



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ELANE MARIA MATOS DIAS

**O HIATO ENTRE A ESPECIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
AS COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E CONTEÚDOS REQUERIDOS PELO
MERCADO DE TRABALHO**

Salvador
2015

ELANE MARIA MATOS DIAS

**O HIATO ENTRE A ESPECIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
AS COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E CONTEÚDOS REQUERIDOS PELO
MERCADO DE TRABALHO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Manoel Joaquim Fernandes de Barros.

Salvador
2015

Ficha catalográfica elaborada pelo sistema de bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities

Dias, Elane Maria Matos

O hiato entre a especificação da formação em administração e as competências, habilidades e conteúdos requeridos pelo mercado de trabalho/ Elane Maria Matos Dias.- 2015.

144 f.: il.

Dissertação apresentada ao Curso Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Profº Dr. Manoel Joaquim Fernandes de Barros.

1. Administração– Formação. 2.Competências. 3. Habilidades. 4. Mercado de trabalho. I. de Barros, Manoel Joaquim Fernandes, orient. II. Título.

CDD: 658

ELANE MARIA MATOS DIAS

HIATO ENTRE A ESPECIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E AS
COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E CONTEÚDOS REQUERIDOS PELO
MERCADO DE TRABALHO

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, UNIFACS Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities, pela seguinte banca examinadora:

Manoel Joaquim Fernandes de Barros _____
Doutor em Educação pela Universidade Federal do Estado da Bahia – UFBA
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities

Jair Nascimento Santos
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities

Cláudia Regina Vaz Torres _____
Doutora em Educação pela Universidade Federal do Estado da Bahia – UFBA
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Salvador, 16 de julho de 2015.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela serenidade nos momentos difíceis, pela força nos momentos de fraqueza e pela persistência nos momentos de incertezas.

Ao meu marido e meu filho, pela parceria e compreensão, nos momentos que não pude estar com eles.

Aos meus amigos que entenderam o motivo da minha ausência.

À minha família, por fazer parte da minha vida e compreender minhas irritações, angústias e preocupações.

Ao Prof. Manoel Joaquim, meu orientador, que me ajudou muito na realização desse estudo.

RESUMO

O estudo analisa a existência de um hiato entre a especificação da formação em administração e as competências, habilidades e conteúdos requeridos pelo mercado de trabalho. Tem como objetivo geral medir a lacuna entre a formação acadêmica do Administrador e a sua atuação no mercado de trabalho. Os procedimentos metodológicos escolhidos para a pesquisa foram pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica tem o papel de operacionalizar a hipótese, a pesquisa documental serviu de referência para definição dos indicadores e a pesquisa de Campo, apresentou as análises realizadas para corroborar ou refutar a hipótese da pesquisa, através da apresentação dos resultados da análise do hiato. Foi realizada também, na pesquisa de campo, a triangulação dos dados do questionário, respondido por administradores, através de análises horizontal, vertical e diagonal dos dados coletados na entrevista com coordenadores do curso de Administração e gestores de pessoas, sobre o resultado do questionário. O universo pesquisado foi de administradores cadastrados no Conselho regional de Administração da Bahia, que concluíram o curso após ou no ano de 2008 e atuam profissionalmente na área de Administração. O resultado foi um hiato de 51% sobre a utilização de competências, habilidades e conteúdos na atividade profissional desses Administradores. Representando a lacuna existente entre formação acadêmica do Administrador e a sua atuação no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Competências. Habilidades. Conteúdos. Mercado de trabalho. Formação. Administradores.

ABSTRACT

The study analyzes the existence of a gap between the training specification and administration skills, and content skills required by the labour market. Aims general measure the gap between the Administrator's education and his performance in the labour market. The methodological procedures chosen for the survey were bibliographical research, desk research and field research. The literature search has the role to operationalize the hypothesis, the documentary research served as a reference for the definition of the indicators and field research, presented the analysis conducted to corroborate or refute the hypothesis of the research, through the presentation of the results of the gap analysis. It was held also in field research, the triangulation of the data of the questionnaire, answered by administrators, by means of horizontal, vertical and diagonal analysis of data collected in the interview with the course coordinators and managers of people, about the result of the questionnaire. The universe researched was registered administrators at the regional Council of administration of Bahia, who have completed the course after the year 2008 and act professionally in the administration area. The result was a 51% hiatus on the use of competencies, skills, and content on the professional activity of these administrators. Representing the gap between the Administrator's education and his performance in the labour market.

Key words: Competences. Skills. Contents. The labour market. Formation. Administrators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização.....	55
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Hiato das competências, habilidades e conteúdos	92
Gráfico 2 – Média do hiato por nível hierárquico	96
Gráfico 3 - Hiato das competências e habilidades	97
Gráfico 4 - Média do hiato por nível hierárquico.....	98
Gráfico 5 - Hiato dos conteúdos	99
Gráfico 6 - Média do hiato por nível hierárquico.....	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Projeto Pedagógico do Curso de Administração da Universidade Alfa (2014).....	38
Quadro 2 - Definições de competência	54
Quadro 3 – Modelo de análise	74
Quadro 4 - Documentos que compõem a pesquisa documental.....	87
Quadro 5 – Composição dos grupos de respondentes do questionário.....	91
Quadro 6 - Cargos e níveis hierárquicos	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Competências para o Profissional.....	56
Tabela 2 – Desenvolvimento das Competências das Pessoas nas Organizações ...	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANGRAD	Associação nacional dos cursos de graduação em Administração
CES	Câmara De Educação Superior
CFA	Conselho Federal de Administração
CNE	Conselho Nacional de Educação
CRA	Conselho Regional de Administração
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
EBAP	Escola Brasileira de Administração Pública
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
ENC	Exame Nacional de Cursos
EUA	Estados Unidos da América
FEA/USP	Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PPC	Projeto Pedagógico do Curso de Administração
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
RH	Recursos Humanos
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior
USAID	Agência para o Desenvolvimento Internacional do Governo dos EUA – Estados Unidos da América

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 DELIMITAÇÃO DA ESTRUTURA DA OFERTA EDUCACIONAL	19
2.1 GÊNESE DA FORMAÇÃO	21
2.2 ESTRUTURA DE REGULAÇÃO	27
2.2.1 Regulação em nível das diretrizes curriculares nacionais do curso de administração	32
2.2.2 Regulação em nível da avaliação dos egressos	41
2.3 PROJETO DE PRODUTO EDUCACIONAL	45
2.3.1 Componente pedagógico institucional	45
2.3.2 Componente pedagógico do curso	47
3 DETERMINANTES DE VERIFICAÇÃO DO HIATO JUNTO À DEMANDA	50
3.1 DELIMITAÇÃO E INDICADORES PARA A VERIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES	52
3.2 DELIMITAÇÃO E INDICADORES PARA A VERIFICAÇÃO DE CONTEÚDOS..	62
3.3 ELEMENTOS DA DINÂMICA CONTEMPORÂNEA DO MERCADO DE TRABALHO PARA O ADMINISTRADOR	65
4 VERIFICAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DO HIATO	74
4.1 INTENCIONALIDADE DAS OPÇÕES METODOLÓGICAS	76
4.2 CONCENTRAÇÃO DE VARIÁVEIS	85
4.3 DELIMITAÇÃO DE INDICADORES	86
4.4 OLHAR SOBRE O HIATO.....	89
4.4.1 Verificação e quantificação do hiato	90
4.4.2 Determinação da participação das variáveis de competências e habilidades na determinação do hiato	97
4.4.5 Determinação da participação da variável conteúdo na determinação do hiato	99
5 TRIANGULAÇÃO	102
5.1 ANÁLISE HORIZONTAL	104
5.2 ANÁLISE VERTICAL.....	105
5.3 ANÁLISE DIAGONAL.....	108
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
REFERÊNCIAS	114
ANEXO A – Formulário da pesquisa documental	124
ANEXO B – Questionário com bacharéis em administração	132

ANEXO C – Entrevista com coordenadores de curso de administração e gestores de pessoas.....	136
ANEXO D – Respostas das Entrevistas com coordenadores de curso de administração e gestores de pessoas.....	137

1 INTRODUÇÃO

O advento da globalização favoreceu os avanços tecnológicos e exigiram à adaptação dos profissionais. Para atender a esse novo cenário, a Administração, assim como as demais ciências, precisou se adequar, para isso, o currículo da graduação de Administração passou por modificações, visando adaptar-se às necessidades do mercado de trabalho.

A última modificação no currículo do curso de Administração foi realizada através da resolução nº 01 de 2004, que instituiu as DCN's - diretrizes curriculares nacionais do curso. Essa regulamentação dispõe sobre as competências, habilidades e conteúdos que devem ser adquiridos durante a formação do aluno, para que seja possível atender a essa nova perspectiva do mercado de trabalho. Sendo assim, esse estudo procurou analisar se essas competências, habilidades e conteúdos, dispostos nas DCN's - diretrizes curriculares nacionais do curso de Administração, estão sendo utilizadas pelos administradores no mercado de trabalho.

Essa análise originou-se a partir de observações do autor, nas pesquisas de egresso realizadas pelas instituições de ensino superior, sobre os cargos que são ocupados por profissionais que possuem o diploma do curso de Bacharelado em Administração. Os cargos informados nas pesquisas, na maioria, são de nível operacional, indicando uma possível deficiência no cumprimento do que estabelece as DCN's diretrizes curriculares nacionais do curso de Administração, em relação a competências, habilidades e conteúdos mínimos, que a formação em Administração viabiliza ao seu egresso e que ele deveria executar no mercado de trabalho.

A pesquisa de egresso, realizada pelas IES - instituições de ensino superior, no ano seguinte à conclusão do curso de graduação, busca, dentre outras coisas, verificar se o egresso está inserido no mercado de trabalho, se é na área de formação e qual o cargo que ocupa. Foi, a partir desses dados, que o pesquisador passou a questionar a possibilidade da existência de um hiato entre a especificação da formação em administração e as competências, habilidades e conteúdos

requeridos pelo mercado de trabalho. Essa pesquisa é importante porque, a partir da análise que será realizada, conseguiremos perceber se realmente existe esse hiato sugerido.

O conceito de hiato, na perspectiva da pesquisa, relaciona-se com a lacuna ou interrupção de continuidade em relação a competências, habilidades e conteúdos, dispostos nas DCN's do curso de Administração e o que é demandado pelas empresas no mercado de trabalho. Já os conceitos de competências, habilidades e conteúdos, relacionados a pesquisa, foi constituída sob a perspectiva de alguns autores, quais sejam:

De acordo com Fleury (2002), competência é o entrecruzamento de três eixos, formado pela pessoa (sua bibliografia, o saber ser), pela sua formação educacional (o saber) e pela sua experiência profissional (o saber fazer). Sobre habilidade, Carrol (1993) afirma que pressupõe ideia de potencialidade para realização, ou seja, a existência de uma relativa facilidade em lidar com informações e com problemas de uma determinada classe ou conteúdo. Já sobre conteúdo, Zabala (1998), indica que o termo "conteúdos", normalmente, é utilizado para expressar aquilo que se deve aprender, mas em relação quase exclusiva aos conhecimentos das matérias, das disciplinas clássicas e, habitualmente, para aludir aqueles que se expressam no conhecimento de nomes, conceitos, princípios, enunciados e teoremas.

Esses conceitos contribuem para o entendimento da hipótese de base tomada para esta pesquisa, que sugere a existência de um hiato entre a especificação da formação acadêmica do bacharelado em administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas no estado da Bahia.

O objetivo geral da pesquisa, portanto, é medir esta lacuna entre a formação acadêmica do Administrador e a sua atuação no mercado de trabalho. Já seus objetivos específicos são:

- Operacionalizar essa medição, através da delimitação do conceito de competências.

- Operacionalizar essa medição, através da delimitação do conceito de habilidades.
- Operacionalizar essa medição, através da delimitação do conceito de conteúdos.
- Promover a medicação do hiato, através dos instrumentos de coleta.
- Realizar a análise do hiato, através dos resultados obtidos nos instrumentos de coleta.

Esse estudo fornecerá, como contribuição teórica, a possibilidade de desenvolver instrumentos que permitam compreender o distanciamento entre o que é ofertado em termos de formação e o que é demandado pelas organizações produtivas.

A pesquisa permite uma contribuição prática, em relação a oferta, pois se as IES estiverem em posse dessas informações do estudo, poderão fazer uma especificação de produto de formação mais aproximado do perfil demandado pelo mercado.

