



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE.**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LIANA QUEIROGA CORREIA**

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS ADQUIRIDAS NO CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO DA UFC – PERCEPÇÃO DOS ALUNOS CONCLUINTES.**

**FORTALEZA**

**2013**

LIANA QUEIROGA CORREIA

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS ADQUIRIDAS NO CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO DA UFC – PERCEPÇÃO DOS ALUNOS CONCLUINTES.

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Tereza Cristina  
Batista de Lima

FORTALEZA

2013

LIANA QUEIROGA CORREIA

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS ADQUIRIDAS NO CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO DA UFC – PERCEPÇÃO DOS ALUNOS CONCLUINTES.

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade da  
Universidade Federal do Ceará, como  
parte dos requisitos para obtenção do título  
de Bacharel em Administração.

Data da Aprovação: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr.<sup>a</sup> Tereza Cristina Batista de Lima (Orientador)

Universidade Federal do Ceará

---

Prof. Fabiano Rocha

Universidade Federal do Ceará

---

Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami

Universidade Federal do Ceará

## **AGRADECIMENTOS**

À todos que, de alguma forma, me incentivaram a concluir esse trabalho.

Particularmente, agradeço ao meu namorado pelo apoio e por me fazer acreditar que era possível concluir esse trabalho no tempo determinado;

Ao João Felipe, por me auxiliar na parte relacionada à estatística e pela paciência e disposição no decorrer do trabalho;

À minha professora e orientadora, Tereza Cristina, por me “animar” nos momentos em que pensei em desistir, e por me cobrar melhorias no trabalho;

Aos professores, Fabiano e Murakami, que aceitaram o convite para participarem da banca examinadora;

Aos meus colegas, Brunno Vieira e Otacílio Lopes, que me auxiliaram com dicas e conselhos para que eu pudesse concluir essa etapa.

## RESUMO

A importância desse estudo pode ser explicada pela atual dinâmica do mercado, em que o sucesso das organizações dependem das pessoas que a integram e de suas competências, e estas devem ser adquiridas, em parte, pela formação proporcionada pelas Instituições de Ensino Superior. Este trabalho tem como objetivo analisar as competências profissionais adquiridas por meio do curso presencial de Administração da UFC, sob a visão dos alunos concluintes deste curso. Para isso, foi realizada uma pesquisa, entre 18 e 29 de novembro de 2013, através da aplicação de questionário, composto de uma parte para caracterização do respondente e outra para análise da percepção do mesmo acerca das competências profissionais adquiridas por meio do curso. Esse questionário foi destinado aos alunos com pelo menos 80% das disciplinas já cursadas, tanto no período diurno como no período noturno. Os dados coletados foram submetidos a uma análise fatorial, que reduziu as variáveis utilizadas em cinco grupos de competências. Os resultados apontam que o curso de Administração oferecido pela UFC auxilia no desenvolvimento das competências profissionais investigadas, com destaque para a competência de conhecimento/cognitiva e a competência social, confirmando a adequação com as diretrizes sugeridas pelo MEC. Para pesquisas futuras, recomenda-se investigar os estudantes de Administração de outras universidades, públicas e privadas, de forma a comparar a percepção dos alunos.

**Palavras-chave:** Competências profissionais. Curso de Administração. Desenvolvimento de competências.

## ABSTRACT

The importance of this study can be explained by the recent market dynamics, wherein the success of organizations depend on the people who integrate and their competencies, and these should be acquired, partly, the training provided by the Higher Education Institutions. This study have the intention to analyze the professional competencies acquired through classroom course of Administration of UFC, under the vision of the graduating students of this course. For this, a survey was conducted, between 18 and 29 November 2013, through application of a questionnaire, composed of a part for the characterization of the respondent and the other for analysis of the perception of the same about the professional competencies acquired through the course. This questionnaire was designed for students with at least 80% of the subjects already routed, both in daytime period and in the night period. The collected data were subjected to factor analysis, which reduced the variables used in five groups of competencies. The results indicate that the Administration course offered by UFC assists in the development of professional competencies investigated, with emphasis on the competence of knowledge/cognitive and social competence, confirming the adequacy with the suggested guidance by MEC. For future research, is recommended to investigate the Administration students from other universities, public and private, in order to compare the student's perception.

**Keywords:** Profesional competencies. Course of Administration. Development of competencies.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Cinco componentes da competência.....	16
Figura 2 – Dimensões das competências.....	20
Quadro 1 – Aspectos da competência.....	19
Quadro 2 – Modelos de competência.....	23
Quadro 3 – Desenvolvimento de competências.....	25
Gráfico 1 – Respondentes por gênero.....	49
Gráfico 2 – Respondentes por idade.....	50
Gráfico 3 – Competência de Conhecimento/Cognitiva.....	56
Gráfico 4 – Competência Social.....	57
Gráfico 5 – Competência Funcional.....	58
Gráfico 6 – Competência Comportamental.....	59
Gráfico 7 – Competência Técnico-Profissional.....	60

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de cursos.....	37
Tabela 2 – Atividade Remunerada.....	50
Tabela 3 – Faixa salarial.....	51
Tabela 4 – Período que faz o curso.....	51
Tabela 5 – Motivo da escolha do curso.....	52
Tabela 6 - Teste adequação dos dados.....	53
Tabela 7 – Determinação dos fatores.....	53
Tabela 8 – Participação dos fatores nas variações das sentenças.....	54
Tabela 9 – Alfa de Cronbach.....	54
Tabela 10 – Grupo de competências desenvolvidos.....	55
Tabela 11 – Teste de Média.....	61
Tabela 12 – Diferença entre gênero.....	62



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CFA	Conselho Federal de Administração
CFE	Conselho Federal de Educação
CNE	Conselho Nacional da Educação
CRA	Conselho Regional de Administração
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação
RBV	Resources Based View
UFC	Universidade Federal do Ceará

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>COMPETÊNCIAS.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Competências no âmbito organizacional.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2</b>	<b>Competências no âmbito individual.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1</b>	<b><i>Competência de Conhecimento/Cognitiva.....</i></b>	<b>27</b>
<b>2.2.2</b>	<b><i>Competência Funcional.....</i></b>	<b>28</b>
<b>2.2.3</b>	<b><i>Competência Comportamental/Pessoal.....</i></b>	<b>29</b>
<b>2.2.4</b>	<b><i>Competência Social.....</i></b>	<b>30</b>
<b>2.2.5</b>	<b><i>Competência Técnico-Profissional.....</i></b>	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>O PAPEL DO ADMINISTRADOR NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1</b>	<b>A formação do Administrador no Brasil.....</b>	<b>36</b>
<b>3.2</b>	<b>O curso de Administração na UFC.....</b>	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1</b>	<b>Classificação da Pesquisa.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2</b>	<b>População e Amostra.....</b>	<b>46</b>
<b>4.3</b>	<b>Coleta e Análise dos dados .....</b>	<b>47</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>50</b>
<b>5.1</b>	<b>Caracterização dos respondentes.....</b>	<b>50</b>
<b>5.2</b>	<b>Resultados gerais.....</b>	<b>53</b>
<b>5.3</b>	<b>Análise dos grupos de competência desenvolvidos.....</b>	<b>56</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>64</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>71</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diversas e rápidas mudanças vêm ocorrendo nos últimos anos, e o aumento da competitividade é uma realidade presente no mundo empresarial. Dessa forma, as organizações então inseridas em um contexto que exige alta capacidade de adaptação e desenvolvimento constantes para alcançar objetivos cada vez mais desafiadores e mutáveis.

Nesse sentido, Cavaco (2007) analisa que a sociedade atual, globalizada e cosmopolita, impõe exigências de uma mão-de-obra competente e qualificada, com maior potencial de atualização. Por sua vez, essas características implicam a mudança de outros fatores organizacionais e exigem interdependências entre as competências técnicas, relacionadas ao operacional, e as competências sociais, ligadas ao relacionamento interpessoal dentro da organização.

A realidade atual do mercado pode ser compreendida, entre outros fatores, pela exigência e maior conhecimento por parte do consumidor, que requer das empresas não só produtos e serviços de qualidade para atenderem suas necessidades, mas um comportamento socialmente e ambientalmente responsáveis, inclusive no tratamento dado aos funcionários que fazem parte da organização.

A partir desse cenário e com a propagação quase em tempo real das informações, a concorrência entre as empresas está mais acirrada, pressionando-as a repensar suas estratégias de negócios e formas de organização do trabalho, assim como, levando-as a necessitarem de profissionais cada vez mais qualificados e dotados de competências variadas (SANT'ANNA, 2004).

Nesse contexto, Evaristo *et al.* (2009) afirma que o diferencial das empresas líderes é a qualidade dos seus recursos humanos e a forma como as competências individuais são exploradas, pois não há como garantir a competitividade e a qualidade das empresas sem que as pessoas respondam de maneira adequada às novas exigências.

Para compreender todo o cenário que engloba o desenvolvimento das competências profissionais, é importante estudar não só as competências organizacionais como também as competências do indivíduo, pois ambas devem ser

desenvolvidas para o exercício profissional e são fundamentais para o sucesso pessoal e da empresa.

Um dos conceitos de competência que reflete essa relação indivíduo-organização foi o elaborado por Le Boterf (2003), o qual diz que competência implica em saber como mobilizar, integrar recursos e transferir conhecimentos e habilidades em um contexto profissional determinado.

Além disso, este mesmo autor mostra a competência como o resultado do cruzamento da formação da pessoa, a partir de sua biografia e socialização, da formação educacional e da experiência profissional.

Segundo Fleury e Fleury (2008, p. 82), o nível educacional dos funcionários de uma empresa “é um primeiro indicador da base de conhecimentos formais, considerada necessária para a construção das competências organizacionais”.

Para Ceitil (2007), outra perspectiva nesse sentido enfatiza a noção de competências como um conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica que as pessoas poderão adquirir, seja por via do sistema formal de ensino, seja por via da formação profissional, ou seja, uma pessoa é considerada qualificada para o desempenho de um cargo ou função se possuir, no seu currículo, um conjunto de formações reconhecidas como válidas para garantir a qualidade do seu desempenho.

A importância do saber adquirido pela formação profissional, denominado saber teórico, pode ser atribuída pela necessidade de explicar e entender situações e processos, e por orientar decisões e iniciativas a serem tomadas, já que esse tipo de saber pode ser utilizado para múltiplas ações (LE BOTERF, 2003).

Ruas (2001, p. 251) reforça essa ideia ao dizer que:

Um dos papéis indispensáveis da formação, e, por extensão, do recurso conhecimento está posicionado exatamente na construção de um quadro referencial de base teórica e que permite ao gestor desenvolver um repertório de respostas amplo e consistente, que contemple a visão sistêmica, capacitando-o a enfrentar situações e problemáticas cada vez mais complexas.

Segundo Custódio (2007), existe uma forte correlação entre o sucesso e a competitividade das empresas e as competências individuais, visto que as pessoas influenciam o desempenho coletivo da organização.

A respeito disso, percebe-se, também, a necessidade em estudar esse assunto pelo fato da dificuldade encontrada atualmente pelas empresas em alinhar os objetivos organizacionais às competências dos funcionários, além disso, vêm sendo bastante pesquisados métodos eficazes de desenvolvimento de competências, pois

Ruas (2010) aponta como insuficientes para a geração da competência, os conhecimentos adquiridos em cursos e treinamentos, alegando que é preciso propor situações da realidade organizacional para que os funcionários possam aplicar os conhecimentos e habilidades que possuem, e assim, conseguir alcançar a competência.

Dessa forma, as Instituições de Ensino Superior (IES) exercem um papel fundamental, pois são responsáveis, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da educação nacional estabelecida pelo Ministério da Educação (MEC), por proporcionar aos alunos graduandos uma formação que possibilite a qualificação para o mercado de trabalho e o aperfeiçoamento profissional para que possam contribuir com o desenvolvimento da sociedade brasileira.

Essa lei, instituída em 1996, contribuiu para a mudança no cenário acadêmico, pois a partir dela surgiram decretos norteadores da composição curricular dos cursos de graduação no país, trazendo a ideia de competências profissionais como um conceito a ser adotado pelas IES: “encorajar o reconhecimento de conhecimentos, habilidades e competências adquiridas fora do ambiente escolar, inclusive as que se referiram à experiência profissional julgada relevante para a área de formação considerada” (CONSELHO NACIONAL DA EDUCAÇÃO, 2001).

Nesse novo contexto, o curso de Administração procura se adaptar às exigências do mercado atualizando sua estrutura curricular de acordo com o orientado pelos órgãos responsáveis. Por se tratar de um curso com uma formação generalista e diversificada, pois engloba desde áreas ligadas a finanças e cálculo até às relacionadas com administração de recursos humanos, cabe à cada Instituição estabelecer, com a liberdade dada a partir da LDB, a composição do currículo que será oferecido aos alunos.

Dessa forma, tomando como base o constante uso do termo competência no âmbito da educação superior, citado pelo CNE na resolução de 2005 que estabeleceu as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o curso mencionado, questiona-se qual o nível de contribuição da UFC para o desenvolvimento de competências profissionais. Além disso, procura-se conhecer quais competências são mais desenvolvidas por meio do curso de Administração.

Assim, esse trabalho tem como objetivo geral analisar as competências profissionais adquiridas por meio do curso presencial de Administração da UFC, sob a visão dos alunos concluintes.

Como objetivos específicos, pretende-se analisar não só o grupo de competências que mais se destacaram na percepção dos alunos, como também, o conjunto de competências que os alunos menos desenvolveram, bem como comparar as competências desenvolvidas no grupo de homens e de mulheres, se há diferença na percepção devido ao gênero.

A escolha desse tema de pesquisa foi motivado pela atual valorização dada ao indivíduo no sucesso das organizações, tornando a formação acadêmica do mesmo fundamental para atender às exigências do mercado.

Dessa forma, a fim de explicar o processo metodológico desse trabalho, o mesmo apresenta-se estruturado em seis capítulos gerais, divididos por especificidade de assunto: no primeiro tópico está presente a apresentação do tema e o problema da pesquisa, bem como os objetivos gerais e específicos desse trabalho e a justificativa para escolha do tema;

O segundo e o terceiro capítulos contêm o referencial teórico para embasar a pesquisa, com teorias acerca do termo competência tanto no âmbito organizacional como no individual, este com maior ênfase, pois ambos estão interligados, além de um breve histórico do curso de Administração no Brasil, o surgimento do mesmo na Universidade Federal do Ceará (UFC) e os papéis do Administrador, destacando as diretrizes estipuladas para esse curso;

No quarto capítulo descreve-se a metodologia utilizada para a coleta e análise de dados, bem como a classificação da pesquisa realizada de acordo com a teoria adequada;

No quinto capítulo, são feitas explanações acerca da amostra e a discussão dos resultados encontrados, a partir da relação entre os dados obtidos pelo questionário e a teoria vista no referencial teórico, procurando articulá-los;

No capítulo seis, por fim, apresenta-se as considerações finais acerca desse trabalho, mostrando os aspectos relevantes dos resultados da pesquisa, bem como as limitações e as perspectivas futuras.

## 2 COMPETÊNCIAS

O conceito de competência deriva do final da Idade Média, período em que o termo era utilizado restritamente à linguagem jurídica e significava que determinada corte, tribunal ou indivíduo era competente para realizar um dado julgamento. Com o passar dos anos, a expressão passou a ser utilizada para qualificar pessoas capazes de realizar um bom trabalho (RAMOS E BENTO, 2007).

Conforme esses autores, por volta de 1970, um americano chamado David McClelland (1973) realizou um estudo com o objetivo de descobrir por que os testes de personalidade, os percursos acadêmicos e outros tipos de critérios usados até então para a seleção de pessoas eram falíveis. Através das conclusões desse estudo, que apontaram a necessidade de antecipar e predizer os desempenhos futuros das pessoas nas funções exercidas, McClelland (1973) procurou observar as diferenças entre as pessoas que apresentavam desempenho considerado excepcional e as que apresentavam desempenho considerado suficiente para não serem despedidas, dessa forma, ele concluiu que essas diferenças superiores no desempenho eram as competências. E em consequência desse estudo, surgiu o modelo de competências, cujo foco era nas características pessoais necessárias para o desempenho de sucesso, diferenciando-se do modelo tradicional de descrição de funções e habilitações para o cargo.

Portanto, para esse estudioso e autor, “competência é uma característica pessoal relacionada com uma atuação superior na realização de uma tarefa ou de uma determinada situação” (MCCLELLAND, 1973 *apud* RAMOS; BENTO, 2007, p. 92).

Após esse estudo, surgiram outros autores com trabalhos relevantes sobre o conceito de competências, como Boyatzis (1982), que acreditava que a competência era uma habilidade que refletia a capacidade do indivíduo, descrevendo o que ela pode fazer, mas não necessariamente o que ela faz. Semelhante ao que pensava McClelland (1973), Boyatzis (1982) conceituava competências como sendo características intrínsecas das pessoas que diferenciam um desempenho superior (competências centrais ou críticas) de um desempenho inferior (competências mínimas ou básicas) (RAMOS; BENTO, 2007).

