria empresa, à formação de empresários e não só gestores, incentivo à inovação e empreendedorismo.”.*

A categoria (b) relaciona respostas referenciadas a mudanças na estruturação curricular, em que 16 alunos sugerem mudança na ordem das cadeiras que compõem o currículo do curso, de modo que as cadeiras referentes às ênfases do curso (agora denominadas de áreas de atuação<sup>6</sup>) tivessem início mais cedo, ao contrário do que ocorre hoje, quando as ênfases se iniciam a partir do 8º semestre. Além destes resultados, observa-se também 11 citações relacionadas à melhoria na capacitação dos professores, do ponto de vista didático.

As respostas justificam o baixo grau de concordância dos alunos em relação ao desenvolvimento de **competências técnico-profissionais** (GODOY e ANTONELLO, 2009) encontrado nas questões objetivas do questionário.

A terceira questão aberta do questionário indagava os alunos se **os conhecimentos e as habilidades adquiridos na Universidade foram utilizados durante as atividades desenvolvidas em seus estágios ou trabalhos** e contou com a resposta de 75 alunos, o que representa 74,26% do total de participantes da pesquisa. As respostas estão sintetizadas no Quadro 5.

**Quadro 5: Utilização dos conhecimentos e habilidades no estágio ou trabalho.**

<b>Os conhecimentos e as habilidades adquiridos na Universidade foram utilizados durante as atividades desenvolvidas em seu estágio/trabalho?</b>		
	<b>Categoria</b>	<b>Nº Citações</b>
a)	Sim, em sua grande maioria foram utilizados.	37
b)	Sim, porém poucos foram utilizados.	33
c)	Não foram utilizados.	5

Fonte: Dados primários

Dos alunos que responderam à questão, 93,3% concordam que os conhecimentos e as habilidades adquiridos na Universidade foram, de fato, aplicados nas atividades desenvolvidas em seus trabalhos ou estágios, porém eles divergem com relação ao volume de conhecimentos e habilidades que foram utilizados: 37 acreditam que a maioria dos aprendizados foram aplicados na prática e 33 informam terem utilizado pouca parcela dos conhecimentos adquiridos em suas atividades práticas. Outros 6,7% dos respondentes informaram não terem

<sup>6</sup> Segundo informação que consta no site do curso: [www.ea.ufrgs.br](http://www.ea.ufrgs.br). Acesso em 07/11/2011.

utilizado os conhecimentos e as habilidades em sua atividade funcional no estágio ou trabalho.

O currículo do curso de administração de empresas da UFRGS é composto por 41 disciplinas obrigatórias, 2 disciplinas obrigatórias alternativas<sup>7</sup>, além das disciplinas eletivas que devem ser cursadas pelos alunos (vide Anexo B – Currículo do Curso). Conforme respostas obtidas com a quarta questão dissertativa, das disciplinas de cunho obrigatório, apenas 9 delas aparecem como as mais relevantes para a formação do Administrador, conforme sintetiza o Quadro 6 a seguir.

**Quadro 6: Relação das disciplinas mais importantes, na opinião dos alunos, para a formação do Administrador.**

**Destaque por ordem de importância as disciplinas que mais contribuíram para a aquisição das competências e habilidades desejadas na formação de um administrador.**

<b>DISCIPLINA</b>	<b>ETAPA</b>	<b>Nº de Citações</b>
ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO	7	19
ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	7	17
ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO	6	16
SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (SIG)	8	16
OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES	8	13
FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO	4	12
GESTÃO DE PESSOAS	6	12
MATEMÁTICA FINANCEIRA – A	5	11
PESQUISA DE MARKETING	8	10

Fonte: Dados primários

Das nove disciplinas eleitas como as mais importantes para a formação do Administrador, observa-se que 6 delas estão relacionadas com alguma área específica da Administração como finanças, marketing e recursos humanos e as outras 3 são mais abrangentes, envolvendo a organização como um todo (SIG, Oficina III e Filosofia e Ética).