No caso da demanda, sabendo dessa lacuna, as empresas podem criar programas que capacitam o profissional, para que ele possa desenvolver, na prática as competências, habilidades e conteúdos adquiridos na formação, como, por exemplo, programas *trainee* mais específicos para essa necessidade.

Para verificar o cenário que viabilizou essa pesquisa, apresentamos no capítulo 2, as perspectivas educacionais na formação em Administração, com a trajetória desse curso, os aspectos relacionados às regulamentações ocorridas desde a primeira oferta do curso no Brasil em 1902, todos os documentos que são necessários para composição do curso de bacharelado em Administração.

No capítulo 3, delimitamos os conceitos de competências, habilidades, conteúdos, variáveis analisadas no estudo e sua aplicação no mercado de trabalho, que é onde os profissionais desenvolvem suas atividades profissionais. Esses aspectos permitem uma melhor compreensão sobre tais variáveis, para que seja possível uma melhor análise dos dados encontrados na pesquisa.

No capítulo 4, foi apresentada a estratégia metodológica, com os respectivos utilizados na pesquisa, que foram: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo.

O item 4.1, apresenta as opções metodológicas que constituem os procedimentos utilizados para coleta de dados e informações, que serviram de base para comprovação da hipótese. No item 4.2, foram apresentadas as variáveis utilizadas para a operacionalização da hipótese. O item 4.3, foram apresentados os indicadores da pesquisa.

O item 4.4, apresenta como a pesquisa de Campo será utilizada para verificação dos indicadores competências, habilidades e conteúdos, dispostos nas DCN's do curso de Administração. No subitem 4.4.1 foi realizada a verificação e quantificação do hiato, com a apresentação do cálculo percentual, obtido através da análise do questionário respondido por administradores, com formação após ou no ano de 2008 e que atuam profissionalmente na área de formação. O subitem 4.4.2, foram apresentados os dados referentes a análise das variáveis de competências e habilidades na determinação do hiato e no subitem 4.4.3 foi feita a análise da variável conteúdo.

No capítulo 5, foi realizada a triangulação dos dados coletados no questionário para construção da entrevista semiestruturada. No item 5.1 foi feita a análise horizontal dos dados coletados na entrevista com coordenadores do curso de Administração e gestores de pessoas. No item 5.2, foi feita a análise vertical dos dados coletados na entrevista com coordenadores do curso de Administração e gestores de pessoas e no 5.3, foi feita a análise diagonal dos dados coletados na entrevista com coordenadores do curso de Administração e gestores de pessoas.

Encerra-se o estudo no capítulo 6, com as considerações finais da pesquisa, onde será apresentado: o resultado consolidado dos dados coletados, a informação sobre o cumprimento dos objetivos propostos e a confirmação ou refutação da hipótese.

2 DELIMITAÇÃO DA ESTRUTURA DA OFERTA EDUCACIONAL

As transformações pelas quais o mundo contemporâneo tem passado, nas últimas décadas, fizeram da educação um fator estratégico para o pleno exercício da cidadania e para a preparação de profissionais capazes de responder às demandas sociais emergentes.

Para Shultz (1967) quanto melhor o nível educacional de um país, maior será seu desenvolvimento e, conseqüentemente, suas riquezas materiais. Considerando que as pessoas são responsáveis pelas transformações de um país, através do conhecimento que adquirem com a educação. Para uma melhor compreensão desse cenário, em 1950, Schultz desenvolveu sua pesquisa sobre a teoria do Capital Humano, onde afirma que, “formar capital humano pela educação, condiz com a visão de que a instrução e o progresso no conhecimento constituem importantes fontes de crescimento econômico.” (SCHULTZ, 1967, p. 63).

Segundo Almeida Filho (2007), o ano de 2004 foi marcado pelas diversas discussões e publicações sobre reforma universitária no Brasil. Governo, sindicatos de servidores públicos e de docentes, movimentos estudantis, academias, organizações da sociedade civil e ensino privado, todos se posicionaram como interlocutores no anunciado processo de reforma.

O processo de reforma educacional, ocorrido após a regulamentação das diretrizes nacionais dos cursos, trouxe mudanças relevantes na organização institucional e pedagógica destas, tais como: a emergência de paradigmas curriculares inovadores e o surgimento de diretrizes curriculares que parametrizaram o ensino superior. Porém, Almeida Filho (2007) afirma que o resultado dessa reforma foi a dominação da universidade brasileira por um poderoso viés profissionalizante, com uma concepção curricular simplista, fragmentadora e distanciada dos saberes e das práticas de transformação da sociedade.

Ainda segundo Almeida Filho (2007), esses fatores viabilizaram para o Brasil uma arquitetura de formação universitária bastante confusa, talvez sem nenhuma parecida no mundo, caracterizadas por múltiplas titulações, numerosas

designações, produzidas em programas com reduzido grau de articulação. Os programas de carreiras profissionais mostravam-se cada vez mais estreitos, com baixa ou pouca flexibilidade e criatividade, distanciados das demandas da sociedade e de cumprir o seu papel de formadora da inteligência e da cultura nacional.

Para que fosse possível verificar a existência de um hiato entre a especificação da formação acadêmica do bacharelado em administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas no estado da Bahia, esse capítulo viabilizou o conhecimento sobre o cenário educacional, formando a gênese de atuação para o curso de Bacharelado em Administração, através das seguintes discussões:

No item 2.1, sobre a gênese da formação, é apresentada a origem do curso de Administração, com dados históricos sobre esta formação, onde foi possível conhecer os motivos pelos quais o curso foi criado e os aspectos que possibilitaram o seu desenvolvimento e crescimento.

No item 2.2, discutimos a estrutura de regulação, apresentando as mudanças ocorridas na regulamentação do curso, desde a sua criação até a homologação das DCN's do curso. Em seu detalhamento, são apresentadas, no subitem 2.2.1, as Diretrizes Curriculares nacionais do curso de administração, regulamentação que foi implantada pelo Ministério de Educação e Cultura, para orientar as instituições de ensino na condução da formação, através da definição de aspectos que devem ser seguidos para que os alunos adquiram os requisitos necessários ao ingresso no mercado de trabalho. Já no subitem 2.2.2, regulação em nível da avaliação dos egressos, foram apresentados os exames que avaliam a qualidade acadêmica dos cursos de graduação, em relação aos resultados do processo de ensino-aprendizagem adquiridos na formação, a partir do que estabelece as DCN's do curso.

No item 2.3, que trata dos Projetos de produto educacional, apresentamos os instrumentos que compõem as políticas educacionais de uma instituição de ensino. O primeiro instrumento discutido, no subitem 2.3.1, foi o Projeto Pedagógico Institucional, que é o agente norteador das práticas acadêmicas nas instituições de

ensino. A apresentação desse documento fez-se necessária para a pesquisa, pois é nele que estão contidas as diretrizes educacionais que credenciam as IES a cumprirem seu papel perante a sociedade.

O segundo instrumento que compõe as políticas educacionais, foi apresentado no subitem 2.3.2, o Projeto Pedagógico do Curso, é o documento onde constam as informações sobre a concepção do curso. A apresentação desse documento fez-se necessária para a pesquisa, devido ao que ele representa na relação entre as instituições de ensino e os alunos, já que nele constam as bases político-filosóficas; socioeconômicas, legais e pedagógicas dos cursos de graduação.

2.1 GÊNESE DA FORMAÇÃO

O início das discussões sobre a formação em Administração ocorreu nos Estados Unidos e na França, posto que os dois países reivindicam o início do ensino de administração de negócios, no final do Século XIX (BERTERO, 2006). Foi nestes dois países que nasceram os chamados “pioneiros” da teoria administrativa: Frederick Taylor, nos Estados Unidos, e Henri Fayol, na França.

Outros dados importantes sobre a história do curso de Administração, em outros países, foram apresentados por Barros e Passos (2000, p.164):

Na Suíça, iniciou em 1948, com a criação do Administrative Staff College, que viabilizou experiências de ensino de gestão, como os centros de Recherches et d'Études des Chefs d'Entreprises, em Jouy-en-Josas, os Badener Unternehmerge spräche, na Alemanha e o Studiecentrum Bedrijfsbeleid na Holanda.

De acordo com Nicolini (2002, p.1), a história dos cursos superiores de Administração no Brasil:

Começa logo no início do século, simultaneamente com um longo processo de definição sobre quais seriam as fronteiras do campo do saber administrativo. Durante mais de seis décadas, o ensino das ciências administrativas se confundiu com o ensino das Ciências Econômicas, até a definição do currículo mínimo do curso de graduação em Administração, que finalmente habilitava os bacharéis em Administração Pública ou de Empresas ao exercício da profissão de Técnico de Administração, denominação que seria modificada posteriormente para administrador.

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

De acordo com Andrade e Amboni (2003, p.2), “o contexto para a formação do administrador no Brasil começou a ganhar contornos mais claros na década de 40”. Os autores afirmam que foi nesse período que começou a necessidade de se ter uma mão de obra qualificada e isso demandou uma profissionalização do ensino de Administração no Brasil.

Essa mudança, no contexto empresarial ocorreu devido à mudança dos objetivos empresariais, oriundos de um período onde a sociedade brasileira deixava de ser agrária para ser industrial. Para atender a essa transição, foi necessária a realização de uma formação de pessoas que estivessem preparadas para atender a esse novo objetivo organizacional.

Já Covre (1991), destaca que, durante esta transição do estágio agrário para a industrialização, o país foi marcado por dois momentos distintos: o primeiro pelos governos de Getúlio Vargas, caracterizado pela criação das empresas estatais e o segundo, pelo governo de Juscelino Kubitschek, com a abertura econômica para o capital internacional, sobretudo a importação de tecnologia norte americana. Reforçando o aparecimento de dois novos contextos empresariais, que demandaram pessoas preparadas para ocupar os cargos abertos nas novas empresas criadas.

De acordo com Barros (1999), o motivo que fez o curso de Administração, no Brasil, ganhar maior destaque no governo de Juscelino Kubitschek foi o ideal desenvolvimentista. Barros (1999, p. 133), ainda, afirma que:

Em 1964, alguns membros do Conselho Federal de Educação, manifestavam-se contrários aos caminhos tomados pelo ensino de Administração; em memorando circular de Beatriz Wahrlich⁷¹ às instituições de ensino superior, lê-se: “[...] Será que essa expansão não está sendo exagerada?”. Apesar dessa orientação, e mesmo com um visível declínio do ensino de Administração Pública, a partir dos anos 70, dando lugar a ascensão do ensino de Administração de Empresas, a Financiadora de

Estudos e Projetos – FINEP – começou a estimular a criação de escolas de Administração de alta qualidade no Brasil, através de linhas de financiamento.

Essa expansão na oferta do curso de Administração fez com que a profissão de Técnico em Administração passasse a ser requerida para os profissionais que fossem ocupar os cargos administrativos nas indústrias e empresas constituídas naquele período. Contudo, o exercício da profissão ainda ocorreria sem a regulamentação da profissão, que só ocorreu três décadas depois.

Segundo Barros (1999), a proposta inicial para formalização do ensino de Administração no Brasil veio, de uma derivação do curso de Direito Administrativo (FISCHER, 1984). Isso porque, de acordo com Kanitz (2005), durante os anos de 1832 a 1964 advocacia era a profissão mais existente no Brasil, logo exercia maior influência no país e a maioria dos presidentes, até 1964, eram advogados.

A área de Administração cresceu rapidamente, entre 1973 e 1978, por exemplo, enquanto o ensino superior, como um todo, cresceu 57%, em total de matrículas, a área de Administração cresceu 100%, passando de 59 mil para 118 mil alunos, um aumento médio de 15% ao ano, neste período. Outra indicação dessa tendência expansionista foi o fato de que, no ano de 1979, o Conselho Federal de Educação (CFE) recebeu 45 pedidos para abertura de novos cursos de Administração, em um total de 6 mil novas vagas, que, se aprovadas, representariam um aumento de 17% no número de vagas já existentes, no entanto, foram autorizados apenas nove cursos, em um total de 540 novas vagas.

Desde então, o número de matrículas no curso de Bacharelado em Administração tem crescido a cada ano. De acordo com o Censo da educação superior (2013), realizado anualmente pelo MEC – Ministério da Educação e Cultura, o curso de Administração teve, em 2012, 833.042 matrículas, o equivalente a 11,9%% do total de universitários no Brasil.