Concluindo o trabalho de Boyatzis (1982), Ramos e Bento (2007) elaboram o modelo casual da competência, no qual estabelecem que as características pessoais, listadas em motivações, traços de caráter, conhecimento de si mesmo e conhecimento, aliadas à ação ou comportamento irá gerar a competência, classificada em mais visível no caso de relacionamentos interpessoais ou menos visível no caso de raciocínio dedutivo ou indutivo, e, conseqüentemente, um resultado de elevada performance.

Outro importante trabalho sobre o estudo de competências foi o de Lyle Spencer Jr. e Signe Spencer (1993). Eles buscaram explicar as diferentes perspectivas sobre o conceito de competências através da analogia a um *iceberg*, de modo que a parte visível é representada pelas habilidades e conhecimentos, e a parte submersa é representada por valores, traços e motivações do indivíduo, ou seja, a primeira está mais ligada ao desempenho profissional e a segunda está relacionada à personalidade, condicionando e influenciando o comportamento (CEITIL, 2007).

Complementando essa teoria do *iceberg*, dois outros autores, Linda Ellison e Brent Davis (1999), afirmaram que a parte não visível do *iceberg* corresponde aos *inputs*, ou seja, àquilo que as pessoas trazem para suas funções, suas características pessoais, motivações e valores; e a parte visível do *iceberg* são os *outputs*, ou seja, os comportamentos concretos e as ações desenvolvidas na função exercida, demonstrando conhecimentos e habilidades.

A partir dessa teoria foi constatado que o mais importante são os *outputs*, pois representam a performance concreta e, conseqüentemente, as competências.

Segundo Ceitil (2007, p. 42), as competências podem ser classificadas em transversais e específicas. Transversais são “aquelas que são importantes que existam em contextos mais amplos e diversificados, independentemente de qualquer que seja o contexto ou a atividade específicos”, como por exemplo, competências comportamentais, de trabalho em equipe e de comunicação. As específicas “são aquelas que são requeridas para atividades ou contextos mais restritos, geralmente associadas a domínios técnicos e instrumentais”, como por exemplo, competências para elaboração de relatórios e planos de negócios.

As diferentes abordagens acerca do estudo das competências podem ser sistematizadas em três perspectivas. A primeira está relacionada às atribuições e

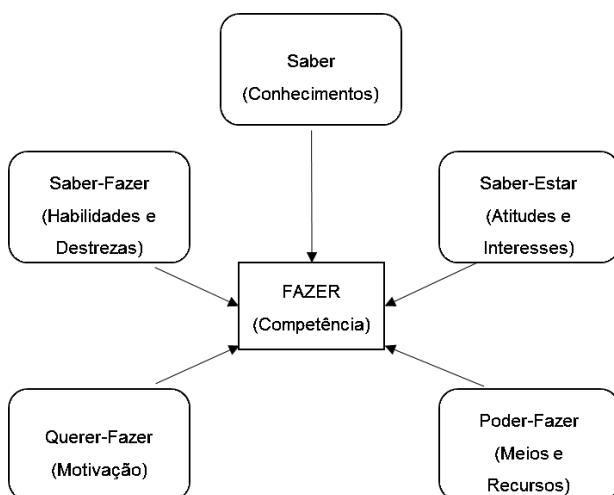


qualificações, como algo necessário para o exercício de um cargo e que pode ser obtido através de cursos e certificações, e que existe independente do desempenho individual na função; a segunda relaciona as competências como características e traços pessoais, independente das ações efetivamente realizadas pelo indivíduo; e a terceira perspectiva relaciona os comportamentos e ações como caracterizadores de competências, sendo fundamental observar o desempenho prático do indivíduo (CEITIL, 2007).

As competências vistas como qualificações, as quais podem ser associadas ao aprendizado adquirido na educação superior, são entendidas: “como competências que podem ser adquiridas através de agentes externos, sendo esta uma competência extra pessoal. São as adquiridas por meio de ensino, formação e/ou uma qualquer modalidade de aprendizagem” (RAMOS; BENTO, 2007, p. 98).

Ramos e Bento (2007) também demonstram, conforme a figura abaixo, os componentes necessários para a formação das competências, são eles: saber, saber-fazer, saber-estar, querer-fazer e poder-fazer.

Figura 1 – Cinco componentes da competência



Fonte: Ramos e Bento (2007, p. 110)

De acordo com estas autoras, o comportamento associado a uma determinada competência é produzido pelo efeito dos cinco componentes descritos, de modo que o saber integra o conjunto de conhecimentos necessários à realização; o saber-fazer é o conjunto de habilidades que tornam a pessoa capaz de aplicar os conhecimentos; o saber-estar representa a adequação do comportamento de acordo com normas e regras da organização; o querer-fazer relaciona-se com o querer

realizar e com aspectos motivadores; e o poder-fazer significa dispor os meios e recursos necessários.

## 2.1 Competências no âmbito organizacional

A importância de abordar o estudo das competências dentro das organizações se dá pelo atual cenário de competitividade e rápidas mudanças, que exigem novos comportamentos dos profissionais inseridos nesse contexto e demonstração de competências profissionais, além da relação direta com a pesquisa em questão, já que as competências organizacionais são compostas a partir das competências individuais.

Os conceitos mais recentes sobre competências dizem respeito a competência em forma de ação, como afirma Le Boterf (2003, p. 49):

A competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento. Na verdade, competência é mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc.

De acordo com Ruas (2010), a noção de competência tem aparecido como uma forma de reanalisar as interações entre as pessoas, com seus saberes e suas capacidades, e as organizações, com suas demandas dos processos de trabalho essenciais e relacionais. Essa interação é cada vez mais estudada e analisada como uma dimensão estratégica da organização, considerando os recursos internos da empresa como principais fatores de competição. “Nessa perspectiva, as competências da empresa, colocadas aqui numa dimensão coletiva e organizacional, aparecem como importantes fatores para as escolhas das estratégias de competição” (DUTRA ET AL., 2010, p. 11).

Corroborando a ideia de Ruas (2010), Fischer *et al.* (2009) afirmam que os estudos sobre competências organizacionais surgiram com a teoria da visão da firma baseada em recursos (*Resources Based View – RBV*), em que a principal fonte de vantagens competitivas está na aplicação superior de recursos que estão contidos dentro da empresa. Essa teoria defende que a diferença de desempenho entre as empresas é atribuída às diferenças nos recursos detidos por cada uma delas e na sua

capacidade de utilização, sendo mais importante a forma de aplicação e coordenação desses recursos, para a geração de vantagens, do que os recursos em si.

A partir da teoria RBV, surgiu outro conceito, bastante presente na literatura: a noção de competências essenciais de uma organização. Elas são definidas como “o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes” (HAMEL; PRAHALAD, 2005, p. 231). Segundo estes mesmos autores, as competências essenciais obedecem a três critérios: oferecerem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados.

Com mais detalhes, Rumelt (1994, *apud* FLEURY *et al.* 2010) cita quatro características das competências essenciais:

- a) abrangência Corporativa: competências essenciais fornecem a sustentação a vários produtos ou negócios dentro de uma corporação, ou seja, não são propriedade de uma área ou indivíduo isoladamente;
- b) estabilidade no tempo: os produtos são a expressão momentânea das competências essenciais de uma empresa, já as competências são mais estáveis e evoluem mais lentamente;
- c) aprendizagem ao fazer: competências são adquiridas e aperfeiçoadas através do trabalho operacional e do esforço gerencial no dia a dia, ou seja, quanto mais se investe em uma competência, maior sua distinção em relação aos competidores;
- d) *locus* competitivo: a competição produto-mercado é apenas a expressão superficial de uma competição mais profunda em termos de competências, já que a competição atual, segundo este autor, se dá em torno de competências e não de produtos ou serviços.

Pelo fato de estarem relacionadas à vantagem competitiva da empresa em relação às concorrentes, as competências essenciais devem ser vistas como algo dinâmico que deve ser renovado de acordo com as estratégias da organização. Além disso, o incentivo à aprendizagem e a adaptabilidade às mudanças devem estar presentes dentro da organização, já que as competências essenciais são desenvolvidas a partir dos recursos internos presentes na empresa (FLEURY; FLEURY, 2008).

Ratificando a ideia do desenvolvimento de competências para a formação de vantagens competitivas, King *et al.* (2002) sugerem quatro aspectos que auxiliam os gestores a determinar o valor de uma competência como fonte de vantagem competitiva sustentável, conforme mostrado no quadro a seguir:

Quadro 1 – Aspectos das competências

<b>Aspecto:</b>	<b>Definição:</b>	<b>Importância:</b>	<b>Exemplo:</b>
<b>Caráter Tácito</b>	Competências baseadas em conhecimentos mais intuitivos, que não podem ser totalmente expresso por se tratar de algo específico para o contexto.	Difícil de ser imitado pelos concorrentes.	Gerenciamento das atividades internas de um hospital.
<b>Robustez</b>	Busca a não suscetibilidade de uma competência às mudanças no ambiente, não dependem de circunstâncias externas.	Maior durabilidade diante de mudanças no ambiente externo, contribuindo para tornar sustentável a vantagem competitiva.	Competência ligada à contenção de despesas.
<b>Fixação</b>	Dificulta a transferência da competência para outra empresa, determinada pela localização da competência na organização.	Dificuldade de imitação.	Competências vinculadas à missão, à cultura ou aos valores da empresa.
<b>Consenso</b>	Reflete o entendimento compartilhado ou as percepções comuns dentro de um grupo.	Concentração de esforços e aperfeiçoamento da competência.	Habilidade no gerenciamento de informática.

Fonte: King *et al.* (2002)

Para melhor entendimento, é possível estabelecer quatro questionamentos relacionados ao conceito dos aspectos, indagando se as competências resistem à imitação; se elas mantêm seu valor em um ambiente em modificação; se perdem seu valor com a saída dos funcionários e se os gestores compartilham a mesma opinião em relação às competências e ao valor delas. Os questionamentos referem-se a existência do caráter tácito, da robustez, da fixação e do consenso, respectivamente.

Conforme este autor, ao analisar os quatro aspectos é possível obter uma visão adequada do potencial das competências existentes na empresa, além de possibilitar a identificação dos pontos de vulnerabilidade dessas competências, partindo do princípio que a existência desses aspectos tornam a competência uma vantagem competitiva para a empresa e a ausência de algum deles sugere correções a serem realizadas.

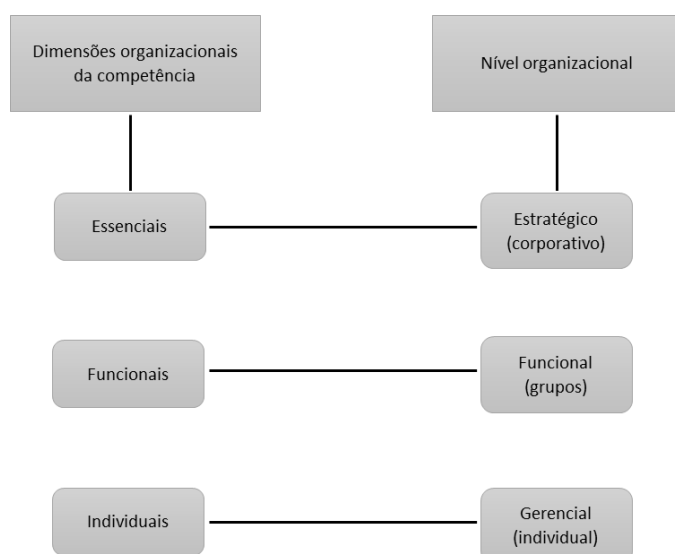
Outra justificativa da importância das organizações utilizarem um modelo de gestão voltado para competências é a complexidade das situações e as mutações vividas no mundo do trabalho, tais como: os acontecimentos imprevistos que

modificam o andamento normal do sistema, implicando na necessidade de pessoas que estejam sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho; a necessidade de compreender o outro e a si mesmo, entrar em acordo com os objetivos organizacionais para que haja uma comunicação adequada; e a preocupação com o cliente interno ou externo e a noção de serviço precisam estar presente em todas as atividades da organização (ZARIFIAN, 2001).

O autor observa, ainda, a necessidade de introduzir duas dimensões na análise da organização como um todo, ligadas às transformações no mundo do trabalho: uma relacionada ao âmbito de atuação da organização, se é local, regional, nacional ou global, pois a mudança no padrão de operações das empresas tem implicações significativas para a localização e a formação de competências em termos da empresa e do indivíduo; e outra relacionada à visão estratégica, pois diferentemente do passado, essa visão deve estar presente em todos os níveis da empresa, com diferentes ponderações e significados, fazendo parte das competências do indivíduo.

Complementando o estudo de competências organizacionais, Ruas (2010) estabelece as dimensões organizacionais da competência de acordo com o nível de abrangência dentro da empresa, podendo ser dividido em três dimensões: de toda a organização (essenciais), de grupos (funcional) e do indivíduo. Dessa forma, é possível relacionar os níveis organizacionais com as dimensões da competência dentro da empresa, conforme a figura abaixo:

Figura 02 – Dimensões das competências



Fonte: Ruas (2010)

Na dimensão de competências essenciais encontram-se as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes, constituindo a razão de sua sobrevivência, e, portanto, devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, em níveis diferenciados. Na dimensão funcional estão as competências específicas a cada uma das áreas essenciais da empresa, devendo estar presentes entre os grupos e pessoas de cada área. E na dimensão individual, encontram-se as competências individuais e compreendem as competências gerenciais que apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos e da organização.

## **2.2 Competências no âmbito individual**

A abordagem sobre competência individual está em cerca de 57% dos trabalhos realizados sobre o tema competências (DUTRA, 2010).

Corroborando essa afirmativa, Marques *et al.* (2009) cita que vários estudos contemporâneos demonstram que o diferencial das empresas líderes em diversos segmentos de mercado é a qualidade de seus recursos humanos e a forma como as competências individuais são exploradas.

Um dos autores que abordam essa ideia é Le Boterf (2003) quando define que a competência do indivíduo não é um estado e não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico. Para ele, a competência é o resultado do cruzamento de três eixos: a formação da pessoa, incluindo sua biografia e socialização, sua formação educacional e sua experiência profissional.

No eixo de formação da pessoa podem ser encontradas características intrínsecas do indivíduo, adquiridas por meio da vivência em sociedade e dos valores absorvidos nas relações; no eixo da formação educacional pode-se adquirir os saberes teóricos, saberes procedurais e os saberes cognitivos; já no eixo da experiência profissional, encontra-se os saberes procedurais, operacionais, experienciais, relacionais e cognitivos (LE BOTERF, 2003).

Já Fleury e Fleury (2008, p. 30), abordam competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização, definindo competência como sendo: “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”. Além disso, o autor citado explica o sentido dos verbos contidos na definição acima e inclui outros que juntos, irão compor as competências do profissional. São elas:

- a) saber agir: saber o que e por que faz, além de saber julgar, escolher e decidir;
- b) saber mobilizar: saber mobilizar recursos humanos, financeiros e materiais, criando sinergia entre eles;
- c) saber comunicar: compreender, processar e transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros;
- d) saber aprender: trabalhar o conhecimento e a experiência e saber desenvolver a si e propiciar o desenvolvimento dos outros;
- e) saber se comprometer: saber se engajar e se comprometer com os objetivos da organização.
- f) saber assumir responsabilidades: assumir os riscos e as consequências de suas ações, e ser por isso, reconhecido;
- g) ter visão estratégica: conhecer e entender o negócio e o ambiente da organização, identificando oportunidades e alternativas.

A partir de outra explicação, mas com o objetivo semelhante, Dutra (2004, p. 28) exprime que “para melhor compreender o conceito de competência individual, é importante discutir também o conceito de entrega”. O autor mostra que para efeitos de contratação, demissão e promoção os funcionários são avaliados em função da capacidade de entrega, ou seja, sua atuação, sua forma de entregar o trabalho e suas realizações, já que a empresa quer assegurar que está escolhendo alguém com condições de obter os resultados esperados. Porém, o sistema formal, como o conceito de cargos, analisa as pessoas pelo que elas fazem, criando um descompasso entre a realidade e o sistema formal de gestão.

Como exemplo da realidade empresarial, Dutra (2004) cita dois funcionários com mesmas funções e tarefas, que são avaliados e remunerados por esse parâmetro, porém, um apresenta excelentes soluções para os problemas e o outro nem deixa o problema acontecer, sendo portanto, mais valioso para a empresa, só que na maioria das vezes, este não é reconhecido pela empresa.

Dessa forma, o autor acredita que para definir as competências individuais é necessário utilizar três abordagens, com teorias de autores já citados nesse trabalho, possibilitando maior segurança no processo.

A primeira retoma a ideia de McClelland (1973) e aponta performances consideradas superiores e médias para, em seguida, identificar as competências que diferenciam esses desempenhos e confrontá-las com a estratégia e com as competências organizacionais.

A segunda abordagem retoma a ideia de Fleury e Fleury (2008) e relaciona a estratégia organizacional, suas competências e as competências individuais, possibilitando uma sinergia entre elas e definindo as competências fundamentais do indivíduo para melhorar essa sincronia.

A terceira é uma derivação da segunda, pois busca atrelar os tipos de competências individuais às trajetórias de carreira presentes na organização, definindo que “algumas competências individuais são exigências para todas as pessoas que mantêm relação de trabalho com a organização e outras são exigências específicas para determinados grupos profissionais” (DUTRA, 2004, p. 32).

A partir da definição das competências individuais, a empresa deve adotar estratégias e métodos de trabalho que utilizem essas competências da melhor forma.

A respeito disso, Le Boterf (2003) traz uma abordagem comparativa de dois modelos de competência existentes que interferem nas práticas de gestão: um baseado nas concepções tayloristas e fordistas, em que o funcionário é considerado um operador cuja competência se limita a saber executar operações de acordo com a prescrição e o outro baseado na economia atual, voltada para a prestação de serviços, em que o profissional é considerado um ator que sabe ir além do prescrito e tomar iniciativas. O quadro a seguir detalha as diferenças entre os dois modelos:

Quadro 02 – Modelos de competência

<b>Modelo 1: Concepção taylorista e fordista</b>	<b>Modelo 2: Perspectiva da economia do saber</b>
<b>Operador</b>	Ator
<b>Executar o prescrito</b>	Ir além do prescrito
<b>Executar operações</b>	Executar ações e reagir a acontecimentos
<b>Saber fazer</b>	Saber agir
<b>Adotar um comportamento</b>	Escolher uma conduta
<b>Gerenciamento pelo controle</b>	Gerenciamento pela produção

Fonte: Le Boterf (2003, p. 91)



O autor lembra que os dois modelos podem coexistir na mesma organização, caso ela esteja na transição do modelo 1 para o 2.

Um tema relevante para entender o desenvolvimento de competências individuais é a aprendizagem, conceituada por Fleury e Fleury (2008, p. 39) “como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa”.

De acordo com os autores, existem duas vertentes teóricas que baseiam os modelos de aprendizagem: uma cujo foco principal é o comportamento, pois este é observável e mensurável e, portanto, planejar o processo de aprendizagem implica estruturar um processo passível de observação, caracterizado por eventos estimuladores e respostas, correspondente ao modelo behaviorista; e outra mais abrangente, que procura explicar fatores mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas utilizando não só dados objetivos e comportamentais, como também as crenças e percepções do indivíduo, que influenciam seu processo de apreensão da realidade, correspondente ao modelo cognitivista.

Além disso, Fleury e Fleury (2008) destacam três níveis em que o processo de aprendizagem pode ocorrer:

- a) nível do indivíduo: por meio de leituras, observações, erros, práticas situacionais e carregado de emoções positivas ou negativas;
- b) nível do grupo: por meio de um processo social e coletivo, em que a combinação de conhecimentos e de crenças individuais orientam as ações e motiva o processo de aprendizagem;
- c) nível da organização: por meio da compreensão de regras, procedimentos e estrutura partilhados pelo grupo e que podem ser transferidos entre indivíduos, equipes e unidades organizacionais.

Relacionando aprendizagem e competência como um ciclo, Ruas (2010, p.249, grifo do autor) conclui:

Enfim, para que haja competência, é necessário colocar em ação um repertório de recursos – conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades integrativas, capacidades relacionais etc. -, os quais são colocados à prova em desafios oriundos da concepção de novos projetos [...]. Nessas situações, além de colocar em ação os recursos da competência, se *tem a oportunidade de experimentar e aprender novas possibilidades [...]*, e, portanto, de desenvolver a própria competência.

Integrando conhecimento e desenvolvimento de competências, Le Boterf (2003) propõe o processo de desenvolvimento de competências, conforme o quadro a seguir:

Quadro 03 – Desenvolvimento de competências

<b>Tipo de conhecimento</b>	<b>Função adquirida (Competência)</b>	<b>Como desenvolver</b>
<b>Conhecimento teórico</b>	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
<b>Conhecimento sobre procedimentos</b>	Saber como proceder, adaptar-se	Educação formal e experiência profissional
<b>Conhecimento empírico</b>	Saber como fazer	Experiência profissional
<b>Conhecimento social</b>	Saber como se comportar	Experiência social e profissional
<b>Conhecimento cognitivo</b>	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Fonte: Le Boterf (2003)

Observa-se, assim, a conjugação de situações que podem propiciar a transformação do conhecimento em competência e as formas possíveis de adquiri-las. É importante comentar, também, a participação da educação formal como forma de desenvolver competências relacionadas, segundo o autor citado acima, ao conhecimento teórico, sobre procedimentos e cognitivo, já que “competência é a capacidade de integrar diversos conhecimentos heterogêneos para incluí-los na realização das atividades” (LE BOTERF, 2003, p. 94).

Continuando a análise das competências individuais, Dias *et al.* (2009) afirmam que é possível classificar os tipos de competência que podem ser adquiridas pelas pessoas: a de propriedade pessoal, relacionada ao raciocínio e ao comportamento, e que somente a pessoa que a adquiriu pode transpor de uma situação para outra, e a de conhecimentos, que podem ser transmitidos para outros que vierem a enfrentar situações similares.

Outra abordagem interessante acerca dos tipos de competências, é a proposta por Motomura (2008) sobre o conceito de competências duráveis, ou seja, àquelas que resistem ao tempo e não se tornam obsoletas. De acordo com este especialista em estratégia, ao invés de acumular conhecimento é necessário assegurar o desenvolvimento de competências duráveis, citando como exemplo a necessidade de transcender a educação restrita a salas de aula e integrá-la a vida real. Para o autor, as competências duráveis compreendem:

- a) pensar estrategicamente e sistematicamente, enxergando o todo;

- b) fazer abstrações;
- c) inovar e criar;
- d) encontrar a essência das coisas;
- e) fazer acontecer;
- f) comunicar-se e ouvir, entendendo com empatia;
- g) relacionar-se;
- h) energizar pessoas.

Enfim, através do que foi exposto ao longo desse capítulo acerca de competências pôde-se perceber as diferentes percepções e abordagens sobre o assunto estudado. Dessa forma, é necessário escolher a visão que contempla e integra as competências do indivíduo com toda a organização, em uma perspectiva dinâmica, já que os estudantes concluintes do curso de Administração estão/serão inseridos no mercado de trabalho em contato direto com as empresas ao qual se relacionam durante o exercício da profissão.

Uma perspectiva sistêmica e dinâmica da relação indivíduo-organização é proposta por Fleury e Fleury (2008) ao dividir e classificar as competências em três grandes blocos:

- a) competências de negócio: competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, os clientes e os concorrentes, assim como com o ambiente político e social, como por exemplo, conhecimento do negócio e orientação para o cliente;
- b) competências técnico-profissionais: competências específicas para determinada operação, ocupação ou atividade, como por exemplo, conhecimento do produto, finanças e gestão de operações;
- c) competências sociais: competências necessárias para interagir com as pessoas, como por exemplo, mobilização para mudança e trabalho em equipe.

Godoy *et al.* (2009), ao discutirem sobre o desenvolvimento das competências de alunos do curso de Administração, elaboram um quadro comparativo com diferentes grupos de competências, embasados pelas teorias de autores já citados nesse trabalho, como Fleury e Fleury (2008, 2010) e Zarifian (2001), além da inclusão do modelo proposto por Cheetham e Chivers (2005).

Para a construção do modelo, Cheetham e Chivers (2005) utilizaram ampla gama de modelos existentes, protocolos para descrição de competências, extensa literatura sobre educação e desenvolvimento profissional e um estudo empírico desenvolvido com profissionais de vinte diferentes profissões. O objetivo principal era procurar elementos coerentes dentro das diferentes abordagens e propor um modelo holístico (2005, *apud* GODOY, 2009).

De acordo com Godoy *et al.* (2009) o modelo possui três componentes centrais considerados importantes para a obtenção de um desempenho efetivo, são eles: competência de conhecimento/cognitiva, competência funcional e competência comportamental ou pessoal.

Tomando como base a teoria proposta por Fleury e Fleury (2008) e o modelo utilizado por Godoy *et al.* (2009) serão detalhados os grupos de competência encontrados a partir da relação entre essas teorias e que darão suporte ao entendimento e análise do questionário utilizado nesse trabalho. É importante ressaltar que mesmo com conceitos distintos, pode haver uma inter-relação entre os diferentes tipos de competências.

Os grupos de competências criados a partir da relação teórica entre os dois estudos citados serão descritos a seguir.

### **2.2.1 Competência de Conhecimento/cognitiva**

A competência de conhecimento/cognitiva pode ser entendida como a posse de conhecimento apropriado relacionado ao trabalho e à capacidade para seu uso efetivo, ou seja, é a capacidade para aplicar conhecimentos de diferentes formas e em diferentes situações e podem ser adquiridos por meio da educação formal, como por exemplo, competência técnica/teórica, tácita/prática, processual e contextual.

Vale ressaltar que a educação formal apresenta os recursos para o desenvolvimento dessa competência, e cabe a cada um, através de suas realizações e entrega, demonstrar competência. Essa competência refere-se a um tipo de recurso que se encontra incorporado no indivíduo, assim como as experiências e as qualidades pessoais (LE BOTERF, 2003).

A visão de Zarifian (2001) contribui para o entendimento desse tipo de competência quando afirma que competência é uma inteligência prática das situações, pois se apoia em conhecimentos adquiridos transformando-os à medida que a diversidade das situações aumentam.

Pode ser entendida, também, como o processo de reflexão em ação (durante a atividade) e sobre a ação (após uma atividade), que permite elaborar modelos que poderão ser posteriormente investidos no desempenho. Por meio desse processo de reflexão e das experiências vividas no cotidiano o profissional consegue aprender e adquirir conhecimentos cujo alcance e transferibilidade são generalizados (GODOY, 2009; LE BOTERF, 2003).

Le Boterf (2003, p. 114) explica:

Esse tipo de competência corresponde a operações intelectuais necessárias à formulação, à análise e à resolução de problemas, à concepção e à realização de projetos, à tomada e decisão, à criação ou à invenção. Essas capacidades cognitivas são postas em execução e organizadas entre si por um sujeito em interação com seu meio. [...] Tais capacidades e processos cognitivos são produtores de inferências, isto é, de novas informações criadas a partir de um conjunto de informações iniciais.

A competência cognitiva permite identificar e classificar conceitos, construir e resolver problemas, além disso, forma a base dos processos de transferência que propiciam a estruturação de processos mentais complexos que irão construir estratégias cognitivas (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA, 1997).

Capacidade de resolução de problemas e de realizar melhorias de processos são alguns exemplos da utilização da competência de conhecimento/cognitiva.

### **2.2.2 Competência Funcional**

A competência funcional compreende a capacidade para executar tarefas específicas do trabalho e requer habilidades mentais e físicas demandadas pela ocupação específica.

De acordo com Ceitil (2007, p.24):

Nessa perspectiva, as competências são consideradas como prerrogativas que determinadas pessoas podem (ou devem) usar e que são inerentes ao exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades, sendo, por

isso, não contingenciais nem às características pessoais nem aos desempenhos específicos dos seus respectivos detentores.

Fleury e Fleury (2008) atribui a esse tipo de competência a capacidade de utilizar o conhecimento visando o cumprimento de atividades e à disponibilização dos conhecimentos desenvolvidos interna ou externamente, garantindo sua circulação.

Essa competência, inclui a posse de habilidades requeridas, mas a ênfase está em usá-las para alcançar resultados específicos. Além disso, as competências funcionais podem ser adquiridas por meio de cursos e certificações.

Capacidade para estabelecer raciocínio lógico e analítico e refletir criticamente sobre processos são exemplos das habilidades oferecidas pela competência funcional.

### **2.2.3 Competência Comportamental/Pessoal**

A competência comportamental ou pessoal é a capacidade para adotar comportamento apropriado e que é observável em situações relacionadas ao trabalho. Considera atributos pessoais do indivíduo, como autoconfiança e controle emocional.

Fleury e Fleury (2008) atribuem a esse tipo de competência a capacidade de compreender o processo de comunicação, garantindo o entendimento das mensagens pelos demais membros da organização e a capacidade de expressar ideias de modo claro, utilizando técnicas de comunicação apropriadas para cada situação. Além disso, envolve a capacidade de estimular e influenciar positivamente outras pessoas, argumentar coerentemente de forma a persuadir as pessoas, e criar e trabalhar com grupos de pessoas, propiciando sinergia e resolvendo conflitos.

Na visão de Le Boterf (2003), as competências comportamentais assumem cada vez mais importância no exercício de uma profissão, em que a capacidade de escuta e a autoconfiança são qualidades cada vez mais requeridas nas situações profissionais.

A inteligência interpessoal está inserida nas competências pessoais, pois representa “o conhecimento do outro, a capacidade de compreender o contexto social em que o indivíduo se insere, de estabelecer relações saudáveis e produtivas, e de influenciá-los positivamente” (ASCENSO, 2007, p. 245).

#### **2.2.4 Competência Social**

Segundo Zarifian (2001), as competências sociais compreendem o saber ser, incluindo atitudes que apoiam os comportamentos das pessoas. O autor identifica a autonomia e a responsabilização como domínios dessa competência.

É possível relacionar, inserida na competência social, a noção de valores/ética, que é definida como a posse de valores pessoais e profissionais apropriados à profissão exercida e a capacidade para fazer julgamentos que estão baseados nas situações relacionadas ao trabalho, ou seja, a capacidade para refletir as implicações do trabalho exercido (Godoy *et al.*, 2009).

Goleman (1998, *apud* Ascenso 2007), estabelece algumas características das competências sociais, divididas na perspectiva da consciência social e da gestão de relacionamentos, são elas:

- a) consciência social: empatia, consciência organizacional e orientação para o serviço prestado;
- b) gestão de relacionamentos: liderança, influência, desenvolvimento e trabalho em equipe.

Em suma, essa competência diz respeito à atitudes e comportamentos ligados ao trabalho, ao convívio em geral, requerendo proatividade, aperfeiçoamento dos trabalhos, adaptação à novas situações e consciência ética das atitudes profissionais.

#### **2.2.5 Competência Técnico-Profissional**

No modelo de competências existente em Godoy *et al.* (2009), essa competência envolve a capacidade de realizar tarefas e atividades de consultoria, o desenvolvimento de projetos e/ou produtos, e o diagnóstico e emissão de pareceres administrativos.

Sob a mesma visão, abordam Fleury e Fleury (2008) ao conceituarem essa dimensão como a posse de competências específicas para determinada operação, ocupação ou atividade. Além disso, deter informações e conhecimentos técnicos relativos à área profissional, inclusive para desenvolvimento de projetos.

Em relação à competência técnica, Pereira (2013) comenta que é a capacidade para desempenhar, planejar, gerir a execução e acompanhar o processo de trabalho com os respectivos requisitos necessários.

Esse grupo está fortemente ligado ao grupo da competência funcional, porém, a competência técnico-profissional envolve o conhecimento global de conceitos e ferramentas da Administração, já que o indivíduo deve realizar atividades que requerem uma capacitação generalista e ao mesmo tempo especializada para a execução de atividades como implementação de projetos, realização de consultoria e emissão de pareceres administrativos.



### 3 O PAPEL DO ADMINISTRADOR NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Fayol (1990), administrar é prever, no sentido de planejar o futuro e traçar um plano de ação; organizar, colocando à disposição os recursos necessários para o correto funcionamento da organização; comandar, no sentido de dirigir e delegar funções às pessoas; coordenar, unindo esforços; e controlar para que tudo ocorra como o que foi planejado, para alcançar os objetivos.

Já na visão de Drucker (1991), o papel do administrador é cumprir a missão da organização em que trabalha, tornar o trabalho produtivo e o trabalhador realizado, além de administrar impactos e responsabilidades sociais.

E, para as empresas, é necessário que o administrador possua uma visão global da organização e da situação econômico-social em que a empresa está inserida, tendo controle de fatores que influenciam e podem influenciar a organização. Além disso, planejamento, objetivos bem fixados, informação e atualização de métodos e processos auxiliam o administrador na tomada de decisões (MATOS, 1965).

O papel do profissional de administração está relacionado ao ambiente de incertezas e de mudanças, cabendo a ele, através dos conhecimentos e habilidades adquiridos, não só escolher o caminho certo, mas ser inovador e criativo nessa escolha.

Segundo pesquisa realizada em 2011 pelo Conselho Federal de Administração (CFA), os administradores acreditam que as funções mais importantes no seu desempenho profissional:

- a) tomada de decisão;
- b) identificação e resolução de problemas;
- c) visão sistêmica e crítica sobre a realidade da organização;
- d) distribuição do conhecimento por toda a empresa.

Percebe-se, portanto, uma uniformidade acerca do papel que o Administrador deve desempenhar nas organizações, mesmo sob diferentes visões (teóricos, empresa e administradores).

De acordo com Rodrigues (2010), a Administração, como pesquisa e como área profissional, refere-se a um campo que lida com problemas concretos, porém as

soluções propostas são intangíveis, uma vez que envolvem relações entre pessoas, recursos materiais e tempo.

Dessa forma, segundo a autora, o modelo de conhecimento em administração, que predomina na maioria das instituições de ensino, vem tradicionalmente seguindo um processo de educação que se baseia nos resultados fornecidos por atividades de pesquisa (testes empíricos), ou seja, a teoria é desenvolvida a partir desses testes e suas conclusões são introduzidas na prática da administração.

Rodrigues (2010) aponta uma questão que vem sendo abordada recentemente por diversos autores: a distância entre o conhecimento científico em Administração e a prática profissional.

Sobre esse assunto, Ruas (2010) acredita que os processos de formação estão concentrados, sobretudo, no desenvolvimento de um dos principais recursos da competência: o conhecimento, porém, o problema entre sistemas de formação e desenvolvimento de competências está na dificuldade de transferir e adaptar os resultados da formação no ambiente de trabalho. Contudo, conclui: “as iniciativas de formação continuam indispensáveis e todos os esforços devem ser mobilizados para torná-las mais efetivas e estratégicas” (RUAS, 2010, p. 251).

Acerca do conhecimento na formação de competências, Mascarenhas (1995) opina que embora este seja uma dimensão importante no modelo de competências, utilizado em muitas organizações, o conhecimento é apenas uma dessas dimensões, e que a competência profissional engloba um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, interagindo, determinam a qualidade do resultado.

Corroborando a ligação entre formação e desempenho profissional, Friga (2004) afirma que ao existir relacionamento entre educação e mundo dos negócios, as forças de mercado, como a globalização, as mudanças tecnológicas e os novos requisitos para o trabalho, devem afetar a estrutura da educação.

Acerca do saber teórico, relativo ao conhecimento adquirido com a formação profissional, Le Boterf (2003) define sua importância para o entendimento de um fenômeno, um objeto, uma situação, uma organização, ou um processo. “O

saber teórico é necessário para explicar as anomalias e orientar as decisões de intervenção, as iniciativas a serem tomadas” (LE BOTERF, 2003, p. 95).

O autor distingue dois tipos de saberes teóricos:

- a) os conceitos: encontra-se o vocabulário técnico de base de uma disciplina ou de um campo de ação;
- b) os saberes disciplinares: contém teorias, conceitos, parâmetros e hipóteses explicativas relacionadas a uma disciplina particular.

Além disso, o autor afirma que esse saber mantém uma relação de intervenção com a prática, estando vinculado a ela.

Outra visão elaborada por esse mesmo autor e relevante para esse trabalho, é a abordagem atual sobre o cenário em que os profissionais estão inseridos e a exigência do mercado:

Confrontadas com a complexidade e com a incerteza, organizadas em estruturas heterogêneas e flexíveis, as empresas [...] devem dispor de homens e de mulheres capazes de enfrentar o inédito e a mudança permanente. O desempenho de uma empresa [...] ou de um projeto, depende do conjunto das microdecisões de ação tomadas pela competência de seus profissionais. É preciso saber enfrentar situações profissionais evolutivas e pouco definidas. (LE BOTERF, 2003, p. 21)

Para entender esse cenário, Le Boterf (2003) sugere a distinção entre as noções de qualificação, de profissão, de emprego e de profissionalismo. A noção de qualificação remete a um julgamento oficial e legitimado, revestindo-se de caráter convencional, e quando ela se reduz a diplomas de formação inicial não significa que a pessoa saiba agir com competência, mas que ela dispõe de recursos com os quais pode construir competências.

A noção de profissão está relacionada com a ética e os saberes, através da determinação de regras que geram confiabilidade a esses profissionais. O profissional é habilitado a exercer atividades que outros não podem.

A noção de emprego resulta da organização e da divisão do trabalho, e saberes e competências requeridos referem-se a um emprego em uma organização particular.

Ao analisar o histórico das pesquisas feitas pelo CFA, em 1994, 1998, 2003, 2006 e 2011, sobre o perfil e atuação do Administrador é possível perceber que não há mudança significativa de 1994 a 2011, já que nesse período o perfil geral quase

não se altera, prevalecendo as características de gênero (masculino), estado civil (casado), forma de egresso (universidade particular), setores de atuação (serviços e indústria, com inclusão de órgãos públicos), cargos ocupados (gerência) e áreas de atuação (Administração Geral e Finanças) (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2011).

Apesar desse perfil aparentemente constante, se for analisado individualmente alguns fatores, é possível perceber uma mudança no perfil, segundo dados da pesquisa citada. Por exemplo, o número de mulheres no perfil de Administradores cresceu 67% em 17 anos (de 21% em 1994 elas passaram a ser 35% em 2011).

As áreas de atuação mais demandadas pelo mercado continuam sendo Administração Geral, Finanças e Recursos Humanos, porém, houve uma redução referente à primeira área (de 35,28% em 2006 para 28,80% em 2011) e um aumento na demanda para área de Recursos Humanos (de 6,73% em 2006 para 9,46% em 2011). Demonstrando, assim, a preocupação com o capital humano e comprovando a teoria atual de que os colaboradores são o diferencial das organizações e fundamentais para o sucesso da mesma, por isso, a importância de contratar um gestor de pessoas capaz de motivar e desenvolver as competências necessárias ao alcance de resultados.

Em relação aos cargos ocupados, a Gerência continua sendo o cargo de destaque e permanece com percentual quase invariável ao longo dos anos, porém o cargo de Analista obteve um crescimento considerável entre 2006 e 2011 (passando de 12,75% a 19,10%) podendo ser explicado pelo fato de muitos profissionais escolherem a carreira pública através de concursos.

Ainda de acordo com a pesquisa realizada em 2011, pelo CFA, mais de 50% dos empresários/empregadores afirmaram que não levam em consideração o tempo de formado do Administrador para contratação, sendo também indiferentes (cerca de 80%) quanto ao tipo de Instituição de Ensino Superior (IES) que os formaram, se pública ou privada. Outra informação relevante, foi a de que mais de 60% dos empresários/empregadores preferem que seus contratados dominem o idioma Inglês.

Dessa forma, entende-se que, na realidade, a mudança ocorreu na forma de atuação do profissional devido às transformações do mercado e do aumento da competitividade entre as empresas, fazendo com que estas exijam cada vez mais qualificação e desempenho de competências dos seus gestores e colaboradores.

É necessário, para compreender esse estudo, conhecer como funciona e como é estruturado o curso de graduação em Administração nas Instituições de Ensino Superior (IES) atualmente, verificando quais os padrões de qualidade estabelecidos pelo Ministério da Educação (MEC) e qual a estrutura curricular necessária para a formação do administrador que contribua com o desenvolvimento de competências profissionais.

Nesse contexto, Franciatto (1995, p. 42) conclui que:

Ao lado do aprofundamento técnico de cada carreira específica em administração de empresas – de gerente financeiro a empreendedor independente -, as disciplinas desse curso universitário devem focar estratégias aplicadas à realidade do dia a dia das organizações.

Atualmente, o curso de Bacharelado em Administração agrega o maior número de matrículas no ensino superior, segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) existiam 833.042 alunos matriculados no país em 2012. São 1.805 cursos contabilizados até 2010 (INEP, 2013).

### **3.1 A Formação do Administrador no Brasil**

De acordo com o CFA, o ensino de administração no Brasil iniciou por volta de 1950, motivado pela mudança e desenvolvimento da formação social brasileira que necessitava de profissionais com especialização e técnica para as diferentes funções de controlar, analisar e planejar as atividades empresariais.

O ensino de Administração está relacionado com o processo de desenvolvimento do país, marcado pelos governos de Getúlio Vargas, de caráter nacionalista, e de Juscelino Kubistchek, caracterizado pela abertura econômica. Nesse período, o processo de industrialização foi acentuado, ocasionando uma valorização do ensino superior, inclusive na área de Administração, devido à

necessidade de mão de obra de nível superior que pudesse lidar com a realidade empresarial complexa da época.

Ainda segundo o Conselho, o surgimento da Fundação Getúlio Vargas (FGV) marcou o ensino e a pesquisa de temas administrativos e econômicos no Brasil, sendo referência para o posterior desenvolvimento dos outros cursos de Administração. Inicialmente, a FGV tinha como objetivo formar especialistas para atender ao setor produtivo, porém, com o passar do tempo, a fundação preocupou-se em preparar administradores de empresa e formar especialistas em técnicas modernas de administração empresarial.

A regulamentação da profissão veio em 1965, por meio da Lei nº 4.769, que tornou o acesso ao mercado profissional privativo dos portadores de títulos expedidos pelo sistema universitário. Essa lei fixou as diretrizes e bases da educação no Brasil, ampliando os campos de atuação para a profissão de Administrador (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO).

No ano seguinte à regulamentação, em 1966, o Conselho Federal de Educação fixou o primeiro currículo mínimo do curso de Administração, buscando agrupar matérias de cultura geral, com o objetivo de proporcionar o conhecimento sistemático dos fatos e das condições em que estavam inseridos os fenômenos administrativos, além de matérias instrumentais, oferecendo modelos e técnicas de natureza conceitual e operacional e matérias de formação profissional. Dentre as matérias contempladas estão:

- a) Matemática, Estatística, Contabilidade, Teoria Econômica, Economia brasileira, Psicologia aplicada à Administração, Sociologia aplicada à Administração, Instituições de Direito público e privado, Legislação social, Legislação tributária, Teoria Geral da Administração, Administração financeira e orçamento, Administração de pessoal, Administração de material e Estágio supervisionado de seis meses para obtenção do diploma (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO).

Foi nesse contexto de regulamentação e instituição de especificações do curso que surgiram os Conselhos Regionais de Administração (CRA's), como mecanismo de controle e fiscalização do exercício da profissão, além de serem responsáveis pela expedição da carteira profissional.

A partir da regulamentação e do surgimento das diretrizes que orientavam a formação superior, houve um crescimento no número de cursos no país, principalmente por meio das instituições privadas. A tabela abaixo mostra a evolução dos cursos de Administração no Brasil:

Tabela 1- Quantidade de cursos

<b>Década</b>	<b>Número de cursos</b>
Antes de 1960	2
1960	31
1970	247
1980	305
1990	823
2000	1.462
2010	1.805

Fonte: MEC – Dados compilados pelo CFA

Esse crescimento perceptível a partir da década de 1970 pode ser explicado como decorrência do aumento da atividade industrial no país, da expansão da economia e de mercados, do surgimento de novas empresas e principalmente da política governamental de estímulo à educação de nível superior que favoreceu a ampliação do mercado de trabalho para os formados em Administração (FERREIRA, 1995).

Uma característica fomentada com a evolução dos cursos no Brasil, e que prevalece até hoje, é a concentração do ensino de Administração nas regiões Sul e Sudeste, onde se encontram as maiores oportunidades em termos de mercado de trabalho para a profissão estudada (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO).

Com o decorrer dos anos, foi instituída outra resolução com nova proposta do currículo mínimo para o curso de Administração, em 1993. Essa proposta, de acordo com o Conselho Federal de Educação (1993), se mostrou mais flexível ao permitir que as instituições propusessem novas habilitações para o curso, além disso, foi estabelecida a duração mínima e máxima do curso e a carga horária para os grupos de matérias, que estavam divididas conforme o tipo de formação:

- a) formação básica e instrumental: Economia, Direito, Matemática, Estatística, Contabilidade, Filosofia, Psicologia, Sociologia, Informática. A carga horária exigida era de 720 horas, representando 24% do total;
- b) formação profissional: Teoria da Administração, Adm. Mercadológica, Adm. de Produção, Adm. de Recursos Humanos, Adm. Financeira e

Orçamentária, Adm. de Recursos materiais e patrimoniais, Adm. de Sistemas de Informação, Organização, sistemas e métodos. A exigência para a carga horária era de 1020 horas, representando 34% do total exigido.

Apesar dessas exigências, a Instituição de ensino poderia escolher, a seu critério, as disciplinas complementares, que representavam 32% do total da carga horária do curso, além de ser destinado 10% das horas-aula para estágio supervisionado.

A partir dessa resolução, as instituições passaram a propor as disciplinas referentes às matérias complementares, o que diferenciou a estrutura dos cursos de uma escola para outra (CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, 1993).

A resolução vigente hoje, estabelecida em 2005 pelo Conselho Nacional da Educação (CNE), instituiu as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Administração, bacharelado. De acordo com a resolução:

O Curso de Graduação em Administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Além dessa instrução, essa resolução apresenta uma lista de competências e habilidades que seja possível do estudante adquirir com a graduação, são elas:

- a) 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;
- b) desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- c) refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;



- d) desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- e) ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações ética do seu exercício profissional;
- f) desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
- g) desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e
- h) desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Através das diretrizes indicadas na resolução mencionada é possível perceber a importância do termo competência no cenário atual, e a percepção do órgãos responsáveis pela educação superior da responsabilidade que a Instituição de Ensino tem na formação do profissional.

Outro fator da relevância de uma estrutura curricular compatível com as exigências do mercado é a possibilidade do desenvolvimento de competências essenciais ao cargo exercido, lembrando que de acordo com Dutra (2004), para que uma pessoa possa ter uma boa performance no cargo, é necessário um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), conhecimentos e habilidades que podem ser adquiridos com auxílio da formação oferecida pelo curso.

Sobre a diversidade no conteúdo da estrutura curricular do curso, Mascarenhas (1995, p. 46) demonstra a importância deste para o atendimento das necessidades das organizações:

O curso de Administração, por meio de uma diversidade de abordagens que passa por marketing, finanças, produção, economia, direito e recursos

humanos possibilita o desenvolvimento de uma visão de negócios ampla, mostrando-se a principal opção para o preenchimento dessa necessidade.

É importante reconhecer, para a análise entre a estrutura do curso e o desenvolvimento de competências, que o currículo do curso de Administração deve ser dinâmico; que requer atenção constante em função das demandas do mercado; que a participação do aluno é fundamental para seu próprio aprendizado e que as técnicas participativas deverão predominar as técnicas tradicionais; que os professores devem ter competência cognitiva e, além disso, é necessário treinamento em estratégias de ensino e prática de sala de aula (MOREIRA, 1995).

Ferreira (1995) acredita que por meio de uma análise dos assuntos tratados nos cursos de Administração é possível verificar que não é oferecida, aos graduados, a especialização que a carreira e a atuação profissional de um administrador tem demonstrado ser necessária na prática empresarial. O autor embasa sua opinião no fato de que o curso não é adequado para formar indivíduos especializados em alguma área ou para formar gerentes, sendo essas funções as mais requeridas pelas empresas.

De acordo com Mellouki (2007), é possível estabelecer três categorias importantes de competências que os formandos universitários devem dominar:

- a) capacidade de resolver os problemas profissionais, adaptação a contextos variados e autonomia no exercício da profissão;
- b) habilidade de estabelecer relações interpessoais, de se comunicar, de forma eficaz, no exercício da profissão e de trabalhar em equipe;
- c) autocontrole e domínio das emoções.

### **3.2 O curso de Administração na UFC**

O curso de Administração da UFC é o mais antigo entre os cursos de Administração do estado do Ceará, criado em 1978, inicialmente apenas no período diurno, passando a oferecer o período noturno só em 1997 com o objetivo de dar oportunidade às pessoas já inseridas no mercado de trabalho. Atualmente, são ofertadas oitenta vagas para cada turno, por ano, tendo o tempo de conclusão padrão de quatro anos e meio e o tempo máximo de sete anos. O currículo do curso apresenta todas as disciplinas com quatro créditos, com exceção das disciplinas Estágio

Supervisionado I e II (cinco créditos), totalizando 194 créditos equivalentes à 3.104 horas/aula, estando esse total dividido entre disciplinas obrigatórias, de formação específica (habilitação), optativas e atividades complementares (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2006).

Desde sua criação e implantação, o curso busca proporcionar ao profissional graduado uma formação generalista acrescida da oportunidade de aprofundamento em uma área específica do campo da Administração (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2006).

As DCN do curso de graduação em Administração, instituídas em 2005, determinam que os cursos devem contemplar, em sua organização curricular, conteúdos que se relacionem com a realidade nacional e internacional segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações, estando segmentados em quatro campos interligados de formação. Por meio do projeto político pedagógico de 2006, do referido curso, é possível segmentar as disciplinas ofertadas de acordo com os conteúdos de formação propostos pela resolução do CNE em 2005 (ANEXO A), estando agrupadas em:

- a) conteúdos de formação básica;
- b) conteúdos de formação profissional;
- c) conteúdos de estudos quantitativos e suas tecnologias;
- d) conteúdos de formação complementar.

O projeto político pedagógico de 2006, apresentava como missão:

Capacitar administradores com habilidades, competências e atitudes necessárias para tomar decisões em ambientes dinâmicos, de alta competitividade, tornando-os conscientes de suas responsabilidades sociais e ambientais, para implementar ações inovadoras e empreendedoras (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2006).

Na intenção de adequar, cada vez mais, a formação acadêmica às exigências do mercado de trabalho, a composição curricular do curso de Administração da UFC foi reestruturada, com a inclusão/exclusão de algumas disciplinas, visando a atender as necessidades dos alunos. Dessa forma, um novo projeto político pedagógico foi criado, em 2013.

A nova estrutura do curso reduziu o total de horas/aula exigidas, passando a ter 190 créditos, divididos entre disciplinas presenciais obrigatórias, optativas e

optativas livres, atividades complementares, estágio e Trabalho de Conclusão de Curso, somando 3040 horas (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2013).

Esse novo projeto, considera o princípio da formação generalista como norteador da sua estrutura curricular, assim como no projeto anterior e como recomenda o MEC. Além disso, apresenta uma estrutura flexibilizada de forma que “o estudante de Administração da UFC passa a ter maior possibilidade de controlar o seu processo de formação, direcionando o conhecimento para áreas em que tenha mais vocação” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2013). Isso porque, a partir desse projeto, o curso terá cerca de 27% da sua carga horária destinada a disciplinas que poderão ser escolhidas pelo aluno.

Segundo essa instituição, essas modificações foram feitas com o propósito da formação do administrador ser capaz de tornar o futuro profissional apto a responder às demandas da sociedade contemporânea, de forma rápida e criativa.

O novo currículo está dividido em oito unidades, que são áreas de conhecimento que agrupam componentes curriculares afins. São elas:

- a) formação Integrada;
- b) administração Geral;
- c) administração Mercadológica;
- d) gestão de Pessoas e Comportamento;
- e) operações e Sistemas;
- f) fundamentos Econômicos, Contábeis e Jurídicos;
- g) administração Financeira e Orçamentária;
- h) métodos Quantitativos.

Assim, todas as disciplinas presentes na composição curricular estão enquadradas em alguma dessas unidades curriculares.

Comparando a estrutura curricular atual (2013) com a anterior (2006), percebe-se que as disciplinas estão mais focadas no contexto específico do Administrador, como por exemplo, a substituição das disciplinas de Cálculo e Álgebra linear pela disciplina de Matemática aplicada a Administração (APÊNDICE A). Além da mudança nas disciplinas obrigatórias, observa-se a diversidade com a inclusão de novos conteúdos para as ofertas optativas, como Gestão do conhecimento e Relações

étnico-raciais e africanidades, trazendo assuntos atuais e globais para a formação do aluno (UNIVERSIDADE FEDERAL DE CEARÁ, 2013).

Dessa forma, faz-se necessário verificar a percepção dos alunos de Administração da UFC sobre o aprendizado de competências, se eles atribuem ao curso esse aprendizado, e se possuem as competências recomendadas pelo MEC e por outros citados ao longo do trabalho.

É necessário, também, estabelecer o papel da formação universitária no desenvolvimento de competências profissionais, verificando se a contribuição da faculdade está de acordo com o objetivo ao qual ela se propõe através do projeto pedagógico e das diretrizes do MEC, respondendo, assim, ao questionamento proposto nesse trabalho acerca do desenvolvimento de competências profissionais por meio do curso de Administração.

## 4 METODOLOGIA

Nesse capítulo será apresentado o tipo de pesquisa adotado nesse trabalho, levando em consideração os objetivos, os meios e a natureza dos dados coletados. Em seguida, será relatado a população e a amostra consideradas e os critérios para escolha das mesmas. Por fim, será mostrado o método utilizado para a análise e o tratamento dos dados obtidos.

### 4.1 Classificação da pesquisa

De acordo com Collis e Hussey (2005), as pesquisas podem ser classificadas conforme o seu objetivo e seu processo.

Por se tratar de um estudo que visa estabelecer a relação entre o desenvolvimento de competências e o curso de Administração da UFC, bem como identificar essas competências, pretendendo-se investigar até que ponto uma variável interfere na outra, e identificar e obter informações sobre as características de uma determinada questão, essa pesquisa pode ser classificada, de acordo com o objetivo, como descritiva.

Segundo Hair et al. (2005), os planos de pesquisa descritiva são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa. Além disso, os estudos descritivos são, normalmente, confirmatórios, pois são usados para testar hipóteses derivadas a partir da teoria.

Em relação à coleta de dados para esse tipo de pesquisa, pode ser desenvolvido algum tipo de processo de entrevista estruturada, como por exemplo, “um questionário contendo itens específicos que pedem que os entrevistados selecionem algo em um número fixo de opções é usado com frequência” (HAIR ET AL., 2005, p.87).

Complementando essa classificação, a pesquisa pode ser dita como um estudo transversal, pois os dados são coletados em um único momento no tempo, oferecendo um panorama ou uma descrição dos elementos, e fornece dados transversais. De acordo com Hair et al. (2005) os *surveys*, investigação de uma amostra de elementos para descrever as características de uma população, caracterizam os estudos transversais.

Quanto ao tipo de dado coletado, pode-se definir como sendo primário, pois estes são coletados com o propósito de completar um projeto de pesquisa e o pesquisador se envolve em todos os aspectos de transformação dos dados, como por exemplo, coleta, análise e interpretação de dados. Dessa forma, “qualquer projeto de pesquisa que exija a criação e a implementação de um *survey* dará a origem a dados primários” (HAIR ET AL., 2005, p. 98).

O processo da pesquisa é o método utilizado para a coleta e a análise dos dados e, nesse caso, tratando-se de uma pesquisa descritiva, será utilizado o método quantitativo, pois este é objetivo e focado na mensuração de fenômenos, envolve a coleta de dados numéricos e a aplicação de testes estatísticos para identificar a relação entre as variáveis analisadas (COLLIS; HUSSEY, 2005).

## 4.2 População e Amostra

Antes de definir a amostra é necessário conhecer a população alvo da pesquisa, compreendida pelo grupo completo de elementos relevantes para o projeto de pesquisa por possuírem as informações que o estudo se propõe a coletar (HAIR ET AL., 2005). Nesse trabalho, a população alvo consiste nos alunos do curso presencial de graduação em Administração da UFC que estão a, no máximo, dois semestres de concluírem o referido curso.

A escolha da população alvo foi influenciada pelo objetivo da pesquisa, a qual se propõe a analisar as competências profissionais desenvolvidas por meio do curso de Administração da UFC. Dessa forma, é necessário definir uma amostra que seja composta por alunos que estejam com a maior parte do curso concluído, pois assim, eles serão capazes de avaliar o que a pesquisa requer, já que possuem uma visão mais ampla dos conteúdos e competências trabalhadas ao longo do curso.

Segundo Collis e Hussey (2005), uma amostra é formada por alguns dos membros de uma população, e esta refere-se a um grupo de pessoas ou a qualquer outro grupo de itens considerados para propósito de pesquisa.

Complementando, Hair *et al.* (2005, p.237) afirma que “uma amostra é um subconjunto relativamente pequeno da população e é extraída utilizando-se procedimentos probabilísticos ou não-probabilísticos”.

Na pesquisa em questão será utilizado o procedimento não probabilístico, ou seja, a seleção de elementos para a amostra não é necessariamente feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população, cabendo ao pesquisador usar métodos subjetivos, como experiência, conveniência e conhecimento, para selecionar os elementos da amostra (HAIR *ET AL.*, 2005).

Mais especificamente, segundo o autor acima citado, pode-se caracterizar a pesquisa como um procedimento não probabilístico e de conveniência, pois a amostra por conveniência envolve a seleção de elementos que estejam mais disponíveis e que podem oferecer as informações necessárias. Esse tipo de amostra é usado porque possibilita que o pesquisador realize um grande número de entrevistas e a um baixo custo.

O tamanho da amostra foi determinado de acordo com a quantidade de concluintes do curso, que possuía 200 alunos matriculados em Monografia, ou seja, concluindo o curso. A análise fatorial supõe que o tamanho de uma amostra seja maior ou igual a 100, e como regra geral, “o mínimo é ter pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas” (HAIR *ET AL.*, 2009, p. 108). Os autores complementam que, o ideal é ter dez vezes o número de variáveis, ou seja, uma amostra de 200 pessoas. Levando em consideração que o questionário aplicado apresenta vinte variáveis, o tamanho da amostra compreende 195 respondentes.

### **4.3 Coleta e Análise dos dados**

De acordo com Hair *et al.* (2005), o tipo de dado coletado depende da natureza do estudo e dos objetivos da pesquisa. Como já foi explicado anteriormente, por se tratar de uma pesquisa de natureza descritiva e de dados quantitativos, é adequado a utilização do método de *survey* por meio de questionários de grande abrangência. Esse método coleta dados primários a partir de indivíduos, podendo esses dados variar entre crenças, opiniões, atitudes e estilos de vida até informações gerais sobre a experiência do indivíduo, portanto, está adequado ao tipo de pesquisa ao qual será aplicado.



No método de *survey* utilizado nessa pesquisa serão utilizados questionários auto administrados. Esse procedimento é usado para obter grande quantidade de dados, normalmente em forma de números, consistindo em um padrão de perguntas com respostas limitadas (HAIR *ET AL.*, 2005).

No questionário, foi utilizado a escala *Likert* ordinal para mensurar as opiniões dos respondentes e avaliar a intensidade com que alguém concorda com o conjunto de afirmações. Foi utilizada a escala de seis pontos com o objetivo de obter maior precisão do quanto a pessoa concorda ou discorda da afirmação.

O questionário é composto por duas partes: uma destinada à coleta de informações pessoais do respondente, tais como, idade, sexo, período em que estuda, se exerce atividade remunerada e o motivo da escolha do curso, e a outra composta de vinte sentenças, com valor variando de 0 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”), acerca das competências profissionais, que podem ser adquiridas por meio do curso de Administração da UFC, em que o aluno irá avaliar qual o nível de participação do curso na aquisição dessas.

A montagem do questionário foi feita tomando como base o modelo proposto por Cheetham e Chivers (2005 *apud* Godoy *et al.* 2009) que consiste em abordar diferentes elementos sobre a noção de competência e relacioná-los com os conceitos de Fleury e Fleury (2008), identificando cinco tipos de competência. Além disso, as competências citadas pelo CNE na resolução que definiu as DCN para o curso de Administração também foram utilizadas na montagem do questionário (APÊNDICE C).

A partir da aplicação do questionário, os dados foram tratados por meio da análise fatorial, cujo objetivo é “reduzir a um número administrável muitas variáveis que formam um grupo e se sobrepõem às características de mensuração” (COOPER E SCHINDLER, 2003, p, 465).

Na visão de Hair *et al.* (2009), a análise fatorial fornece as ferramentas para analisar a estrutura das inter-relações em um grande número de variáveis definindo conjuntos de variáveis que são fortemente inter-relacionados, conhecido como fatores, que são considerados como representantes de dimensões dentro dos dados.

A análise fatorial será do tipo exploratória, pois esse método fornece informação sobre quantos fatores são necessários para melhor representar os dados,

de modo que todas as variáveis medidas são relacionadas com cada fator por uma estimativa de carga fatorial (HAIR *ET AL.*, 2009).

Para verificar a confiabilidade do questionário e a consistência da escala aplicada utilizou-se o Alfa de Cronbach, um coeficiente de confiabilidade que pode variar de 0 a 1, tendo como valores aceitáveis o coeficiente mínimo de 0,6 (HAIR *ET AL.*, 2009).

Na tabulação e na análise dos dados foi utilizado o software SPSS na versão 20.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este tópico irá mostrar os resultados obtidos através do tratamento estatístico realizado com os dados coletados por meio do questionário. Buscando analisar as competências profissionais adquiridas por meio do curso de Administração da UFC, será apresentado, primeiramente, os dados sócio demográficos e característicos dos respondentes (sexo, idade, remuneração, período no qual faz o curso e motivo da escolha do curso); em seguida, será identificado e analisado os grupos de competência que mais se destacaram na percepção dos alunos concluintes, bem como os que menos foram desenvolvidos pelo curso; e por fim, será feito um comparativo entre as respostas de homens e mulheres para verificar se há diferença na percepção das competências desenvolvidas devido a esse fator.

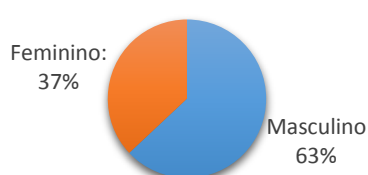
### 5.1 Caracterização dos respondentes

Conforme explicado anteriormente, os respondentes da pesquisa são alunos do curso de Administração, noturno e diurno, que estão a no máximo dois semestres de concluírem a graduação. A amostra, de acordo com o recomendado por Hair *et al.* (2009), deve ser de no mínimo 100 alunos, tendo como número ideal uma amostra de 200 estudantes. Nessa pesquisa foram aplicados 195 questionários, correspondendo a amostra para a análise.

Dessa forma, a partir dos 195 estudantes que responderam o questionário, apresenta-se a divisão por sexo, conforme o gráfico a seguir. Esse dado mostra uma característica do curso de Administração: a predominância do gênero masculino, apesar do crescente número de mulheres na profissão, conforme mostra a pesquisa do CFA, em 2011, em que o número de mulheres cresceu 67% em 17 anos.

Na amostra coletada, o gênero masculino compreende 63% dos estudantes respondentes, enquanto o feminino representa 37%.

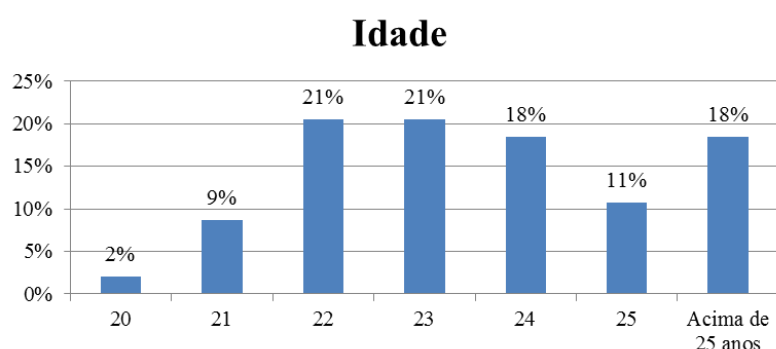
Gráfico 1 – Respondentes por gênero



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à idade dos respondentes, verifica-se uma predominância entre 22 e 23 anos. Entretanto, de acordo com o gráfico 2, o percentual de alunos com 24 anos e acima de 25 anos também é considerável. Esse dado pode ser interpretado pela diversidade dos alunos, ou seja, tanto por aqueles que escolheram o curso como primeira opção, e por isso, estão concluindo a graduação com pouca idade, como por aqueles que vieram de outros cursos, e por isso estão concluindo com uma idade superior.

Gráfico 2 - Respondentes por idade



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à atividade remunerada, 79% dos estudantes questionados afirmaram que estão exercendo, atualmente, atividade remunerada. Esse resultado revela a ampla oportunidade de trabalho para o estudante de Administração, que mesmo nos semestres iniciais do curso encontram oportunidade de estágio nas diversas organizações públicas e privadas. Esse resultado está de acordo com o que foi verificado pela pesquisa do CFA, a qual mostrou que cerca de 78% dos profissionais possuem carteira de trabalho assinada.

Tabela 2 – Atividade Remunerada

	Frequência	Porcentagem
<b>Não</b>	41	21,0
<b>Sim</b>	154	79,0
<b>Total</b>	195	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os respondentes que afirmaram exercer alguma atividade remunerada, foi perguntado a faixa salarial correspondente ao trabalho exercido. A tabela 3 mostra que a maior parte dos estudantes concluintes recebem até R\$ 3.390,00, sendo que 40,9% recebem até R\$ 1.356,00 (até 2 salários mínimos) e 43,5% recebem valores entre R\$ 1.356,01 a R\$ 3.390,00 (de 2 a 5 salários mínimos).

Tabela 3 – Faixa salarial

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Até R\$ 1.356,00</b>	63	40,9%
<b>De R\$ 1.356,01 a R\$ 3.390,00</b>	67	43,5%
<b>De R\$ 3.390,01 a R\$ 5.424,00</b>	19	12,3%
<b>Acima de R\$ 5.424,00</b>	5	3,2%
<b>Total</b>	154	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Outra questão respondida pelos estudantes foi o período no qual fazem o curso. A tabela 4 mostra que mais da metade dos respondentes cursam a graduação no período da noite, sendo 43,1% cursando somente no período noturno e 14,9% cursando maior parte no período noturno. A opção “Maior parte diurno” teve um percentual considerado de respostas, representando 24,6%. Esses dados revelam que muitos estudantes, por estarem concluindo o curso e grande parte já trabalhando, optam por cursar as disciplinas no período noturno mesmo tendo iniciado o curso no período da manhã, devido à impossibilidade de conciliar horários de trabalho e de faculdade.

Tabela 4 – Período que faz o curso

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Somente diurno</b>	34	17,4
<b>Somente noturno</b>	84	43,1
<b>Maior parte diurno</b>	48	24,6
<b>Maior parte noturno</b>	29	14,9
<b>Total</b>	195	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, foi perguntado aos alunos concluintes do curso o motivo da escolha pela graduação em Administração. Conforme a tabela a seguir é possível perceber que a maior parte dos alunos optaram pelo curso pensando nas oportunidades do mercado de trabalho, já que 35% marcaram a opção “Amplio mercado de trabalho” e a segunda opção mais destacada, com 24%, foi “Formação generalista e abrangente”. Essas também foram as opções mais assinaladas entre os Administradores na pesquisa realizada pelo CFA, em 2011, sobre o perfil do Administrador, com aproximadamente 47% assinalando uma das duas opções como motivadoras para a escolha do curso.

Tabela 5 – Motivo da escolha do curso

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Formação generalista e abrangente</b>	53	23%
<b>Amplo mercado de trabalho</b>	80	35%
<b>Vocação</b>	21	9%
<b>Abrir negócio próprio</b>	33	14%
<b>Influência de outro administrador</b>	15	7%
<b>Atuar em empresa familiar</b>	19	8%
<b>Outros</b>	7	3%
<b>Total</b>	228	100%

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da obtenção desses dados, fornecidos através da primeira parte do questionário, será apresentado, a seguir, os resultados obtidos através da análise da segunda parte do questionário, mostrando a concordância ou não dos alunos acerca da contribuição do curso de Administração no desenvolvimento de competências profissionais.

## 5.2 Resultados gerais

Nesta seção apresenta-se os resultados obtidos com os métodos estatísticos utilizados no tratamento dos dados. A seguir, apresenta-se a verificação da confiabilidade do questionário, a adequação dos dados à Análise Fatorial, o agrupamento das variáveis correlacionadas em dimensões nomeadas de acordo com referencial teórico e o percentual do grupo de competências que foram desenvolvidos por meio do curso.

Vale ressaltar, que para classificar as variáveis (sentenças) do questionário nos grupos de competência escolhidos foi utilizada a Análise fatorial. Essa análise é adequada para a redução de variáveis, sendo indicada para identificar quais tipos de competências são influenciadas pelo curso.

Para comprovar a significância da análise, mostra-se, na tabela 6, o resultado de dois testes, o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o de esfericidade de Bartlett, que indicam a adequação dos dados para a realização da Análise fatorial, ou seja, se a redução de variáveis está apropriada.

Tabela 6 – Teste adequação dos dados

<b>KMO</b>		<b>,804</b>
	$\chi^2$	794,247
<b>Teste de Esfericidade de Bartlett</b>	Grau de liberdade	120
	Valor <i>p</i>	,000

Fonte: Dados da pesquisa

A partir desse teste, são identificadas as variáveis que devem ser omitidas da Análise fatorial por não apresentar uma correlação considerada boa com as outras variáveis. Dessa forma, quatro sentenças foram desconsideradas, pois obtiveram coeficiente de correlação (comunalidade) inferior a 0,5.

Para a escolha do número de fatores utilizou-se o método de rotação Varimax, que maximiza a soma das variâncias das cargas fatoriais, fornecendo uma clara separação entre os fatores (HAIR ET AL., 2009). Assim, na tabela 7 são evidenciadas as variáveis que apresentam maior carga fatorial nos fatores.

Tabela 7 – Determinação dos fatores

Fatores e Variáveis	Cargas fatoriais	Comunalidades
<b>Competência Técnico-Profissional</b>		
Emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.	0,809	0,70
Capacidade para realizar consultoria em gestão e administração.	0,76	0,66
Capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.	0,728	0,60
<b>Competência Comportamental/Pessoal</b>		
Comunicar-me na forma escrita e verbal de maneira clara e objetiva.	0,801	,685
Estabelecer comunicações interpessoais e intergrupais eficazes.	0,787	,632
Comunicar-me com segurança em processos de negociação.	0,745	,644
<b>Competência de Conhecimento/Cognitiva</b>		
Identificar e definir problemas, bem como desenvolver soluções.	0,797	,690
Pensar estrategicamente a tomada de decisão.	0,721	,623
Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho.	0,705	,532
<b>Competência Social</b>		
Ter iniciativa perante situações novas ou desafiadoras.	0,666	,558
Ter consciência da qualidade e das implicações éticas do meu exercício profissional.	0,659	,519
Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho.	0,648	,619
Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade.	0,54	,503

**Competência Funcional**

<b>Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando operações com valores e formulações matemáticas.</b>	0,86	,786
<b>Refletir criticamente sobre a esfera da produção de bens e serviços.</b>	0,58	,624
<b>Transferir conhecimentos adquiridos a colegas e a outras pessoas.</b>	0,539	,575

Fonte: Dados da pesquisa.

A construção dos cinco fatores permite explicar, conforme tabela a seguir, 62,2% das variações das sentenças, tendo o primeiro fator com maior participação no entendimento das variações da amostra.

Tabela 8 – Participação dos fatores nas variações das sentenças

Fatores	Autovalores		
	Total	% de Variação	% Acumulada
<b>Competência Técnico-Profissional</b>	4,418	27,611	27,611
<b>Competência Comportamental</b>	1,766	11,040	38,651
<b>Competência de Conhecimento/Cognitiva</b>	1,470	9,185	47,836
<b>Competência Social</b>	1,245	7,782	55,618
<b>Competência Funcional</b>	1,051	6,571	62,188

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos fatores formados pela Análise Fatorial, foi calculado o Alfa de Cronbach de cada grupo de competências, para validar e analisar o nível das competências que são desenvolvidas com a faculdade. Nesse sentido, a Tabela 9 identifica que apenas um dos grupos não está confiável de acordo com esse método, pois apresenta valor inferior a 0,6. Entretanto, como esse fator foi formado a partir da Análise Fatorial, ele pode ser considerado válido para a pesquisa.

Tabela 9 – Alfa de Cronbach

	Alfa de Cronbach	Nº de variáveis
<b>Competência Técnico-Profissional</b>	0,754	3
<b>Competência Comportamental</b>	0,748	3
<b>Competência de Conhecimento/Cognitiva</b>	0,685	3
<b>Competência Social</b>	0,649	4
<b>Competência Funcional</b>	0,57	3
<b>Total</b>	0,821	16

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, a tabela 10 demonstra os valores referentes ao desenvolvimento de cada grupo de competências por meio da faculdade de Administração. Esses resultados podem ser vistos por observação da coluna “Média” e “Quartis”, que demonstram o percentual de concordância, por parte dos alunos, com a aquisição das



competências profissionais sugeridas por meio do curso. Além disso, observa-se o desvio padrão da amostra e se houveram respondentes que marcaram a opção mínima (0 – Discordo totalmente) ou a opção máxima (5 – Concordo totalmente) das sentenças.

Tabela 10 – Grupo de competências desenvolvidos

	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo	Quartis		
					25	50	75
<b>Competência Técnico-Profissional</b>	,6516	,181	0,00	1,00	,53	,67	,80
<b>Competência Comportamental</b>	,6930	,189	0,00	1,00	,60	,73	,80
<b>Competência de Conhecimento/Cognitiva</b>	,7480	,136	,33	1,00	,67	,73	,80
<b>Competência Social</b>	,7304	,145	,10	1,00	,65	,75	,80
<b>Competência Funcional</b>	,6962	,152	,20	1,00	,60	,73	,80

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se com esta tabela, que todos os grupos de competência apresentam valores acima de 65% na Média, indicando que as competências profissionais sugeridas são consideravelmente desenvolvidas por meio do curso de Administração.

### 5.3 Análise dos grupos de competência desenvolvidos

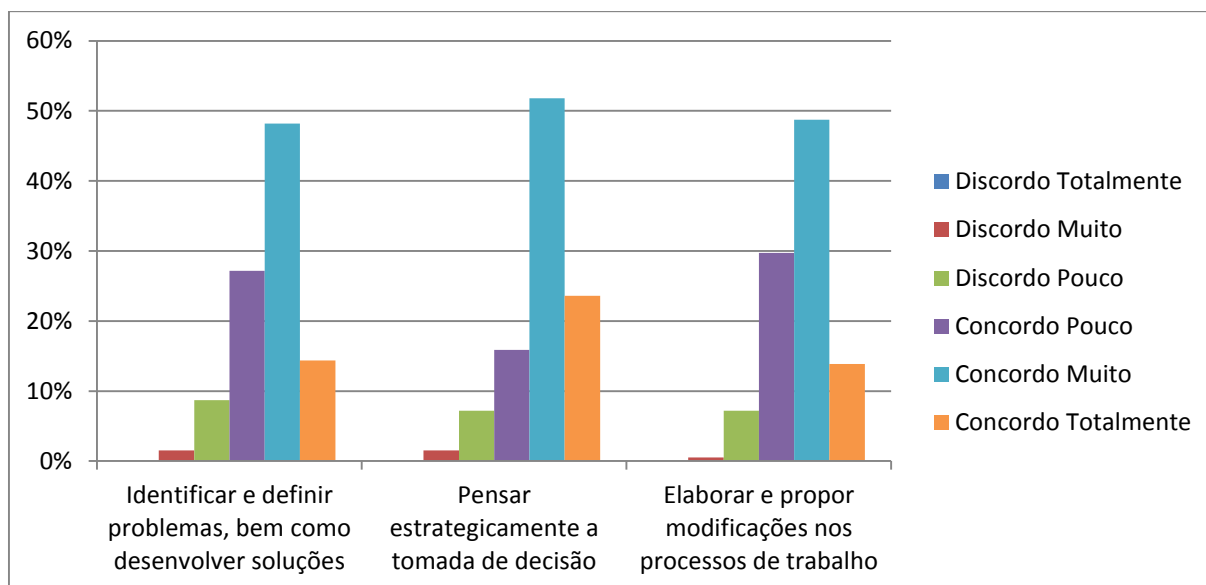
O resultado da pesquisa mostrou que, de forma geral, o curso contribuiu para o desenvolvimento das competências profissionais, porém, é importante analisar cada grupo de competência individualmente, começando pelo grupo de maior destaque e finalizando com o grupo considerado menos desenvolvido pelos alunos concluintes.

O gráfico 3 mostra o percentual que os respondentes atribuíram, na escala que vai de 0 a 5, para cada variável relacionada ao grupo da Competência de Conhecimento/Cognitiva, destacada como a mais desenvolvida por meio do curso, com o valor da Média próximo de 75% de concordância com a indagação da pesquisa.

É importante ressaltar que o questionamento feito aos alunos no questionário foi: “O curso de Administração me ajudou a desenvolver a seguinte competência”. Dessa forma a resposta seria dada pelo nível de discordância (0 a 2) ou de concordância (3 a 5) com a competência proposta.

Esse grupo é composto por três variáveis (sentenças), as quais dizem respeito à capacidade de identificar e solucionar problemas, pensar estrategicamente a decisão e elaborar e propor modificações em processos de trabalho.

Gráfico 3 – Competência de Conhecimento/Cognitiva



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme o gráfico 3 mostra, nas três variáveis propostas, o nível de concordância dos alunos é alto, estando acima de 80% em cada uma. Vale ressaltar que nesse grupo não houve nenhum aluno que marcou a opção “Discordo totalmente”, demonstrando a percepção uniforme da importância do curso na aquisição dessas competências.

A competência de Conhecimento/Cognitiva é a capacidade de aplicar os conhecimentos adquiridos em diferentes situações e de diferentes formas, conforme Fleury e Fleury (2008) ressaltam. Além disso, é possível entender o destaque dado a esse grupo de competências na universidade pelo fato de que a educação formal oferece os recursos para que as pessoas desenvolvam, através de suas realizações e entregas, a competência (LE BOTERF, 2003).

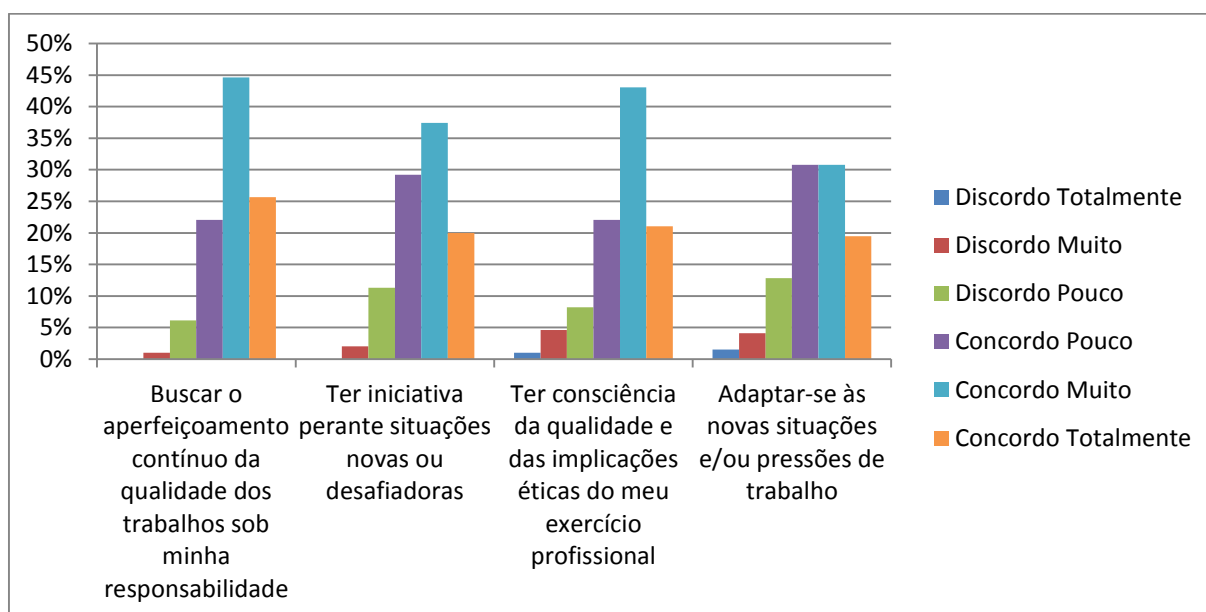
Em suma, a aquisição dessa competência pode ser entendida como a demonstração de conhecimentos, habilidades e atitudes que são gerados por meio do conhecimento, ou seja, o aprendizado proporcionado pelo curso de Administração é o recurso base para exercer essas competências.

Outro grupo de competências que se destacou na percepção dos alunos foi o da Competência Social, composto por quatro variáveis que dizem respeito à

capacidade de adaptar-se a novas situações de trabalho, ao aperfeiçoamento dos trabalhos, à consciência da qualidade e das implicações éticas profissionais e à iniciativa.

Ao observar o gráfico 4, é possível perceber que o nível de concordância em relação à contribuição do curso no desenvolvimento das competências profissionais propostas foi de aproximadamente 80% em cada uma das variáveis.

Gráfico 4 – Competência Social



Fonte: Dados da pesquisa.

Essas competências relacionam-se com o saber ser do indivíduo, incluindo os comportamentos e suas implicações, inclusive éticas, e o saber assumir responsabilidades (ZARIFIAN, 2001). Supõe-se que por se tratar de competências ligadas à consciência do indivíduo, ou seja, aquilo que deve ser feito e a importância da qualidade do trabalho exercido para as pessoas ao redor, a faculdade tenha tido um papel importante no desenvolvimento dessas competências.

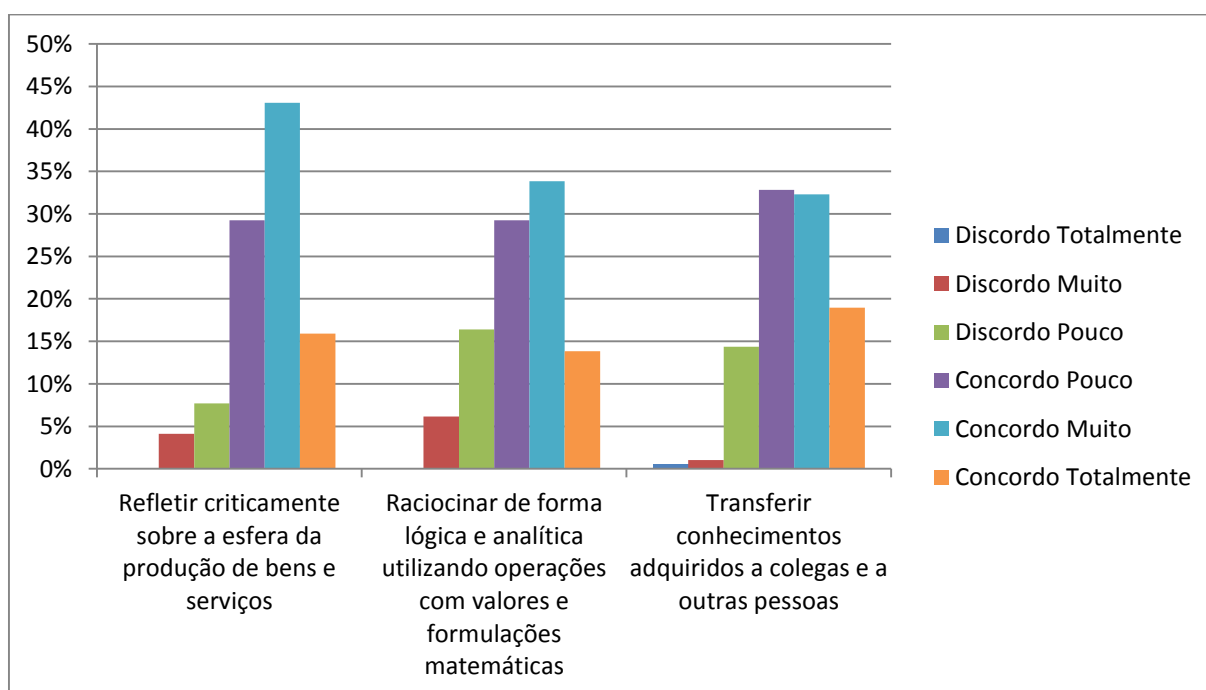
Porém, observa-se no gráfico 4 que a variável relacionada à adaptação a novas situações e a pressões de trabalho apresentou respostas divididas quanto ao nível de concordância. Esse resultado pode ser explicado por esta competência estar voltada para uma questão subjetiva, a adaptação, e por isso, não ensinada/aprendida ou não percebida facilmente no curso de Administração.

O terceiro grupo mais destacado na percepção dos alunos foi o da Competência Funcional, composto por três variáveis que dizem respeito à capacidade de transferir conhecimentos a outras pessoas, ao raciocínio lógico e analítico por meio de operações matemáticas e à reflexão crítica acerca da produção.

Conforme o gráfico 5, o nível de concordância dos alunos em relação a esse grupo está entre 75% e 80%, porém, as respostas foram mais dispersas na variação da escala, o que mostra uma diversidade na percepção dos estudantes.

Percebe-se, também, que a segunda variável apresenta um certo nível de discordância com relação às demais variáveis, podendo supor uma certa dificuldade dos alunos em associar conhecimentos matemáticos e de cálculo com as atividades da profissão.

Gráfico 5 – Competência Funcional



Fonte: Dados da pesquisa.

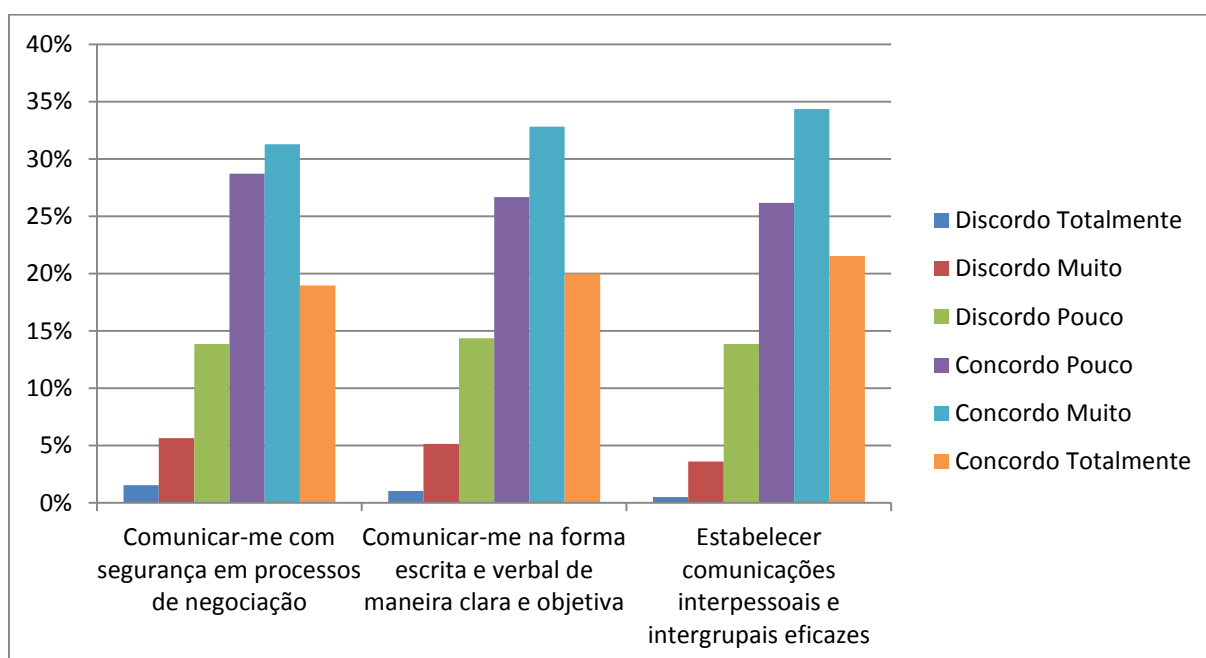
Essas competências relacionam-se com a execução de tarefas próprias do trabalho do Administrador, as habilidades mentais e físicas demandas pela ocupação específica. Assim como propõe Fleury e Fleury (2008), a aquisição das competências descritas nesse grupo possibilita ao aluno, após deter as informações e conhecimentos técnicos relativos a uma área, utilizá-las de forma a não só cumprir atividades como a transferi-las a outras pessoas. Esses autores ainda reforçam que

esse tipo de competência pode ser adquirido por meio de cursos e certificações, confirmando o resultado da pesquisa acerca desse grupo.

O quarto grupo de competências profissionais desenvolvido por meio do curso foi o da Competência Comportamental, composto por três variáveis que dizem respeito à capacidade de comunicar-se com segurança, de maneira adequada nas formas escrita e verbal e de forma eficaz com outras pessoas.

Observando o gráfico 6, nota-se que o nível de concordância nesse grupo está acima de 75%.

Gráfico 6 – Competência Comportamental



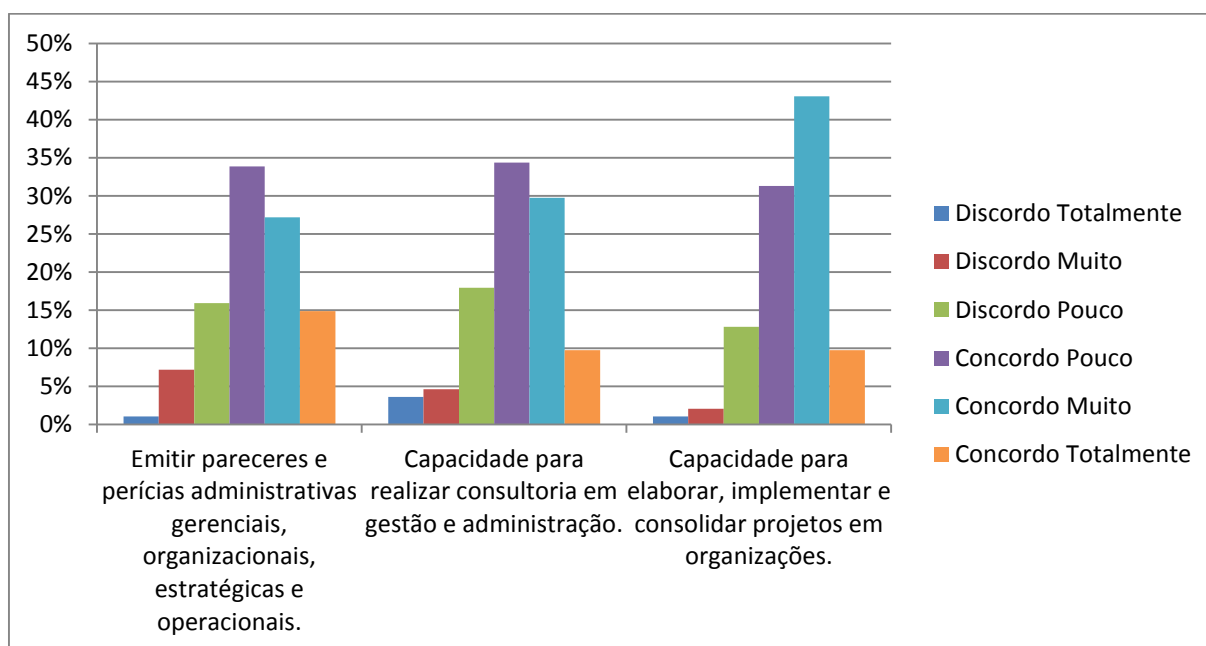
Fonte: Dados da pesquisa.

Esse grupo é considerado por Le Boterf (2003) cada vez mais importante no exercício de uma profissão, devido à necessidade de escuta e de autoconfiança nas situações profissionais. Apesar do caráter subjetivo dessa competência, os alunos concordaram, em níveis dispersos da escala, que o curso auxilia na aquisição das competências descritas. As técnicas de comunicação, a segurança ao comunicar-se e o trabalho em grupo podem ser entendidos como habilidades adquiridas com o curso devido às atividades inerentes dessa graduação, como por exemplo, apresentações de trabalho em sala e atividades em grupo, além disso, esse tema é abordado em algumas disciplinas, fazendo com que o aluno reconheça a importância desses métodos de ensino como facilitadores do desenvolvimento dessas competências.

Por fim, o grupo de competências de menor destaque na percepção dos alunos foi o da Competência Técnico-Profissional, composto por três variáveis que abordam sobre a capacidade de elaborar e implementar projetos, de realizar consultoria e de emitir pareceres administrativos.

Conforme o gráfico 7 demonstra, o nível de concordância dos alunos situa-se por volta de 70%.

Gráfico 7 – Competência Técnico-Profissional



Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se, também, que o percentual de pessoas que marcaram “Concordo Totalmente” é pequeno, demonstrando incerteza por parte dos alunos acerca da contribuição do curso de Administração no desenvolvimento desse grupo.

Porém, a variável que refere-se à capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações apresenta o nível de concordância um pouco acima de 80%, refletindo que nesse aspecto o curso contribui consideravelmente para a aquisição dessa competência.

Esse resultado pode ser explicado pelo fato de as duas variáveis com maior índice de discordância fazerem referência a aspectos globais, e ao mesmo tempo precisos, do conhecimento em Administração, sendo necessário um profundo conhecimento em diversas áreas dessa profissão. Dessa forma, supõe-se que os alunos encontrem dificuldades em absorver o conhecimento ensinado no curso de

maneira uniforme e suficiente para emitir pareceres em diferentes áreas e realizar consultorias em Administração.

Para concluir a análise dos resultados faz-se necessário, conforme os objetivos pretendidos com essa pesquisa, identificar se o desenvolvimento das competências profissionais varia quanto ao gênero. Para isso, foi aplicado o teste de média entre os gêneros masculino e feminino, conforme a tabela 11.

Tabela 11 – Teste de média

Dimensões	Teste Levene para Igualdade de Variâncias		Teste t de Médias		
	F	Valor <i>p</i>	t	Grau de Liberdade	Valor <i>p</i>
<b>Competência Técnico-Profissional</b>	,118	,732	-,314	193	,754
<b>Competência Comportamental</b>	,015	,903	1,552	193	,122
<b>Competência de Conhecimento/Cognitiva</b>	,041	,840	1,392	193	,165
<b>Competência Social</b>	,364	,547	2,934	192	,004
<b>Competência Funcional</b>	2,641	,106	,200	192	,841

Fonte: Dados da pesquisa.

O teste de Levene permite averiguar acerca da homogeneidade das variâncias entre os grupos e o teste t identifica se há ou não diferença significativa, estatisticamente, entre as médias, de modo que se o valor de *p* for inferior a 0,05 admite-se que a diferença é significativa estatisticamente.

Nesse estudo, somente o grupo da Competência Social mostrou diferença em relação à homens e mulheres, ou seja, esse grupo é desenvolvido de maneira distinta quanto ao gênero.

Para analisar como essa diferença se comporta, a tabela 12 mostra o percentual da média de homens e de mulheres acerca do desenvolvimento de cada grupo de competências profissionais.

Tabela 12 - Diferença entre gênero

	Gênero	Tamanho Amostra	Média	Desvio padrão
<b>Competência Técnico-Profissional</b>	Feminino	72	,6463	,18711
	Masculino	123	,6547	,17824
<b>Competência Comportamental</b>	Feminino	72	,7204	,18610
	Masculino	123	,6770	,18992
<b>Competência de Conhecimento/Cognitiva</b>	Feminino	72	,7657	,13520
	Masculino	123	,7377	,13624

<b>Competência Social</b>	Feminino	72	,7694	,15326
	Masculino	122	,7074	,13555
<b>Competência Funcional</b>	Feminino	72	,6991	,16895
	Masculino	122	,6945	,14183

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se, portanto, que apenas o grupo da Competência Social apresenta uma diferença significativa na média, refletindo uma diferença na percepção de homens e mulheres acerca do desenvolvimento dessas competências. Ressaltando que, entre os gêneros, o feminino demonstrou que desenvolveu melhor essa competência por meio da faculdade, pois tem uma média superior ao masculino.



## 6 CONCLUSÃO

Com a crescente concorrência e a necessidade de adaptar-se às exigências do mercado, que está em constante mudança, as organizações devem concentrar esforços não só no cliente final (consumidor) mas também no cliente interno (funcionário), cujo papel é cada vez mais importante para o sucesso das empresas.

Em virtude desse cenário, o termo competência vem ganhando destaque no contexto organizacional e individual, conceituado, dentre amplas abordagens, como a ação que mobiliza e integra conhecimentos, recursos e habilidades que agregam valor à organização e ao próprio indivíduo.

Dentre os tipos de competências, destaca-se àquelas consideradas essenciais para o exercício profissional do Administrador: a competência de conhecimento/cognitiva, relacionada à capacidade de aplicação do conhecimento em diferentes situações; a competência funcional, relacionada à habilidade para executar tarefas específicas do trabalho; a competência comportamental/pessoal, ligada à eficácia nos processos de comunicação; a competência social, relativa à consciência ética e social da implicação das atividades exercidas; e a competência técnico-profissional, relacionada à capacidade de realizar consultoria e pareceres técnicos nas diversas áreas da Administração.

Pensando na preparação dos profissionais para esse competitivo cenário, os cursos de Administração devem adotar, segundo os órgãos responsáveis pela educação, métodos de ensino que possibilitem aperfeiçoar a formação desse profissional, por meio do cumprimento das diretrizes estabelecidas, que dissertam, entre outras coisas, sobre o desenvolvimento de competências por meio da graduação.

A partir dessas considerações, este estudo teve como objetivo geral analisar as competências profissionais adquiridas por meio do curso presencial de graduação em Administração da UFC. Para isso, além do estudo teórico acerca do assunto em questão, foi aplicado um questionário aos alunos concluintes, o qual pretendia caracterizar os respondentes e identificar o grupo de competências profissionais mais desenvolvidos, por meio do curso, entre os estudantes.

Os questionários foram aplicados na própria UFC, a maioria em sala de aula, no período diurno e noturno, entre 18 e 29 de novembro de 2013, com os estudantes que estavam a, no máximo, dois semestres de concluírem a graduação.

Verificou-se que os respondentes são, em sua maioria, do gênero masculino, com idade predominante de 22 e de 23 anos. Além disso, 79% da amostra exercem atividade remunerada e dentre estes, a maioria com a faixa salarial entre R\$ 1.356,01 e R\$ 3.390,00. O fator período que faz o curso mostrou que a maioria dos alunos estudam à noite, e o motivo para a escolha do curso, indicado pela maioria, foi a existência de amplo mercado de trabalho.

O resultado mostrou que os quatro grupos, designados de Competência Técnico-Profissional, Competência Social, Competência Comportamental, Competência de Conhecimento/Cognitiva e Competência Funcional, são desenvolvidos pelo curso, já que mais de 65% dos respondentes afirmaram terem adquirido essas competências com auxílio da graduação.

O primeiro objetivo específico proposto buscou identificar qual o grupo foi mais desenvolvido na percepção nos alunos, sendo observado que a Competência de Conhecimento/Cognitiva e a Competência Social foram as mais destacadas, com percentual de concordância de aproximadamente 80%.

Esse resultado mostra que o curso oferece recursos adequados para que os alunos possam identificar e solucionar problemas, decidir estrategicamente, ter consciência ética no exercício da profissão, ter iniciativa, entre outros.

O segundo objetivo procurou avaliar o grupo de competências considerado menos desenvolvido pelos alunos, verificando que a Competência Técnico-Profissional teve, aproximadamente, 25% no nível de discordância, com exceção da terceira variável que obteve apenas 16%.

Esse resultado infere que a instituição de ensino pesquisada poderia rever o ensino dos conhecimentos referentes à capacidade para realizar consultoria em Administração e para emitir pareceres nas diversas áreas da profissão, já que essas competências apresentaram certa discordância quanto à contribuição da universidade na percepção dos estudantes.

O terceiro objetivo examinou se há diferença no desenvolvimento das competências devido ao gênero, obtendo como resposta a uniformidade na visão dos

alunos em quase todos os grupos de competência, exceto no da Competência Social que apresentou uma diferença estatisticamente significativa.

Esse resultado demonstrou que o gênero feminino desenvolveu melhor essa competência por meio da faculdade quando comparada ao gênero masculino, ou seja, em relação à capacidade de ser proativo diante de novas situações, de ter consciência da qualidade e das implicações éticas do trabalho exercido, o gênero feminino consegue desenvolver melhor essas competências por meio do curso do que o gênero masculino.

Em suma, essa pesquisa possibilitou reconhecer a importância do curso de Administração no desenvolvimento de competências profissionais, especificamente àquelas presentes nas cinco dimensões formadas pelo estudo. Dessa forma, infere-se que o método e o conteúdo do ensino oferecido ao aluno está de acordo com o que recomenda o MEC e o CNE nas diretrizes desse curso, já que este proporciona, na visão dos alunos, a aquisição de competências.

Por outro lado, percebe-se a necessidade de melhorar o desenvolvimento de conhecimentos relativos à consultoria, à emissão de pareceres administrativos, à comunicação e ao raciocínio analítico a partir de operações matemáticas, pois essas competências são importantes para o exercício da profissão de Administrador.

Assim, a pesquisa mostra elementos importantes para o processo de avaliação educacional e institucional, contribuindo para que o curso analisado realize mudanças que visem melhorar a avaliação dos alunos.

Entende-se como limitações deste estudo, a impossibilidade, devido ao tempo limitado, de coletar uma amostra maior que possibilitasse maior uniformidade para tratamento dos dados e a análise restrita aos estudantes de Administração da UFC.

Para pesquisas futuras, sugere-se um estudo que englobe instituições públicas e privadas, investigando se há diferença na percepção desses alunos quanto ao desenvolvimento das competências; a realização de uma análise que possibilite a descoberta de quais competências são mais requeridas dos alunos no exercício de suas atividades nas empresas; a investigação de quais disciplinas são mais importantes para a aquisição das competências profissionais.

## REFERÊNCIAS

ALVES, R. A. **Relações entre estilos de aprendizagem e a auto percepção de competências profissionais dos alunos do curso de graduação em Administração da UFC**. 2011. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011.

ASCESNSO, J. Competências emocionais. *In*: CEITIL, M. (Org.). **Gestão e desenvolvimento de competências**. Lisboa: Sílabo, 2007. p. 241-288.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

CEITIL, M. (Org.). **Gestão e desenvolvimento de competências**. Lisboa: Sílabo, 2007.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **História da Administração**. [Brasília], [200-]. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/administracao/historia-da-profissao>>. Acesso em: 23 out. 2013.

CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO. **[Currículo mínimo]**. [Brasília], 1993. Disponível em: <[http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/estagio/curriculo\\_min\\_adm.pdf](http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/estagio/curriculo_min_adm.pdf)>. Acesso em: 23 out. 2013.

DAVIES, B.; ELLISSON, L. **School Leadership for the 21 st Century: a competency and knowledge approach**. London: Routledge, 1999.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**. São Pulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S; FLEURY, M. T. L; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2010.

DRUCKER, P. F. **A profissão de Administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, coordenação, controle. São Paulo: Atlas, 1990.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. **Gestão de Pessoas**: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2010.

FRANCIATTO, C.; MOREIRA, D. A.; MASCARENHAS, K. L. FERREIRA, A. A. O que eles pensam sobre formação de administradores no país. **Revista de Administração de Empresas**, [São Paulo], p. 41-52, mar./abr. 1995. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901995000200016.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000200016.pdf)>. Acesso em: 6 nov. 2013.

FRIGA, P. N.; BETTIS, R. A.; SULLIVAN, R. S. Mudanças no ensino em Administração: novas estratégias para o século XXI. **Revista de Administração de Empresas**, [São Paulo], v.44, n.1, p. 96-115, jan./mar. 2004. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902004000100008.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902004000100008.pdf)>. Acesso em: 6 nov. 2013.

GODOY, A. S. *et al.* O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.44, n.3, p. 265-278, jul./ago./set. 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7298/o-desenvolvimento-das-competencias-de-alunos-formandos-do-curso-de-administracao--um-estudo-de-modelagem-de-equacoes-estruturais>>. Acesso em: 21 out. 2013.

HAIR JR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Brasil supera média da OCDE de ingresso de estudantes**. Brasília, 2013.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n.1, p. 36-49, jan./mar. 2002. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902002000100004.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902002000100004.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2013.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MATOS, F. G. Premissas da preparação de administradores. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.5, n.16, p. 117-126, jul./set., 1965. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901965001600006.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901965001600006.pdf)>. Acesso em: 2 out. 2013.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, Cambridge, n.28, p. 1-14, jan. 1973. Disponível em: <<http://www.lichaoping.com/wp-content/ap7301001.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2013.

MELLOUKI, M.; GAUTHIER, C. Da abordagem por competências e do problema da medida de competência. **Ecos Revista Científica**, São Paulo, v.9, n.2, p. 307-328, jul./dez. 2007. Disponível em: <[http://www.uninove.br/PDFs/Publicacoes/eccos/eccos\\_v9n2/eccosv9n2\\_2c15.pdf](http://www.uninove.br/PDFs/Publicacoes/eccos/eccos_v9n2/eccosv9n2_2c15.pdf)>. Acesso em: 7 nov. 2013.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Conselho Nacional de Educação, Resolução nº4, de 13 de julho de 2005. **Diário oficial da união**, Brasília, 19 jul. 2005. Seção 1, p. 26. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf)>. Acesso em: 4 out. 2013.

MOTOMURA, O. Os dilemas da mudança. **Revista Época Negócios**. [S.l.], n.11, jan. 2008. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG80910-8493-11,00-OS+DILEMAS+DA+MUDANCA.html>>. Acesso em: 21 out. 2013.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. **Habilidades cognitivas e competências sociais**, Santiago de Chile, v. 6, 1997. Disponível

em:<<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001836/183655por.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2013.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RAMOS, E.; BENTO, S. As competências: quando e como surgiram. *In*: CEITIL, M. (Org.). **Gestão e desenvolvimento de competências**. Lisboa: Sílabo, 2007. p. 87-118.

RODRIGUES, S. B. De fábricas a lojas de conhecimento: as universidades e a desconstrução do conhecimento sem cliente. *In*: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2010. p. 86-117.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. *In*: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2010. p. 242-269.

SPENCER, JR., L.; SPENCER, S. **Competence at work**: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Projeto Pedagógico do Curso de Administração**. [Fortaleza], set. 2006. Disponível em: <[http://www.si3.ufc.br/sigaa/public/curso/ppp.jsf?lc=pt\\_BR&id=657452](http://www.si3.ufc.br/sigaa/public/curso/ppp.jsf?lc=pt_BR&id=657452)>. Acesso em: 9 out. 2013.

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

## ANEXO A – Disciplinas do curso de Administração separadas por conteúdos de formação.

<b>Disciplinas ofertadas no Curso de Administração da UFC:</b>	
<b>Conteúdos de Formação Básica</b>	Filosofia Aplicada à Administração, Português Instrumental, Instituições de Direito, Introdução a Sociologia, Introdução a Psicologia, Legislação Comercial e Tributária, Legislação Trabalhista e Previdenciária, Contabilidade Geral, Contabilidade de Custos, Computação Aplicada, Análise Microeconômica, Análise Macroeconômica, Metodologia do Trabalho Científico.
<b>Conteúdos de Formação Profissional</b>	Teoria Geral da Administração, Organização, Sistemas e Métodos, Processo Administrativo, Comportamento Organizacional, Administração da Produção I, Administração da Produção II, Administração de Sistemas de Informação, Administração Mercadológica I, Adm. e Análise Financeira e Orçamentária I, Adm. e Recursos Humanos I, Adm. e Análise Financeira e Orçamentária II, Administração Mercadológica II, Análise de Investimentos, Adm. de Material e Patrimônio, Adm. de Recursos Humanos II, Gestão Empresarial, Mercado de Capitais, Adm. e Elaboração de Projetos.
<b>Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias</b>	Cálculo e Geometria Analítica I, Cálculo e Geometria Analítica II, Álgebra Linear, Matemática Financeira, Estatística Aplicada a Negócios I, Métodos Quantitativos, Estatística Aplicada a Negócios II, Teoria da Decisão.
<b>Conteúdos de Formação Complementar</b>	Direito Administrativo, Técnicas de Simulação, Comunicação de Marketing, Administração Estratégica de Recursos Humanos, Cultura e Mudança Organizacional, Tópicos Avançados em Administração, Sistemas de Informação e Bancos de Dados, Economia Brasileira, Análise das Demonstrações Contábeis, Desenvolvimento Gerencial, Logística, Gerência de Produtos e Mercados, Criação de Novos Negócios, Programação Orçamentária Pública, Finanças Públicas, Contabilidade Governamental, Pesquisa Mercadológica.

Fonte: Universidade Federal do Ceará (UFC), 2006



## APÊNDICE A – Alterações, com equivalência, do currículo anterior (2006).

<b>Nova estrutura (2013):</b>	<b>Estrutura atual (2006):</b>
<b>Filosofia e Ética na Administração</b>	Filosofia Aplicada a Administração
<b>Matemática Aplicada à Administração I</b>	Cálculo e Geometria Analítica I
<b>Matemática Aplicada à Administração II</b>	Álgebra Linear
<b>Organizações: Sistemas, Estruturas e Gestão</b>	Organização, Sistemas e Métodos
<b>Pesquisa Operacional</b>	Métodos Quantitativos
<b>Gestão de Pessoas I</b>	Administração de Recursos Humanos I
<b>Gestão de Operações I</b>	Administração de Materiais e Patrimônio
<b>Finanças Corporativas I</b>	Adm. e Análise Financeira e Orçamentária I
<b>Gestão de Pessoas II</b>	Administração de Recursos Humanos II
<b>Gestão de Operações II</b>	Administração da Produção II
<b>Finanças Corporativas II</b>	Adm. e Análise Financeira e Orçamentária II
<b>Elaboração e Avaliação de Projetos</b>	Administração e Elaboração de Projetos
<b>Gestão de Sistemas de Informação</b>	Administração de Sistemas de Informação
<b>Projeto de TCC</b>	Metodologia do Trabalho Científico
<b>Modelos Contemporâneos de Gestão</b>	Gestão Empresarial
<b>Administração de Serviços</b>	Administração da Produção I
<b>Teoria dos Jogos</b>	Teoria da Decisão
<b>Marketing de Serviços e Relacionamento</b>	Comunicação de Marketing
<b>Gestão de Cadeia de Suprimentos</b>	Logística
<b>Economia Brasileira Contemporânea</b>	Economia Brasileira

Fonte: UFC, 2013

## APÊNDICE B – Questionário da pesquisa.

### QUESTIONÁRIO SOBRE AUTO PERCEPÇÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS ADQUIRIDAS DURANTE O CURSO PRESENCIAL DE ADMINISTRAÇÃO DA UFC.

Prezado Aluno(a),

Solicito a sua colaboração para responder este questionário, como parte de uma pesquisa para trabalho de conclusão de curso.

O objetivo é identificar e analisar as competências que foram desenvolvidas por meio do curso de graduação em Administração da UFC, já que este se propõe a desenvolver nos alunos um conjunto de habilidades e competências consideradas importantes para a formação profissional. Os dados serão utilizados de modo agregado, sem a identificação dos respondentes.

Desde já, agradeço sua disponibilidade.

Caracterização dos Respondentes:

1) Sexo: ( ) Fem ( ) Masc

2) Idade: \_\_\_\_\_ anos

3) Exerce atividade Remunerada:

( ) Não ( ) Sim

Faixa Salarial:

( ) Até R\$ 1.356,00

( ) De R\$ 1.356,01 a R\$ 3.390,00

( ) De R\$ 3.390,01 a R\$ 5.424,00

( ) Acima de R\$ 5.424,00

4) Período no qual faz o curso:

( ) Somente diurno

( ) Somente noturno

( ) Maior parte diurno

( ) Maior parte noturno

5) Motivo da escolha do curso:

( ) Formação generalista e abrangente

( ) Amplo mercado de trabalho

( ) Vocação

( ) Abrir negócio próprio

( ) Influência de outro administrador (Pai, amigos, parentes, etc)

( ) Atuar em empresa familiar

( ) Outro: \_\_\_\_\_

QUESTIONÁRIO SOBRE AUTO PERCEPÇÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS  
ADQUIRIDAS DURANTE O CURSO PRESENCIAL DE ADMINISTRAÇÃO DA UFC.

Instruções para resposta:

- 1) Para escolher a alternativa, sempre leve em consideração se o curso de graduação em Administração contribuiu para o desenvolvimento das competências relacionadas abaixo;
- 2) Você deverá avaliar se concorda ou não (grau de discordância/concordância) com cada uma das sentenças, assinalando a única opção que reflete sua opinião.

Assinale a opção de acordo com o nível de discordância ou de concordância que você atribui ao curso de Administração no desenvolvimento das competências citadas abaixo:

- (0) Discordo Totalmente    (1) Discordo Muito    (2) Discordo Pouco  
(3) Concordo Pouco    (4) Concordo Muito    (5) Concordo Totalmente

O curso de Administração me ajudou a desenvolver a seguinte competência:	Nível de discordância/concordância:
Identificar e definir problemas, bem como desenvolver soluções.	0 1 2 3 4 5
Pensar estrategicamente a tomada de decisão.	0 1 2 3 4 5
Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho.	0 1 2 3 4 5
Atuar preventivamente de maneira a antecipar a ocorrência de problemas.	0 1 2 3 4 5
Transferir conhecimentos adquiridos a colegas e a outras pessoas.	0 1 2 3 4 5
Tomar decisões a partir da identificação e análise dos vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho.	0 1 2 3 4 5
Comunicar-me na forma escrita e verbal de maneira clara e objetiva.	0 1 2 3 4 5
Comunicar-me com segurança em processos de negociação.	0 1 2 3 4 5
Estabelecer comunicações interpessoais e intergrupais eficazes.	0 1 2 3 4 5
Refletir criticamente sobre a esfera da produção de bens e serviços.	0 1 2 3 4 5
Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando operações com valores e formulações matemáticas.	0 1 2 3 4 5
Ter iniciativa perante situações novas ou desafiadoras.	0 1 2 3 4 5
Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade.	0 1 2 3 4 5
Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados.	0 1 2 3 4 5
Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho.	0 1 2 3 4 5
Ter consciência da qualidade e das implicações éticas do meu exercício profissional.	0 1 2 3 4 5
Transferir conhecimentos da escola para o ambiente de trabalho.	0 1 2 3 4 5
Capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.	0 1 2 3 4 5
Capacidade para realizar consultoria em gestão e administração.	0 1 2 3 4 5
Emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.	0 1 2 3 4 5

## APÊNDICE C – Questionário e classificação por competências

<b>Sentenças acerca das competências profissionais:</b>	<b>Tipo de competência relacionado à sentença:</b>
<b>Identificar e definir problemas, bem como desenvolver soluções.</b>	Competência de conhecimento/cognitiva.
<b>Pensar estrategicamente a tomada de decisão.</b>	Competência de conhecimento/cognitiva.
<b>Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho.</b>	Competência de conhecimento/cognitiva.
<b>Transferir conhecimentos adquiridos a colegas e a outras pessoas.</b>	Competência funcional.
<b>Refletir criticamente sobre a esfera da produção de bens e serviços.</b>	Competência funcional.
<b>Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando operações com valores e formulações matemáticas.</b>	Competência funcional.
<b>Comunicar-me com segurança em processos de negociação.</b>	Competência comportamental ou pessoal.
<b>Estabelecer comunicações interpessoais e intergrupais eficazes.</b>	Competência comportamental ou pessoal.
<b>Comunicar-me na forma escrita e verbal de maneira clara e objetiva.</b>	Competência comportamental ou pessoal.
<b>Ter consciência da qualidade e das implicações éticas do meu exercício profissional.</b>	Competência social.
<b>Ter iniciativa perante situações novas ou desafiadoras.</b>	Competência social.
<b>Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade.</b>	Competência social.
<b>Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho.</b>	Competência social.
<b>Capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.</b>	Competência técnico-profissional.
<b>Capacidade para realizar consultoria em gestão e administração.</b>	Competência técnico-profissional.
<b>Emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.</b>	Competência técnico-profissional.

Fonte: Elaborado pelo autor