Importante destacar que no estudo elaborado na Universidade Mackenzie, a competência de ética e valores sugerida por Cheetham e Chivers (2005) não emergiu dos resultados obtidos no estudo; apesar de haver itens relativos a essa competência no questionário, eles foram eliminados durante a modelagem por não atenderem aos critérios de

<sup>7</sup> Na oitava etapa do curso, o aluno deve escolher duas disciplinas pertencentes à área de atuação a qual deseja realizar o TCC, estas disciplinas são denominadas “disciplinas obrigatórias alternativas” e as áreas de atuação dividem-se em: Administração Pública, Estudos Organizacionais, Finanças, Marketing, Produção e Sistemas e Recursos Humanos. Fonte: [www.ea.ufrgs.br](http://www.ea.ufrgs.br) acesso em 06 de novembro de 2011.

validade ou de consistência interna. Portanto, destaca-se que no estudo desenvolvido por Godoy, Antonello, Bido e Silva (2009) a competência ética não foi identificada, enquanto que na presente investigação, embora não esteja entre as mais desenvolvidas de acordo com os pesquisados, apresenta um nível de concordância de 56,2% (vide Tabela 1 anteriormente apresentada).

Já a **competência de valores e ética**, considerada fundamental para o desempenho profissional por alguns autores e definida por Cheetham e Chivers (2005) como a posse de valores pessoais e profissionais apropriados e a capacidade para fazer julgamentos que estão baseados nas situações relacionadas ao trabalho, **não foi identificada como um construto no modelo original**. (grifo nosso). O acoplamento da competência ética com valores enfatiza o ponto que avalia como o conhecimento é efetivamente aplicado. Assim, competência ética recorre à aplicação efetiva e apropriada de valores no contexto profissional (2009, p. 275)

Este dado é interessante a medida que o projeto pedagógico da EA/UFRGS visa, de acordo com artigo XII, desenvolver uma postura ética.<sup>8</sup> Sendo assim, no presente estudo não é possível afirmar categoricamente que os alunos tenham desenvolvido esta competência, porém torna-se também relevante a sinalização que fazem ao informar que a disciplina de Filosofia e Ética tenha contribuído para sua formação como administradores. Isto introduz uma reflexão: o tema Ética poderia ser abordado de maneira transversal no curso, ou seja, perpassando as demais disciplinas.

Na sequência, os alunos são questionados sobre quais disciplinas eles dispensariam do currículo e por quê. Sete dos 68 alunos que responderam à questão, afirmaram que não dispensariam nenhuma disciplina, pois consideram todas importantes e os demais citaram as seguintes disciplinas como dispensáveis, conforme Quadro 7.

**Quadro 7: Relação de disciplinas dispensáveis na percepção dos alunos.**

<b>Destaque as disciplinas que dispensaria do seu currículo explicando o porque.</b>		
<b>DISCIPLINA</b>	<b>ETAPA</b>	<b>Nº de Citações</b>
SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	2	25
ÁLGEBRA LINEAR I – A	2	18
CÁLCULO I-B	1	9
CIÊNCIA POLÍTICA	ELETIVA <sup>9</sup>	9
NENHUMA	-	7
PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	3	6
PRODUÇÃO DE TEXTOS	1	6

<sup>8</sup> Fonte: Projeto Pedagógico do Curso disponível em [www.ea.ufrgs.br](http://www.ea.ufrgs.br), acesso em 19 de setembro de 2011

<sup>9</sup> Nove alunos citam a cadeira Ciência Política uma vez que, antes da alteração curricular realizada pela UFRGS em 2009, esta disciplina era obrigatória no currículo do curso, porém após a alteração, passou a ser eletiva.

RELAÇÕES DO TRABALHO	7	5
FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO	4	4
ESTATÍSTICA GERAL I	6	3
SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	8	3

Fonte: Dados primários

Um dos alunos fez uma importante consideração ao responder esta pergunta, informando que *“Não há como afirmar uma vez que muitas vezes a qualidade da disciplina está atrelada ao professor, portanto acredito que a resposta não seria imparcial.”*. Trata-se de uma informação relevante uma vez que, de fato, a qualidade da disciplina está diretamente relacionada com a didática do professor e com o modo como ele a conduz, além dos conteúdos selecionados para compor a disciplina.

Na última questão aberta, os alunos são perguntados quanto à **percepção geral sobre o preparo obtido no curso**. As respostas foram categorizadas em “Boa/Muito Boa” quando os alunos informaram estarem satisfeitos e sentirem-se preparados para o mercado de trabalho, “Regular/Mediana” quando os alunos informaram terem obtido apenas um conhecimento superficial e/ou que não se sentem completamente preparados para o mercado e “Ruim/Fraca/Insuficiente” quando os alunos declararam ter obtido conhecimento insuficiente para atuar no mercado de trabalho.

A preparação do curso foi considerada Boa ou Muito Boa por 49% dos 73 alunos que responderam a esta questão; outros 34% consideram a preparação Regular ou Mediana e os últimos 16% possuem a percepção de que a preparação obtida foi Ruim, Fraca ou Insuficiente conforme apresentado no Quadro 8.

**Quadro 8: Preparo Obtido no Curso**

Qual a sua opinião geral sobre a preparação obtida no seu curso de graduação?			
	Categoria	Nº Citações	%
a)	Boa/Muito boa	36	49%
b)	Regular/Mediana	25	34%
c)	Ruim/Fraca/Insuficiente	12	16%

Fonte: Dados primários

Os alunos que conceituaram a preparação do curso como boa/muito boa (49%) informam que sentem-se preparados *“para gerir processos e pessoas”* conforme informado por um dos alunos, que ainda complementa: *“o curso permitiu que eu adquirisse conhecimentos específicos para as tomadas de decisão”*.

A afirmação de um dos respondentes resume bem o que os discentes os quais conceituaram o preparo como “regular ou mediano” informam a respeito do curso: *“Acho que a UFRGS nos prepara para um caminho acadêmico, e é nisso que ela peca. Nós não só queremos, como precisamos ver o porquê de estar aprendendo aquilo, e isso acontece pela demonstração prática. De novo, faltam cadeiras empreendedoras, que nos mostrem processos de abertura de negócios, desenho de cenários, essas coisas.”* A resposta vai ao encontro do resultado obtido na segunda questão aberta, apresentada anteriormente na página 42, em que os alunos sugerem uma mudança no método de ensino por meio de uma maior aproximação da teoria à prática.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada, a partir da re-aplicação parcial do estudo desenvolvido na Universidade Mackenzie em 2009, constitui em uma rica fonte de informações sobre o tema competências ao identificar e analisar a percepção dos discentes sobre as competências desenvolvidas durante o curso de administração, considerando as competências estabelecidas para o curso de graduação em administração de empresas pelo Ministério da Educação (MEC), pela instituição e pelo referencial teórico proposto

Em suma, o estudo demonstrou que o público de formandos é bem distribuído entre o sexo masculino (53.5%) e feminino (46.5%). Esses alunos são jovens, com idade entre 20 e 25 anos, principalmente (70.3%); a maioria dos alunos o ensino médio em escolas particulares (69.3%), e mais da metade dos alunos (55.4%) fizeram cursinho preparatório para ingressar na Universidade.

A maioria dos respondentes exerce atividade remunerada integral, representando 61.4%, portanto, possui contato com atividade prática profissional e, possivelmente, com o exercício da profissão de Administrador de Empresas; o que não é de se surpreender tendo em vista que 89% dos alunos realizam o curso somente no período noturno ou, em sua maior parte, noturno.