Silva (2007), sugere que, para compreender a evolução do ensino de administração no Brasil e sua identidade, é necessário conhecer a trajetória da - Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) e da Escola de Administração de

Empresas de São Paulo (EAESP), pois estas foram consideradas as primeiras escolas de administração do país.

A EBAP foi a primeira escola de administração pública do Brasil e da América Latina, criada em 15 de abril de 1952, através de uma parceria entre a FGV e a Organização das Nações Unidas. O curso foi denominado de Curso de Formação, em razão da falta de regulamentação do ensino de administração no país. De acordo com Silva (2007), inicialmente, tinha a duração de três anos, sendo aumentado para quatro anos em 1956. Já de acordo com Fischer (1984), em 1964 o curso passou a se chamar Curso de Graduação em Administração.

A EAESP nasceu em 1954, em São Paulo e se destinou a formar profissionais com base nas modernas técnicas de gerência empresarial. Segundo Silva (2007), a EAESP também fez parte do acordo firmado com a Agência para o Desenvolvimento Internacional do Governo dos Estados Unidos da América (USAID). Este acordo teve forte influência na formulação do currículo, na utilização de métodos de aprendizagem, na bibliografia e na formação teórica dos primeiros docentes.

Segundo Alcadipani e Bertero (2012, p.4):

A EAESP foi criada em um convênio entre a Fundação Getúlio Vargas, o Governo Brasileiro e o Governo dos Estados Unidos. Para a criação da escola, foi enviada ao Brasil uma missão universitária de professores da *Michigan State University* (MSU) que foram responsáveis por ensinar os primeiros cursos da escola e estruturar suas atividades. Mensalmente, enviavam um relatório de atividades para a sede nos Estados Unidos. Posteriormente, professores brasileiros foram enviados aos EUA para fazer cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

O interesse dos EUA se direcionava a “guiar e controlar o desenvolvimento industrial brasileiro, a fim de beneficiar as corporações dos Estados Unidos e adequar o Brasil aos seus próprios planos regionais” (HAINES, 1989, p. 115). Foi nesse contexto que surgiram os acordos de cooperação entre Brasil e EUA onde os Professores brasileiros foram aos EUA, para passar por capacitações e trazer o modelo de ensino já desenvolvido em *Michigan State* e *Harvard*.

Nessa missão, foi adquirida não só a experiência sobre a estrutura de escola, mas, também, de cursos. Foi a partir dessa experiência, dos professores brasileiros

em Harvard, que o “método do caso” veio para o Brasil e passou a ser utilizado em várias instituições de Ensino Superior.

Ainda de acordo com Alcadipani e Bertero (2012, p.5):

A influência dos EUA mais evidente foi sobre o currículo do curso de graduação que a escola iniciou em 1955 tendo diplomado a primeira turma em 1959, num curso com a duração de 4 anos, dividido em 8 semestres letivos. O currículo estava calcado sobre um programa similar que seria oferecido na época na maioria das escolas de administração de negócios dos Estados Unidos. O que chama a atenção neste Currículo, elaborado em 1955, é a sua longevidade e a influência que exerceu não somente na EAESP, mas em todo o país. Ele compôs praticamente o primeiro currículo mínimo da área quando ela foi regulamentada pelo Ministério da Educação. Os cursos brasileiros de graduação ainda hoje transpiram o que foi aí colocado.

Para Bertero (2006, p. 6), “não resta dúvida que a administração chega ao Brasil num momento de expansão da influência norte-americana, seja diretamente, seja através da capacidade norte-americana de influenciar, por vezes, decisivamente, organismos internacionais”.

Já Maranhão (2010), no mesmo sentido, aponta a influência dos estadunidenses, como um elemento importante para a compreensão do desenvolvimento do ensino superior brasileiro. Storck (1983, p. 58), por sua vez, afirma que “a administração apresenta-se, no Brasil, como a mais americana das disciplinas.”

Alcadipani e Bertero (2012, p. 297) vão além:

O aspecto não abordado pela literatura é a perspectiva norte-americana do interesse dos EUA na criação, do desenvolvimento e da propagação do ensino do *management* no Brasil. Aqui a Guerra-Fria é fundamental. O fato de o Ponto IV ser um programa gestado dentro de uma necessidade estratégica dos EUA na Guerra-Fria e, ainda, de ele ter tido uma influência crucial na concepção, criação e desenvolvimento da EAESP mostra que o contexto da Guerra-Fria afetou, sobremaneira, a criação daquele que foi o grande centro irradiador de *management* para o Brasil e para toda a América Latina, durante o final dos anos 1950 e meados dos anos 1960.

A EAESP hoje é uma das escolas da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e o seu objetivo era preparar profissionais especializados para atuar na Administração Pública e Privada. Por isso, essa instituição foi essencial na consolidação dos cursos

de Administração no Brasil. (NICOLINI, 2002 apud CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, 1993).

Com o mesmo propósito, foi criado, no início da década de 60, o curso de Administração na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA/USP e, mais à frente, com a proliferação de faculdades isoladas, ocorre a rápida expansão do ensino superior de Administração, apresentando uma alta correlação com o desenvolvimento econômico do País (MARTINS, 1989 apud ANDRADE, 1997).

Foi a partir dessa proliferação de faculdades que começaram as discussões sobre a necessidade de regulamentação da profissão de administrador, que, de acordo com Andrade e Amboni (2003), ocorreu na metade dos anos 60, através da lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965. Com essa lei, o acesso ao mercado profissional seria privativo dos portadores de títulos expedidos pelo sistema universitário. No ano seguinte à regulamentação da profissão, por meio do Parecer nº 307/66, aprovado em 8 de julho de 1966, o Conselho Federal de Educação fixou o primeiro currículo mínimo do curso de Administração. Dessa forma, foram institucionalizadas, no Brasil, a profissão e a formação de técnico em administração (ANDRADE; AMBONI, 2003).

De acordo com Barros (1999), a oferta do curso de Administração no Brasil iniciou com o ensino da Administração Pública, orientado para a direção e o controle de recursos humanos e naturais do país. O curso de Administração de Empresas só conseguiu relevância após o declínio do curso de Administração Pública. Sendo assim, foi aberto espaço para a formação de administradores para a empresa privada, orientada para a industrialização e exportação, com o apoio da Secretaria do Planejamento do Governo Federal – SEPLAN, firmando-se como uma tendência marcante nos anos 70, para não mais ser abandonada nos anos seguintes.

A partir dessas informações, podemos conhecer o contexto histórico sobre a implantação do curso de Bacharelado em Administração no Brasil, a criação das primeiras escolas a ofertar o curso e as regulamentações iniciais do ministério da educação. Agora, analisaremos as modificações pelas quais as instituições de

ensino tiveram que passar para gerir o curso, a partir da inserção de novas leis e regulamentações, que se fizeram necessárias para o desenvolvimento e aprimoramento desta formação.

2.2 ESTRUTURA DE REGULAÇÃO

De acordo com Silva e Fischer (2008, p. 6), “o ensino de administração no Brasil, historicamente, passou por três momentos, quanto à sua regulação, marcados pelos currículos mínimo aprovados em 1966 e 1993, culminando com as Diretrizes Curriculares Nacionais homologadas em 2003”.

A profissão de administrador, depois da sua criação, levou muito tempo sem conseguir ser regulamentada, resultando em vários processos contra ex-alunos, movidos por órgãos representativos dos economistas. Em 8 de setembro de 1965, a Lei n.º 4760 dispôs sobre o exercício e a regulamentação profissional do Técnico em Administração.

A Lei nº 4.769/65 foi a primeira regulamentação do curso de Administração e foi criada para regulamentar a profissão de técnicos em Administração, ou seja, profissionais especialistas para atuar nas áreas administrativas das empresas públicas e privadas. Sendo que, nessa época, a maior demandante para esses profissionais eram as empresas públicas, devido a quantidade de órgãos públicos existentes no mercado.

A criação dessa lei foi o primeiro passo, dado pelo MEC, para que a profissão, inicialmente denominada “Técnico em Administração”, passasse pelos processos de melhoria nas condições de formação.

Em 08 de julho de 1966, por meio de uma resolução não numerada, foi regulamentado o currículo, conteúdo e duração do curso de graduação em Administração, baseado no Parecer 307/66, relatado por Durmeval Trigueiro, que esclarece:

As diretrizes do parecer se inspiram na análise das condições reais da administração no País e nos postulados que emanam da tal lei e da doutrina fixada na experiência nacional e internacional. Tivemos o cuidado de

confrontar os currículos de todos os nossos cursos de administração e de ouvir os especialistas mais autorizados. (BRASIL, 1966).

O Conselho Federal de Educação emitiu o Parecer nº 307/66, que indicava a necessidade de fixar o primeiro currículo mínimo para o curso de Administração. A fixação do currículo mínimo teve como objetivo instituir as disciplinas que deveriam ser ministradas na formação em Administração. O parecer também indicava que só poderia exercer a profissão de Técnico em Administração os portadores de diploma de Bacharel em Administração e, para verificar se isso estava ocorrendo nas empresas, foram criados conselhos de fiscalização ao exercício da profissão.

Andrade e Amboni (2003), afirmaram que, de acordo com o parecer nº 307/66, o currículo mínimo do curso de Administração habilitou o exercício da profissão de técnico de administração, constituído das seguintes matérias:

Matemática; Estatística; Contabilidade; Teoria Econômica; Economia Brasileira; Psicologia Aplicada à Administração; Sociologia Aplicada à Administração; Instituições de Direito Público e Privado (incluindo noções de Ética Administrativa); Legislação Social; Teoria Geral da Administração; Administração Financeira e Orçamento; Administração de Pessoal; Administração de Material.

Andrade e Amboni (2003), ainda afirmam que, além desse elenco de matérias, tornava-se obrigatório o Direito Administrativo, Administração de Produção e Administração de Vendas, segundo a opção do aluno. Os alunos também tinham de realizar um estágio supervisionado de seis meses para obter o diploma.

Andrade e Amboni (2003, p.9) indicam que, “a partir dessa regulamentação, procurou-se instituir organismos que controlassem o exercício da profissão. Foram criados, então, os Conselhos Regionais de Administração (CRAs)”.

Após a regulamentação da profissão, só poderiam exercer a profissão aqueles que fossem registrados no CRA - Conselho Regional de Administração, órgão responsável pela fiscalização do exercício da profissão e pela expedição das carteiras profissionais. Nesse período, essa ação contribuiu para a expansão do curso de Administração e fez com que os conselhos passassem a ter um forte controle sobre o acesso à profissão.

O relator Newton Sucupira, em seu parecer 85/70 sobre as normas de aplicação do currículo mínimo, afirmou que:

O currículo mínimo será a matéria-prima a ser trabalhada pelo estabelecimento na organização do currículo do curso, podendo ser complementada com outras matérias para atender as exigências de sua programação específica, particularidades regionais e as diferenças individuais dos alunos. A complementação deverá obedecer aos princípios de flexibilidade e sobriedade e guardar relação com a natureza e objetivos do curso, evitando-se os currículos enciclopédicos. (BRASIL, 1970).

Em 1991, foi realizada a primeira mobilização da área, o seminário Nacional sobre Reformulação Curricular dos Cursos de Administração, no Rio de Janeiro. Nesse encontro, foram reunidos 170 cursos de Administração de todo o país, concluindo pela apresentação de proposta formal de um novo currículo mínimo, a ser submetido à aprovação do Conselho Federal de Educação.

O currículo mínimo profissionalizante, aprovado em 1966, permaneceu vigente até 1993, quando sua reformulação foi aprovada pelo parecer 433/93 e regulamentada pela Resolução nº 02/93.

Nicolini (2002) informa que, em 4 de outubro de 1993, foi fixado, pelo Conselho Federal de Educação, um novo currículo mínimo para formação em Administração. Sua maior novidade é a tentativa de mudança da ênfase na formação, posto que, na primeira regulamentação do ensino, a opção foi deliberadamente pela formação tecnicista.

Apesar do conselho federal de educação ter emitido parecer para fixação do currículo mínimo em 1966, somente em 1993, através do parecer 433/93, foi aprovado o currículo mínimo para o curso de Administração. Nesse parecer, foi definida a possibilidade das IES constituírem habilitações para o curso de Administração, fazendo com que os egressos tenham os conteúdos da Administração Geral, através das disciplinas que constituem o currículo mínimo, e mais os conteúdos específicos das habilitações.

De acordo com Andrade e Amboni (2003, p.12):

Com a preocupação de melhorar a qualidade dos cursos de Administração, várias instituições somaram esforços na mesma direção. A associação

nacional dos cursos de graduação em Administração (ANGRAD) e o Conselho Federal de Administração (CFA) trabalharam conjuntamente para a aprovação do novo currículo mínimo de Administração ocorrida em 1993.

A resolução nº 2, de 4 de outubro de 1993, definiu os conteúdos mínimos e duração do curso de graduação em Administração:

Art. 1º - O currículo mínimo do curso de graduação em Administração, que habilita ao exercício da profissão de administrador, será constituído das seguintes matérias: Formação Básica e Instrumental: Economia; Direito; Matemática; Estatística; Contabilidade; Filosofia; Psicologia; Sociologia; Informática; Total: 720 h/a (24%). Formação profissional: Teoria da Administração; Administração Mercadológica; Administração da Produção; Administração de Recursos Humanos; Administração Financeira e Orçamentária; Administração de Materiais e Patrimonial; Administração de Sistemas de Informação; Organização, Sistemas e Métodos. Total: 1.020 h/a (32%). Disciplinas Eletivas e Complementares: Total 960 h/a (32%). Estágio Supervisionado: Total: 300 h/a (10%). Art. 2º - O curso de Administração será ministrado no tempo útil de 3.000 horas aulas, fixando-se para, sua integralização, o mínimo de 4 anos e o máximo de 7 anos letivos. Aquele limite incluirá o tempo a ser dedicado ao objetivo de conhecimento da realidade brasileira, de que trata o artigo 2 da Lei 8.663, de 14 de julho de 1993, segundo critérios fixados pelas instituições. A prática da educação física, também obrigatória, terá carga horária adicional. (ANDRADE; AMBONI 2003, p.15)

Nesse sentido, podemos afirmar que a resolução 02/93 contribuiu muito para a formação do administrador, pois foi nessa regulamentação que as instituições de ensino tiveram a possibilidade de criar habilitações.

De acordo com Silva e Fischer (2008), em 20 de dezembro de 1996, foi sancionada a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que estabeleceu o fim da vinculação entre formação e exercício profissional, determinando que os diplomas constituam-se apenas em prova da formação recebida por seus titulares.

Silva e Fischer (2008, p.8) afirmam que:

Diante da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), todos os cursos de graduação passam a ser conduzidos pelas Diretrizes Curriculares Nacionais, conforme princípios determinados no Parecer 776/97. Porém, foi somente em fevereiro de 2004, baseado no Parecer 134/2003, que o Conselho Nacional de Educação aprovou as diretrizes curriculares para os cursos de graduação em administração, instituídas por meio da Resolução nº 01/2004, tendo em vista as diretrizes e princípios fixados pelos pareceres CES/CNE 776/97 e 583/2001.

Essas Diretrizes substituíram o currículo mínimo do curso, que detalhavam as disciplinas e cargas horárias que o constituíam. Em detalhamento do currículo mínimo não viabilizava uma inovação nos projetos pedagógicos, logo, não permitia, “o alcance da qualidade desejada, segundo a sua contextualização no espaço e tempo. Ao contrário, inibiam a inovação e a diversificação na preparação ou formação do profissional apto para a adaptabilidade.” (BRASIL, 2002, p.2).

Em 03 de dezembro de 1997, foi publicado o parecer 776/97, que orientou a necessidade da criação das diretrizes curriculares dos cursos de graduação. Esse parecer foi o primeiro processo instituído pelo MEC para a regulamentação das Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Administração, já vislumbrando uma grande mudança nos aspectos de formação superior, levando em consideração os avanços tecnológicos, o que mudou o cenário do mercado de trabalho.

A proposta final para implantação das diretrizes curriculares do curso de Administração veio com o Parecer nº CES/CNE 0134/2003, em que ficara, estabelecidos todos os aspectos que iriam compor a resolução que regulamentou a DCN. O principal objetivo da DCN foi flexibilizar o currículo do curso de Administração, de modo que atendesse aos diferentes contextos sociais. Além disso, a DCN também exige que os Projetos Pedagógicos dos cursos sejam sempre revisados, para atender a essas mudanças e permitir que a formação considere necessidades emergentes.

A resolução que instituiu as diretrizes curriculares nacionais do curso de Administração foi a nº 01 de 02 de fevereiro de 2004, que será apresentada no subitem 2.2.1.

O subitem 2.2.2, trata sobre a regulação em nível da avaliação dos egressos, apresentando os exames que fizeram e fazem parte desse processo de avaliação.

2.2.1 Regulação em nível das diretrizes curriculares nacionais do curso de administração

De acordo com Andrade e Amboni (2003, p.18), “desde 1994, o Ministério de Educação e do Desporto passou a investir na melhoria da qualidade da educação em todos os níveis”.

As mudanças no sistema educacional brasileiro ocorreram a partir de 1995 com a publicação da Lei 9.131, de 24/11/95, que modifica a Lei 4.024, de 20/12/1961. Dentre as alterações ocorridas encontra-se a elaboração do projeto de Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), cujo objetivo é orientar os cursos de graduação. Essas Diretrizes vêm substituir os currículos mínimos desses cursos, que estabeleciam um patamar uniforme entre cursos de diferentes instituições, implicando em elevado detalhamento das disciplinas e cargas horárias.

De acordo com Andrade e Amboni (2003, p.21):

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), no que tange ao ensino em geral e ao ensino superior em especial, procura assegurar maior flexibilidade na organização de cursos e carreiras, para atender à crescente heterogeneidade da formação prévia e às expectativas de todos os interessados nesse nível de ensino. A nova LDB ressalta a necessidade de uma profunda revisão de toda a tradição que burocratiza os cursos, dificultando o acompanhamento das tendências contemporâneas para que eles possam colocar no mercado profissionais com boa formação, em nível de graduação, como uma etapa inicial da formação continuada.

De acordo com Sant’ana et al (2013), no Brasil, fortalecendo a exigência de alteração no planejamento curricular dos cursos de graduação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) estipulou, em 1996, que os cursos devem desenvolver nos alunos competências que lhes possibilitem manter-se no mercado de trabalho.

De acordo com Mainardes e Domingues (2010), as mudanças ocorridas na LDB - Lei de Diretrizes e Bases (Lei 9.394/96) favoreceram o crescimento dos cursos superiores no Brasil, pois o ambiente educacional estava favorável para esse crescimento, principalmente às instituições privadas. Fazendo com que houvesse uma competitividade natural para esse contexto.

Já o Parecer 776/97, orientou a necessidade de mudança na figura do currículo mínimo para o modelo das Diretrizes Curriculares dos cursos de graduação. Ele enumera assim os princípios das diretrizes:

- 1) Assegurar às instituições de ensino superior ampla liberdade na composição da carga horária a ser cumprida para a integralização dos currículos, assim como na especificação das unidades de estudos a serem ministradas;
- 2) Indicar os tópicos ou campos de estudos e demais experiências de ensino-aprendizagem que comporão os currículos, evitando ao máximo a fixação de conteúdos específicos com cargas horárias pré-determinadas, os quais não poderão exceder 50% da carga horária total dos cursos;
- 3) Evitar o prolongamento desnecessário da duração dos cursos de graduação;
- 4) Incentivar uma sólida formação geral, necessária para que o futuro graduado possa vir a superar os desafios de renovadas condições de exercício profissional e de produção do conhecimento, permitindo variados tipos de formação e habilitações diferenciadas em um mesmo programa;
- 5) Estimular práticas de estudos independentes, visando uma progressiva autonomia profissional e intelectual do aluno;
- 6) Encorajar o reconhecimento de conhecimentos, habilidades e competências adquiridas fora do ambiente escolar, inclusive as que se refiram à experiência profissional julgada relevante para a área de formação considerada;
- 7) Fortalecer a articulação da teoria com a prática, valorizando a pesquisa individual e coletiva, assim como os estágios e a participação em atividades de extensão, as quais poderão ser incluídas como parte da carga horária;
- 8) Incluir orientações para a condução de avaliações periódicas que utilizem instrumentos variados e sirvam para informar a docentes e discentes acerca do desenvolvimento das atividades didáticas.

Nas Diretrizes Curriculares Gerais dos Cursos de Graduação estão definidos o perfil desejado ao formando e as competências, habilidades e atitudes, previstas por curso. As diretrizes são divididas em diretrizes comuns aos cursos e diretrizes específicas por curso. Nas diretrizes comuns aos cursos, consta o projeto pedagógico, a organização curricular, os estágios e atividades complementares, o acompanhamento/avaliação e a monografia/trabalho de conclusão de curso e nas diretrizes específicas por Curso, estão a definição do perfil desejado do formando, as competências e habilidades que devem ser adquiridas na formação do estudante e os conteúdos curriculares.

Nunes e Barbosa (2003, p.5 apud BRASIL, 2002) informam que:

As DCN - Diretrizes Curriculares Nacionais - ensejam a flexibilização curricular e conferem maior autonomia às instituições na definição dos currículos plenos dos seus cursos, possibilitando-lhes elaborar seus projetos pedagógicos de acordo com as demandas sociais e do meio e aos avanços científicos e tecnológicos. Têm orientação na direção de uma formação básica que visa preparar os futuros graduados para enfrentar os desafios das rápidas mudanças na sociedade, no mercado de trabalho e nas condições de exercício profissional. É encorajado o reconhecimento de conhecimentos, habilidades e competências adquiridas fora do ambiente escolar, inclusive as que se referem à experiência profissional julgada

relevante para a área de formação em consideração. Foram concebidas com o propósito de se estabelecer um perfil do formando no qual a formação de nível superior fosse constituída por um processo contínuo, autônomo e permanente, possibilitando uma formação básica e uma formação profissional fundamentada na competência teórico-prática, visando atender as contínuas e emergentes mudanças para cujo desafio o formando deverá estar apto (NUNES; BARBOSA, 2003, p.5 apud BRASIL, 2002).

Estes autores ainda, indicam que, dentre os princípios norteadores das DCN, está o desenvolvimento de competências para a laboralidade, ou seja, para atuação profissional. Os autores acreditam que a competência profissional deve ser entendida como a “capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho.” (NUNES; BARBOSA, 2003, p.5).

Em abril de 2002, a Câmara de Ensino Superior publicou o Parecer 146/2002, cujo tema eram as Diretrizes Curriculares Nacionais. O parecer recomenda a aprovação da Resolução que fixa as Diretrizes Curriculares do curso de Administração. De acordo com Nicolini (2002), uma das características dessa nova política é dar às escolas espaço para criar propostas de formação diferenciadas e definir o perfil do profissional que querem formar. Ainda para Nicolini (2002), essas diretrizes dividem-se entre dois objetivos distintos: dispõe sobre os parâmetros em que cada Instituição de Ensino Superior deve definir a operacionalização do seu curso e depois define os campos interligados de formação do administrador e as habilidades e competências que devem ser observadas.

A Resolução CNE/CES n.º1, de 02/02/2004, instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais do Bacharelado em Administração. De acordo com Antonello e Dutra (2005, p.9), a organização curricular do Curso de Administração deve contemplar:

Conteúdos que revelem inter-relação com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação, sejam eles I – Conteúdos de Formação Básica; II - Conteúdos de Formação Profissional; III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias. IV - Conteúdos de Formação Complementar.” Assim, a estrutura curricular do Curso de Administração da Universidade abrange disciplinas obrigatórias e optativas, buscando assegurar profundidade e perspectivas adequadas à integração de práticas e conhecimentos gerais e específicos, desenvolvimento de pesquisas e geração de novos conhecimentos.

Ainda de acordo com as Diretrizes Curriculares para os Cursos de Administração (2004) – Conselho Nacional de Educação (Resolução nº 1 de 2/02/2004), o Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

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 capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais; 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; desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; 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. (ÉFREM DE AGUIAR MARANHÃO, 2004).

De acordo com essa definição nas diretrizes, a formação em Administração viabiliza competências e habilidades que permitirão ao Administrador atuar em todas as áreas de uma empresa. Por isso, ainda de acordo com Nunes e Barbosa (2003), dentre os princípios norteadores das DCN, está o desenvolvimento de competências para a laboralidade, podendo a competência profissional ser entendida como a “capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho.” (BRASIL, 1999, p.2).

No que se refere ao perfil, em um contexto de transformação da organização do trabalho, de acordo com Andrade e Amboni (2003), a proposta de educação que melhor se adapta à capacitação de recursos humanos é a da formação do generalista especializado. Isso porque os autores argumentam que o generalista especializado não é aquele que sabe de tudo um pouco, mas aquele que tem

especialidade, porque entende que todas as atividades que desenvolve na organização devem ser interligadas, ou seja, uma ação leva a outra.

Sobre as características do profissional generalista e do especialista, Andrade e Amboni (2003, p.23) entendem que:

Quando se fala em generalistas, está se fazendo referência à visão de mundo que as pessoas podem ter. Na verdade, deseja-se alguém capaz de enxergar mais de um palmo adiante do nariz, isto é, alguém que ao executar sua função, tenha em vista não apenas os resultados imediatos de sua ação, mas o impacto que ela terá para a empresa como um todo. Daí a necessidade de se conhecer outras áreas da empresa, saber como funcionam e em que medida interferem ou podem sofrer interferência de um determinado departamento. Enquanto o especialista limita-se a desempenhar uma função, sem se preocupar com as implicações do que faz com o todo interconectado e tende a apresentar visão fragmentada do que faz em decorrência da segmentação do trabalho, o administrador não apenas domina diferentes técnicas, equipamentos e métodos, mas conhece a origem dessas técnicas, os princípios científicos e técnicos que embasam os processos produtivos, e aprende as implicações do seu trabalho para toda a organização, seu conteúdo ético, compreendendo não só como fazer, mas por que fazer. Nesse caso, a autonomia do trabalhador e sua participação no processo são enfatizados.

A partir das características apresentadas por estes autores, sobre o perfil do generalista e do especialista, é possível perceber que o administrador não é generalista e nem especialista, logo, faz-se necessário conhecer o perfil do generalista especializado, que são:

A internalização de valores de responsabilidade social, justiça, ética profissional; A formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural em que está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente; A formação técnica e científica para atuar na administração das organizações e desenvolver atividades específicas da prática profissional; A competência para empreender ações, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações; A capacidade de atuar de forma interdisciplinar; A capacidade de compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança. (ANDRADE; AMBONI, 2003, p.23).

Ainda de acordo com Andrade e Amboni (2003), para consolidar tal perfil, os cursos de graduação em Administração deverão desenvolver competências e habilidades. Por competências, entende-se o conjunto de atribuições/atividades conferidas para uma determinada ocupação/cargo.

No contexto brasileiro, estudos sobre competência têm sido apresentados por autores como Fleury e Fleury (2001), que, de acordo com o pensamento francês, definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188).

Como forma de exemplificar, de que forma as instituições de ensino devem apresentar as competências e habilidades que serão adquiridas pelo formando em Administração, vejamos o quadro a seguir, com as competências inseridas em um Projeto Pedagógico do Curso de Administração.

Quadro 1 - Projeto Pedagógico do Curso de Administração da Universidade Alfa (2014)

<p>Conforme orientação contida nas Diretrizes Curriculares para o curso de Administração, instituídas pelo Conselho Nacional de Educação (Resolução CNE/CES nº 1 de 02/02/2004).</p>	<p>O curso de Administração da Universidade deverá promover o desenvolvimento das seguintes competências universais.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 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 capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais 	<p>COMPETÊNCIAS DE GESTÃO - Capacidade para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contextualizar (leitura de ambiente/situação) • Visão sistêmica • Sistematizar a tomada de decisão • Prontidão à Mudança • Visão de Negócio • Negociação
<ul style="list-style-type: none"> • desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; 	<p>COMPETÊNCIAS SOCIAIS - Capacidade de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento Interpessoal • Comunicação • Gerir Pessoas • Trabalhar em grupo • Desenvolver equipes
<ul style="list-style-type: none"> • 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; • desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; 	<p>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS - Capacidade para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecer Processos e Atividades desenvolvidos em organizações • Conhecer e saber com o e quando aplicar ferramentas • Integrar conhecimentos específicos e gerais em sua área de atuação • Rever conceitos e estabelecer raciocínio crítico e analítico sobre os mesmos.
<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>COMPETÊNCIAS DE APRENDIZAGEM Capacidade de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflexão • Visão crítica – emancipatória • Estabelecer um conhecimento reflexivo • Auto desenvolvimento • Lançar mão dos conhecimentos na ação

Fonte: Adaptado de Antonello e Dutra (2005).

Conforme podemos ver no quadro anterior, as competências não são situadas em disciplinas específicas e próprias para atuar em áreas específicas das organizações, são apresentadas em competências transversais, que, de acordo com Antonello e Dutra (1998, p.8 apud BOTERF, 1999), são aquelas que:

Se referem à dimensão comportamental e perceptiva aplicáveis a diversas intervenções gerenciais. Não se pretende adotar a noção de competência como um conjunto de referenciais ou listas intermináveis de pré-requisitos, reduzindo-a em pedaços, dentro de uma lógica de decomposição, mas uma

noção de competência que se revela muito mais complexa do que a soma de conhecimentos, habilidades e atitudes.

No que se refere ao perfil desejado ao formando do curso de graduação em Administração, encontram-se definidas, nas Diretrizes Curriculares, Art. 3º, as seguintes informações:

O curso de Administração deve ensejar condições para que o bacharel em Administração esteja capacitado a compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento no seu conjunto, observados os níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como a desenvolver o alto gerenciamento e a assimilação de novas informações, apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas presentes ou emergentes nos vários segmentos do campo de atuação do administrador. (ÉFREM DE AGUIAR MARANHÃO, 2004).

Esse perfil permite que o Administrador ponha em prática as habilidades e competências adquiridas na formação, já que são apresentadas as condições necessárias para a sua atuação nas organizações. Porém, não só as habilidades e competências adquiridas na formação darão o suporte necessário para a execução das atividades profissionais de um Administrador, é preciso também a inclusão de outras habilidades. Por isso, Kanitz (2005, p. 3) afirma que:

O sucesso de um administrador na vida profissional não está inteiramente relacionado àquilo que lhe foi ensinado, ao seu brilhantismo acadêmico ou ao seu interesse pessoal em praticar o que aprendeu nas escolas. Esses aspectos são importantes, porém estão condicionados a características de personalidade, ao modo pessoal de agir de cada um. O conhecimento tecnológico da Administração é importantíssimo, básico e indispensável, mas depende, sobretudo, da personalidade e do modo de agir do administrador, ou seja, de suas habilidades.

Portanto, as habilidades necessárias a atuação profissional não se restringe apenas às adquiridas na formação, existem outros tipos que também são requeridas para o desenvolvimento das atividades profissionais, que, de acordo com Kanitz (2005, p. 3), compreendem pelo menos três tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa executar eficazmente o processo administrativo:

Habilidade técnica: Consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas específicas, através de sua instrução, experiência e educação. Dessa forma, a habilidade técnica é o domínio e uso de certo conhecimento ou atividade especializada. Pressupõe uma capacidade de o indivíduo utilizar o instrumental e as técnicas da disciplina específica. **Habilidade Humana:** Consiste na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz, ou ainda, é a capacidade de interagir e atuar com eficiência como membro de um grupo e de obter esforços cooperativos desse grupo; requer a

compreensão da natureza humana, suas necessidades e aspirações. **Habilidade Conceitual:** Consiste na habilidade para compreender as complexidades da organização global e o ajustamento do comportamento da pessoa na organização. Esta habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo imediato; requer a capacidade de pensar e compreender fatos, funções, atividades e ideias e dar-lhes uma forma de ação apropriada.

A habilidade técnica é adquirida principalmente na formação, pois os conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas específicas, informados pelo autor, estão disponíveis nas IES. As habilidades humana e conceitual também são adquiridas através dos conteúdos ministrados na formação, mas precisam que o profissional as desenvolva a partir das suas ações nas organizações. Pois, compreender as pessoas e perceber o que a organização deseja do seu profissional são habilidades que dependem muito mais dos indivíduos enquanto profissional, do que agregam das teorias.

Cada uma dessas habilidades possibilita uma ação importante ao exercício profissional. Logo, se o Administrador consegue atrelar as três habilidades na sua atuação profissional, certamente chegará ao sucesso almejado por qualquer profissional.

Uma abordagem sobre o desenvolvimento das três habilidades na formação em Administração é feita por Lopes (2006), ele relata que foi realizada uma pesquisa junto aos alunos do curso de Administração, da Universidade de São Paulo, onde ficou evidenciada uma lacuna entre a opinião dos alunos sobre as habilidades que eles achavam importante para o sucesso profissional e a percepção dessas habilidades no decorrer do curso. Apesar disso, esses alunos reconheceram as habilidades pessoais como as mais importantes para seu futuro profissional. Mas, consideraram que o curso apenas contribuiu para suas habilidades técnicas. As habilidades pessoais foram também salientadas na pesquisa como muito valorizadas pelo mercado de trabalho.

A concepção, de que a formação não contribuiu para o desenvolvimento da habilidade humana pode ter ocorrido porque essa habilidade só pode ser percebida

após a sua aplicação. Não temos como saber se estamos aptos a lidar com pessoas nas organizações se não o fazemos.

Outro aspecto importante, sobre o uso das habilidades, é apresentado por Kanitz (2005, p. 3), “a adequada combinação dessas habilidades varia à medida que um indivíduo sobe na escala hierárquica, de posições de supervisão a posições de alta direção”. Pois, cada uma dessas funções requer a aplicação de determinadas habilidades, como o administrador está apto a ocupar qualquer função hierárquica em uma organização, é importante que ele possua todas as habilidades necessárias. Nesse sentido, Levitt (1987, p. 48) apud Lopes (2002, p. 6) indica que “emerge a necessidade de combinar um conjunto de habilidades de diversas naturezas para formar adequadamente o profissional de Administração”.

Como forma de avaliar se as habilidades, competências e conteúdos, definidos pelas diretrizes nacionais do curso, foram adquiridas durante a formação, o SINAES também criou o ENADE – Exame de Avaliação de Desempenho dos estudantes, o qual apresentaremos a seguir.

2.2.2 Regulação em nível da avaliação dos egressos

De acordo com o *site* do INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2014), o Exame Nacional de Cursos (ENC-Provão) foi um exame aplicado aos formandos, no período de 1996 a 2003, com o objetivo de avaliar os cursos de graduação da Educação Superior, no que tange aos resultados do processo de ensino-aprendizagem. Na última edição, realizada em 2003, participaram do Exame mais de 470 mil formandos de 6,5 mil cursos de 26 áreas: Administração, Agronomia, Arquitetura e Urbanismo, Biologia, Ciências Contábeis, Direito, Economia, Enfermagem, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Engenharia Química, Farmácia, Física, Fonoaudiologia, Geografia, História, Jornalismo, Letras, Matemática, Medicina, Medicina Veterinária, Odontologia, Pedagogia, Psicologia e Química.

Andrade e Amboni (2003) definem o Exame Nacional de Cursos com um dos elementos da prática avaliativa, que tem por objetivo alimentar os processos de

decisão e de formulação de ações voltadas para a melhoria dos cursos de graduação.

O resultado do exame permitia orientar as ações pedagógicas e administrativas da instituição de ensino, uma vez que constituem importantes informações para o conhecimento da realidade institucional e para a busca de melhoria da qualidade do curso. Além disso, o exame complementava as avaliações das instituições e do curso de nível superior, analisando os fatores que determinam a qualidade e a eficiência das atividades de ensino, pesquisa e extensão, obtendo dados que reflitam, da melhor maneira possível, a realidade concreta de ensino.

O provão tinha como objetivo verificar o cumprimento do currículo mínimo pelas instituições de ensino, ou seja, comprovava que os alunos obtiveram os conhecimentos previstos nas disciplinas que compôs o currículo mínimo, regulamentado pelo parecer 433/93.

Por meio das informações constantes na portaria que instituiu a criação do exame nacional de cursos de graduação, Andrade e Amboni (2003), como integrantes da 1ª comissão do exame nacional de cursos de Graduação em Administração, da SEDIAE/MEC (1996), participaram da formulação dos objetivos, perfil e habilidades desse instrumento de avaliação:

Objetivos: Contribuir para a realização de um diagnóstico do ensino de administração efetuado; Contribuir para a melhoria da qualidade na formação do administrador, cuja atuação efetiva nas organizações, como cidadão e profissional, colabore para uma elevação das condições de vida em sociedade; Subsidiar o estabelecimento de novos parâmetros e o redirecionamento contínuo do processo de ensino-aprendizagem; Integrar um processo de avaliação continuada da formação pessoal e profissional do administrador propiciada pelas instituições. Perfil: Internalização de valores de responsabilidade social, justiça, ética profissional; Sólida formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural em que está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente; Sólida formação técnica e científica para atuar na administração das organizações e desenvolver atividades específicas da prática profissional; Competência para empreender ações, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações; Capacidade de atuar de forma interdisciplinar; Capacidade de compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento de autoconfiança. Habilidades: Capacidade de comunicação interpessoal e de expressão correta dos documentos técnicos e específicos e na interpretação da realidade; Capacidade de utilização de raciocínio lógico, crítico e analítico

para operar com valores, formulações matemáticas para estabelecer relações formais e causais entre fenômenos e para expressar-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais; Capacidade de demonstrar compreensão do todo administrativo, de modo integrado, sistêmico, estratégico, e suas relações com o ambiente externo; Capacidade de negociação, demonstrando atitudes flexíveis e de adaptação a terceiros e a situações diversas; Capacidade de tomada de decisão, ordenando atividades e programas, assumindo riscos e decidindo entre alternativas; Capacidade de influenciar o comportamento do grupo com empatia e equidade, visando a interesses interpessoais e institucionais; Capacidade de atuar de forma interativa em prol de objetos comuns e de compreender a importância da complementaridade das ações coletivas. (ANDRADE; AMBONI, 2003, p.18).

. Com a implementação do novo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, que é responsável por avaliar as Instituições de Ensino Superior, foi criado o ENADE – Exame de Avaliação de Desempenho dos Estudantes.

O ENADE foi criado, no âmbito do ensino superior de graduação, como Exame Nacional de Cursos, pelo instrumento nº 9.131, de 24 de novembro de 1995, publicada no Diário Oficial da União, de 20 de março de 1996. O exame tem como objetivo aferir o rendimento dos alunos dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências. O ENADE substituiu o Exame Nacional de cursos de graduação, extinto em 2004 porque, de acordo com o MEC, ele avaliava apenas os resultados do processo de ensino-aprendizagem.

De acordo com Brasil (2004), a Lei nº 10.861 instituiu o SINAES:

O ENADE aferirá o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento.

De acordo com Ristoff e Limana (2005, p.1), “o ENADE pode ser descrito como um exame constituído por especialistas das diversas áreas do conhecimento, tomando por base não o perfil do concluinte, mas o perfil do curso”. Por isso, o ENADE é feito por ingressantes e concluintes, possibilitando uma visão do valor agregado adquirido durante a vida acadêmica do estudante. Além disso, o ENADE

permite que a instituição identifique o nível de ingressantes e concluintes dos cursos, viabilizando a possibilidade de ajustes ou revisões curriculares.

De acordo com INEP (2013, p. 12), a prova do ENADE/2012, no Componente de Conhecimento Específico da Área de Administração, teve por objetivos:

I - Acompanhar e subsidiar o processo de aprendizagem e o desempenho dos estudantes de Administração; Avaliar a aquisição pelos estudantes de Administração das competências necessárias para o exercício da profissão e da cidadania; III - Contribuir para o processo de avaliação dos cursos e das instituições formadoras na área de Administração; IV - Consolidar o processo de avaliação de desempenho dos estudantes como um componente do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.

Como um componente curricular obrigatório dos cursos de graduação, a participação no ENADE deve ser registrada no histórico escolar, independentemente do estudante ter sido selecionado ou não na amostragem. De acordo com o INEP (2012), o estudante que não for convocado para o processo de amostragem do ENADE terá o registro no histórico escolar da seguinte forma:

“Dispensado do ENADE pelo MEC nos termos do art. 50 da Lei n.º 10.861/2004”. Já o estudante que fez a prova do ENADE terá no seu histórico a data que realizou o exame.

Sobre os resultados do ENADE, o INEP (2012) informa que estes serão expressos numa escala de cinco níveis e serão divulgados para: os estudantes, que integraram as amostras selecionadas em cada curso, as IES participantes, os órgãos de regulação e à sociedade em geral. A divulgação dos resultados individuais aos estudantes será feita mediante documento específico, assegurado o sigilo nos termos do § 9.º do Art. 6º da Lei n.º 10.861, de 2004.

Se houverem ajustes a serem realizados para o alcance de um melhor resultado na prova do ENADE, o primeiro documento que as IES precisam modificar é o Projeto Pedagógico Institucional, pois é nele que estão contidas as diretrizes estabelecidas para a condução das práticas acadêmicas, conforme veremos a seguir.

2.3 PROJETO DE PRODUTO EDUCACIONAL

As políticas educacionais de uma instituição de ensino são apresentadas nos instrumentos PPI - projeto pedagógico institucional e PPC - projeto pedagógico do curso. O PPI é um instrumento de gestão que apresenta os dados da IES, através do perfil institucional, da organização acadêmica, da infraestrutura, dos aspectos financeiros e orçamentários, da sua sustentabilidade econômica e da avaliação e acompanhamento do desempenho institucional.

Já o PPC, é um instrumento de orientação acadêmica, deve constar, dentre outros elementos: conhecimentos e saberes considerados necessários à formação das competências estabelecidas a partir do perfil do egresso; estrutura e conteúdo curricular; ementário, bibliografias básica e complementar; estratégias de ensino; docentes; recursos materiais, serviços administrativos, serviços de laboratórios e infraestrutura de apoio ao pleno funcionamento do curso.

2.3.1 Componente pedagógico institucional

De acordo com Brasil (2005), o Projeto Pedagógico Institucional é um instrumento político, filosófico e teórico-metodológico que norteará as práticas acadêmicas da IES, tendo em vista sua trajetória histórica, inserção regional, vocação, missão, visão e objetivos gerais e específicos.

Além disso, de acordo com o Brasil (2006, p. 34), as diretrizes da avaliação superior indicam que:

Em sua fundamentação, o PPI deve expressar uma visão de mundo contemporâneo e do papel da educação superior em face da nova conjuntura globalizada e tecnológica, ao mesmo tempo em que deve explicitar, de modo abrangente, o papel da IES e sua contribuição social nos âmbitos local, regional e nacional, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, como componentes essenciais à formação crítica do cidadão e do futuro profissional, na busca da articulação entre o real e o desejável.

Esse documento tem como objetivo apresentar a identidade da instituição, assim como as decisões acadêmicas, políticas e administrativas e a definição dos

seus objetivos a longo prazo. Além disso, no PPI define-se a qualidade que a IES deseja alcançar no ensino, na pesquisa e na extensão.

Todas as ações definidas nesse documento estão voltadas para atender às novas exigências da sociedade e serão direcionadas através do trabalho pedagógico desenvolvido pela IES.

Ainda de acordo com Brasil (2006, p. 34), sobre as diretrizes da avaliação superior:

Nesse documento de orientação acadêmica devem constar, entre outros, o histórico da instituição; seus mecanismos de inserção regional; sua missão; âmbitos de atuação; princípios filosóficos gerais; as políticas de gestão, de ensino, de pesquisa, quando for o caso, de extensão; perfil humano, perfil profissional; concepções de processos de ensino e de aprendizagem, de currículo, de avaliação de ensino e de planejamento e os diversos programas.

Já para Oliveira (2011, p. 2):

O Projeto Pedagógico Institucional – PPI norteia a realização da missão institucional, na medida em que estabelece os parâmetros de condução das atividades acadêmicas e apresenta políticas institucionais compostas por um conjunto de estratégias necessárias à consecução dos objetivos maiores da educação superior e da Instituição. Tal documento serve de ferramenta para o planejamento estratégico das Instituições de Ensino Superior. (IES).

Sendo assim, o PPI precisa ser bem elaborado para que possa ser constituído de todas as informações apresentadas pelo instrumento de avaliação superior (2006) e possibilite o cumprimento dos objetivos apresentados por Oliveira (2011). Além disso, será a partir desse documento que serão desenvolvidos os Projetos Pedagógicos dos Cursos.

O PPI é um componente do PPC, local onde é definido o perfil geral do egresso da IES.

2.3.2 Componente pedagógico do curso

Para Machado e Marques (2011), são muitos os desafios de se construir um Projeto Pedagógico para cursos de graduação (PPC). Nesse sentido, Shinzaki e Sachuk (2006, p. 1) afirmam que:

Os projetos político-pedagógicos dos cursos de graduação em administração podem ser considerados como um dos principais indicadores para a formação do profissional em administração, uma vez que o projeto político-pedagógico precisa estar sintonizado com uma nova visão de mundo, para garantir uma formação global e crítica para os envolvidos nesse processo, como forma de capacitá-los para o exercício da cidadania, formação profissional e pleno desenvolvimento pessoal.

Além dos indicadores apresentados por Shinzaki e Sachuk (2006), as IES deverão indicar os perfis comuns e os específicos admitidos, segunda a sua organização curricular. Os Projetos Pedagógicos dos Cursos deverão apresentar, por exemplo: as práticas pedagógicas de ensino-aprendizagem, as formas de avaliação, o perfil profissional do egresso do curso, os campos de atuação, os objetivos: geral e específicos e organização curricular.

Características como capacidade de raciocínio abstrato, de autogerenciamento, de assimilação de novas informações, compreensão das bases gerais, técnico-científicas, sociais e econômicas da produção em seu conjunto, aquisição de habilidades de natureza conceitual e operacional, domínio das atividades específicas e conexas e flexibilidade intelectual no trato de situações cambiantes, são requisitos fundamentais na formação do novo profissional.

De acordo com a Resolução nº 1, de 2 de fevereiro de 2004, que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração, o Projeto Pedagógico do curso, além da clara concepção do curso de graduação em Administração, com suas peculiaridades, seu currículo pleno e sua operacionalização, abrangerá, sem prejuízo de outros, os seguintes elementos estruturais:

I - objetivos gerais do curso, contextualizados em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e social; II - condições objetivas de oferta e a vocação do curso; III - cargas horárias das atividades didáticas e da integralização do curso; IV - formas de realização da interdisciplinaridade; V - modos de integração entre teoria e prática; VI - formas de avaliação do ensino e da aprendizagem; VII - modos de integração entre graduação e pós-graduação, quando houver; VIII - cursos de pós-graduação *lato sensu*, nas modalidades especialização integrada e/ou subsequente à graduação, de acordo com o surgimento das diferentes manifestações teórico-práticas e tecnológicas aplicadas às Ciências da Administração, e de

aperfeiçoamento, de acordo com as efetivas demandas do desempenho profissional;

Além disso, de acordo com Brasil (2004, p.2), os Projetos Pedagógicos do Curso de Graduação em Administração poderão admitir Linhas de Formação Específicas, nas diversas áreas da Administração, para melhor atender às demandas institucionais e sociais. Dessa forma, pode-se perceber que há uma flexibilidade para a constituição dos Projetos Pedagógicos, porém, precisam estar atrelados com o perfil desejado pela IES para o seu egresso, conforme afirma Brasil (2003, p.4):

O Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Administração deve estar comprometido com o perfil desejado do graduando. Por isto mesmo serão estabelecidas as condições para que o bacharel esteja capacitado a compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados os níveis graduais do processo de tomada de decisão, apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Já para Nicolini (2002, p.10),

O projeto pedagógico do curso e a organização curricular se propõem a clarificar quais são os critérios que norteiam a concepção do currículo pleno e sua operacionalização: devem discorrer sobre a vocação e os objetivos gerais do curso, as estratégias de realização da interdisciplinaridade, a forma de integrar teoria e prática, a inter-relação com a pesquisa e a extensão e as atividades necessárias para integralizar o currículo.

Sendo assim, esse documento deve ficar disponível para os alunos, com o objetivo de aproximá-los da operacionalização do seu curso. Este servirá como referencial para aqueles que estão estudando e ajudará na escolha da profissão para que eles aqueles que ainda estão em dúvida. Nesse sentido, as IES podem utilizar o PPC como uma ferramenta de divulgação dos cursos de graduação que ofertam, para que os alunos possam fazer a escolha da profissão que acreditem ter as características que mais se assemelham com os seus objetivos profissionais.

Nesse capítulo, pudemos conhecer os aspectos que permeiam a formação acadêmica do bacharelado em administração, no que se refere a sua concepção e especificação. Sendo assim, foi concebido o referencial teórico que viabiliza a operacionalização de um dos aspectos apresentados na hipótese da pesquisa, a qual sugere-se a existência de um hiato entre a especificação da formação

acadêmica do bacharelado em administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas no estado da Bahia.

O outro aspecto que caracteriza a hipótese, refere-se ao o perfil profissiográfico executado pelas empresas no estado da Bahia. Para essa compreensão, veremos a seguir, as determinantes para verificação do hiato junto à demanda, ou seja, de que forma esses determinantes (competências, habilidades e conteúdos) contribuem para a definição do perfil profissiográfico executado pelo mercado de trabalho, para os administradores. Através dos conceitos apresentados, sobre esses determinantes, foram constituídas as variáveis que ajudaram a operacionalizar a hipótese da pesquisa.

3 DETERMINANTES DE VERIFICAÇÃO DO HIATO JUNTO À DEMANDA

Conforme estabelecem as diretrizes curriculares nacionais do curso de Administração, os egressos do curso devem possuir as competências, habilidades e conteúdos mínimos estabelecidos por essa legislação, para que estejam aptos a atuar no mercado de trabalho.

De acordo com Silva (2007), os objetivos das Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação, se apresentam, resumidamente como: conferir maior autonomia às IES na definição dos currículos de seus cursos, a partir da explicitação das competências e as habilidades que se deseja desenvolver, através da organização de um modelo pedagógico capaz de adaptar-se à dinâmica das demandas da sociedade, em que a graduação passa a constituir-se numa etapa de formação inicial no processo contínuo de educação permanente; contemplar orientações para as atividades de estágio e demais atividades que integrem o saber acadêmico à prática profissional, incentivando o reconhecimento de habilidades e competências adquiridas fora do ambiente escolar.

Para Bertrand e Azevedo (2003, p.1), “a adequação do perfil profissiográfico do administrador ao mercado é uma questão de interesse para os alunos, para as Instituições de Ensino Superior – IES, para o mercado de trabalho e para sociedade como um todo”. Nesse sentido, o perfil profissiográfico resulta das habilidades e das competências desenvolvidas no aluno.

Ainda para Bertrand e Azevedo (2003, p.1):

A composição de um projeto de organização didático-pedagógica coerente é a única maneira de fazer com que o programa curricular e as práticas pedagógicas adotadas conduzam ao perfil profissiográfico esperado.

Percebe-se que o principal objetivo da construção do perfil profissiográfico é definir os atributos que o graduando deve adquirir para estar apto a enfrentar os desafios do mercado de trabalho. Neste mister, compete às instituições capacitar os alunos fornecendo meios para que eles possam atender às exigências do mercado e ao perfil definido. Para tanto, o profissional deve desenvolver, ao longo do curso, um conjunto de conhecimentos, experiências e habilidades que direcionem a formação

definida no perfil. Uma vez definido, o papel da instituição é cumprir o compromisso, por ela mesmo assumido, com o modelo de profissional idealizado, comprometendo-se, assim, com seus futuros egressos, organizações e com a sociedade. O programa curricular e as práticas pedagógicas adotadas devem, portanto, conduzir à ratificação do perfil profissiográfico esperado.

As diretrizes curriculares nacionais do bacharelado em Administração, apresentam as habilidades e competências mínimas necessárias à formação do Administrador de forma conjunta. Isso porque, de acordo com Gomes (2003, p. 31), várias habilidades articuladas e direcionadas à ação solucionadora, em uma determinada situação, constituem uma competência. Sendo assim, vamos apresentar os aspectos relacionados a habilidades e competências de forma simultânea, para que seja possível conhecer as características que as diferenciam, proporcionando assim uma visão acerca desses dois termos utilizados na formação do bacharelado em Administração e que viabilizam a operacionalização da hipótese, já são as variáveis da pesquisa.

Nesse sentido, o item 3.1, sobre Competências e Habilidades, são apresentados os conceitos dessas variáveis para que seja possível compreender o que elas representam no contexto educacional e organizacional. Essa compreensão faz-se necessária, pois, de acordo com as diretrizes curriculares nacionais do curso de Administração, os alunos devem possuir algumas competências e habilidades mínimas para ingressar no mercado de trabalho, além disso, as empresas incluem no perfil profissiográfico as competências e habilidades que ela entende como necessárias para execução das atividades atribuídas ao cargo. Dessa forma, a compreensão sobre as variáveis competências e habilidades são essenciais na operacionalização da hipótese da pesquisa.

O item 3.2, trata sobre conteúdo, a forma com que essa variável é tratada no contexto da formação superior e, mais especificamente, na formação do Administrador. O termo conteúdo está contemplado nas diretrizes curriculares nacionais do curso de Administração e o seu conceito e importância deve ser compreendido para que seja possível perceber o seu papel para a formação dos bacharéis em Administração e, conseqüentemente, a sua atuação no mercado de

trabalho. Sendo assim, a compreensão sobre conteúdo, também viabiliza a operacionalização da hipótese da pesquisa.

Concluimos o capítulo 3, com o item 3.3, onde é apresentada a dinâmica contemporânea do mercado de trabalho para o administrador. A compreensão sobre esta dinâmica viabiliza uma percepção acerca dos fatores que podem contribuir para que o bacharel em Administração não execute as atividades que requer a utilização das habilidades, competências e conteúdos previstos nas diretrizes nacionais do curso, indicando assim, a existência do hiato sugerido na hipótese da pesquisa. Nesse sentido, conhecer a dinâmica do mercado de trabalho ajuda na operacionalização dessa hipótese.

3.1 DELIMITAÇÃO E INDICADORES PARA A VERIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES

Os conceitos de competências e habilidades foram delimitados com o objetivo de apresentar os contextos que estes estão inseridos na pesquisa. Para tanto, constituem-se os conceitos de competências habilidades, no âmbito educacional e organizacional, fazendo com que haja uma compreensão sobre os dois contextos representados nesse estudo.

Segundo Aguiar e Ribeiro (2009), a noção de competência é entendida nas DCN como um dos eixos que orientam a mudança no ensino e avaliação da aprendizagem, no nível estratégico, e vem provocando discussão entre diferentes atores sobre as relações da escola com o mundo do trabalho. Requer ser explorada em seus limites, ainda imprecisos, e em suas possibilidades de apreensão. Nos campos cada vez mais próximos da educação e do trabalho, tende a substituir velhas noções de saberes, conhecimentos e de qualificação.

O termo “competência”, de acordo com Zabala e Arnau (2010), surgiu no início da década de 1970 e no âmbito empresarial, surge o termo para designar o que caracteriza uma pessoa capaz de realizar determinada tarefa leal de forma eficiente. Já para Fleury e Fleury (2001), competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Já Ruas

(2005, p. 40), refere-se à competência como “fundamentada em um conjunto de capacidades (...) que assumem a condição de competência, apenas no momento em que são mobilizadas para a realização de uma ação específica”.

Sant’Anna (2002) conceitua competências como sendo uma resultante de múltiplos saberes, obtidos das mais variadas formas: via transferência, aprendizagem, adaptação; os quais possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolver problemas em situações concretas. Enquanto Ramalho et al. (2003, p. 198) afirmam que “uma soma de saberes jamais constitui uma competência para a ação”, sendo necessário uma formação para a mobilização de recursos (capacidade, habilidades, saberes) e para a ação concreta. Uma pessoa, por exemplo, pode conhecer as teorias da aprendizagem e não saber aplicá-las no momento oportuno. Nesse sentido, Imbernón (2002), ressalta que, tão importante quanto saber o que deve fazer e como, é saber por que deve fazê-lo.

Para Perrenoud (2000), numa perspectiva educacional, competência é a aplicação prática de conhecimentos, aptidões, habilidades, valores, interesses – no todo ou em parte – com obtenção de resultados. Nesse sentido, o autor entende que competência deve refletir um resultado do que foi adquirido em algum estudo teórico. Fazendo um paralelo entre o campo educacional e organizacional, Luz (2001) afirma que competência pode ser abordada sob duas óticas, uma conceitual e uma prática, a primeira baseando-se no enfoque teórico e a segunda, no enfoque organizacional. Ou seja, uma é adquirida nas instituições de ensino e a outra no desenvolvimento da atividade profissional nas empresas.

Já Zarifian (2001), denomina as competências adquiridas no processo educativo de “competências de fundo” ou “competências recursos”. Para este autor o termo competências, utilizado nas instituições de ensino não tem o mesmo sentido de quando é utilizado pelas empresas, pois as ações de formação não garantem uma preparação que esteja direcionada às necessidades dos sistemas produtivos.

Bitencourt e Barbosa (2004), sintetizaram, no quadro a seguir, os conceitos de competências apresentados pelos diversos pesquisadores e a ênfase por eles atribuídos.

Quadro 2 - Definições de competência

Autor	Conceito	Ênfase
Boyatzis (1982)	Competências são aspectos verdadeiros e observáveis ligados a natureza humana que determinam, em grande parte, o retorno a organização.	Formação, comportamento e resultados.
Boog (1991)	Capacidade de apreciar, de resolver e de fazer determinada coisa.	Aptidão, valores e formação.
Spencer e Spencer (1993)	Refere-se a características intrínsecas ao indivíduo e que referencia seu desempenho no ambiente de trabalho.	Resultado e formação
Sparrow e Bognanno (1994)	Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho laboral.	Estratégia, ação e resultado.
Moscovicki (1994)	O desenvolvimento de competências envolve aspectos intelectuais inatos e adquiridos. Uma pessoa competente age adequadamente em seus afazeres.	Aptidão e ação.
Cravino (1994,p.161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamento observáveis”.	Ação e resultados.
Perry (1996)	São conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas ao desempenho que pode ser melhorada por meio de treinamento e desenvolvimento.	Resultado e formação
Sandberg (1996)	Sua noção é construída a partir do significado do trabalho e pode implicar na aquisição de atributos.	Formação e interação
Bruce (1996)	Competência é o resultado final da aprendizagem de um indivíduo.	Aprendizagem e Autodesenvolvimento.
Boterf (1997,p.267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação.
Magalhães (1997,p.14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.	Aptidão e formação.
Perrenoud (1998, p.1)	“Práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.	Formação e ação.
Durand (1998)	Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes necessários à um fim específico.	Formação e resultados.
Hase et al. (1998,p.9)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções”.	Ação e resultado.
Dutra et al. (1998)	Capacidade de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos da empresa, e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento.	Aptidão, resultados, formação.
Ruas	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em	Ação e resultados.

Autor	Conceito	Ênfase
(1999,p.10)	ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa”.	
Fleury e Fleury (2000,p.21)	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Ação e resultado.
Davis (2000)	As competências descrevem de forma holística a aplicação e a integração de habilidades e conhecimentos no ambiente de trabalho.	Ação resultados.
Zarifian (2001)	É uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto profissional preciso.	Aptidão, ação, resultado.
Becker (2001,p.156)	São a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho.	Formação e desempenho.

Fonte: Bitencourt e Barbosa (2004).

Sobre as competências individuais, Fleury e Fleury (2000, p. 25) buscam, de forma mais ampla, descrever o conceito de competência da seguinte forma: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo”. Essa transferência agrega valores para os indivíduos e para a organização, de forma simultânea, conforme podemos ver na figura a seguir.

Figura 1 - Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001).

Adquirir competências significa agregar valor para indivíduos e organizações, fazendo com eles tenham mais representatividade no mercado e mais êxito na execução das atividades profissionais.

Bitencourt (2002, p. 77), “enumera alguns aspectos fundamentais da competência que são relacionados pelos indivíduos durante as atividades de trabalho: a formação, a capacitação, a ação, a articulação de recursos, os resultados, o questionamento, o autodesenvolvimento e a interação”. São estas características que as organizações buscam de um profissional. Ou seja, é a utilização dos conhecimentos e habilidades na construção ou desenvolvimento de alguma atividade, tarefa ou função.

Outra contribuição sobre as competências individuais foi proposta por Le Boterf (1995) e sistematizado na tabela a seguir:

Tabela 1 - Competências para o Profissional

CONCEITO	DESCRIÇÃO
Saber agir	Saber o que e por que faz.
Saber mobilizar recursos	Saber julgar e saber escolher.
Saber comunicar	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber aprender	Compreender, trabalhar, transmitir informações e conhecimentos.
Saber engajar-se e comprometer-se	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais: saber desenvolver-se.
Saber assumir responsabilidades	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se. Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Le Boterf (1995).

Segundo Dutra (2002), competências é colocar em prática o que se sabe em diversos contextos, seja no trabalho, na empresa e em diferentes lugares. Direcionando o que pode ser chamado de competência para utilização do saber ser e saber mobilizar os conhecimentos em diferentes situações.

Para Boterf (1994, p.128):

Competência não é um estado ou um conhecimento que temos, e nem é resultado de treinamento. Competência é, na verdade, colocar em prática o que sabemos em determinado contexto, contexto esse marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos, etc. Portanto podemos falar de competência nessa abordagem apenas quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos.

A utilização da competência no trabalho é chamada de competências profissionais, que, segundo Zarifian (2001), é onde o indivíduo deve demonstrar que é capaz de trabalhar em equipe, com criatividade, iniciativa e capacidade para resolver problemas. De acordo com Le Boterf (1995), o processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações, pode ser representado na tabela abaixo.

Tabela 2 – Desenvolvimento das Competências das Pessoas nas Organizações

TIPO	FUNÇÃO	COMO DESENVOLVER
Conhecimento teórico	Entendimento, interdição	Educação formal e continuada
Conhecimentos sobre os procedimentos.	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional.
Conhecimento empírico	Saber como fazer.	Experiência profissional
Conhecimento social.	Saber como comporta-se	Experiência social e profissional.
	Saber como, lidar com a informação, saber como	
Conhecimento cognitivo	aprender.	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Fonte: Le Boterf (1995).

Segundo Dutra (2002), o desenvolvimento profissional pode ser entendido como sendo a capacidade das pessoas em agregar valor à organização. As competências requeridas pela organização devem ser, segundo Santos (2000, p. 13), "... uma ampla combinação de conhecimentos, habilidades e características pessoais que resultem em comportamentos que podem ser observados e medidos".

O posicionamento do MEC, sobre competência profissional, pode ser compreendido como um processo que vincule a educação ao trabalho. "Integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia" (BRASIL, 2008, p.1), tendo por finalidade "o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho" (BRASIL, 1996, p.1).

Com a instituição das diretrizes curriculares nacionais a formação acadêmica passou a ser voltada ao desenvolvimento de competências. Siqueira e Nunes (2011) destacam que a abordagem sobre formação baseada em competências iniciou na década de 1920, nos Estados Unidos, embora só tenha ganhado destaque a partir da década de 1960, quando foi retomado o debate clássico do distanciamento entre o ensino acadêmico e a realidade da vida e do trabalho (OIT, 1999), sendo um dos

pioneiros David McClelland, que argumentava que os tradicionais exames acadêmicos não garantiam o desempenho no trabalho e nem o êxito na vida.

Araújo (2001) conceitua modelo de formação por competência como um conjunto de formulações que visa a garantir práticas educativas, que busquem o desenvolvimento das capacidades humanas, voltadas ao exercício profissional. Para Siqueira e Nunes (2011), a formação por competências refere-se a um processo que visa desenvolver no aluno a capacidade de aplicar os conhecimentos adquiridos, em diferentes contextos e situações, e impõe uma mudança do foco tradicional de reprodução do conhecimento para o desenvolvimento de competências. Assim, o processo de formação baseado em competências requer uma mudança cultural nas instituições de ensino, nos docentes e nos alunos (PERRENOUD, 1999). Trata-se, portanto, de um tipo de formação cuja implantação e operacionalização não são simples.

Já para Silva et al. (2014), a formação por competências refere-se a um processo que visa desenvolver no estudante a capacidade de aplicar os conhecimentos adquiridos, em diferentes contextos e situações, e impõe uma mudança do foco tradicional de reprodução do conhecimento e conteúdo a serem ensinados para as competências a serem construídas e desenvolvidas.

Podemos perceber que todas as definições de competências muito semelhantes entre si. Porém, para efeitos dessa pesquisa, será adotada a definição de Fleury (2002), que afirma que competência é o entrecruzamento de três eixos, formado pela pessoa (sua biografia, o saber ser), pela sua formação educacional (o saber) e pela sua experiência profissional (o saber fazer).

A diferença entre habilidade e competência, segundo Mayer e Salovey (1998), é que habilidade representa o potencial que se expressa, concretamente, em realizações ou desempenhos, envolvendo a apresentação de respostas corretas para problemas e conhecimento de determinado conteúdo, etc. Já competência, indicaria um nível padronizado de realização, o que implicaria em dizer que a realização atingiu um determinado nível. Para Mattos (2009, p. 120), “competência é uma habilidade geral enquanto a habilidade é uma competência específica”. A

resolução de um problema, por exemplo, é uma competência que necessita do domínio de várias habilidades.

Outra distinção sobre competências e habilidades é apresentada por Valente (2002), que afirma que competências referem-se ao plano do ser, em sua dimensão cognitiva, e as habilidades ao plano do fazer. Nesse sentido, de acordo com Gavioli (2011, p.5), a aquisição de habilidades (saber fazer) acontece em função da construção de um conhecimento (saber), associado a uma aptidão natural (inclinação para saber fazer) e pelo interesse (querer saber fazer).

Já Macedo (1999), afirma que:

Dependendo do recorte, uma competência, como a de resolver problemas, por exemplo, exige o domínio de várias habilidades: ler, interpretar, calcular, responder por escrito, etc. No entanto, cada uma destas habilidades é bastante complexa e, se considerada isoladamente, pode se constituir em uma competência. Para dizer de um outro modo, a competência é uma habilidade de ordem geral, enquanto a habilidade é uma competência de ordem particular, específica.

Para Moretto (1999), as habilidades estão associadas ao saber fazer: ação física ou mental que indica a capacidade adquirida. A capacidade de aprender é uma das habilidades mais relevantes que se pode adquirir e desenvolver, e, frequentemente, o aluno se defronta com novas experiências na vida, na carreira, no estudo ou no trabalho (Cerqueira, 2000).

De acordo com Manfredi (1999, p.9), existe um conjunto de habilidades, classificadas como básicas, específicas e de gestão:

As habilidades básicas podem ser entendidas em uma ampla escala de atributos, que parte de habilidades mais essenciais, como ler, interpretar, calcular, até chegar ao desenvolvimento de funções cognitivas que propiciem o desenvolvimento de raciocínios mais elaborados. As habilidades específicas estão estreitamente relacionadas ao trabalho e dizem respeito aos saberes, saber-fazer e saber-se; são exigidas por postos, profissões ou trabalhos em uma ou mais áreas correlatas. As habilidades de gestão estão relacionadas às competências de autogestão, de empreendimento, de trabalhar em equipes.

Já para Deffune e Depresbiteris (2000), as habilidades básicas são necessárias tanto para trabalhar quanto para viver em sociedade. As habilidades específicas são demandadas pelo mercado de trabalho, em empresas grandes e

pequenas e, até mesmo, no mercado informal. As habilidades de gestão, por exemplo, possibilitam a geração de emprego e renda.

De acordo com Aguiar; Ribeiro (2009, p. 375), as habilidades são compreendidas como:

- (a) parte constituinte ou conteúdo da competência que acaba, assim, por estar definida como conjunto de atributos de natureza cognitiva, psicomotora e afetiva, também qualificados como dimensões da competência (“As capacidades que compõem uma competência...”);
- (b) atributos mobilizados na ação, referente à natureza dos problemas/tarefas que o profissional enfrenta em seu campo de trabalho, definição pela qual a competência é algo abstrato, podendo apenas ser inferida pelo desempenho: “Competência é uma síntese, uma abstração que só pode ser verificável pela observação da prática profissional. (ações fundamentadas e contextualizadas)”.

Para Santos et al. (2001), apontam que habilidade indica facilidade em lidar com um tipo de informação e, para que se transforme em competência, será necessário investimento em experiências de aprendizagem. No entanto, se não houver investimento, não haverá competência, mesmo que a pessoa tenha habilidade em determinada área. Nesse sentido, Gramigna (2007) salienta que usar o conhecimento de forma adequada é uma habilidade e algumas pessoas acumulam conhecimentos e não conseguem utilizá-los. Ou seja, não põem em prática o conhecimento para demonstrar que possuem habilidades em determinada ação. Como exemplo, podemos citar a atuação de um gestor, que não basta ter conhecimento de gestão, precisa demonstrar por meio de ações.

Sob a perspectiva das habilidades utilizadas nas organizações, são necessárias as de três naturezas: técnica, humana e conceitual. As habilidades técnicas envolvem a capacidade de aplicar conhecimentos adquiridos na educação formal ou no desenvolvimento de atividades profissionais. As habilidades humanas envolvem a capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, de forma individual e em grupo. As habilidades conceituais envolvem a capacidade mental para a tomada de decisões, sabendo localizar problemas, identificando e avaliando alternativas, selecionando sempre as melhores. É uma habilidade que envolve a capacidade de processar e interpretar as informações.

A profissão de administrador está fortemente relacionada com os desafios cotidianos do trabalho e com a complexidade, que exigem a mobilização de diversas

habilidades. De acordo com Philip (2006), ensinar como desenvolver a reflexão não é uma tarefa fácil. O processo da reflexão deixa discentes, e também alguns docentes, em situação pouco confortável. McLoughlin e Luca (2003), destacaram que não basta aos futuros administradores ter apenas habilidades técnicas, eles precisam ter também habilidades de comunicação, trabalho em equipe, ter consciência social e global, ser autogerido e estar preparado ao longo da vida. De acordo com Martin *et al.* (2010), as estratégias para facilitar o desenvolvimento da habilidade da reflexão melhoram significativamente os resultados obtidos pelos estudantes no processo ensino aprendizagem.

Para efeitos dessa pesquisa, será adotado o conceito de habilidade apresentado por Carroll (1993), que pressupõe habilidade como sendo a ideia de potencialidade para realização, ou seja, a existência de uma relativa facilidade em lidar com informações e com problemas de uma determinada classe ou conteúdo.

As competências e habilidades dispostas nas DCN's do curso de Administração são os indicadores dessa pesquisa. Elas são representadas pelos elementos abaixo, que serão analisados na operacionalização da hipótese.

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

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

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

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

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

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

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

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

O outro indicador da pesquisa, são os conteúdos dispostos nas DCN's do curso de Administração. A seguir será possível compreender o seu conceito, através da visão de alguns autores.

3.2 DELIMITAÇÃO E INDICADORES PARA A VERIFICAÇÃO DE CONTEÚDOS

Zabala (1998), propõe que o termo conteúdo seja entendido como tudo quanto se tem para aprender e para alcançar, em termos de objetivos, sem restringir apenas às capacidades cognitivas, deve-se incluir também as demais capacidades. Portanto, os conteúdos de aprendizagem não são exclusivamente as contribuições das disciplinas ou matérias tradicionais, também são conteúdos todos aqueles que possibilitem o desenvolvimento das capacidades motoras, afetivas, de relação interpessoal e de interação social. Dessa forma, podemos afirmar que conteúdo é tudo que está inserido em qualquer contexto de aprendizado.

Já para Libâneo (1994, p.128), “conteúdos de ensino são o conjunto de conhecimentos, habilidades, hábitos, modos valorativos e atitudinais de atuação social, organizados pedagógica e didaticamente, tendo em vista a assimilação ativa e aplicação pelos alunos na sua prática de vida”. Nesse sentido, Suhr e Silva (2012, p. 71) consideram os conteúdos essenciais no ensino superior, para o exercício de determinada profissão. Isso porque não se trata, apenas, do ensino de conceitos, embora estes continuem sendo essenciais, é preciso também ensinar e desenvolver procedimentos e atitudes, elementos que anteriormente não eram considerados objeto do trabalho pedagógico no ensino superior.

De acordo com Melo e Urbanetz (2013), os conteúdos são organizados no interior das disciplinas que compõem os cursos de graduação e, mais especificamente, são organizados no interior do planejamento docente para a disciplina. Além disso, esse planejamento é predefinido pela ementa da disciplina, sendo assim, garante ao professor apenas certa flexibilidade na escolha e na organização dos conteúdos. Os autores ainda ressaltam que, como a educação superior forma profissionais qualificados, os conteúdos selecionados devem permitir aos alunos a apropriação daquilo que seja importante para sua área de atuação e que esteja em consonância com os conhecimentos mais avançados da área.

No ensino superior, os conteúdos devem estar relacionados com a prática social e profissional. Por isso, os conteúdos, trabalhados nos cursos de educação superior, devem ser vinculados à prática profissional, dessa forma, será possível instrumentalizar os alunos para o desenvolvimento de uma prática profissional coerente.

De acordo com Melo e Urbanetz (2013), outro elemento do conteúdo são as habilidades e competências a serem desenvolvidas pelos acadêmicos. O uso das competências, nesse sentido, serve para resolver determinadas situações problemáticas, esperadas e inesperadas. