



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

**SAMARA DA SILVA TRAJANO**

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO POTENCIAL DOS ESTUDANTES DO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ.**

**FORTALEZA**

**2013**

SAMARA DA SILVA TRAJANO

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO POTENCIAL DOS ALUNOS DO CURSO  
DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ.

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do Ceará,  
como requisito parcial para a obtenção do Título  
de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Carlos Manta.

FORTALEZA

2013

(verso da folha de rosto)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo

---

T688c Trajano, Samara da Silva.  
Competências gerenciais: um estudo potencial dos estudantes do Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará / Samara da Silva Trajano. – 2013.  
73 f. : il. color.; enc.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Curso de Bacharelado em Administração, Fortaleza, 2013.  
Orientação: Prof<sup>o</sup>. Me. Carlos Manta Pinto de Araújo

1. Desenvolvimento das Competências Gerenciais 2. Administração - Gestão 3. Curso de Administração – Universidade Federal do Ceará I. Título.

SAMARA DA SILVA TRAJANO

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO POTENCIAL DOS ESTUDANTES DO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ.

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do Ceará,  
como requisito parcial para a obtenção do Título  
de Bacharel em Administração.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Ms. Carlos Manta Pinto de Araújo ( Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Ms. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes,  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>a</sup>. Ms<sup>a</sup>. Criseida Alves Lima  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À Deus e aos meus pais, porque são tudo o que  
tenho e o que sou.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus por sua infinita bondade, amor e misericórdia. Pois sem a graça Dele, sonho algum jamais pode ser realizado.

Agradeço a meus pais Quirino e Rosângela por toda a paciência, amor, e carinho. Pelo ânimo e pelo exemplo que me inspira a ser e a crescer.

Agradeço a todos que me auxiliaram e participaram da minha caminhada durante a faculdade. Em especial ao professor Lázaro, por ter me ajudado e apoiado durante minha caminhada acadêmica e ao professor Hugo que muito me ensinou sobre pesquisa acadêmica durante a faculdade.

Agradeço aos professores membros da Banca: Laudemiro por sua generosidade, ajuda, apoio e por ter aceitado ao convite de participação na banca e a professora Criseida por suas palavras doces de incentivo e por ter aceitado meu convite à banca.

Agradeço ao meu orientador Carlos Manta por sua disposição, atenção, paciência, compreensão e ajuda que me disponibilizou a realização deste trabalho.

Agradeço aos meus amigos, pela amizade, o carinho e a força que me deram durante a minha caminhada na faculdade.

E a todos que me compreenderam nos momentos difíceis, de ausência, que me ajudaram e me apoiaram para a realização e concretização desta monografia.

Muito obrigada.

"A utopia está lá no horizonte. Me aproximo dois passos,ela se afasta dois passos. Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve a utopia? Serve para isso : para que eu não deixe de caminhar". (Fernando Birri)

## RESUMO

A presente pesquisa teve o objetivo de verificar as competências gerenciais nos alunos concluintes do curso de administração da Universidade Federal do Ceará (UFC), na percepção destes, com base no referencial teórico estudado, bem como também observar a contribuição da faculdade na formação destas competências também na percepção destes. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva com a elaboração e aplicação de questionários. Foram aplicados no total 41 questionários. Destes, apenas 35 foram analisados, pois atenderam aos critérios estabelecidos para a amostra, os quais requeriam que os respondentes estivessem se não concluindo o curso, bem próximos a conclusão, além de estarem também inseridos no mercado de trabalho. Tais critérios visavam à realização do objetivo inicial proposto na pesquisa. A pesquisa proporcionou a percepção das competências gerenciais entre os alunos do curso de administração da UFC. Nestes predominam, de acordo com o resultado, competências gerenciais com foco na geração de resultados, bem como também competências ligadas às habilidades comunicativas. O resultado demonstrou ainda, através de uma análise interpretativa das respostas dos discentes que a faculdade, de modo geral, contribui teoricamente para o desenvolvimento de tais competências. Tal contribuição teórica pôde gerar nestes, uma visão global e crítica. Contribui também promovendo relacionamentos, bem como também proporciona uma maior segurança para a tomada de decisão.

Palavras chaves: competências gerenciais, curso de administração, UFC.

## **ABSTRACT**

The present research aimed to verify the management skills in students graduating from the administration of the Universidade Federal do Ceará (UFC), the perception of these, based on the theoretical study, and also to note the contribution of the College in the formation of these competences also in the perception of these. It was conducted a descriptive and exploratory research with the development and implementation of questionnaires. A total of 41 questionnaires were applied. Of these, only 35 were analyzed, because it met the criteria, which required that the respondents were not completing the course as well near the conclusion, and they are also inserted into the labour market. Such criteria aimed to achieve the objective proposed in the initial search. The survey gave the perception of managerial skills among pupils of the course of administration of the UFC. These are, as a result, management skills with a focus on generating results, as well as the related skills communication skills. The result demonstrated yet, through an interpretative analysis of the responses of students the College generally, theoretically contributes to the development of such skills. Such theoretical contribution might generate in these, an overview and critique. Also contributes by promoting relationships and also provides greater security for decision making.

**Key words:** management skills, course administration, UFC.

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Quadro 1 – Administração e outras palavras .....	27
Figura 1 – Conceitos sobre competência .....	31
Figura 2-Habilidades segundo Katz (1995).....	34
Figura 3 – Estrutura dos valores concorrentes: critérios de efetividade. ....	37
Quadro 2- Construção metodológica para elaboração do questionário com base no Modelo Gerencial de Quinn et al.(2012), autores e diretrizes abordados na bibliografia. ....	44

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Gênero dos respondentes.....	48
Tabela 2-Faixa Etária dos Respondentes .....	49
Tabela 3-Estado Civil dos Respondentes.....	50
Tabela 4-Área de atuação dos Respondentes.....	51
Tabela 5- Cargos dos Respondentes. ....	52
Tabela 6- Tempo de atuação de trabalho dos alunos quanto à área, o cargo e a empresa.....	53
Tabela 7- Faixa Salarial dos Respondentes. ....	54
Tabela 8- Participação em atividades acadêmicas. ....	55
Tabela 9- Cursos Extracurriculares.....	56

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Gênero dos respondentes.....	48
Gráfico 2- Faixa Etária dos Respondentes.....	49
Gráfico 3 – Estado Civil dos Respondentes.....	50
Gráfico 4-Área de atuação dos Respondentes.....	51
Gráfico 5- Cargos dos Respondentes.....	52
Gráfico 6– Tempo de atuação de trabalho dos alunos quanto à área, o cargo e a empresa.....	53
Gráfico 7- Faixa Salarial dos Respondentes.....	54
Gráfico 8 – Participação em atividades acadêmicas.....	55
Gráfico 9- Realizações de cursos fora da faculdade.....	56
Gráfico 10- Nível de Segurança dos Respondentes para cargos de chefia.....	57
Gráfico 11- Comparativo das competências no fator: nunca raramente, às vezes e frequentemente ou sempre.....	58
Gráfico 12- Comparativo da Média de Competências por cargo.....	60
Gráfico 13- Comparativo das competências por salário.....	61
Gráfico 14- Comparativo das competências: envolvimento acadêmico.....	62
Gráfico 15- Comparativo das competências: cursos extracurriculares.....	62
Gráfico 16- Contribuição da faculdade no desenvolvimento das competências.....	63

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 MUDANÇAS NA GESTÃO A PARTIR DE UMA VISÃO DAS ESCOLAS ADMINISTRATIVAS .....	15
2.1 Processo evolutivo do perfil do administrador.....	15
2.1.1 <i>Administração Científica e Teoria Clássica.</i> .....	15
2.1.2. <i>Modelo burocrático</i> .....	18
2.1.3 <i>Escola de relações humanas e Behaviorista.</i> .....	19
2.1.4 <i>Administração Japonesa</i> .....	20
2.1.5 <i>Teoria dos Sistemas</i> .....	20
2.1.6 <i>Teoria da Contingência</i> .....	21
2.2 Século XXI .....	21
3 PAPÉIS, HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO GESTOR NA CONTEMPORANEIDADE	25
3.1 Definição de gestor.....	25
3.2 Papéis do gestor .....	27
3.3 Definição de competência.....	29
3.3.1 <i>Competências Organizacionais.</i> .....	32
3.3.2 <i>Competências Individuais.</i> .....	32
3.4 Competências gerenciais.....	35
4 METODOLOGIA.....	41
4.1 Considerações metodológicas: .....	41
4.2 População e Amostra .....	42
4.3 Instrumento de coleta de Dados.....	43
4.4 Análise e interpretação dos resultados.....	46
5 ANÁLISE DE RESULTADOS:.....	48
5.1 Perfil dos respondentes.....	48
5.2 Avaliação das competências .....	57
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	65
REFERÊNCIAS .....	68
APÊNDICE .....	71

## 1 INTRODUÇÃO

O século XXI é marcado de extrema competitividade entre as organizações num âmbito interno e externo das suas fronteiras nacionais. Com a globalização, os limites geográficos perderam importância numa perspectiva mundial. Bens, serviços, pessoas, habilidades e ideias puderam se cruzar livremente através das fronteiras geográficas, sem restrições e barreiras. Esse é o ponto de vista que defendem (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008).

A proximidade entre as organizações culminou na hiperconcorrência cuja finalidade é captar a realidade do cenário competitivo atual. Nesse contexto as empresas desafiam seus concorrentes de forma agressiva a fim de melhorar sua posição no mercado e seu desempenho.

Se o desempenho torna-se mais exigente, as organizações precisam também de gestores mais qualificados, com alto nível de competência, capazes de se antecipar as mudanças e capazes de se comunicarem bem e liderar. As pessoas, hoje, na organização, são o diferencial competitivo das empresas e o papel do gestor adquire uma importância vital para as organizações.

Nesta época de mudanças onde a informação é o bem mais precioso, o gestor é considerado um agente de transformação. Este precisa, portanto, estar em constante aprendizagem, reciclando e buscando conhecimentos que se adapte às constantes mudanças.

Uma boa formação com alto nível de qualificação profissional e intelectual torna-se um dos quesitos fundamentais para esses gestores. Hoje, há uma imensa quantidade de cursos de graduação em administração e pós- graduação *strictu lato sensu* das mais variadas especialidades, a fim de atender a essa nova demanda do mercado. Contudo, nesta pesquisa dedicou-se esforço à graduação em administração na Universidade Federal do Ceará (UFC).

Diante do cenário de competitividade surge a seguinte questão de pesquisa: **atualmente a faculdade de administração da Universidade Federal do Ceará está formando alunos com as competências gerenciais de atuação exigidas no mercado?**

A pesquisa teve por objetivo geral analisar as competências gerenciais presentes entre os alunos concluintes do curso de Administração da Universidade Federal do Ceará na percepção destes de acordo com as competências traçadas no referencial teórico.

O objetivo específico foi avaliar a predominância de competências gerenciais entre os alunos de administração da UFC com base na identificação das competências gerenciais

elucidadas através de autores especialistas e verificar a contribuição da faculdade, também segundo a percepção destes, no desenvolvimento destas competências.

A importância do tema vai ao encontro das expectativas de sucesso não só dos estudantes, mas também dos envolvidos no projeto pedagógico da graduação em administração. Além de ser hoje, um tema bastante visado e discutido mediante as transformações contínuas do mundo.

Além da pesquisa bibliográfica adotou-se uma pesquisa exploratória mediante o uso da técnica de questionário estruturado com um número de respondentes definido segundo a conveniência da pesquisa, visto que se propôs apenas a sondagem do assunto sem finalidade conclusiva. Os questionários foram aplicados aos alunos nos três últimos semestres do curso de administração de empresas da UFC, no mês de janeiro de 2013, a fim de identificar competências gerenciais dos alunos em questão.

O trabalho se organiza, portanto da seguinte forma: o primeiro capítulo é a introdução. O segundo capítulo mostra a mudança e evolução do perfil do administrador no decorrer do século XX até chegar ao perfil atual, com base no desenvolvimento das teorias do pensamento administrativo de gestão. O terceiro capítulo trata sobre os papéis, as habilidades e competências gerenciais do gestor, que incidem sobre este como profissional do século XXI. O quarto capítulo trata sobre a metodologia aplicada para a pesquisa. O capítulo cinco apresenta os resultados da pesquisa. E por fim, o sexto capítulo aborda as considerações finais sobre o trabalho.

## **2 MUDANÇAS NA GESTÃO A PARTIR DE UMA VISÃO DAS ESCOLAS ADMINISTRATIVAS**

O contexto global tem passado por constantes mutações. Tais transformações emergiram do surgimento da globalização, da inovação e da tecnologia. O mundo como era conhecido no século XX mudou. Esta afirmação, segundo Amatucci (2000) inspirado em Peter Drucker resume que as transformações que assistimos devem-se à passagem do século como a transição da era industrial para a era do conhecimento. Drucker (1997 apud AMATUCCI, 2000, p. 16) afirma que “a transição não se completou e estamos em plena mudança”.

Devido a essas transformações no mundo global, as alterações no cenário empresarial também foram exigidas, principalmente no que se refere à gestão de pessoas. Segundo Fischer (2001, p.10) “pesquisas no Brasil revelaram que nove entre dez formadores de opinião da área de recursos humanos acreditam que as políticas e práticas de gestão de pessoas diferem das utilizadas há 10 anos”.

Tais alterações no cenário empresarial e no modo de gestão incorreram diretamente no perfil do gestor, nas habilidades e competências requeridas por este dentro da organização. Torna-se importante observar essas alterações incorridas ao longo do tempo.

### **2.1 Processo evolutivo do perfil do administrador.**

Ao longo do século XX diversas foram as escolas pelas quais o pensamento administrativo foi fundamentado. Tais escolas tentaram retratar a realidade empresarial vivida em cada época, bem como esta deveria ser orientada. Sendo assim, em um breve estudo histórico pôde-se retratar as mudanças no contexto da gestão empresarial que acarretaram as mudanças no perfil do gestor passando pelas teorias administrativas decorrentes do século XX até a chegada do século XXI. Nesta pesquisa destacaram-se as teorias da administração científica, clássica, burocrática, das relações humanas e comportamentais, administração japonesa, teoria dos sistemas, teoria da contingência.

#### ***2.1.1 Administração Científica e Teoria Clássica.***

No início do século XX, pós-revolução industrial, a força de trabalho humano era precária e havia uma necessidade de expansão da produção. Esse contexto estimulou teóricos como Taylor e Fayol a estudarem o ambiente empresarial a fim de aumentar a efetividade nas organizações.

Taylor foi o percussor dos estudos, abordando a administração científica que recebeu esse nome devido à busca da racionalização do trabalho. Taylor criou o estudo de tempos e movimentos que tinha o objetivo de diminuir movimentos desnecessários à tarefa, ganhando mais tempo e aumentando a produção pela especialização dos funcionários. Inspirados em Taylor, Ferreira, Reis e Pereira (1997) apresentam os seguintes princípios<sup>1</sup>:

- a) **seleção científica**: os empregados eram cientificamente selecionados para determinada tarefa;
- b) o tempo deveria ser **padronizado** a fim de atingir pelo menos um mínimo da produção;
- c) apoiava um plano de **incentivo salarial** proporcional a sua produção;
- d) **trabalho em conjunto**: referia-se a conciliação dos interesses da organização e dos operários de acordo com a eficiência;
- e) “**gerentes planejam, funcionários executam**”: refere-se à separação funcional entre planejamento e execução de forma que aos gerentes atribui-se o planejamento e aos demais subordinados, a execução;
- f) **divisão do trabalho** que levava a especialização de uma determinada tarefa;
- g) **supervisão** que deveria ser funcional;
- h) **ênfase na eficiência**, pois admite-se que existe uma única maneira certa de realizar uma tarefa.

Analisando tais princípios pode-se perceber que o gestor nesta época se posicionava como um supervisor, inspecionando de forma rigorosa o trabalho de seus subordinados, e usavam da autoridade e severidade para o controle da produção do trabalho destes. Bourdeau (1983 apud FERREIRA, 2011, p. 29) chega a afirmar que “os primeiros praticantes de RH eram capatazes de fábricas que contratavam, demitiam e supervisionavam seus trabalhadores.” Taylor inclusive, considerava que o funcionário era adaptado ao cargo, ou seja, isso significa que diante de um

---

<sup>1</sup> Resumidos pela autora nesta monografia do texto original.

desempenho insatisfatório do funcionário, o funcionário ineficiente era substituído por um outro mais eficiente.

Silva (2008) menciona que assim como os gestores atuais, os primeiros administradores encontraram problemas na gestão de seus subordinados. A mão de obra nesta época era não especializada e o sistema de ensino era extremamente, segundo este autor, precário. Portanto, os primeiros administradores careciam de certas habilidades para lidar com esses problemas de gestão. Tais habilidades são descritas por Silva (2008) a seguir:

O analfabetismo era comum e as habilidades de ensino estavam em falta; desenhos, folhas de instruções e os procedimentos de operações da máquina requeria alguma habilidade dos gestores com relação a ler, calcular e responder resultados previsíveis. O treinamento era conduzido em sua maior parte por instruções orais, demonstração, tentativas e falhas. Em termos de disciplina e motivação, os primeiros esforços administrativos encaixavam-se em três categorias, e ao serem examinados de perto, parecem ter mudado apenas sua aplicação e não a sua teoria até os dias de hoje. (SILVA, 2008, p. 92)

Em síntese, o gestor da época de Taylor carecia de habilidades objetivas: ler, escrever, desenhar. A motivação aplicada referia-se aos incentivos salariais. A imagem do homem era associada ao *homo economicus*, homem orientado para valores materiais, portanto relações humanas não eram priorizadas. A ênfase e o objetivo giravam em torno da tarefa e as pessoas eram tratadas como partes desta tarefa. O gestor buscava e usava da autoridade do poder para controlar o desempenho dos funcionários.

Complementando a teoria de Taylor, Fayol focou-se na estrutura e uma de suas maiores contribuições referiu-se a gerência das tarefas. Ele identificou o trabalho dos gerentes e encontrou nestes as seguintes funções comumente mencionadas na literatura como sendo: (POCCC) previsão, organização, comando, coordenação e controle.

Maximiano retratou a importância de Fayol para a identificação do trabalho do gestor. De acordo com Maximiano (2004, p. 58) Fayol “foi o pioneiro no reconhecimento que a administração deveria ser vista como uma função separada das demais funções da empresa. O maior impacto dessa identificação está na distinção das operações técnicas da empresa.” Ele alegava que o administrador, importando-se com detalhes técnicos, esquecia-se de administrar a organização como um todo.

O gestor, portanto começava a se posicionar de forma essencial e distinta na empresa, atuando nos níveis mais altos da hierarquia voltados para o planejamento das tarefas. E, como na

época de Taylor, o gestor possuía o poder centralizado e usava da autoridade para lidar com seus subordinados. Seu maior papel consistia em manter a ordem dentro da organização.

### **2.1.2. Modelo burocrático**

Após os estudos de Taylor e Fayol, Max Weber criou o modelo burocrático, uma gestão baseada em normas e inflexibilidade burocrática<sup>2</sup>. Segundo Ferreira, Reis e Pereira (1997) o modelo burocrático apresentava as seguintes características:

- a) **ética protestante**: vida dedicada ao trabalho duro, poupança e ascetismo;
- b) **homem organizacional**: o homem deve dedicar-se sem restrições ao desempenho de suas tarefas;
- c) **racionalidade**: os objetivos devem ser alcançados pela maneira mais racional;
- d) **divisão do trabalho e hierarquia**: a divisão deve ser sistemática, assim como em Fayol, e cada funcionário deve possuir a autoridade condizente com a tarefa exercida;
- e) **autoridade, poder, dominação e administração**: o modelo gira em torno do poder e da obediência sem resistências de acordo com a administração;
- f) **separação entre propriedade e administração**: o administrador é um profissional especialista, assalariado e fiel ao cargo. O funcionário é reconhecido pela ocupação do cargo bem como as atribuições destes;
- g) **organização informal**: deve ser combatida pela organização.

Neste modelo as normas precedem aos objetivos da organização e tanto os funcionários como os gestores estão submetidos a regulamentos que limitam a espontaneidade e despessoalizam o relacionamento entre funcionários e gestores. O gestor era um especialista em normas e muitas vezes atuava de forma inflexível adaptado a organização a qual estava inserida.

Os três modelos de gestão acima vistos: científico, clássico, e burocrático, se referem a um modelo de organização predominante durante o século XX. Este modelo organizacional é chamado mecanicista e é dirigido por normas pesadas e rigorosas. Chiavenato diz que (2004, p. 20) “quando começaram a proliferar indústrias e fábricas, o modelo organizacional utilizado era o mecanicista, que era perfeitamente adequado para a época de relativa estabilidade e

---

<sup>2</sup> Burocrática no sentido de centros de poder em torno do *bureau*

previsibilidade dos negócios [...]”. A ênfase da organização estava no objetivo central da busca da eficiência, ou seja, os padrões eram extremamente rígidos, a capacidade de processamento da informação era limitada e o desenho organizacional era extremamente adequado à eficiência da produção. Tal modelo vem sendo mencionado por diversos autores como totalmente arcaico hoje num mundo de constantes mudanças e necessárias adaptações, embora, possa ser encontrado ainda em pequenos empreendimentos.

Observa-se também que, no requisito gestão, as pessoas eram encaradas como recursos na organização, tais quais como quaisquer ativos físicos da empresa como as máquinas e equipamentos. Dutra (2012, p. 25), quando se refere a este fato menciona inclusive que “Barney (1991) classificava os recursos organizacionais em três categorias: físicos- planta equipamentos e ativos; humanos- gerente, força de trabalho e treinamento; e organizacionais- imagem e cultura”.

Numa análise menos crítica, as três teorias acima, porém, comparadas com a gestão atual, contribuíram de forma significativa para o que se tem hoje, quando se trata de especialização, divisão do trabalho e até mesmo incentivos salariais, como em Taylor; as funções do administrador de Fayol e as normas de Max Weber. O que ocorreu, no entanto, foi uma reestruturação de tais teorias a ponto de adaptarem-se à complexidade do mundo atual.

### ***2.1.3 Escola de relações humanas e Behaviorista.***

Seguindo este percurso histórico, um novo movimento surgiu na terceira década do século XX, a partir das experiências em Hawthorne realizadas por Elton Mayo na fábrica Western Electric, por meio de estudos sobre os processos de fadiga dos funcionários desenvolvidos com o fim de aumentar a eficiência dos funcionários, descobriu-se a organização informal e a influência dos fatores psicológicos no processo de produção. Tais descobertas despertou em estudiosos a curiosidade sobre esses fatores em relação ao aumento da produção.

Esta era uma época onde o desemprego era crescente, desencadeado pela crise de 1929 e havia uma intensa pressão por novas práticas de gestão empresarial consequência do aumento no número dos sindicatos. As pessoas na organização começaram a ser vistos por uma nova perspectiva desencadeando a escola das Relações Humanas.

Esta escola, por sua vez, abriu caminho para a escola behaviorista, onde foram introduzidos conceitos de motivação e liderança. Pouco tempo após, surge Maslow e as pirâmides

das necessidades e os tipos de liderança. Tais estudos continuam ainda em evolução e descobertas novas sobre o comportamento do gestor surgem a cada dia.

O gestor, portanto, passava a ser uma pessoa mais “humanizada” preocupada com as necessidades de seus subordinados, já que a ideia de *homo economicus* deu lugar a uma segunda classificação denominada *homo social*, homem orientado para valores sociais.

Há muitas críticas a respeito da escola das relações humanas. Muitos a associam inclusive a uma teoria mecanicista como a de Taylor, Fayol, ou Weber, porque a ênfase apenas sai das tarefas e foca-se nas pessoas com o único objetivo de também promover o aumento da eficiência. O gestor continua o mesmo, sua atenção é que muda, pois o foco agora da produção eficiente volta-se para as pessoas.

#### **2.1.4 Administração Japonesa**

A administração japonesa foi estabelecida pela modernização do Japão, por volta de 1868, e introduziu um moderno controle de qualidade relativa à produção baseado no controle da qualidade total. De acordo com Ferreira, Reis e Pereira (1997, p.153) “seus resultados são garantia da qualidade, redução de custos, cumprimento dos programas de entrega, desenvolvimento de novos produtos e administração do fornecedor”.

A administração japonesa teve forte influência no sistema de produção atual. O controle de qualidade total bem como a concepção do “Just in Time” através do Ohnoísmo<sup>3</sup>, Sistema Toyota de Produção, contribuíram para a massificação da gestão de produção que se tem de forma atual.

#### **2.1.5 Teoria dos Sistemas**

A teoria dos sistemas aborda uma forma de enxergar as totalidades. Diante a percepção da complexidade mundial e organizacional, a resolução de problemas carece de uma ampla visão, ou seja, uma visão sistêmica que têm o intuito de identificar as consequências da tomada de decisão para a resolução do problema sob várias perspectivas.

---

<sup>3</sup> Referência a Taiichi Ohno considerado o maior responsável pela criação do Sistema Toyota de Produção.

Ludwig Von Bertalanffy deu início aos estudos da abordagem sistêmica. Mencionando a teoria de Bertalanffy, Maximiano (2004, p. 62) informa que “a tecnologia e a sociedade tornaram-se tão complexas que as soluções tradicionais não são mais suficientes. É necessário utilizar abordagens de natureza holística ou sistêmica, generalista ou interdisciplinar.” A teoria vislumbra a organização como um sistema de partes que se inter-relacionam e atuam de forma conjunta. Tal perspectiva deu uma nova concepção ao gestor que nessa época tinha a preocupação de analisar as consequências de suas decisões, pois sabia que qualquer decisão influenciaria tanto no ambiente interno, quanto externo da organização.

### ***2.1.6 Teoria da Contingência***

A teoria da contingência pode ser considerada uma extensão da teoria dos sistemas e ela sugere que não existe um único meio certo de realizar “coisas”. A forma de gerência e gestão dependerá das variáveis de contingência no ambiente organizacional. Ferreira, Reis e Pereira (1997) possuem os três seguintes pressupostos:

- a) **supremacia do transitório:** as características do ambiente estão em constante mutação;
- b) **fim do modelo ideal:** a forma de gerir uma empresa depende de um conjunto de variáveis vindas da pressão que recebe do meio ambiente;
- c) **tecnologia:** adotada pela organização como intimidade para o sucesso empresarial.

A teoria da contingência é marcada pelas variações tecnológicas como variáveis contingenciais e aborda que o modelo ideal de condução de uma organização dependerá das características do ambiente já que este é marcado sempre de constantes transformações.

## **2.2 Século XXI**

As teorias mencionadas representaram a perspectiva dos enfoques de gestão, ao longo do século XX, e contribuíram para a concepção das mudanças para a gestão atual.

Diante de tais transformações o modelo organizacional mecanicista predominante do século XX já não era mais suficiente. Com a globalização, a necessidade de uma reestruturação da forma organizacional foi precisa e o modelo mecanicista do século XX, deu lugar ao modelo orgânico no século XXI. Chiavenato (2004, p 21.) afirma que:

A era da informação se incumbiu de desfigurar totalmente essa velha realidade. (...) Subitamente, o modelo mecanicista - centralizador, rígido e controlador - já não conseguia atender às novas necessidades de mudança e inovação empresarial, imprescindíveis para a sobrevivência em um contexto altamente competitivo e globalizado. As empresas começaram rapidamente a apelar para um novo modelo - o orgânico-descentralizador, flexível e impulsionador, a antítese do modelo anterior.

Para migrar de forma veloz como era preciso, as empresas utilizaram, para este processo, a qualidade total bem como o desenvolvimento organizacional. Outras precisaram de mudanças radicais como uma reengenharia ou *downsizing*<sup>4</sup>, que constituía de um processo de desburocratização empresarial baseado no enxugamento das estruturas e níveis organizacionais. (CHIAVENATO, 2004)

O modelo orgânico classifica-se assim por ser altamente interdependente focado para uma melhor comunicação entre pessoas e cargos, aumentando a capacidade de processamento da informação. Este modelo tem seu desenho voltado para tarefas únicas e complexas, que favorecem a criatividade e a inovação e aumentando a complexidade dentro das organizações.

O ser humano no século XXI passa a ser visto por ideólogos como o bem mais valioso da organização e constituem o diferencial atual nas organizações. Em uma época de mudanças onde a informação é o bem mais precioso, o gestor é considerado um agente de transformação. Este precisa, portanto, estar em constante aprendizagem, reciclando e buscando conhecimentos que se adapte às constantes mudanças.

Conforme Gil discursa (2006, p. 24) “Expressões como ‘gestão de talento’, ‘gestão de parceiros’ e ‘gestão de capital humano’, estão se popularizando.” De acordo com o autor tais expressões visam substituir o termo ‘administração de recursos humanos’, pois esse termo trata de uma expressão bastante restritiva, já que leva à compreensão das pessoas como simples recursos tais quais os recursos financeiros e materiais.

Sobre isso Chiavenato (2004, p. 3) ressalta que:

As pessoas serão recursos da organização dependendo da maneira como se aborda a sua atividade dentro das organizações. Se esta atividade for meramente rotineira, repetitiva, física ou muscular, ela apenas faz parte do processo produtivo como qualquer máquina ou equipamentos. Aqui estamos falando do conceito de mão de obra ou de aplicação de energia muscular do trabalho.

---

4 Downsizing termo do léxico inglês que em português significa: achatamento.

Ele continua que durante décadas esta foi a abordagem predominante nas organizações, porém, diante da tecnologia, a automação e a robotização assumiram o papel mecânico antes desenvolvidos pelas pessoas no século XX. E a força intelectual passa a ser o maior bem produtivo destas pessoas hoje no século XXI.

Segundo a orientação da escola clássica ocorria à separação entre planejamento e execução daí a afirmação que a significação intelectual das pessoas não era necessária, pois até recentemente não era sentida a necessidade das pessoas eficazes na organização, abordando que o domínio, antes, era do trabalho manual. Com isso, a base do foco conseqüentemente era relacionada à eficiência, pois o trabalho era predominantemente operativo, não eram necessárias pessoas “pensantes”, apenas obedientes. Com a exigência de inclusão do ato de planejar, introduziu-se a noção de eficácia, e a importância de “cabeças pensantes” tornaram-se essenciais no desenvolvimento da organização.

Nesse contexto o gestor passou a precisar de capacitação para processar informações, comunicar-se de forma eficiente e eficaz e liderar as partes inter-relacionadas, bem como ser capaz de atuar como um agente transformador também no meio externo da organização, voltado para os objetivos da organização a qual está inserido.

Chiavenato (2004) bem relata as mudanças ocorridas na gestão. Ele afirma que as mudanças ocorridas na atualidade referem-se à conversão da era pós-industrial para a era da informação, tais transformações são descritas a seguir:

- **trabalho físico versus mental:** o trabalho físico e muscular, repetitivo e imitativo deu lugar ao trabalho intelectual, criativo e inovador. As pessoas passaram a atuar como parceiros da organização colaborando com competências e conhecimentos para o objetivo da organização;
- **padronização versus diversidade: as diferenças individuais estão sendo valorizadas:** as práticas de gestão de recursos humanos, antes padronizadas, cedem espaço às adversidades com o intuito de melhor conhecer e desenvolver competências características de seus colaboradores para promoção de vantagem competitiva da organização;
- **trabalho individual versus trabalho de equipe:** as equipes são apreciadas pelas organizações, pois são capazes de estabelecer sinergia e produzir um efeito multiplicador que ajuda na contribuição da eficácia e da inovação na organização;

- **reter talentos versus aplicar talentos:** mais importante que reter os talentos é conseguir motivá-los e aplicá-los de forma que venha a agregar valor à organização por meio do valor intelectual destes;
- **gerentes versus líderes:** o modelo autocrático que funcionava bem em uma época em que as mudanças eram lentas, hoje precisa dar lugar ao modelo de líderes democráticos e incentivadores para que possam ser acompanhadas as mudanças que ocorrem de forma rápida e constante;
- **tecnologia e desenvolvimento versus aprendizagem organizacional:** a preocupação em desenvolver pessoas resultou na criação de universidades corporativas, agências de aprendizagens a fim de integrar esforços para incremento da aprendizagem organizacional.
- **capital humano:** o capital humano ganhou visibilidade nas organizações que passaram a ter como foco o esforço de cultivar e desenvolver o talento humano dentro das organizações que pretendem permanecer competitivas.

Dessa forma, são fatores críticos de sucesso empresarial para as empresas a flexibilidade, velocidade, integração e inovação. As empresas necessitam de quebrar suas barreiras, tanto verticais, que são as relacionadas ao nível hierárquico quanto às externas que são as relacionadas com seu ambiente externo. Nesse contexto, as organizações precisam mais do que nunca de gestores com alto nível de conhecimento e inovação. A ênfase no processo de aprendizagem do gestor é fundamental mediante a exigência constante da aquisição de novas habilidades e competências. Stoner e Freeman (1995) aponta que os administradores devem desenvolver seu potencial administrativo através da educação formal e da prática contínua.

As pessoas, hoje na organização, são o diferencial competitivo das empresas e o papel do gestor adquire uma importância vital para as organizações.

### **3 PAPÉIS, HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO GESTOR NA CONTEMPORANEIDADE**

#### **3.1 Definição de gestor.**

O gerente atua hoje, como um agente de transformação na sociedade atual. Mas o que é um gerente? Muitas vezes esse termo é cheio de divergências ou ambiguidades entre os teóricos e pode gerar confusão.

Entre as várias discussões levantadas sobre os conceitos de gerente e de administrador, Farmer, Ryan (1969 apud SILVA, 2008, p. 19) diferenciam os termos da seguinte forma:

Definimos um gerente como alguém que se esforça para alcançar objetivos quantificáveis, relacionados às finalidades do subsistema, e um administrador como aquele que se esforça para atingir objetivos não quantificáveis, independentemente do efeito final de sua consecução.

Desta forma o conceito de administrador estaria ligado a uma concepção mais abstrata e ampla, relacionando-se com o estabelecimento dos processos, enquanto o conceito de gerente adquire uma relação direta com a produção de resultados. Trata-se da conceituação de forma aplicada.

Peter Drucker (1978, p. 6) define administrador como o “responsável pelo trabalho dos outros”, enquanto o gerente assim é conceituado:

(...) qualquer trabalhador com conhecimentos, nas organizações modernas, é um gerente se, em virtude de sua posição e desse conhecimento, for responsável por uma contribuição que afeta materialmente a capacidade da organização de trabalhar e obter resultados. (DRUCKER, 1978, p.5)

Nessa afirmação Drucker (1978) destaca a capacidade de obter resultados, ou seja, ele coloca o gerente num papel de agente ativo e influenciador. Ainda dentro desta mesma afirmação ele também impõe o termo “qualquer trabalhador”, vindo a inferir que neste conceito pode estar incluso qualquer profissional capacitado pertencente à organização, desde profissionais das bases, profissionais individuais, até as altas cúpulas administrativas na organização. Entende-se, portanto, que de acordo com a abrangência do termo, este pode se aplicar a qualquer trabalhador dentro da gestão que seja capaz de agir de forma a obter resultados. Como ele expõe a seguir:

Muitos administradores são gerentes – mas não todos. Mas muitos não administradores estão também se tornando gerentes na sociedade moderna. Porque a organização educada, tal como aprendemos nesses últimos anos, necessita tanto de “administradores” como de “colaboradores individuais” em posição de responsabilidade autoridade e decisão. [...] Chamei de “gerentes” os trabalhadores instruídos, administradores ou profissionais individuais, de quem se esperam, em virtude de seu trabalho, decisões que tenham impacto significativo no desempenho e nos resultados em conjunto. (DRUCKER, 1978, p. 6)

Para Peter Drucker, o que define a gerência é, portanto, a capacidade de tomar decisões mediante o compromisso com responsabilidade a fim de estabelecer contribuição à organização por meio da eficácia. Com outras palavras, Drucker (1978) considera que é preciso não só administrar o trabalho dos outros, mas alterar a capacidade da organização de produzir de forma não só eficiente como também eficaz.

Existe, porém, outra corrente de raciocínio de acordo com Silva (2008), nestes incluem autores como Koontz (1972), Newman<sup>5</sup>, Dale<sup>6</sup> que não atribuem diferenças quanto ao trabalho do administrador e do gerente. Para estes, não há diferença, pois ambos possuem as mesmas qualidades, responsabilidades e funções. Silva (2008) afirma também que há a existência ainda de uma terceira linha que difere administrador do gerente não pelo trabalho que estes realizam, mas pela organização a qual estes estão inseridos. De tal forma que nesta linha de pensamento, “o administrador estaria voltado para a atuação em órgãos públicos, enquanto o gerente seria o que atua em órgãos privados”. (SILVA, 2008, p. 20.)

Maximiano (2004, p. 36) afirma que são “administradores, gerentes ou gestores as pessoas que administram qualquer conjunto de recursos.” E ele continua afirmando que “na organização os administradores ou gerentes são responsáveis pelo desempenho de outras pessoas, as quais eles possuem autoridade.” Para o autor, administração, gerência e gestão possuem os mesmos significados.

Maximiano (2004) conceitua então, a administração, gerência e gestão, a informar que estas possuem os mesmos significados como visto no quadro a seguir:

---

5 Data não informada na referência: Silva. Reinaldo .**Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall,2008

6 Idém

Quadro 1 – Administração e outras palavras

PALAVRAS	SIGNIFICADO
ADMINISTRAÇÃO	[Do latim <i>administratio</i> ] I. Ação de Administrar. II. Gestão de negócios públicos ou particulares. III. Governo, regência. IV. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência para se obter determinado resultado. V. Prática desses princípios, normas e funções. VI. Função do administrador; gestão, gerência. VII. Pessoal que administra; direção. (Novo Dicionário Aurélio, 1ª edição).
GERÊNCIA	[Do latim <i>gerentia</i> , de <i>gerere</i> , ‘fazer’.] I. Ato de gerir. II. As funções do gerente; gestão, administração. III. Mandato de administração. (Novo Dicionário Aurélio, 1ª edição).
GESTÃO	[Do latim <i>gerentia</i> , de <i>gerere</i> , ‘fazer’.] I. Ato de gerir. II. As funções do gerente; gestão, administração. III. Mandato de administração. (Novo Dicionário Aurélio, 1ª edição).

Fonte: Maximiano (2004)

Observa-se, pelas definições, a semelhança entre os termos, principalmente no que diz respeito às funções. Sendo assim, para efeito deste trabalho não serão atribuídas diferenças entre os termos: gerente, administrador e gestor. De forma que estes serão considerados como sinônimos já que ambos necessitam das mesmas funções: planejar, organizar, executar, controlar e comandar no processo de trabalho.

### 3.2 Papéis do gestor

O gerente, dentro de uma organização, pode assumir vários papéis. Stoner e Freeman (1995, p.9) trazem em termos administrativos a definição de “papéis” como um “padrão de comportamento que se espera de alguém dentro de uma unidade funcional, tais papéis são, portanto, inerentes às funções.” Silva (2008, p.15) compreende esse papel como “conjunto de expectativas de comportamento de um indivíduo em situações específicas.” O papel do gerente refere-se, portanto a expectativa de comportamento intimamente ligada às funções gerenciais que devem ser desempenhadas dentro do âmbito organizacional que leva a organização à realização dos objetivos preestabelecidos.

Como a abrangência de sua definição e funções, os papéis do gerente podem ser os mais diversificados dentro de suas atribuições nas organizações. Assim como é mencionado por Maximiano (2004):

O trabalho do gerente é variado, não padronizado e não possui uma sequência racional como a que está implícita na sequência de suas funções: planejar, organizar, liderar, executar, controlar. Contudo, deve haver uma forma de classificar e entender melhor o trabalho gerencial. (MAXIMIANO, 2004, p. 18)

Mintzberg (1973, apud STONER E FREEMAN, 1995) foi o responsável por um dos maiores estudos sobre a atividade gerencial. Mintzberg na tentativa de classificar e compreender os vários papéis que um gestor pode assumir, a partir de observações nos comportamentos de diretores e executivos, encontrou semelhanças entre eles. Tais semelhanças permitiram Mintzberg compreender melhor os papéis dos gerentes. Ele identificou dez papéis do gestor, agrupados em três categorias assim distribuídas: papéis interpessoais, de informação e papéis decisórios.

- **Papéis interpessoais:** refere-se às relações e interações com as pessoas na organização. Nesta categoria ele pode assumir três papéis. O **papel de símbolo:** representando a organização. **Papel de líder:** orientando, motivando e impulsionando sua equipe. **Papel de ligação:** estabelecendo ligações com ambiente externo à organização, estabelecendo contato com pessoas dentro e fora da organização com fins de alcance de objetivos definidos.
- **Papéis informacionais:** reflete a forma como o administrador trabalha por meio do processamento da informação. Nesta categoria são também três seus papéis. **Coletor:** acompanhando continuamente as informações úteis ao desempenho da organização. **Papel de disseminador:** quando após a obtenção da informação comunica as informações necessárias a seus subordinados. **Papel de porta voz:** quando assumem o papel de repassar as informações obtidas a seus superiores em nome da empresa.
- **Papéis decisórios:** representa o processamento da tomada de decisão pelo administrador. Nesta categoria são quatro papéis. **Papel *entrepreneur*:** quando identificam oportunidades e acionam mudanças a fim de aproveitar as oportunidades. **Papel de solucionador de problemas:** quando o administrador resolve conflitos internos e/ou externos da organização. **Alocador de recursos:** quando determina prioridades na organização na distribuição de recursos, que por muitas vezes são limitados dentro da organização. E por último **papel de negociador:** quando atua nas negociações e formulações de contratos na organização.

Para Motomura (1998 apud MOURA et al., 2009) considera, no entanto sete os papéis do gestor: alavancador de resultados técnico, integrativo, energizador, cidadão, educador, administrador de processos e rede humana, agente de transformação.

Gil (2006) considera dez os papéis assumidos pelo gestor sendo estes: papel de comunicador, papel de seccionador, papel de treinador, papel de avaliador, papel de analista de cargos e salários, papel de motivador, papel de líder, papel de negociador, papel de gestor de qualidade, papel de *coach*. Para efeito deste estudo consideramos os papéis assumidos por Mintzberg, pois estes podem ser categorizados de forma mais ampla tornando mais adaptável para a análise desta pesquisa na visibilidade das competências necessárias.

De fato, o bom desempenho do administrador dentro dos papéis que assumem em um momento e circunstância na organização depende das habilidades e competências que este possui para a execução de uma melhor performance, como será visto adiante.

### 3.3 Definição de competência.

O termo competência está presente na sociedade há muito tempo, desde a Grécia Antiga pelo termo *Arete*<sup>7</sup> que era definido como a representação da excelência de algo ou alguém, e assumia uma ampla concepção que podia ser aplicada não só ao homem, como as coisas materiais até as imateriais referindo-se a alma ou ao espírito humano. Este termo, originário há bastante tempo, assumiu interpretações diversas ao longo do tempo. (FERREIRA, 2011)

Porém foi só apenas nas últimas décadas que este termo caiu em pauta nas discussões tanto em ambientes organizacionais, por nível de pessoa ou por nível de organização, como em meios acadêmicos. Dias et al. (2010) comentam que entre o período de 2000 à 2004, um total de 51 artigos foram publicados nos principais periódicos e congressos citando os seguintes: Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração da USP (RAUSP), Encontro Nacional da Associação dos cursos de Pós graduação em Administração (Enanpad). Estes artigos abordavam de forma direta ou indireta sobre competências, dentro de suas mais diversas aplicabilidades e conceitos. Dias et al. (2010) comentam que a questão central que parece está no

---

<sup>7</sup> **Aretê** do **ἀρετή** **Aretê** (do **grego** ἀρετή *aretê, ês*, "adaptação perfeita, excelência, virtude") é uma palavra de origem grega que expressa o conceito grego de excelência, ligado à noção de cumprimento do propósito ou da função a que o indivíduo se destina

centro deste debate é a complexidade do termo diante de sua aplicabilidade, embora seu conceito possa parecer ser relativamente simples.

Além da ampla discussão quanto a conceitos e aplicabilidades deste termo. O termo competência é frequentemente confundido com outros termos. Principalmente dentro do âmbito do senso comum, este pode ser facilmente confundido com qualificação, conduta, desempenho, ou até mesmo aptidões. Resende (2004) diferencia o termo competência entre estes. Desta forma, conceitua **competência** como aptidões, habilidades, comportamento e ainda o domínio da aplicação de conhecimento. Esta conceituação conclui que as pessoas poderiam possuir um potencial maior de competências do que as que aplicam no trabalho. A avaliação da aplicação das competências, de acordo com Resende, constitui-se o conceito de **desempenho. Conduta ou atitudes** fazem referencia aos comportamentos baseados por certos princípios e valores. “São resultados de ações conscientes.” (RESENDE, 2004, p. 35). E informa mais adiante que “Pessoas com maior quantidades de cursos e treinamentos podem estar mais qualificados do que as outras. Mas não significa que serão mais competentes e terão o melhor desempenho.” (RESENDE, 2004, p. 35). Referenciando assim o conceito de **qualificação** que está estritamente ligado à ideia da formação escolar do indivíduo. Já as características inatas desde o nascimento do indivíduo referem-se às **aptidões** estas podem ser classificadas em físicas, emocionais e mentais.

No minidicionário Aurélio da Língua Portuguesa do século XXI, competência aparece associada à capacidade e aptidão, bem como outro significado para fim jurídico ligado à capacidade de pleito de questões. (FERREIRA, 2001)

As divergências deste termo são tão grandes que se observam duas linhas de raciocínio sobre a definição do conceito. A primeira linha iniciou-se por volta da década de 1960 e 1970, por meio de McClelland. Para ele, competência é “uma característica subjacente a uma pessoa que se relaciona com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.” (FLEURY & FLEURY, 2001, p. 186) E desta linha de raciocínio vários outros autores, em sua maioria norte americana fazem parte desta corrente. Para eles, de modo geral, competência refere-se a um conjunto de qualificações (atitudes, habilidades e conhecimentos) que levam a um desempenho maior na organização.

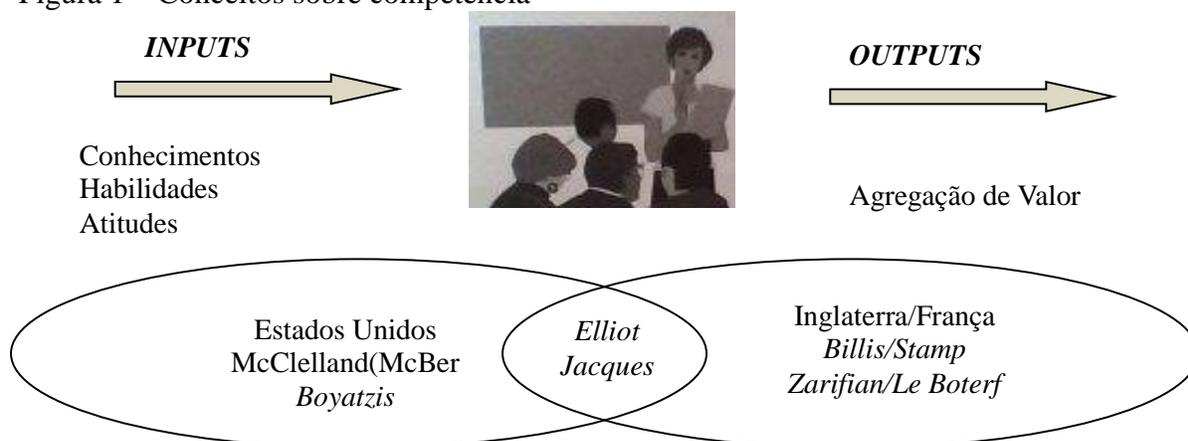
Na década de 1980 e 1990, através de uma análise crítica da definição proposta, autores como Le Boterf(1994) e Zarifian (1996) contestaram e impulsionaram uma outra linha de raciocínio. Para eles, competência não se resumia apenas a um conjunto de atribuições intrínsecas

ao indivíduo, mas referiam-se principalmente a forma como o indivíduo mobilizava seu estoque de conhecimentos e habilidades de modo a entregar e agregar valor do para a organização. (DUTRA, 2012) Como assim está explícito nas palavras de Le Boterf (1994 apud DUTRA, 2012 p. 30), “competência não é um estado de conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamentos. Na verdade a competência é colocar em prática o que se sabe, em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho”.

Hoje, vários autores tentam unificar as duas linhas de raciocínio, como Fleury & Fleury (2001) que a partir de vários estudos e análises, afirmam que “competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem o valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. (FLEURY & FLEURY, 2001, p. 188)

Dutra (2012) também sintetiza as duas correntes de pensamento afirmando que tais conceitos podem ser complementares e os estrutura da forma a seguir:

Figura 1 – Conceitos sobre competência



Fonte: Dutra (2012).

De um lado têm-se as competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias enquanto no outro, tem-se a entrega de valor através da competência para a organização. (DUTRA, 2012)

Fleury & Fleury (2001), contudo, enfatiza que o conceito de competência trata-se, no entanto, ainda de um conceito em construção. Inspirado em McLagan e Chen, Brandão (1999, p.23 apud LEITE, 2008, p.76), também se referiu sobre a complexidade acerca do termo relatando:

A complexidade do tema tornou a fragmentação teórica inevitável. Isso parece natural, à medida de concepções variadas fragmentadas e até mesmo contraditórias sobre um mesmo assunto talvez seja a representação mais acurada do mundo pós-moderno. (BRANDÃO, 1999, p. 23 apud LEITE, 2008, p.76)<sup>8</sup>

Ele afirma com isso que a complexidade da conceituação e aplicação bem como a fragmentação teórica nada mais é que o reflexo da complexidade da vida moderna.

### ***3.3.1 Competências Organizacionais.***

Em termos de gestão, para se criar uma abordagem metodológica que fosse capaz de determinar a entrega de valor requerida das pessoas era preciso reconhecer as competências necessárias da organização.

Rabaglio (2011) conceitua competências organizacionais como competências necessárias para que a empresa cumpra suas estratégias e atinjam suas metas. Seu mapeamento se dá por meio da missão, visão, valores, objetivos e metas da organização.

Atender as competências organizacionais é de suma importância para manutenção da vantagem competitiva da organização. Dias et al. (2010, p. 11) afirmam que “competências organizacionais extraordinárias viabilizam diferenciais competitivos sustentáveis”.

As competências individuais estão intimamente relacionadas com as competências organizacionais, de tal forma que uma necessita da outra para existir. Sobre este fato Dutra (2012, p. 24) afirma:

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando para enfrentar novas situações profissionais e pessoais na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

De tal forma que nada adiantam no ambiente empresarial as competências individuais se estas não estiverem atreladas às competências da organização.

### ***3.3.2 Competências Individuais.***

---

<sup>8</sup> O texto citado por Brandão é de fato de autoria de McLagan.

As competências profissionais e individuais das pessoas na organização, como foi visto, se modelam a partir das competências organizacionais necessárias para a manutenção da atividade central da organização bem como sua diferenciação perante outras organizações.

Durand (1998 apud LEITE, 2008) desenvolve um conceito de competência individual baseado em três dimensões interdependentes: habilidades, conhecimentos e atitudes. Ou seja, a competência é formada a partir da união de conhecimentos, habilidades e atitudes, aplicadas com um propósito. O conceito de competência proposto por Durand (1998) evidencia a “interdependência e complementaridade entre as dimensões do modelo, além da necessidade de ação e aplicação conjunta dessas dimensões em torno de um objetivo qualquer.” (LEITE, 2008, p. 80) Nesse mesmo raciocínio Rabaglio (2011), refere-se à metodologia do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) ao falar de competências individuais. Onde acordo com Rabaglio (2011), mediante a mutação veloz do mundo, constatou a importância das competências comportamentais: conhecimentos, habilidades e atitudes (chamada a metodologia do CHA). Onde cada uma destas é explicada da seguinte forma:

- **conhecimento:** trata-se de um conjunto de informações assimiladas pelo indivíduo, refere-se a formação acadêmica e especialidade;
- **habilidades:** refere-se ao saber fazer, ao domínio do conhecimento;
- **atitudes:** são valores, emoções demonstradas através do comportamento humano, o qual é possível identificar o perfil comportamental.

Sobre as habilidade de acordo com Katz (1955 apud CHIAVENATO, 2011) são três as essenciais para atuação do gestor:

- **habilidades conceituais:** estão relacionadas com a capacidade cognitiva mais sofisticada do administrador. Refere-se à visão organizacional, percepção da organização no ambiente inserido, capacidade de planejar e enxergar o futuro, trabalho com ideias, conceitos e abstrações;
- **habilidades humanas:** relacionadas com a interação com as pessoas. Refere-se à capacidade de comunicar, coordenar, motivar, liderar e solucionar conflitos interpessoais e grupais. “É saber trabalhar com pessoas por meio das pessoas.” (CHIAVENATO, 2011, p.3)
- **habilidades técnicas:** relacionadas à forma de fazer. Refere-se ao conhecimento especializado e facilidade em executar tarefas processuais.

Tais habilidades, como ilustradas na figura 02, estão estritamente associadas ao nível hierárquico posicionado do gestor dentro da organização de tal forma que à medida que se sobe o nível hierárquico na organização mais são abandonadas as habilidades técnicas e mais são exigidas habilidades conceituais. Como pode ser observado abaixo:

Figura 2- Habilidades segundo Katz (1995)



Fonte: Chiavenato (2011, p. 4)

O gestor deve ser dotado de capacidade a fim de conduzir a organização para alcançar os objetivos organizacionais, bem como alguém capaz de bem se relacionar, de formar e agir por meio das pessoas, motivando seus subordinados no âmbito organizacional e os liderando a fim de cooperar para o sucesso organizacional. Estas capacidades serão vistas adiante.

### 3.4 Competências gerenciais.

Falk, Pacífico e Silva (2012) a partir de um estudo documental, realizaram uma análise das competências mais demandadas ao profissional de administração no mercado de trabalho, no período de 2009 à 2011. Através da análise das competências requeridas pelas vagas encontradas no painel executivo da Revista Exame, eles se utilizaram de um universo de estudo de 708 vagas, das quais foram filtradas 161 que diziam respeito apenas as vagas destinadas aos profissionais de administração. Desta, a maior parte das vagas se encontravam na região sudeste e sul. As principais competências observadas exigidas pelos cargos foram: relacionamento interpessoal (10,8%); foco nos resultados (10,1 %); pró-atividade (9,9%); liderança (9,2%); boa comunicação (8%); dinamismo (7,8%); capacidade de negociação (5,4%); visão estratégica (5,2%); empreendedorismo (3,8%); visão analítica (3,8%), criatividade (2,8%); flexibilidade (2,4%). Pode-se perceber que o relacionamento interpessoal, seguido do foco nos resultados, pró-atividade e liderança foram as mais solicitadas e valorizadas principalmente para os cargos de gerência.

Cardoso e Fonseca (2009) citam uma outra pesquisa também direcionada para as exigências do mercado. Refere-se a uma pesquisa efetivada pela Creative Education Foudantion que aponta as habilidades requeridas pelas 500 maiores empresas do mundo que são de acordo com a ordem de importância: trabalho em equipe, solução de problemas, habilidades interpessoais, comunicação oral, saber ouvir, desenvolvimento pessoal e profissional, pensamento criativo, liderança, motivação para objetivos e metas. Tal pesquisa foi divulgada no Jornal do Brasil em 17.01.1999<sup>9</sup>

Resende (2004) relata sobre as competências de gestão. Ele afirma que são velhas e conhecidas, antes vista como função gerencial, porém com foco antes na eficiência e não na eficácia. São elas: competência de planejamento; competência de organização; competência de controle; competência de orientação; competência de delegação; competência de decisão; competência para liderar; competência para treinar e educar; competência para comunicar; competência para dar e receber *feedback*; competências para conduzir reuniões. Resende (2004) afirma que tais competências assegurarão (para o seu detentor) o sucesso na organização.

---

<sup>9</sup> A pesquisa foi apresentada em site da CONVIBRA, ora inexistente, em 2009 sem a data e número da edição do Jornal do Brasil

Motomura (1998 apud MOURA et al., 2009) de forma simples afirma que no mundo moderno em meio modismos e transformações constantes, o gestor para ser eficaz precisa adquirir competências duráveis. Para ele, estas competências duráveis são 11 na seguinte ordem: pensar estrategicamente; pensar sistematicamente; enxergar o todo; fazer abstrações; inovar/criar; encontrar a essência das coisas; fazer acontecer; comunicar-ouvir e entender empaticamente, expressar e escrever; relacionar-se; iniciar mudanças e energizar pessoas.

Em 1995, a Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional assumiu também a competência de deliberar sobre as diretrizes curriculares nacionais para impulsionar as Instituições de Ensino Superior, à acompanhar as mudanças contínuas no perfil do administrador com o fim de orientá-las e sintonizá-las de acordo com o mercado de trabalho.

Sendo assim, estabeleceu as seguintes competências e habilidades que o administrador deve possuir descritas abaixo:

- 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;
- desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- 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;
- ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- 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 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2006,p.12)

Tais competências e habilidades servem de orientação às Instituições de Nível Superior com o intuito de manter a atualização destas perante o mercado de trabalho em constante evolução.

### **3.5. Modelo Gerencial.**

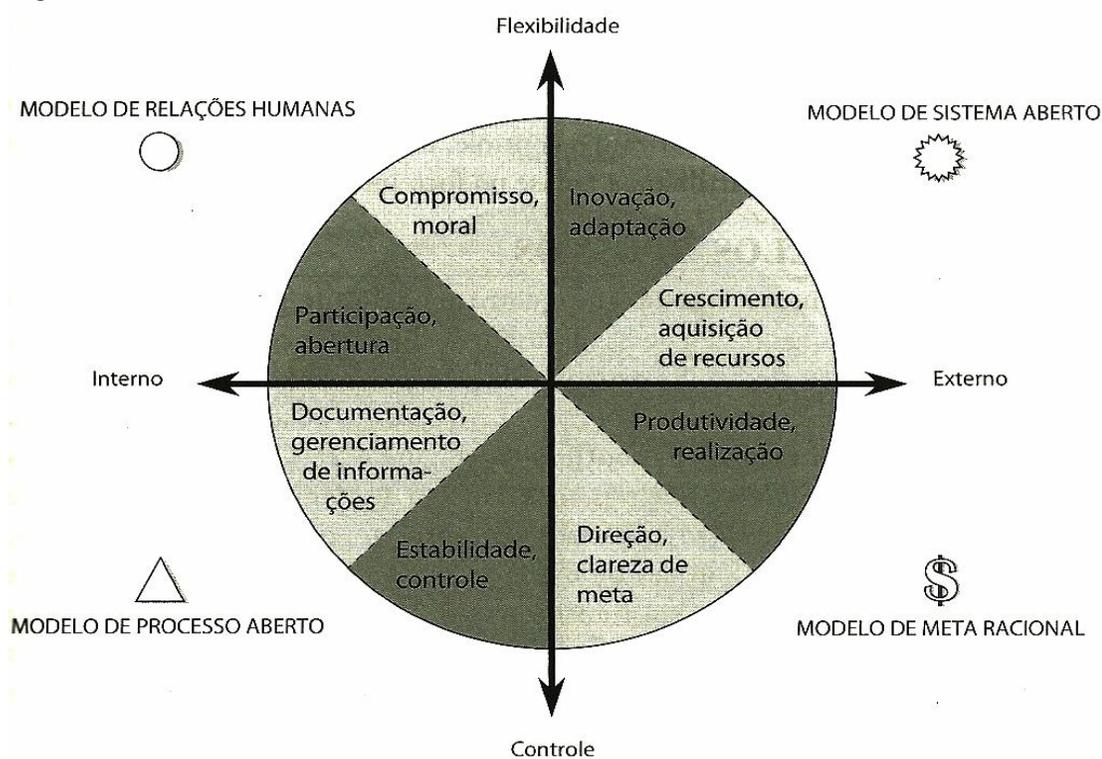
O cenário atual indica a existência de uma era complexa e que, portanto, precisa-se dar ou obter respostas complexas. Isto infere diretamente também no modelo atual de gestão. Em uma era complexa, um só modelo de gestão não pode responder todo o cenário e processo o qual

vivemos. Quinn et al.(2012) afirma que hoje necessitamos de uma abordagem de gestão baseada na ideia “e/e” em vez de “ou/ou”. Isto quer dizer que todos os focos relevantes e necessários precisam ser atendidos na empresa. Não se pode, por exemplo, reduzir custos ou aumentar a qualidade. Os dois pontos precisam ser atendidos de forma concomitante.

Nesta perspectiva, Quinn et.al. (2012) desenvolveu um importante modelo gerencial que faz um mapeamento das principais competências gerenciais observadas a partir de uma compilação de modelos desenvolvidos ao longo do tempo. Tais modelos são: **modelo de meta racional** com o foco na produtividade, **modelo de relações humanas** com foco no comprometimento da organização, **modelo de sistema aberto** com foco na inovação, e **modelo de processo aberto** com foco no controle.

O modelo desenvolvido pelos autores, portanto, abrange os quatro modelos mencionados acima e foi intitulado como “estrutura dos valores concorrentes”. Esse nome refere-se justamente por não se restringir a um único foco de gestão. Pois, de acordo com os autores, cada modelo deve ser analisado em conjunto a fim de extrair as vantagens que cada um proporciona. O modelo de Quinn et al. (2012),portanto, esta ilustrado abaixo:

Figura 3 – Estrutura dos valores concorrentes: critérios de efetividade.



Fonte: Quinn et al. (2012, p. 15)

Para transformar os quatro modelos teóricos abraçados em práticas de gestão, eos autores nomearam a ação central que fundamenta cada modelo a fim de direcionar gestores nas organizações. As ações centrais de cada modelo são as seguintes:

- **colaborar:** pois retrata a importância da manutenção de compromisso e coesão, referindo-se ao modelo das relações humanas;
- **competir:** retratando o foco na lucratividade e produtividade, referindo-se ao modelo de meta racional;
- **controlar:** retratando a valorização da estabilidade, referindo-se ao modelo de processo aberto;
- e por fim **criar**, realçando a importância de inovar, referindo-se ao modelo de sistema aberto.

Cada um dos quatro imperativos de ação infere em competências principais atreladas a este. Cada competência deve ser integrada ao modelo de valor concorrente a fim de alcançar a efetividade nas organizações. Segundo Quinn et al.(2012) essas competências foram encontradas por meio de dois estudos de pesquisa com gestores praticantes juniores, sênior, onde fora identificadas 250 competências iniciais. As competências mais comuns encontradas nestes gestores, foram agrupadas em quatro categorias seguindo o modelo de valores concorrentes. O intuito deste modelo é integrar todas as competências e direcionar os gestores de acordo com a circunstancia de cada momento. (QUINN et al., 2012) Este modelo, portanto pode ser usado por qualquer gestor em qualquer nível. Mediante o que foi dito, as competências principais atreladas a cada foco de ação de acordo com Quinn et al.,(2012) estão descritas abaixo:

**Colaborar** tem como as principais competências atreladas:

- **entender a si mesmo e aos outros:** capacidade de se auto conhecer em fraquezas e pontos fortes;
- **comunicar-se com honestidade e efetividade:** capacidade de saber ouvir e se expressar;
- **gerenciar grupos e liderar equipes:** capacidade de influenciar e comandar uma equipe;

- **orientar e desenvolver pessoas:** capacidade de dar feedback, delegações de tarefas, e trabalhar como *coaching*<sup>10</sup> e etc;
- **gerenciar e estimular o conflito construtivo:** é a capacidade de transformar um problema em um fator de crescimento;
- **usar o poder com ética e efetividade:** capacidade de saber utilizar e conquistar o poder de influência.

**Controlar** tem as competências gerenciais principais:

- **organizar fluxos de informações:** capacidade de identificar informações relevantes para o desenvolvimento do trabalho;
- **trabalhar e gerenciar através das funções:** capacidade para escolher as pessoas certas para uma equipe inter- funcional;
- **planejar e coordenar projetos:** é a capacidade de planejar, iniciar, executar e controlar projetos, num mundo cada vez mais dinâmico, adaptável e flexível;
- **medir e monitorar desempenho e a qualidade:** capacidade de estabelecer a estabilidade e o controle para evitar perdas;
- **estimular e possibilitar a conformidade:** é a capacidade de unir pessoas de forma a atuar em conformidade, ou seja, de acordo com normas e regras.

**Competir** tem como as principais competências atreladas:

- **desenvolver e comunicar visão:** refere-se à capacidade mobilização por meio do estabelecimento de um foco que gere uma visão;
- **estabelecer metas e objetivos:** capacidade lógica de direcionar a um fim comum para o almejo da realização da visão;
- **motivar a si e aos outros:** capacidade de transmitir não só a si, como aos outros uma significação ao trabalho de forma que tal significação possa surtir num sentimento de valorização que gere comprometimento na organização;
- **projetar e organizar:** refere-se à capacidade de alocar recursos de maneira eficiente com objetivo de alcançar metas;

---

<sup>10</sup> *Coaching* termo do léxico inglês que na terminologia administrativa significa a figura de um orientador de um executivo que o contrata para receber assessoramento pessoal e profissional.

- **gerenciar a condução e conduzir resultados:** “dizendo de maneira simples, gerenciar a execução e buscar resultados refere-se a fazer coisas.” (QUINN et al., 2012, p. 279).

**Criar** tem como competências centrais:

- **patrocinar e vender ideias novas:** capacidade de despertar o interesse das pessoas na transmissão de mensagens;
- **estimular e promover inovação:** capacidade de estimular a criatividade nas pessoas de forma a favorecer o processo de inovação;
- **negociar e acordar compromissos:** capacidade de estabelecer acordos por meio de negociações;
- **implementar e sustentar mudanças:** capacidade de provocar mudanças com fim de atingir certos objetivos.

Quinn et al (2012), afirma sobre o modelo de valores concorrentes que:

Pesquisadores e consultores tem usado a estrutura de valores concorrentes para estruturar programas de educação, desenvolvimento e treinamento de gestão para gestores de primeiro nível, nível intermediário e nível superior em uma ampla variedade de organizações publicas privadas e sem fins lucrativos nos Estados Unidos assim como internacionalmente. (QUINN, et al.,2012, p.22)

Isso porque os autores afirma que um dos pontos fortes do modelo de valores concorrentes é justamente a flexibilidade e adaptação do modelo para acomodar a mudança. Tal fato, é imprescindível, hoje, devido aos gestores necessitarem inovar, correr riscos ao mesmo tempo que estabelecem a estabilidade e continuidade da organização ou, seja precisam adotar muitas vezes um conjunto de valores que as vezes parece contraditório.

## 4 METODOLOGIA.

O entendimento sobre o significado de pesquisa acadêmica foi à preocupação inicial a ser observada para a construção metodológica deste presente trabalho. Sobre esta, portanto, Lima (2009, p.8) afirma que:

A pesquisa acadêmica científica não é produto de mera reprodução do conhecimento socialmente acumulado, mas devemos entendê-la no contexto da formação como a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas de metodologia consagradas pela ciência.

Além deste autor, Andrade (2009, p. 111) revela que “pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Por essas definições entende-se a importância de identificar e traçar a metodologia a ser utilizada, através dos métodos e da aplicação de técnicas. Schlittler (2008, p. 40) define metodologia como um “estudo científico dos métodos; seu propósito é indicar ao pesquisador o caminho para indicar a verdade”. Desta forma, considerando a classificação desta investigação quanto a natureza, quanto aos objetivos, como quanto a abordagem do problema, a análise e coleta de dados, os métodos e técnicas utilizadas serão demonstrados adiante.

### 4.1 Considerações metodológicas:

Godoy (1995) caracteriza a pesquisa **quanto à natureza** em quantitativa e qualitativa. Para ele a **pesquisa quantitativa** refere-se à pesquisa que procura medição concisa dos resultados procurados, há a existência de um plano estabelecido e de hipóteses claramente especificadas além de variáveis definidas. Enquanto a **pesquisa qualitativa** não se preocupa na precisão dos dados estudados, ela procura compreender os fenômenos com base na percepção dos sujeitos em estudo.

De acordo com Gil (2008, p.175):

A análise dos dados nas pesquisas experimentais e nos levantamentos é essencialmente quantitativa. O mesmo não ocorre, no entanto, com as pesquisas definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante. Nestas, os procedimentos analíticos são principalmente de natureza qualitativa. E, ao contrário do que ocorre nas pesquisas experimentais e levantamentos em que os procedimentos

analíticos podem ser definidos previamente, não há fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores. Assim, a análise dos dados na pesquisa qualitativa passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador.

Dessa forma a presente pesquisa pode ser classificada quanto à natureza como pesquisa qualitativa, embora obtenha dados numéricos, pois esta visa identificar e compreender atitudes e pensamentos segundo a percepção dos respondentes.

Segundo Andrade (2009) **quanto aos objetivos** a pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva e explicativa. A **pesquisa exploratória** é realizada quando se constitui de um trabalho preliminar para a pesquisa, pois visa maiores informações a respeito de determinado assunto. A **pesquisa descritiva** trata-se da análise de fatos observados e registrados, sem interferência do pesquisador. Andrade (2009) afirma que a pesquisa descritiva é bastante aplicada nas ciências humanas e sociais e possui como característica a aplicação principalmente de questionários e da observação sistemática. **Pesquisa explicativa** é a pesquisa mais complexa, pois visa identificar causas de determinado fenômeno, ela é aprofundada e visa fundamentar o conhecimento científico. Desta forma, a presente pesquisa pode ser classificada quanto aos objetivos de exploratória e descritiva.

**Quanto aos procedimentos**, Vergara (1998) afirma também que a pesquisa pode ser classificada como pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, telematizada, documental, bibliografia, experimental, *ex-post facto*, participação, pesquisa ação, estudo de caso. A presente pesquisa quanto aos procedimentos pode ser classificada, portanto, em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Pois, segundo Vergara (1998) pesquisa bibliográfica refere-se a um estudo sistemático e analítico por meio de material publicado em livros, revistas eletrônicas, enquanto a pesquisa de campo baseia-se na observação de dados tal como ocorre nos fenômenos.

Após a delimitação inicial da pesquisa cabe identificar a constituição da amostra que foi observada.

## 4.2 População e Amostra

Marconi e Lakatos (2010, p.147) definem a amostra como uma representação “de uma parcela convenientemente selecionada do universo.” Desta forma cabe definir o processo de seleção da amostra.

A pesquisa foi aplicada aos alunos do curso de administração da Universidade Federal do Ceará e tendo em vista o objetivo da pesquisa, amostra foi selecionada por conveniência e escolhida com base em dois critérios a serem atendidos. O critério inicial de escolha da amostra foi à condição que o estudo e a análise da amostra seriam feito apenas com os alunos que se encontram nos três últimos semestres do curso. Isso porque os alunos concludentes ou que estão próximos da conclusão, já vivenciaram se não toda, grande parte da grade curricular do curso e, portanto, possuem uma visão mais abrangente deste, tendo também uma maior condição de analisar as contribuições do curso para a formação de suas competência gerenciais. Desta forma dos 41 entrevistados que responderam ao questionário, 18 alunos concluiriam o curso neste semestre, 2012.2. Enquanto 11 concluiriam próximo semestre e apenas 6 concluiriam em 2013.2, ou seja dos 41 respondentes todos atendiam ao primeiro critério instituído.

Um segundo critério para a análise da amostra foi à exigência de que o aluno precisaria estar atuando no mercado de trabalho. Isso porque de acordo com Le Boterf (1994 apud DUTRA, 2012, p.30) como foi observado no referencial teórico “Competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho (...)” Ou seja, a inserção do aluno no mercado de trabalho dá a possibilidade de visualizar a aplicação da competência deste por meio das relações de trabalho. Isso porque para os alunos que não trabalham fica mais difícil observar competências por meio da aplicabilidade. Dessa forma a amostra foi realizada com os alunos concludentes ou próximos da conclusão da Universidade Federal do Ceará do curso de administração que estão inseridos no mercado de trabalho e atuantes na área de administração.

### **4.3 Instrumento de coleta de Dados**

Como Andrade (2009) afirma numa pesquisa descritiva a técnica de coleta de dados é frequentemente realizada por meios de questionários. Para a coleta de dados da presente pesquisa foi utilizado como instrumento o questionário para encontro dos resultados. Lima, (2009, p. 71) afirma que o “questionário é resultado da formulação e da aplicação de uma série de questões ordenadas e alternativas de respostas cujo teor detalha aspectos relativos à hipótese verificada e as variáveis privilegiadas.” Este pode ser constituído de perguntas abertas, fechadas ou múltiplas. De acordo com Lima (2009) as perguntas abertas tem caráter eminentemente qualitativo,

enquanto as fechadas quantitativo e as múltiplas possuem alternativas previamente concebidas a partir do referencial teórico explorado.

O presente questionário desta pesquisa foi dividido em duas seções, onde a primeira buscava identificar o perfil dos discentes e a segunda buscava identificar as competências gerenciais na percepção destes discentes. E foi elaborado por base das competências gerenciais mais citadas pela bibliografia de acordo com o modelo gerencial proposto por Quinn et al. (2012).

O quadro 02 apresenta a competência associada a pergunta elaborada, bem como faz uma comparação desta competência a partir do modelo das competências de Quinn et al. (2012) com o ponto de vista dos diversos autores estudados no referencial teórico como também pelas competências das diretrizes curriculares exigidas para a formação do administrador.

Quadro 2- Construção metodológica para elaboração do questionário por base no Modelo Gerencial de Quinn et al.(2012) e autores e diretrizes abordados na bibliografia. (continua)

Pergunta	Competência Gerenciais do modelo de Quinn et al.	Autores relacionados.
Faço as coisas acontecerem no meu trabalho produzindo resultados concretos.	Gerenciar e obter resultados próprios.	Falk, Pacifico e Silva (2012); CreativeEducationFoudantion; (1999);Motomura (1998).
Meus colegas me relatam resultados de trabalho que programei a eles.	Gerenciar e obter resultados por meio das pessoas.	
Sinto-me motivado com o trabalho que executo.	Motivar a si.	CreativeEducationFoudantion; (1999);Kartz(1955).
Depende de mim, a motivação de meus colegas.	Motivar aos outros.	
Costumo filtrar informações relevantes e repassar aos meus colegas para a realização do trabalho.	Organizar fluxos de Informações	Resende (2004); Mintzberg (1973).
Consigo identificar o cenário de longo prazo e estabelecer uma visão para o empreendimento.	Desenvolver e comunicar uma visão.	Falk, Pacifico e Silva (2012); Motomura (1998);Kartz (1955).
Formalizo planos de execução no meu trabalho, estabelecendo metas e objetivos.	Estabelecer metas e objetivos.	CreativeEducationFoudantion (1999).
Projeto e organizo alocação de recursos para o alcance de metas.	Projetar e Organizar (alocação de recursos)	Diretrizes (1995); Mintzberg (1973).
Estabeleço prioridades e ordeno a execução das minhas atividades de trabalho.	Planejar e coordenar projetos.	Resende (2004).
Sou considerado um líder em situações de trabalho por pessoas que trabalham diretamente comigo.	Gerenciar grupos e liderar equipes	Falk, Pacifico e Silva (2012); Resende (2004); CreativeEducationFoudantion (1999);Kartz(1955).

Fonte: A autora (2013).

Quadro 2- Construção metodológica para elaboração do questionário por base no Modelo Gerencial de Quinn et al.(2012) e autores e diretrizes abordados na bibliografia. (conclusão)

Pergunta	Competência Gerenciais do modelo de Quinn.	Autores relacionados.
Costumo integrar diferenças e estabelecer consenso diante de divergência e opiniões entre meus colegas de trabalho	Gerenciar e estimular o conflito construtivo/ Estimular e possibilitar a conformidade	CreativeEducationFoudantion (1999); Mintzberg(1973).
Consigo bons resultados nas negociações sobre assuntos na empresa.	Negociar e acordar compromissos	Falk, Pacifico e Silva (2012); Diretrizes (1995); Mintzberg(1973).
Meu trabalho me permite tomar decisões finais sobre assuntos de trabalho.	Negociar e acordar compromissos	
Comunico- me comunicar de forma franca e direta com meus colegas.	Comunicar com honestidade e efetividade	Falk, Pacifico e Silva (2012); Resende (2004); Creative Education Foudantion (1999);Motomura (1998); Diretrizes (1995);Kartz(1955).
Escuto com atenção as sugestões de meus colegas referentes ao trabalho que executam.	Comunicar com honestidade e efetividade	
Tenho facilidade de orientar meus colegas sobre assuntos de trabalho.	Orientar e desenvolver pessoas	Resende (2004);Kartz(1955).
É comum, no meu relacionamento com colegas, darmos <i>feedback</i> uns aos outros.	Orientar e desenvolver pessoas	
Estimulo colegas a desenvolverem novas ideias para o trabalho que executam.	Estimular e promover a inovação.	Falk, Pacifico e Silva (2012); CreativeEducationFoudantion (1999);Motomura (1998); Diretrizes (1995);Kartz(1955).
A criatividade é um fator valorizado na minha relação de trabalho.	Estimular e promover a inovação.	
Participo no desenvolvimento de projetos de novas soluções no meu trabalho.	Implementar e sustentar Mudanças	Motomura (1998); Mintzberg(1973).
Não tenho dificuldade de contornar a resistência de meus colegas na implementação de mudanças.	Implementar e sustentar mudanças	

Fonte: A autora (2013).

A avaliação das competências foi utilizada por meio da escala de Likert. Esta escala de acordo com Oliveira (2001, p.1) “baseia na premissa de que a atitude geral se remete às crenças sobre o objeto da atitude, à força que mantém essas crenças e aos valores ligados ao objeto”. Tal escala de acordo com (Gil 1994 apud OLIVEIRA, 2001, p.6), “tem como objetivo estabelecer uma escala numérica para a mensuração de dados intangíveis”.

Mattar (2007) também se refere a este sentido quando afirma que escala de Likert corresponde a uma serie de afirmações relacionadas ao objeto pesquisado, onde um número é atribuído a cada aspecto avaliado que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. Gil (2008, p.143:144) explica os passos para a construção desta escala:

- a) Recolhe-se grande número de enunciados que manifestam opinião ou atitude acerca do problema a ser estudado.
- b) Pede-se a certo número de pessoas que manifestem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados, segundo a graduação: concorda muito (1), concorda um pouco (2), indeciso (3), discorda um pouco (4), discorda muito (5).
- c) Procede-se à avaliação dos vários itens, de modo que uma resposta que indica a atitude mais favorável recebe o valor mais alto e a menos favorável o mais baixo.
- d) Calcula-se o resultado total de cada indivíduo pela soma dos itens.
- e) Analisam-se as respostas para verificar quais os itens que discriminam mais claramente entre os que obtêm resultados elevados e os que obtêm resultados baixos na escala total. Para tanto, são utilizados testes de correlação. Os itens que não apresentam forte correlação com o resultado total, ou que não provocam respostas diferentes dos que apresentam resultados altos e baixos no resultado total, são eliminados para garantir a coerência interna da escala.

Segundo Mattar(2007) esta escala possui vantagens por possuir uma construção simples e por sua amplitude de respostas permitir uma melhor informação da opinião do respondente. Porém, por ser uma escala ordinal, apresenta como desvantagem não poder estabelecer quanto um respondente é mais favorável do que outro dentro da mesma escala.

O presente questionário, portanto, possui 37 questões, onde 22 são de múltipla escolha aplicadas de acordo com as opções da escala de Likert e 1 questão aberta.

Foram aplicados 41 questionários para a realização da pesquisa que com vista em atender o objetivo inicial da amostra dos 41 questionários aplicados, apenas 35 serão analisados. Pois com base no critério de que além da amostra ser composta por estudantes do curso de administração da UFC, nos períodos diurno ou noturno, identificados nos três últimos semestres do curso, estes deveriam estar também inseridos no mercado de trabalho e atuantes na área de administração. Desta forma, dos 41 questionários aplicados, 2 respondentes trabalhavam fora da área de administração, 4 discentes, não trabalhavam, apenas estudavam, justificam este fato a aspiração por concursos, e apenas os 35 estavam inseridos no mercado de trabalho e atuantes na área da administração. Por tal motivo, a análise é realizada apenas com estes 35 e os resultados serão visto mais adiante.

Os questionários foram aplicados na Universidade Federal do Ceará, de forma pessoal nos dias 13 e 14 do mês de janeiro de 2013.

#### **4.4 Análise e interpretação dos resultados.**

A avaliação das competências foi analisada por meio da ponderação da escala dentro de um valor de 1 à 5. Cada valor deveria refletir a percepção do aluno quanto àquela afirmativa exposta. Cada afirmativa indicava a posse de alguma competência. A análise das respostas recolhidas foi realizada por meio de comparações e frequências.

A comparação realizada entre o nível de competência com os cargos, salários, envolvimento ou não em atividades acadêmicas, além de realização de cursos extracurriculares, objetivava a percepção da existência de alguma influência do ambiente de trabalho (cargo e salário) e do meio acadêmico (envolvimento com atividades acadêmicas e realização de cursos extracurriculares) na formação das competências dos discentes. Tal comparação foi realizada por meio da média do respectivo grupo analisado, tomada por base da soma das competências individuais de cada indivíduo conforme observado por Gil (2008) quanto aos passos para a construção da escala de Likert, apresentada anteriormente.

As perguntas abertas foram analisadas através da interpretação das respostas dos respondentes, observando a frequência destas respostas e estabelecendo as possíveis causas de contribuição do curso, na percepção destes, por base das competências analisadas e identificadas também na percepção destes.

A tabulação e organização dos dados foi realizada através do software EXCEL. Os resultados desta análise são apresentados no próximo capítulo.

## 5 ANÁLISE DE RESULTADOS:

O objetivo desta presente pesquisa é identificar as competências gerenciais nos alunos, bem como destacar a predominância destas. O questionário foi dividido em duas seções onde buscava identificar-se o perfil e verificar as competências, bem como a contribuição da faculdade no desenvolvimento destas. Dos 41 questionários aplicados, a análise foi realizada apenas com os 35 que atingiram os critérios de amostra estabelecidos já mencionados. Tais resultados estão expostos abaixo:

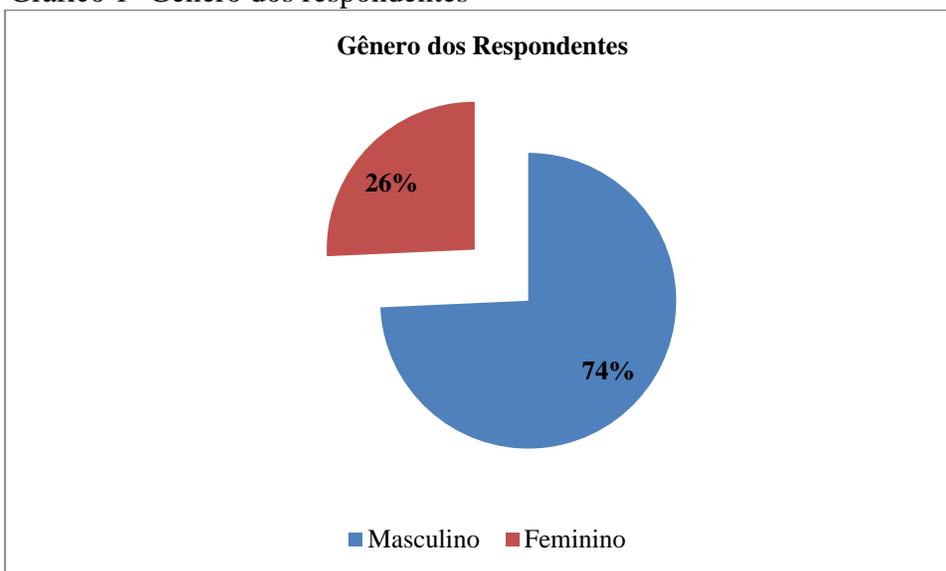
### 5.1 Perfil dos respondentes.

Tabela 1- Gênero dos respondentes

<b>Gênero</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Masculino	26	74%
Feminino	9	26%
Total	35	100%

Fonte: A autora (2013)

Gráfico 1- Gênero dos respondentes



Fonte: A autora (2013).

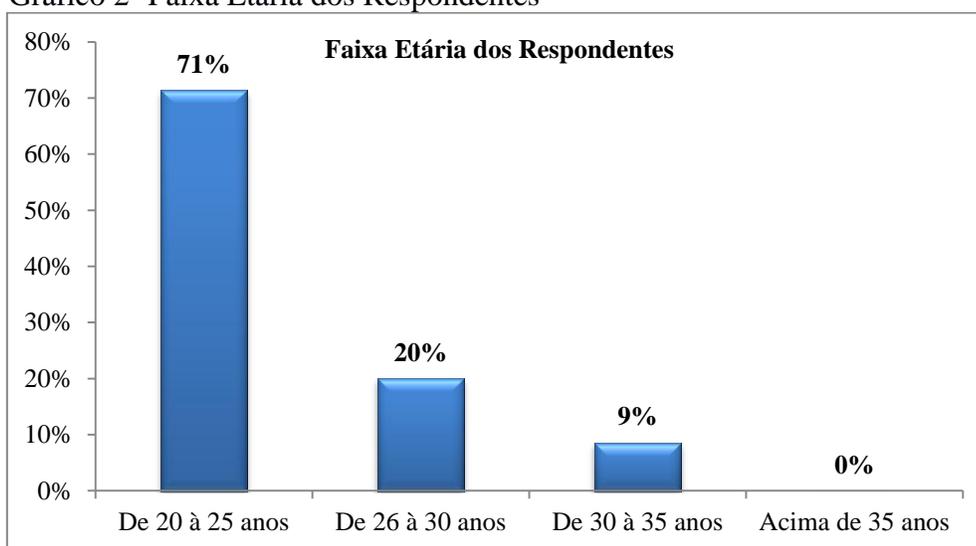
No gráfico acima pode ser verificado o gênero dos respondentes que participaram da pesquisa. Dos 35 respondentes, 26% são do sexo feminino, e 74% são do sexo masculino. Observando uma predominância do sexo masculino no curso de administração.

Tabela 2-Faixa Etária dos Respondentes

<b>Faixa Etária</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
De 20 à 25 anos	25	71%
De 26 à 30 anos	7	20%
De 30 à 35 anos	3	9%
Acima de 35 anos	0	0%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fonte: A autora (2013).

Gráfico 2- Faixa Etária dos Respondentes



Fonte: A autora (2013).

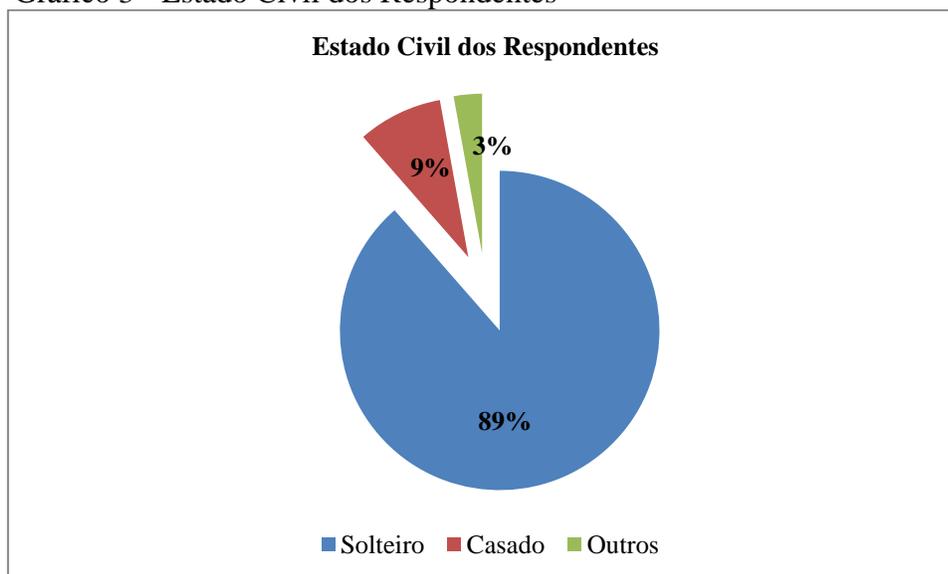
No gráfico 2 é verificado a faixa etária, dos respondentes. 71% destes possuem idade de 20 à 25 anos, 20% de 26 à 30 anos, e somente 9% de 30 à 35 anos. E nenhum acima de 35 anos. Como a amostra foi realizada pelos alunos já no final do curso, é possível concluir que maior parte dos alunos concluem a faculdade ainda jovens em torno de 20 à 25 anos.

Tabela 3-Estado Civil dos Respondentes

<b>Estado Civil</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Solteiro	31	89%
Casado	3	9%
Outros	1	3%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: A autora (2013).

Gráfico 3 - Estado Civil dos Respondentes



Fonte: A autora (2013).

No gráfico 3 é exposto o estado civil dos respondentes. Dos 35 alunos, 89% são solteiros, 9% são casados e apenas 3% se definiu em outros. Pode inferir-se, portanto a partir disto que a maior parte dos alunos que frequentam a faculdade se encontra ainda no estado civil: solteiro.

Tabela 4-Área de atuação dos Respondentes

Área de atuação	Nº	%
Outras	3	9%
Comercial	9	26%
Finanças	9	26%
Marketing	4	11%
Gestão ( planejamento/ administrativo/supervisão)	8	23%
Logística	2	6%
Total	35	100%

Fonte: A autora(2013).

Gráfico 4- Área de atuação dos Respondentes



Fonte: A autora (2013).

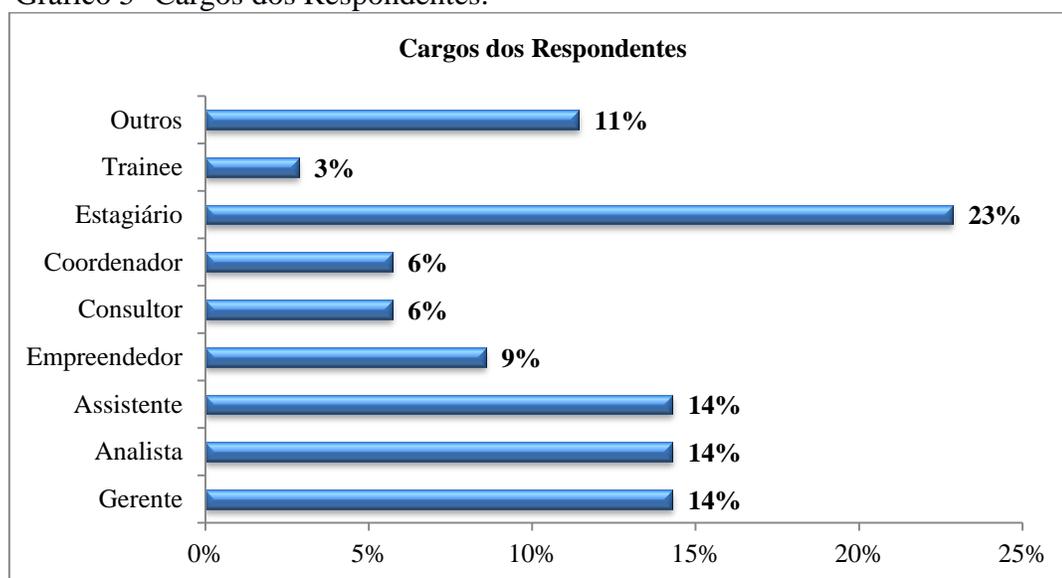
O gráfico 4 informa quanto a área de atuação dos respondentes. Dos 35 alunos 6% atuam na área de logística, 23% atuam na área de gestão, 11% atuam na área de marketing, 26% atuam na área de finanças, 26% atuam na área comercial, e 9% correspondendo a outras áreas. Percebe-se a predominância da atuação dos alunos da administração da UFC nas áreas de finanças e comercial em comum empate de 26% do total dos entrevistados.

Tabela 5– Cargos dos Respondentes.

<b>Cargos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Gerente	5	14%
Analista	5	14%
Assistente	5	14%
Empreendedor	3	9%
Consultor	2	6%
Coordenador	2	6%
Estagiário	8	23%
Trainee	1	3%
Outros	4	11%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fonte: A autora(2013) .

Gráfico 5- Cargos dos Respondentes.



Fonte: A autora (2013) .

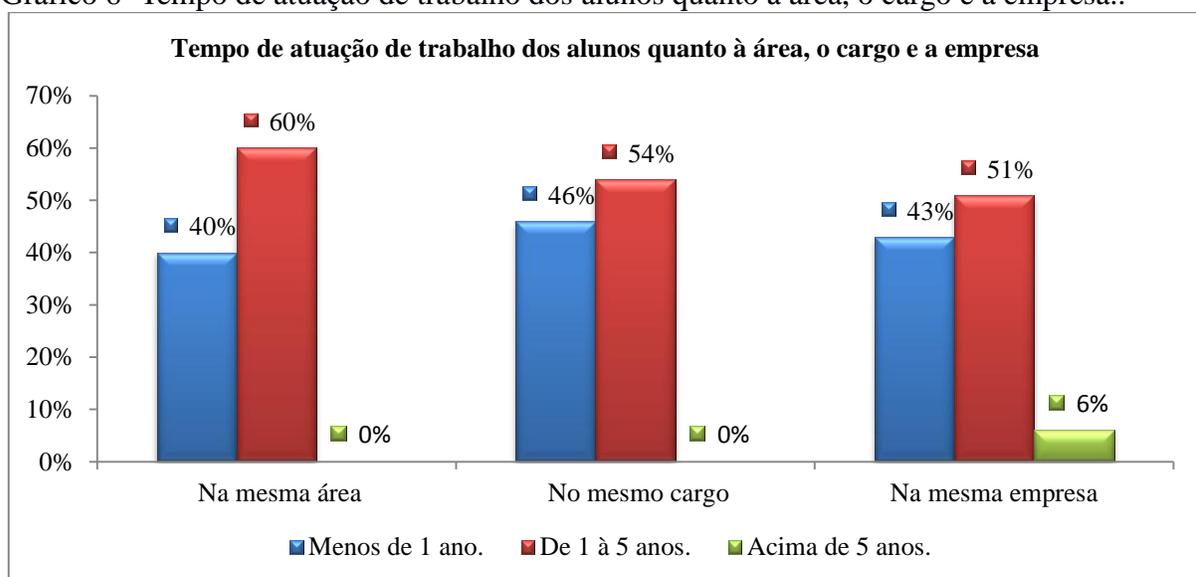
Pelo gráfico acima é possível perceber que 23% do total dos alunos são estagiários, 9% são empreendedores. Identifica-se um empate de 14% entre os alunos que atuam como gerentes , analistas e assistentes. Há um outro empate de 6% sobre os cargos de coordenadores e consultores. E por fim, 3% dos alunos são trainees, e 11% classificam-se em outros.

Tabela 6– Tempo de atuação de trabalho dos alunos quanto à área, o cargo e a empresa..

Anos de Trabalho	Na mesma Área		No mesmo Cargo		Na mesma Empresa	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Menos de 1 ano.	14	40%	16	46%	15	43%
De 1 à 5 anos.	21	60%	19	54%	18	51%
Acima de 5 anos.	0	0%	0	0%	2	6%
Total	35	100%	35	100%	35	100%

Fonte: A autora (2013).

Gráfico 6- Tempo de atuação de trabalho dos alunos quanto à área, o cargo e a empresa..



Fonte: A autora (2013).

O gráfico demonstra o tempo de trabalho dos respectivos respondentes quanto ao tempo em que atuam na área, no cargo e na empresa. Desta forma, referente ao tempo de trabalho na área, 40% dos entrevistados responderam estar menos de um ano, enquanto 60% responderam já trabalhar de 1 à 5 anos na mesma área, enquanto nenhum está há mais de 5 anos. Observa-se a partir do tempo de trabalho na área certa experiência profissional dos alunos e provavelmente até uma certa especialização na área em que atuam.

Através de uma análise comparativa entre o tempo da empresa e o tempo de cargo, percebe-se que quanto ao tempo no cargo 46% dos entrevistados responderam estar menos de 1 ano no atual cargo, 54% responderam estar de 1 à 5 anos no atual cargo, enquanto nenhum afirmou estar há mais de 5 anos no mesmo cargo. Quanto ao tempo na Empresa 43% afirmaram estar há mais de um ano na empresa em que atua, enquanto 51% afirmaram estar de 1 à 5 anos na

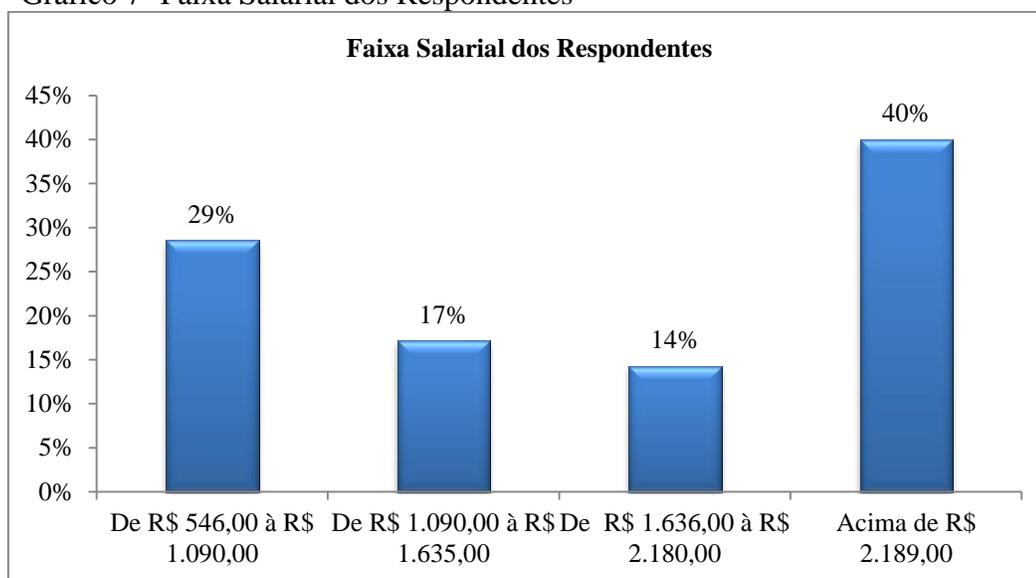
empresa atual, e 6% afirmaram estar mais de 5 anos na empresa atual. Dessa forma é possível pressupor que pela análise de tempo na empresa que os alunos possuem boas competências profissionais para o cargo em que atuam, visto também o tempo em que ocupam o cargo.

Tabela 7- Faixa Salarial dos Respondentes.

<b>Faixa Salarial</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
De R\$ 546,00 à R\$ 1.090,00	10	29%
De R\$ 1.090,00 à R\$ 1.635,00	6	17%
De R\$ 1.636,00 à R\$ 2.180,00	5	14%
Acima de R\$ 2.189,00	14	40%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fonte: A autora (2013).

Gráfico 7- Faixa Salarial dos Respondentes



Fonte: A autora (2013).

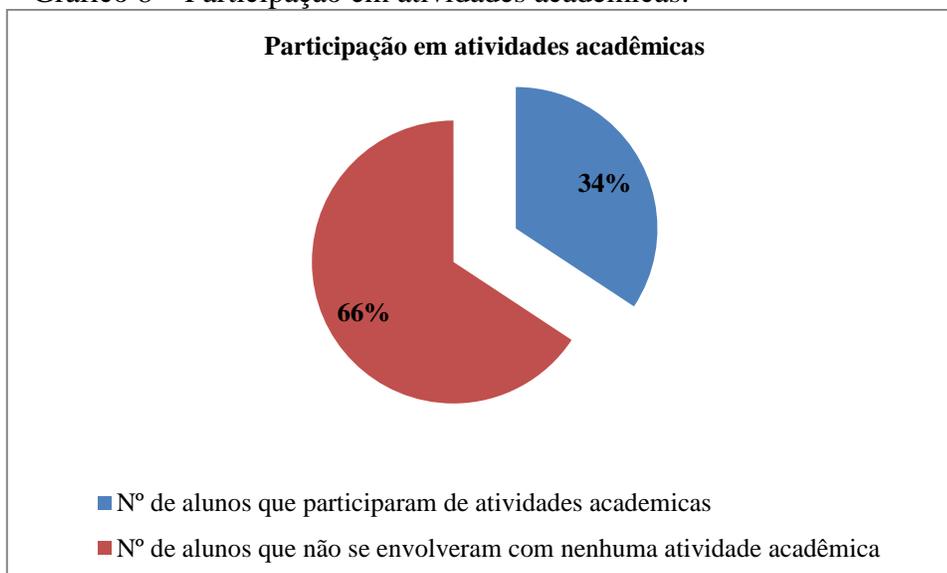
O gráfico 5 expõe a faixa salarial revelada dos respondentes. Sendo que dos 35 alunos 29% apresentam salário de R\$ 546,00 à R\$ 1.090,00, 17% apresentam salário entre R\$ 1.090,00 à R\$ 1.635,00, 14% apresentam salário de R\$ 1.636,00 à R\$ 2.180,00 e 40% apresentam salário superior à R\$ 2.189,00. Percebe-se que uma grande parte dos alunos ganham salários acima de R\$ 2.180,00 dessa forma de modo geral, pode inferir-se que os alunos da administração da UFC ganham boas proporções salariais.

Tabela 8- Participação em atividades acadêmicas.

<b>Participou de atividades acadêmicas</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Sim	12	34%
Não	23	66%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fonte: A autora (2013).

Gráfico 8 – Participação em atividades acadêmicas.



Fonte: A autora (2013).

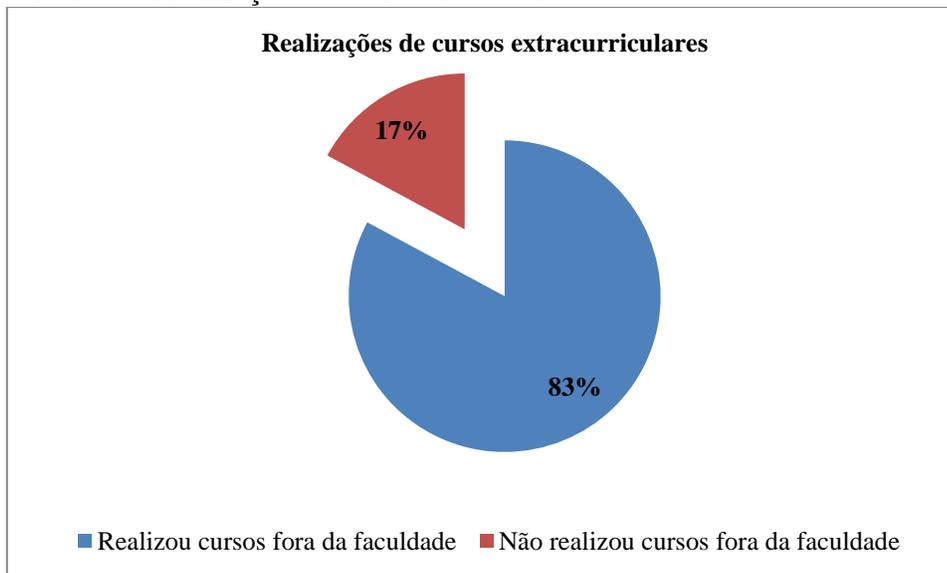
O gráfico 7 apresenta o nível de envolvimento dos alunos com as atividades acadêmicas. Dos 35 alunos entrevistados, 66% afirmaram não ter se envolvido com nenhuma atividade acadêmica ao longo da faculdade, enquanto apenas 34% afirmaram ter participado de alguma atividade acadêmica no decorrer da faculdade. Dentre as atividades citadas por aqueles que afirmaram ter participado de atividades acadêmicas, 31% afirmaram ter participados de projetos de extensão, 23% de palestras e eventos, 15% participaram da Bolsa CNPQ, 15% participaram do Centro Acadêmico, 8% participaram da Inova, 8% envolveram-se com projetos de pesquisa. A partir disto pode inferir-se que a grande maioria dos alunos da UFC não costuma se envolver nas atividades acadêmicas.

Tabela 9- Cursos Extracurriculares

Realização de cursos fora faculdade	Nº	%
Sim	29	83%
Não	6	17%
Total	35	100%

Fonte: A autora (2013).

Gráfico 9- Realizações de cursos fora da faculdade

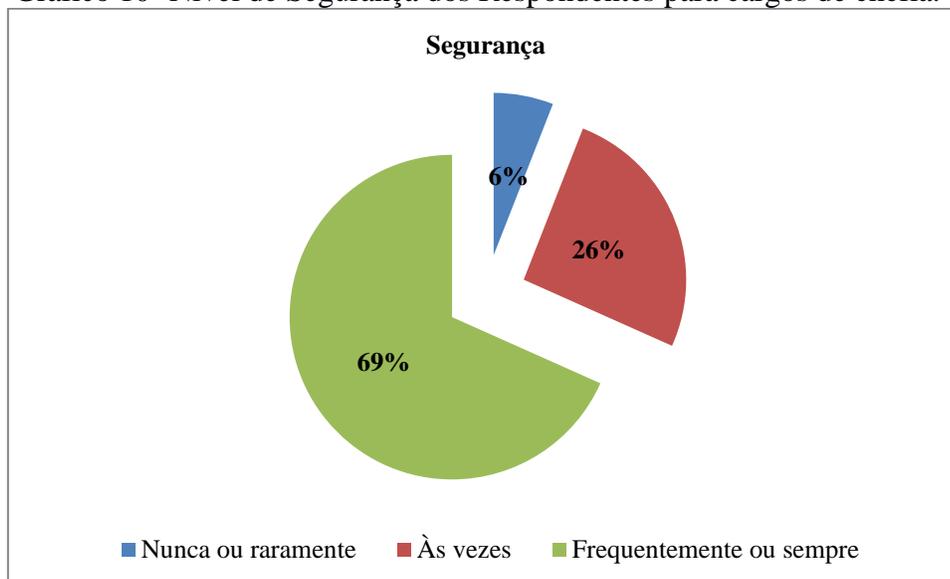


Fonte: A autora (2013).

Questionado aos respondentes sobre o costume de realizar cursos fora da faculdade, 83% responderam que sim, enquanto apenas 17% afirmaram nunca ter realizado algum outro curso se não a faculdade. Dentre os cursos realizados 90% são de idiomas, 72% são de informática, 31% em Finanças, 7% em Projetos ,3% em outros. Percebe-se um certo nível de interesse em capacitação e aprimoramento por parte do aluno do curso de administração da Universidade Federal do Ceará.

## 5.2 Avaliação das competências

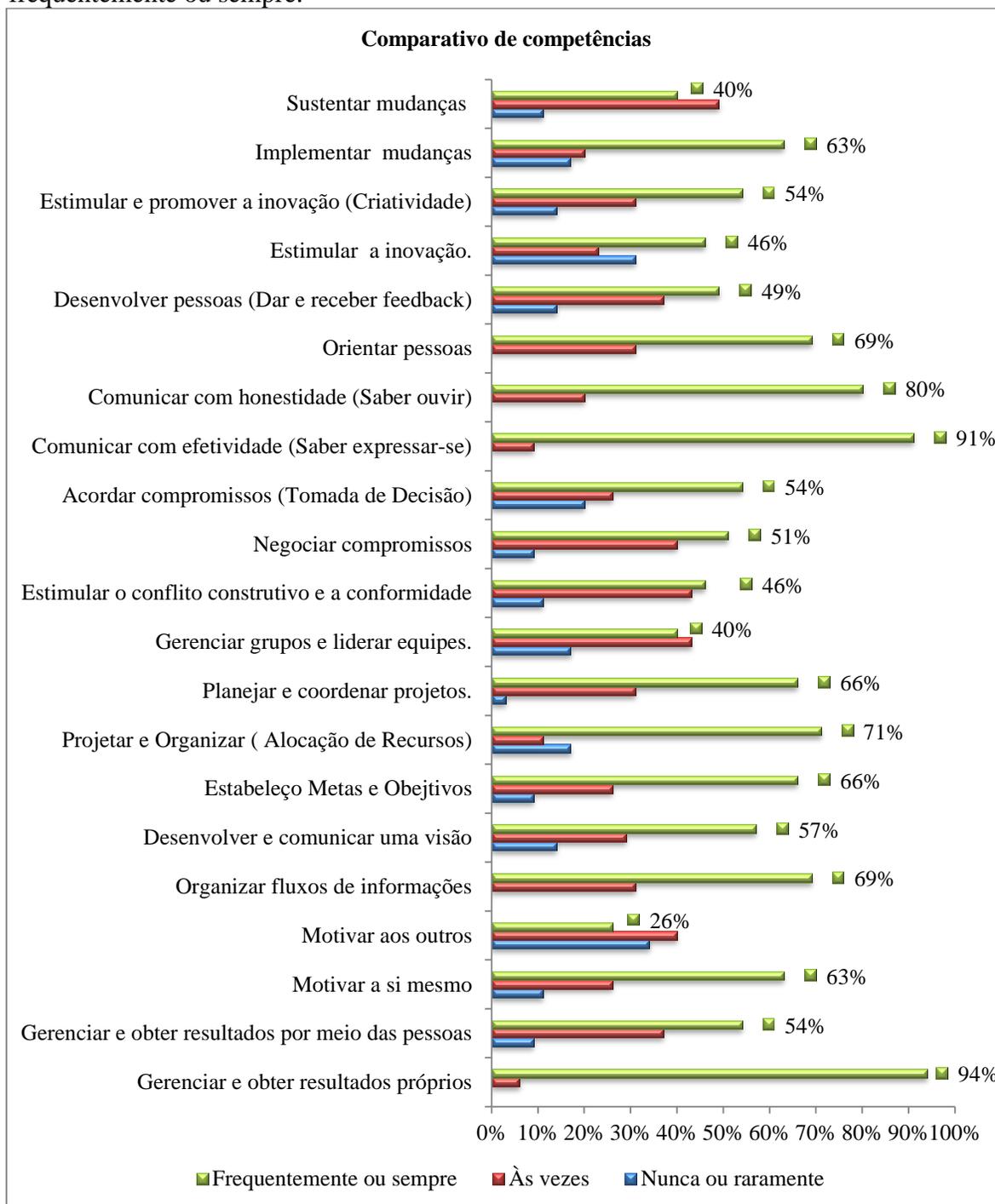
Gráfico 10- Nível de Segurança dos Respondentes para cargos de chefia.



Fonte: A autora (2013).

Quanto ao nível de segurança que sentem para desempenhar papéis de comandos dentro da área administrativa o gráfico acima demonstra o resultado, sendo que 69% dos pesquisados disseram sentir-se seguros, 26% disseram se sentir mais ou menos seguros. E apenas 6% disse não sentir-se seguro. De modo geral, percebe-se que o aluno da administração da UFC sente uma certa segurança na possibilidade de exercer cargos de comando dentro de sua profissão. Tal nível de segurança pode refletir a contribuição da faculdade no desenvolvimento do aluno.

Gráfico 11- Comparativo das competências no fator: nunca raramente, às vezes e frequentemente ou sempre.



Fonte: A autora (2013).

De acordo com o gráfico pela análise das competências não foi observada a falta de nenhuma destas nos alunos do curso de administração da UFC. De modo geral pode pressupor-se

que os alunos possuem competências exigidas de acordo com o visto no referencial teórico para o atual mercado de trabalho. Cabe observar a predominância de determinadas competências neste grupo, para isso tais competências serão analisadas pelo fator de frequência obtida nas respostas dos alunos.

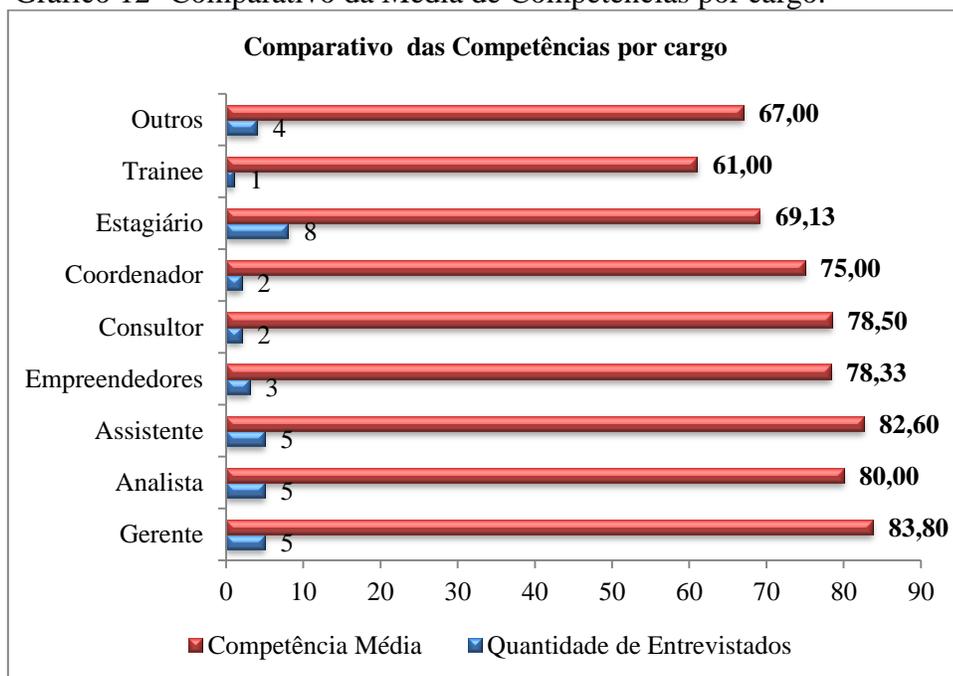
No fator frequentemente ou sempre é possível observar o destaque de três competências. Dos 35 entrevistados, 94% dos respondentes afirmaram que costumam a produzir resultados esperados pela empresa, 91% afirmaram que se comunicam de forma eficaz, e 80% afirmaram que ouvem de forma atenciosa os colegas de trabalho.

No fator às vezes três competências chamaram atenção. Dos 35 alunos 49% dos respondentes responderam que às vezes não possuem resistência a mudanças, como outras vezes resistem a estas. Outros 43% afirmam que apenas às vezes são vistos como líderes pelos colegas e apenas 43% afirmam que costumam integrar diferenças, resolver conflitos entre os colegas. Tal resultado infere sobre o comportamento dos estudantes que estes em situações normais conseguem liderar e conciliar diferenças, porém nem sempre consegue contornar resistências em situações novas e mudanças.

No fator nunca ou raramente observou-se três competências que obtiveram maior frequência de respostas quanto as competências menos aplicadas avaliadas por eles em seu trabalho foi a competência de motivar e estimular colegas de trabalho. Desses 34% afirmam que não dependem deles a motivação dos outros e 31% afirmam que raramente estimulam os colegas. Conclui-se que estes se admitem que as pessoas se auto motivam e não se sentem estimuladas os colegas a novas ideias. Ou seja, verificando este quesito percebe-se ou infere-se que a maioria acha que as pessoas devem procurar soluções por si próprias.

Desta forma observa-se de modo geral nos alunos do curso de administração a predominância das competências referentes à geração de resultados e habilidades de comunicação tanto em saber se expressar de forma eficaz, como em saber ouvir. Enquanto as competências referentes à adaptação a mudanças e de liderança obtiveram uma frequência mediana. E as competências de estímulo e motivação aos colegas foram as que obtiveram maior frequência de resposta no fator nunca ou raramente dos alunos do curso de administração.

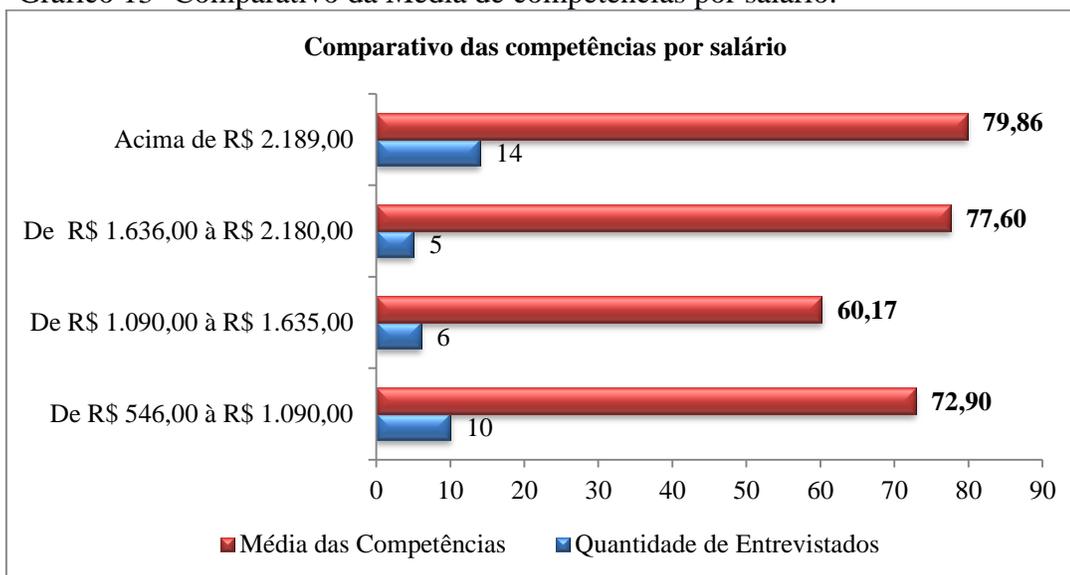
Gráfico 12- Comparativo da Média de Competências por cargo.



Fonte: A autora (2013).

Outro ângulo de análise feito refere-se quanto a comparação entre a soma das competências individuais de cada aluno e a relação desta com o cargo ocupado pelo aluno. Os alunos que obtiveram maior média de aplicação de competências foram os que atuavam em cargos de gerente, seguidos dos cargos de assistente, analista e empreendedores. Desta forma foi possível observar certa relação quanto à aquisição de competência pelos alunos com os cargos ocupados no trabalho.

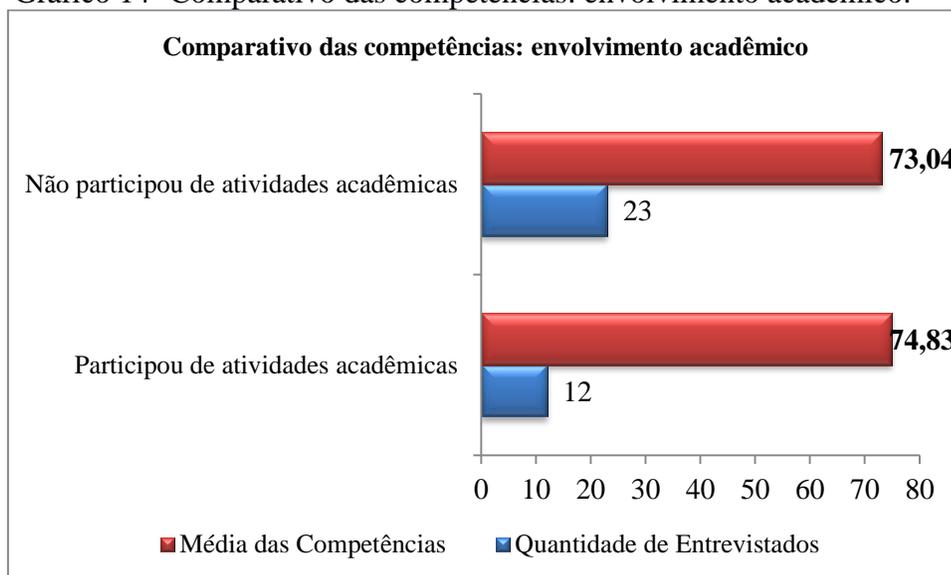
Gráfico 13- Comparativo da Média de competências por salário.



Fonte: a autora (2013).

Foi comparada a média da soma das competências de cada respondente de acordo com o salário destes, com o objetivo de encontrar alguma relação existente quanto ao nível de competência e salário obtido. O resultado foi o seguinte: aqueles recebem salário acima de R\$ 2.189,00 apresentam uma média de 79,86 de competência, enquanto aqueles que recebem salário de R\$ 1.636,00 à R\$ 2.180,00 obtiveram uma média de competência de 77,60. Aqueles que recebem de R\$ 1.090,00 à R\$ 1.635,00 possuíram uma média de 60,17, enquanto aqueles que recebem de R\$ 546,00 à R\$ 1.090,00 possuem média de 72,90. Observa-se uma certa relação entre a competência e o salário recebido com exceção apenas dos estudantes que recebem salário de R\$ 1.090,00 à 1.635,00 onde o salário superou a média de competências se comparados com os que recebem R\$ 546,00 à R\$ 1.090,00 as causas são estranhas, mas pode inferir que a causa desta pode ser talvez pela grande quantidade de estagiários que estão inseridos neste tópico.

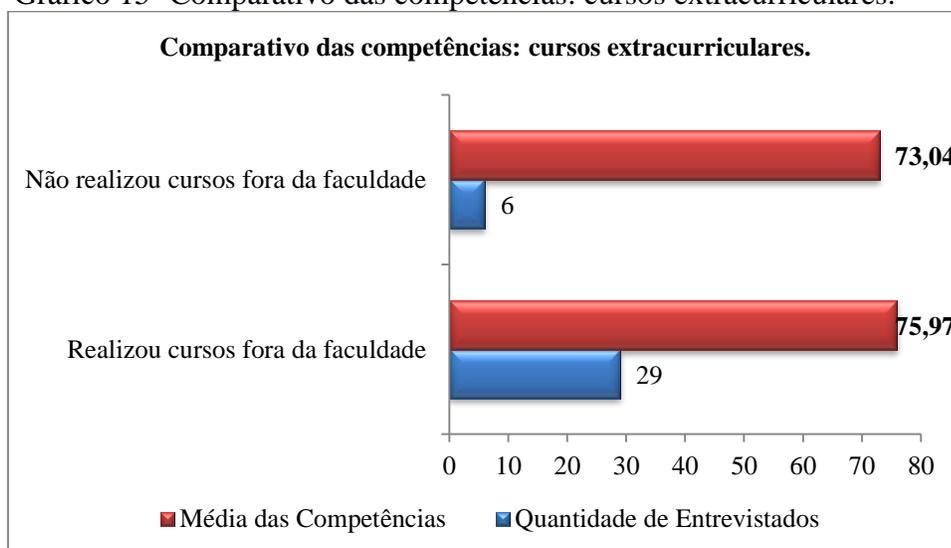
Gráfico 14- Comparativo das competências: envolvimento acadêmico.



Fonte: A autora (2013).

Comparando o nível de competência com a participação em atividades acadêmicas observa-se uma certa vantagem quanto aqueles que participaram de atividades acadêmicas Estes obtiveram uma média de 74,83, enquanto os que não participaram obtiveram uma média de competência 73,04.

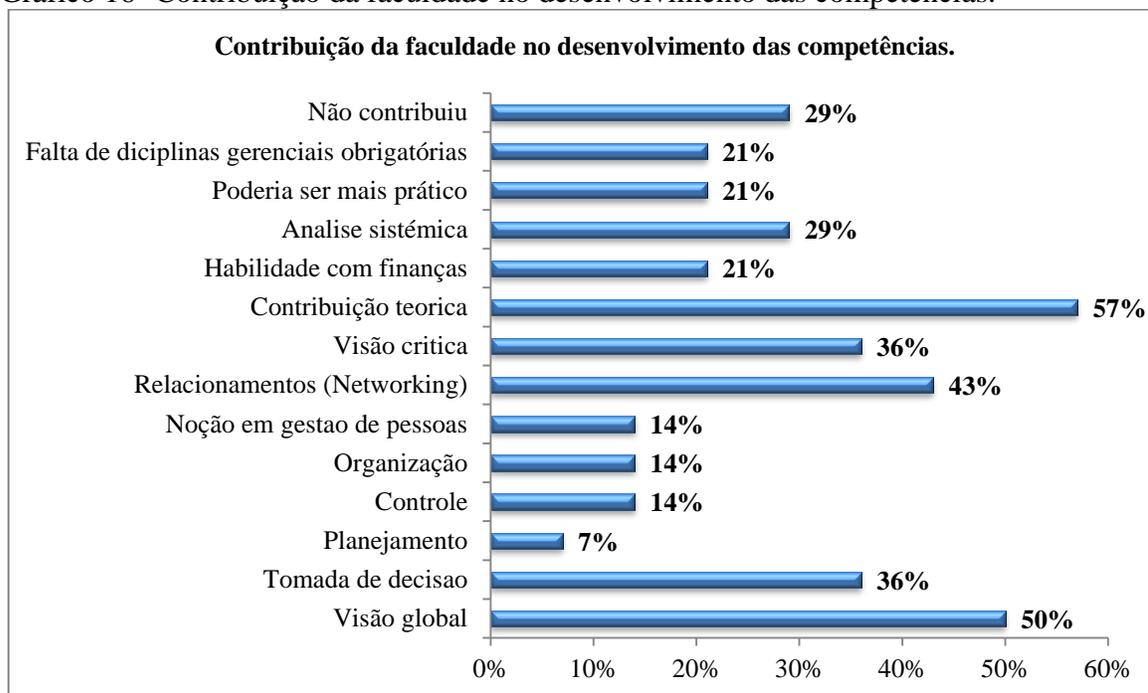
Gráfico 15- Comparativo das competências: cursos extracurriculares.



Fonte: A autora (2013).

Comparando o nível de competência observada entre os alunos que realizaram e não realizaram cursos extracurriculares. Os alunos que afirmaram não ter realizado nenhum curso extracurricular obtiveram uma média de 73,04. Enquanto aqueles que afirmaram ter realizado algum curso fora da faculdade obtiveram uma média maior de 75,97.

Gráfico 16- Contribuição da faculdade no desenvolvimento das competências.



Fonte: A autora (2013).

De modo geral, pela análise do gráfico, dos 35 respondentes mais da metade, 57% dos respondentes afirmaram que a faculdade auxiliou no desenvolvimento das competências por meio da contribuição teórica, 50% admitiram que o curso os proporcionou uma visão global que também ajudou na aquisição das competências, em terceiro lugar é citado o aprimoramento dos relacionamentos. Tal contribuição foi observada pelos alunos tanto no sentido de desenvolvimento de valores sociais como no sentido de aquisição de *networking*. E em quarto e quinto lugar os respondentes afirmaram que a faculdade contribuiu para uma visão crítica e ajudou na tomada de decisão. Tais fatos podem ser bem observados nas afirmativas dos citados respondentes:

“Contribuiu teoricamente para que eu tivesse um maior senso crítico e que eu possa ter uma noção do que me esperava dentro da empresa”. (RESPONDENTE 1)

“Contribuição teórica que ajudou e ajuda no processo de tomada de decisão dos diversos campos-financeiro, estratégico, comercial, etc..” (RESPONDENTE 2)

“O curso de administração me deu toda a teoria necessária para desempenhar o papel de gestor, bem como para questionar e aprimorar os métodos que realizamos na prática” (RESPONDENTE 3)

Percebe-se que a contribuição teórica é a base para o desenvolvimento da visão global, e crítica e tomada de decisão que auxiliam no processo de formação de competências através da faculdade.

Em contrapartida, porém, 21% dos entrevistados afirmaram que o curso não prioriza disciplinas gerenciais e sente falta de casos mais práticos, enquanto 29% afirma que o curso não contribuiu na aquisição das competências gerenciais. Dentre estas afirmações vale apenas destacar a opinião do respondente 4 que opina que “O curso nos apresenta uma boa visão do mundo empresarial e das competências necessárias para cumprir os objetivos como administrador. Ainda existem muitas deficiências no ensino do curso principalmente a formação de líderes.” E a do respondente 5 que considera que:

A universidade não forma bons gestores, até porque sua função é a priori, formar administradores em início de carreira, logo, ainda não gestores. A exceção fica por conta do empreendedorismo. Se a faculdade tivesse inclinação para o empreendedorismo automaticamente estaria formando bons gestores, ainda que, para seus próprios negócios. (RESPONDENTE 5)

Tais afirmativas refletem o resultado encontrado anteriormente no que se refere a competência de liderança, bem como a competência de adaptação a mudanças que foram as competências que se destacaram pela maior número de afirmação no fator: as vezes. Tal fato pode sugerir uma possível atenção especial a essas áreas dentro da faculdade no que se refere à formação de líderes e empreendedorismo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa não permite afirmações conclusivas, contudo, pelos questionários aplicados alguns indícios permitem tecer considerações referentes a habilidades e competências conforme a questão e objetivo desta pesquisa. O grupo entrevistado é predominantemente do sexo masculino, jovem, de 20 à 25 anos, e solteiros. São em grande parte alunos interessados que buscam aprimoramento também através de cursos fora da faculdade, mas que, no entanto não costumam a se envolver muito com as atividades acadêmicas. As causas para tanto são desconhecidas, não se sabe se esta falta de envolvimento refere-se a falta de tempo, trabalho ou ao entusiasmo com a faculdade. São alunos em maioria atuantes no mercado de trabalho principalmente nas áreas comerciais e financeiras e ganham salários superiores a R\$ 2.000,00. E que atuam há bastante tempo na área, demonstrando uma possível elevada experiência na área e que atuam como também uma certa especialização nesta área. Quanto ao tempo na empresa e cargo são também alunos que atuam há bastante tempo na mesma empresa e/ou cargo, podendo pressupor que provavelmente estes possuam boas competências profissionais para o cargo em que atuam, visto o tempo de atuação destes na empresa.

Quanto às competências são alunos que se sentem seguros para exercício de cargos de comando. E referente as habilidade e competências percebeu-se que os discentes da UFC ,são alunos extremamente voltados para o gerenciamento e obtenção de resultados, bem como são alunos com grandes habilidades comunicativas tanto habilidades de bem expressar-se como habilidade de bem ouvir bem, quanto a aplicação destes em suas relações de trabalho. Tais competências foram mencionadas como requisito fundamental na atualidade por todos os autores e pesquisas estudados da bibliografia: Falk, Pacifico e Silva (2012); Resende (2004); Creative Education Foudantion(1999); Motomura (1998); Diretrizes (1995); Kartz (1955); como uma das competências mais importantes para o administrador do século XXI.

Observa-se, no entanto, uma possível preocupação quanto ao tocante às competências: implementar e sustentar mudanças, gerenciar grupos e liderar equipes, e estimular e estabelecer consenso e conflito construtivo. Onde pelas respostas permitem inferir que os alunos em situações normais conseguem liderar e conciliar diferenças, porém nem sempre consegue contornar resistências em situações novas e mudanças extremas. Quanto as competências de motivação e estímulo aos colegas para a inovação, avaliadas como as menos aplicadas pelos discentes em seu trabalho, pode inferir que provavelmente estes admitem que as

peças se auto motivam e não se sentem motivados a estimular os colegas a novas ideias. Ou seja, verificando-se este quesito percebe-se que a maioria acha que as pessoas devem procurar soluções por si próprias. Tal resultado pode ser também observado na percepção de alguns alunos quanto à contribuição da faculdade, onde afirmaram possuir um sentimento de falta em relação a faculdade nos aspectos específicos de liderança e empreendedorismo. O que pode ser observado talvez como algo a ser analisado pela Instituição de Ensino.

Como limitação da pesquisa, porém, não se pode presumir a inexistência de determinada competência nos indivíduos. Pois pela falta de aplicabilidade no trabalho de determinada competência, não se pode presumir se esta falta ocorre pela inexistência desta competência ou pela limitação e/ou necessidade do cargo em que o discente ocupa. Como visto de acordo com Resende (2004) que as pessoas poderiam possuir um potencial maior de competências do que as que aplicam no trabalho.

Verificou-se ainda uma certa influência do trabalho do respondente na aquisição do nível de competências. Bem como a influência também das competências destes no salário recebido, como a influência do envolvimento na participação de atividades acadêmicas e realizações de cursos extracurriculares na construção de competências.

Verificando a contribuição do curso de administração a maioria admitiu a forte contribuição teórica que permite contribuir para uma visão global, visão crítica e tomada de decisão, bem como contribuiu também no desenvolvimento dos relacionamentos referentes tanto a construção de valores quanto a formação de *Networking*. Resultado bate com uma pesquisa realizada por Meireles (2011) feita no ano anterior, também com os alunos concluintes do curso de administração da UFC a respeito da avaliação destes alunos em relação a unidades curriculares do curso em que perante os respondentes houve uma boa avaliação quanto ao conhecimento adquirido na faculdade e/ou aplicabilidade deste conhecimento no mercado de trabalho, pois houve uma paridade entre os resultados que de modo geral, de acordo com Meireles(2011), levou a conclusão de uma sintonia entre o que é ensinado na faculdade e o que é exigido no mercado de trabalho, por meio da análise da grade curricular.

Nesta pesquisa, por estas observações, pode-se admitir que o objetivo inicial foi atingido pois as competências necessárias a um razoável sucesso profissional, em parte são propiciadas pelo curso de administração. E como sugestões de pesquisas futuras seria importante analisar as competências exigidas pela percepção das empresas, pela visão dos coordenadores do

curso, como também pela opinião dos próprios discentes a fim de melhor observar a sintonia do curso de administração da Universidade Federal do Ceará com o mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- AMATUCCI, Marcos. **Perfil do administrador brasileiro para o século XXI**: um enfoque metodológico. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- ANDRADE, Maria. **Introdução a metodologia científica** 6<sup>o</sup>ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CARDOSO, Janaína Gularte; FONSECA, Juliana. **Perfil dos administradores**: um estudo sobre o desenvolvimento de habilidades e competências sob a perspectiva de acadêmicos, professores e empresários da grande Florianópolis. In: VI Congresso Virtual em Administração (CONVIBRA), 2009, Brasil. Anais do VI do Congresso Virtual em Administração (CONVIBRA), Brasil: CONVIBRA, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8<sup>o</sup> ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- DIAS et. al. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanço e limites. In: Joel Souza Dutra; Maria Tereza Leme Fleury; Roberto Ruas. (Org.). **Competências Conceitos Métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DRUCKER, Peter F. **O gerente Eficaz**. 7<sup>o</sup> ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2012.
- FALK, James; PACÍFICO, Barbara; SILVA, Ana Paula. **Competências profissionais do administrador conforme o mercado de trabalho brasileiro**. In VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2012, Brasil. Anais do VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Brasil, 2012.
- FERREIRA, Aurélio. **Mini Aurélio do século XXI**: O minidicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.
- FERREIRA, Ademir A.; REIS, Ana C. F.; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FERREIRA, Jesuína. Maria. **Gestão institucional e competências gerenciais**: Uma análise em Instituições Privadas de Ensino Superior- IPES.2011. Dissertação (Mestrado em Administração)– Faculdade de Economia, Administração, Atuaria e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, 2011.

FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea- RAC**, Rio de Janeiro, v. 2, n. especial, p. 183-196, 2001.

FISCHER, André. O conceito de Modelo de gestão de pessoas- Modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas Brasileiras. In Dutra, Joel. Sousa. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001. P. 9-22.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa Social**. 6ªed. São Paulo: Atlas. 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, mar./abr.1995.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica** 2º ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LEITE, Marcos Tadeu. **Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem experiencial: Um estudo entre os gerentes de agencia do Banco do Brasil no estado do Ceará**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração)- Faculdade de Economia, Administração, Atuaria e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, 2008.

LIMA, Manolita C. **Monografia: A engenharia da produção acadêmica**. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: Edição Compacta**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar. **Introdução à administração**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEIRELES, Fernanda Rosalina. **Avaliação do curso de graduação em administração da Universidade Federal do Ceará: Reflexos na formação do profissional da administração**. 2011. Monografia. (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuaria e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011.

MOURA, Dora Leão et al. Competências requeridas no mercado globalizado. In Fischer, Dutra, Amorim. **Gestão de pessoas: Desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Tânia. Escalas de mensuração de atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Administração Online**. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, FECAP, v. 2, nº 2, 2001 Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art22/tania.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm)> . Acesso em: 09 jan. 2013.

QUINN, Robert E. et al. **Competências gerenciais**: a abordagem de valores concorrentes na gestão. 5º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências**: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. 2º ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

RESENDE, Ênio. **A força e o poder das competências**: conecta e integra: competências essenciais, competências pessoais, competências de gestão, competências organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SCHLITTLER, José. **Como fazer monografias**. São Paulo: Servanda Editora, 2008.

SILVA, Reinaldo O. Da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STONER, James A. Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5º ed. Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil LTDA, 1995.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Projeto pedagógico do curso de administração**, 2006. Disponível em: <[http://www.prograd.ufc.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=71&Itemid=82](http://www.prograd.ufc.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=71&Itemid=82)> Acesso em: 19 dez. 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Guia de normalização de trabalhos acadêmicos da Universidade Federal do Ceará**, 2012. Disponível em: <[http://www.biblioteca.ufc.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=212&Itemid=57](http://www.biblioteca.ufc.br/index.php?option=com_content&task=view&id=212&Itemid=57)> Acesso em: 06 jan. 2013.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

## APÊNDICE



### UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO. CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

O presente questionário integra a pesquisa de Monografia de Conclusão de Curso em Administração. O objetivo deste questionário é identificar competências gerenciais mais solicitadas pelo mercado e relacionar a contribuição da faculdade no desenvolvimento das competências direcionadas para a sua atuação no mercado de trabalho.

Este questionário possui caráter estritamente acadêmico e as informações aqui obtidas são sigilosas, respeitando a não identificação dos respondentes.

Mantenho-me disposta para esclarecimentos e dúvidas.

De pronto agradecemos a sua colaboração;

- |                                                  |                                             |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1- Sexo:                                         | b) ( ) De 1 à 5 anos                        |
| a) ( ) Masculino b) ( ) Feminino                 | c) ( ) Acima de 5 anos.                     |
| 2- Faixa Etária:                                 | 6- Cargo atual:                             |
| a) ( ) De 20 à 25 anos.                          | _____                                       |
| b) ( ) De 26 à 30 anos.                          |                                             |
| c) ( ) De 31 à 35 anos.                          | 7- Há quanto tempo atua neste cargo?        |
| d) ( ) Acima de 36 anos.                         | a) ( ) Menos de 1 ano                       |
| 3- Estado Civil:                                 | b) ( ) De 1 à 5 anos                        |
| a) ( ) Solteiro                                  | c) ( ) Acima de 5 anos.                     |
| b) ( ) Casado                                    | 8- - Há quanto tempo trabalha nesta empresa |
| c) ( ) outro: _____                              | a) ( ) Menos de 1 ano.                      |
| 4- Trabalha ou estagia na área da administração? | b) ( ) De 1 à 5 anos.                       |
| a) ( ) Sim b) ( ) Não                            | c) ( ) Acima de 5 anos.                     |
| 5- Há quanto tempo atua nesta área?              | 9- Faixa Salarial:                          |
| a) ( ) Menos de 1 ano                            | a) ( ) De 546,00 à 1.090,00                 |
|                                                  | b) ( ) De 1.090,00 à 1.635,00               |
|                                                  | c) ( ) De 1.636,00 à 2.180,00               |

d) ( ) Acima de 2.189,00

( ) PET

Outro: \_\_\_\_\_

10- Previsão de formação do curso em:

a) ( ) 2012.2 b) ( ) 2013.1

c) ( ) 2013.2 d) ( ) Outro

13- Realizou algum curso extracurricular ( fora da faculdade)?

a) ( ) Sim b) ( ) Não

11-No decorrer da faculdade participou de atividades da faculdade?

a) ( ) Sim b) ( ) Não

14- Se respondeu sim, quais cursos:

( ) Idiomas

( ) Informática

( ) Finanças

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

12- Se respondeu sim, quais atividades?

( ) Monitoria

( ) Projeto de Extensão

( ) Inova

### 1- AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Avalie as competências abaixo de acordo com a escala que melhor representem a aplicabilidade destas no seu trabalho.

Pontue conforme o seu nível de envolvimento como sendo:

1 - Nunca 2 – Raramente 3 -Esporadicamente 4 – Muitas vezes 5- Sempre.

1.	Sinto-me seguro para exercer cargos de comandos.	1.	2.	3.	4.	5.
2.	Faço as coisas acontecerem no meu trabalho produzindo resultados concretos.	1.	2.	3.	4.	5.
3.	Meus colegas me relatam resultados de trabalho que programei a eles.	1.	2.	3.	4.	5.
4.	Sinto-me motivado com o trabalho que executo.	1.	2.	3.	4.	5.
5.	Depende de mim, a motivação de meus colegas.	1.	2.	3.	4.	5.
6.	Costumo filtrar informações relevantes e repassar aos meus colegas para a realização do trabalho.	1.	2.	3.	4.	5.
7.	Consigo identificar o cenário de longo prazo e estabelecer uma visão para o empreendimento.	1.	2.	3.	4.	5.
8.	Formalizo planos de execução no meu trabalho, estabelecendo metas e objetivos.	1.	2.	3.	4.	5.
9.	Projeto e organizo alocação de recursos para o alcance de metas.	1.	2.	3.	4.	5.
10.	Estabeleço prioridades e ordeno a execução das minhas atividades de trabalho.	1.	2.	3.	4.	5.
11.	Sou considerado um líder em situações de trabalho por pessoas que trabalham diretamente comigo.	1.	2.	3.	4.	5.
12.	Costumo integrar diferenças e estabelecer consenso diante de divergência e opiniões entre meus colegas de trabalho	1.	2.	3.	4.	5.

13.	Consigo .bons resultados nas negociações sobre assuntos na empresa.	1.	2.	3.	4.	5.
14..	Meu trabalho me permite tomar decisões finais sobre assuntos de trabalho.	1.	2.	3.	4.	5.
15.	Comunico- me comunicar de forma franca e direta com meus colegas.	1.	2.	3.	4.	5.
16.	Escuto com atenção as sugestões de meus colegas referentes ao trabalho que executam.	1.	2.	3.	4.	5.
17.	Tenho facilidade de orientar meus colegas sobre assuntos de trabalho.	1.	2.	3.	4.	5.
18.	É comum, no meu relacionamento com colegas, darmos <i>feedback</i> uns aos outros.	1.	2.	3.	4.	5.
19.	Estimulo colegas a desenvolverem novas ideias para o trabalho que executam.	1.	2.	3.	4.	5.
20.	A criatividade é um fator valorizado na minha relação de trabalho.	1.	2.	3.	4.	5.
21.	Participo no desenvolvimento de projetos de novas soluções no meu trabalho.	1.	2.	3.	4.	5.
22.	Não tenho dificuldade de contornar a resistência de meus colegas na implementação de mudanças.	1.	2.	3.	4.	5.

**Pergunta aberta:**

**Quais as contribuições do Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará para a sua formação enquanto gestor tendo como foco as competências gerenciais exigidas atualmente pelo mercado de trabalho?**

---



---



---

Obrigada.