O motivo pela escolha do Curso de Administração divide-se entre a aptidão pessoal (39.6%) e oportunidade no mercado de trabalho (36.6%), totalizando 76.2%. Vale salientar que o motivo da escolha do curso por baixa concorrência de vagas não foi a opção de nenhum aluno que cursa Administração de Empresas na UFRGS, demonstrando que a grande quantidade de vagas para a graduação em Administração de Empresas não é uma característica motivadora pela escolha do curso.

A partir das respostas obtidas por intermédio da aplicação dos questionários, fica clara a percepção dos alunos em relação ao sólido desenvolvimento das competências sociais e comportamentais, assim como ao desenvolvimento de competências relacionadas à solução de problemas durante o curso de graduação. Constata-se que a pesquisa contribuiu para esclarecer que, sob a percepção dos discentes, as IES têm conseguido desenvolver competências sugeridas pelas diretrizes curriculares nacionais, especialmente aquelas relacionadas à capacidade do aluno de se comunicar, de se expressar e de se adaptar a novas situações.

Observa-se ainda, que existe bastante oportunidade no que diz respeito ao desenvolvimento das competências técnico-profissionais, ficando, portanto, uma sugestão para que a Universidade aplique mais estudos de caso em sala de aula, relacione sempre que possível a teoria com a prática e realize um maior número de visitas às empresas junto com os alunos.

Sugere-se o aprofundamento desta pesquisa, a partir do desenvolvimento da técnica de equações estruturais (conforme realizado no estudo em São Paulo) e, também, a realização da etapa qualitativa, com a realização de entrevistas em profundidade, procurando identificar o grau de intensidade de aquisição das competências percebidas como desenvolvidas pelos discentes dos cursos de graduação em Administração. Da mesma forma, seria importante aprofundar a compreensão do que é entendido pelos alunos como “aproximar a teoria da prática” e sua noção de “empreendedor *versus* gestor”, dado que estas questões foram percebidas como sendo lacunas do curso.

Por fim, cabe destacar que competência é uma inteligência prática, aplicada às situações reais, que se apoia em conhecimentos adquiridos cuja transformação dá-se à proporção que as ações são desenvolvidas e acaba indo além das atribuições da tarefa e do estoque de conhecimentos do indivíduo (ZARIFIAN, 2001). Nesse sentido, é importante ponderar que as competências dos administradores, compreendendo o desenvolvimento do conhecimento, habilidades e atitudes, só poderão, de fato, ser verificadas nas situações cotidianas, exercidas no mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

AMATUCCI, M.. MÉTODO PARA A CONSTRUÇÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS DO EGRESSO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO. Revista Administração em Diálogo ISSN 2178-0080, América do Norte, 11, fev. 2010. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/2723/1775>. Acesso em: 15 Nov. 2011.

ANTONELLO, A Noção de Competência: emergência do conceito e abordagens. Texto de Apoio disciplina Desenvolvimento de Competências, Curso de Especialização em Negociação, PGA/UFRGS, Mimeo, 2010.

BABBIE, Earl. Métodos de pesquisa Survey, Tradutor Guilherme Cezarino – Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística aplicada às ciências sociais. 3. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 1999.

BITENCOURT, C. C.; KLEIN, M. J. Desenvolvimento de competências: a percepção dos egressos do curso de graduação em administração. In: XXXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho. In: WOOD JÚNIOR., T. (Org.). Gestão empresarial: o fator humano. São Paulo: Atlas, 2002.

D'AMELIO, M. Aprendizagem de Competências Gerenciais: Um estudo com gestores de diferentes formações. São Paulo, 2007.

DUTRA, Joel Souza (Org.) Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 7ª ed. São Paulo. Gente, 2001

DUTRA, J. S.; FLEURY, M.T. L; RUAS, R (Orgs). Competências: conceito, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

FINK, A.; KOSECOFF, J. How to conduct surveys: A Step-by-step Guide. 1985. Beverly Hills: Sage.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. São Paulo/SP: Revista de Administração da USP, RAUSP, v. 35, nr. 3, Jul-Set. 2000, p.105-112

GODOY, A; 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. Revista Gestão & Regionalidade - Vol. 23 - Nº 68 - set-dez/2007

GODOY, A.; ANTONELLO, C.; BIDO, D.; SILVA, D. O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. R.Adm., São Paulo, v.44, n.3, p.265-278, jul./ago/set. 2009

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'orientation scolaire et professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papyrus, 1997

LOMBARDI, M.; TRAVERSO, L.; LEITE, R.; CARVALHO, M.; CARO, A. Competências Adquiridas durante o curso de graduação em Administração de Empresas na ótica dos Alunos Formandos: Um estudo de caso em cinco instituições de Ensino Superior. Artigo científico publicado em: Administração: Ensino e Pesquisa • Rio de Janeiro • v. 12 • n. 1 • p. 119-147 • Jan/Fev/Mar 2011.

NICOLINI, A. O futuro administrador pelas lentes das novas Diretrizes Curriculares: cabeças “bem feitas” ou “bem cheias”. XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em administração (ENANPAD, 2002).

NUNES, S.C.; BARBOSA, A.C.Q. A inserção das competências no curso de graduação em Administração: um estudo em universidades brasileiras. XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em administração (ENANPAD, 2003).

PERRENOUD, P. Construir competências é virar as costas aos saberes? Artigo UFSC, 2007.

RODRIGUES, G.; BERGAMASCHI, S. Desenvolvimento de um software para criação e administração de Web Surveys. UNESP, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 2007.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: XXVII ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003. Atas ... Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2003. 1 CD ROM.

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

SILVA, Anielson Barbosa da. O Desafio do Administrador do Futuro: Ser um Eterno Aprendiz. In: ENANGRAD, 9. 1998, Itu. Anais... 1998. Disponível em: [http://www.angrad.org.br/area\\_cientifica/artigos\\_de\\_divulgacao/o\\_desafio\\_do\\_administrador\\_do\\_futuro\\_ser\\_um\\_eterno\\_aprendiz/493/](http://www.angrad.org.br/area_cientifica/artigos_de_divulgacao/o_desafio_do_administrador_do_futuro_ser_um_eterno_aprendiz/493/). Acesso em: 01 nov. 2011.

SILVESTRE, A. Análise de Dados, Estatística Descritiva, Lisboa: Escolar Editora, 2007

TRIPODI, T; FELLIN, P.; MEYER, H.J. Análise da pesquisa social. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

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

## ANEXO A - QUESTIONÁRIO

Prezado(a) aluno(a),

Estou realizando uma pesquisa para o Programa de Graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul com o objetivo de identificar e analisar as competências e habilidades que foram desenvolvidas durante o seu curso de graduação.

Por isso gostaria de contar com a sua colaboração no sentido de responder às perguntas abaixo com seriedade. Informo ainda que não há necessidade de se identificar nominalmente.

Contando com a sua colaboração, atenciosamente.

Danielle Karst Riccardi

### Dados pessoais:

<p>1 Sexo</p> <p>( ) Masculino</p> <p>( ) Feminino</p>	<p>2 Idade</p> <p>( ) Menos de 20 anos</p> <p>( ) De 20 a 25 anos</p> <p>( ) De 26 a 30 anos</p> <p>( ) Mais de 30 anos</p>
<p>3 Onde cursou o Ensino Médio:</p> <p>( ) Escola Pública</p> <p>( ) Escola Particular</p>	<p>4 Fez cursinho preparatório para entrar na Faculdade ou Universidade?</p> <p>( ) Sim</p> <p>( ) Não</p>
<p>5 Motivo predominante da escolha do curso</p> <p>( ) Relação com o trabalho atual</p> <p>( ) Aptidão pessoal</p> <p>( ) Prestígio social/ econômico</p> <p>( ) Oportunidade no mercado de trabalho</p> <p>( ) Baixa concorrência por vagas</p> <p>( ) Outro motivo: _____</p>	<p>6 Exercício de atividade remunerada</p> <p>( ) Não exerce</p> <p>( ) Parcial ( até 30 horas/semana )</p> <p>( ) Integral ( 31 horas ou mais )</p> <p>( ) Trabalho eventual</p>
<p>7 Em qual semestre está matriculado?</p>	<p>8 Período no qual faz o curso</p>

<input type="checkbox"/> 9º semestre	<input type="checkbox"/> Só Diurno
<input type="checkbox"/> 10º semestre	<input type="checkbox"/> Só Noturno
	<input type="checkbox"/> Maior Parte Diurno
	<input type="checkbox"/> Maior Parte Noturno

Os cursos de graduação em administração se propõem, a desenvolver nos alunos um conjunto de competências e habilidades consideradas importantes para sua formação profissional. Algumas destas competências e habilidades estão relacionadas abaixo.

Leia cada uma das frases a seguir e anote o seu grau de discordância ou concordância com cada uma delas, anotando um X na coluna correspondente.

Durante o meu curso de graduação aprendi a:	Discordo			Concordo		
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
1. Identificar e definir problemas bem como desenvolver soluções.						
2. Pensar estrategicamente em relação às oportunidades e resultados.						
3. Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho.						
4. Transferir e aplicar conhecimentos técnicos para resolver problemas em situação de trabalho.						
5. Tomar decisões a partir da identificação e análise do vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho.						
6. Atuar em equipes interdisciplinares e me relacionar com outras pessoas.						
7. Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores.						

8. Comunicar-me na forma escrita e verbal de forma clara e objetiva.						
9. Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando embasamento matemático.						
10. Raciocinar de forma lógica e analítica estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos produtivos administrativos e de controle.						
11. Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados.						
12. Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com ideias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado.						
13. Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável.						
14. Manter - me produtivo apesar dos obstáculos e pressões inerentes às situações de trabalho.						
15. Pesquisar e buscar os conhecimentos necessários ao aprofundamento e atualização nas áreas funcionais de meu interesse.						
16. Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade.						
17. Agir buscando atender às demandas críticas, com senso de responsabilidade pelos						



direitos e deveres dos indivíduos.						
18. Transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para situações de trabalho.						
19. Adaptar-me às novas situações e /ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios.						
20. Elaborar e implementar projetos em organizações.						
21. Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração.						
22. Emitir pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.						
23. Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional.						
24. Considerar aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão.						
25. Ter um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios.						
26. Respeitar o próximo.						
27. Ter autocrítica.						
28. Analisando a sua passagem pela Universidade ou Faculdade, destaque as suas mudanças pessoais nestes últimos anos.						
29. O que você mudaria na Universidade ou Faculdade para que o seu processo de aprendizagem tivesse sido melhor?						

30. Os conhecimentos e as habilidades adquiridos na Universidade ou Faculdade foram utilizados durante as atividades desenvolvidas no estágio e/ou trabalho?

31. Destaque por ordem de importância as disciplinas que mais contribuíram para a aquisição das competências e habilidades desejadas na formação de um administrador.

32. Destaque as disciplinas que dispensaria do seu currículo explicando o porquê.

33. Qual a sua opinião geral sobre a preparação obtida no seu curso de graduação?

## ANEXO B – CURRÍCULO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS

### Currículo ADMINISTRAÇÃO - NOTURNO

Créditos Obrigatorios: 174

Créditos Eletivos: 12

Créditos Complementares: 6

Etapa 1				
Código	Disciplina/Pré-Requisito	Carga Horária	Crédito	Caráter
MAT01102	CÁLCULO I-B	90	6	Obrigatória
ECO02254	ECONOMIA A	60	4	Obrigatória
LET01405	PRODUÇÃO DE TEXTOS	60	4	Obrigatória
ADM01185	TEORIAS ORGANIZACIONAIS I	60	4	Obrigatória
Etapa 2				
Código	Disciplina/Pré-Requisito	Carga Horária	Crédito	Caráter
MAT01355	ÁLGEBRA LINEAR I - A	60	4	Obrigatória
	CÁLCULO I-B			
ECO02207	ANÁLISE MICROECONÔMICA I	60	4	Obrigatória
	ECONOMIA A			
ECO03343	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE	60	4	Obrigatória
ADM01104	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	60	4	Obrigatória
ADM01115	TEORIAS ORGANIZACIONAIS II	60	4	Obrigatória
	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS			
Etapa 3				
Código	Disciplina/Pré-Requisito	Carga Horária	Crédito	Caráter
ECO02208	ANÁLISE MICROECONÔMICA II	60	4	Obrigatória
	ANÁLISE MICROECONÔMICA I			
DIR03302	DIREITO ADMINISTRATIVO	60	4	Obrigatória
ADM01127	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	60	4	Obrigatória
	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO			
ECO03320	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS	60	4	Obrigatória
	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE			
ADM01110	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	60	4	Obrigatória
	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO			
	e TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO			
Etapa 4				
Código	Disciplina/Pré-Requisito	Carga Horária	Crédito	Caráter
ECO02273	ANÁLISE MACROECONÔMICA	60	4	Obrigatória
	ANÁLISE MICROECONÔMICA II			
ADM01009	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO	60	4	Obrigatória
	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO			

	e POLÍTICA EMPRESARIAL			
DIR04416	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA	60	4	Obrigatória
	DIREITO ADMINISTRATIVO			
ADM01187	OFICINA I: GESTÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	90	6	Obrigatória
	POLÍTICA EMPRESARIAL			
ADM01136	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	60	4	Obrigatória
	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO			
	e POLÍTICA EMPRESARIAL			
<b>Etapa 5</b>				
<b>Código</b>	<b>Disciplina/Pré-Requisito</b>	<b>Carga Horária</b>	<b>Crédito</b>	<b>Caráter</b>
ECO03341	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS	60	4	Obrigatória
	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE			
	e METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS			
DIR02203	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL	60	4	Obrigatória
	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA			
ADM01141	INTRODUÇÃO AO MARKETING	60	4	Obrigatória
	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO			
	e ANÁLISE MACROECONÔMICA			
MAT01031	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A	60	4	Obrigatória
ADM01188	OFICINA II: ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL	90	6	Obrigatória
	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO			
	e INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA			
<b>Etapa 6</b>				
<b>Código</b>	<b>Disciplina/Pré-Requisito</b>	<b>Carga Horária</b>	<b>Crédito</b>	<b>Caráter</b>
ADM01138	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS	60	4	Obrigatória
	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO			
	e Créditos Obrigatórios: 100			
ADM01139	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO	60	4	Obrigatória
	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS			
	e MATEMÁTICA FINANCEIRA - A			
MAT02214	ESTATÍSTICA GERAL I	60	4	Obrigatória
	ÁLGEBRA LINEAR I - A			
	e CÁLCULO I-B			
ADM01144	GESTÃO DE PESSOAS	60	4	Obrigatória
	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO			
	e PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO			
DIR04401	INTRODUÇÃO AO DIREITO DO TRABALHO	60	4	Obrigatória
	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA			
<b>Etapa 7</b>				
<b>Código</b>	<b>Disciplina/Pré-Requisito</b>	<b>Carga Horária</b>	<b>Crédito</b>	<b>Caráter</b>
ADM01142	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	60	4	Obrigatória
	INTRODUÇÃO AO MARKETING			
	e ESTATÍSTICA GERAL I			

ADM01140	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO	60	4	Obrigatória
	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO			
MAT02215	ESTATÍSTICA GERAL II	60	4	Obrigatória
	ESTATÍSTICA GERAL I			
ADM01137	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	60	4	Obrigatória
	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO			
	e ESTATÍSTICA GERAL I			
ADM01156	RELAÇÕES DO TRABALHO	60	4	Obrigatória
	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS			
<b>Etapa 8</b>				
<b>Código</b>	<b>Disciplina/Pré-Requisito</b>	<b>Carga Horária</b>	<b>Crédito</b>	<b>Caráter</b>
INF01115	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS	60	4	Obrigatória
	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I			
ADM01003	OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES	60	4	Obrigatória
	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO			
	e Créditos Obrigatórios: 136			
ADM01160	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	60	4	Obrigatória
	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO			
	e Créditos Obrigatórios: 136			
<b>GRUPO [ 2 ] DE ALTERNATIVAS - [ 8 ] CRÉDITOS EXIGIDOS</b>				
ADM01019	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA	60	4	Alternativa
	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I			
	e Créditos Obrigatórios: 136			
ADM01020	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	60	4	Alternativa
	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I			
	e Créditos Obrigatórios: 136			
ADM01021	ARRANJOS ORGANIZACIONAIS CONTEMPORÂNEOS	60	4	Alternativa
	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I			
	e Créditos Obrigatórios: 136			
ADM01165	AVALIAÇÃO E RETRIBUIÇÃO DO TRABALHO	60	4	Alternativa
	RELAÇÕES DO TRABALHO			
	e Créditos Obrigatórios: 136			
ADM01178	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	60	4	Alternativa
	RELAÇÕES DO TRABALHO			
	e Créditos Obrigatórios: 136			
ADM01015	GESTÃO DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS	60	4	Alternativa
	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO			
	e Créditos Obrigatórios: 136			
ADM01171	GESTÃO DE TESOURARIA	60	4	Alternativa
	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO			
	e METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS e Créditos Obrigatórios: 136			
ADM01163	PESQUISA DE MARKETING	60	4	Alternativa
	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING			

	e Créditos Obrigatórios: 136			
ADM01120	PESQUISA OPERACIONAL I	60	4	Alternativa
	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO			
	e Créditos Obrigatórios: 136			
ADM01143	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING	60	4	Alternativa
	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING			
	e Créditos Obrigatórios: 136			
ADM01014	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO OPERACIONAL	60	4	Alternativa
	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO			
	e METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS			
	e Créditos Obrigatórios: 136			
ADM01149	PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL	60	4	Alternativa
	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I			
	e Créditos Obrigatórios: 136			
<b>Etapa 9</b>				
<b>Código</b>	<b>Disciplina/Pré-Requisito</b>	<b>Carga Horária</b>	<b>Crédito</b>	<b>Caráter</b>
ADM01012	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS	60	4	Obrigatória
	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO			
	e ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I			
	e Créditos Obrigatórios: 140			
ADM01022	OFICINA IV: GESTÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO	60	4	Obrigatória
	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO			
	e Créditos Obrigatórios: 140			
ADM01194	PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	60	4	Obrigatória
	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA			
	e PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL			
	e ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES			
	ou GESTÃO DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS			
	e PESQUISA OPERACIONAL I			
	e ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES			
	ou PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING			
	e PESQUISA DE MARKETING			
	e ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES			
	ou PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO OPERACIONAL			
	e GESTÃO DE TESOUREARIA			
	e ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES			
	ou ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO			
	e DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS			
	e ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES			
ou ANÁLISE ORGANIZACIONAL				
e ARRANJOS ORGANIZACIONAIS CONTEMPORÂNEOS				
e ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES				
<b>Etapa 10</b>				
<b>Código</b>	<b>Disciplina/Pré-Requisito</b>	<b>Carga Horária</b>	<b>Crédito</b>	<b>Caráter</b>

	TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	180	0	Obrigatória
	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM			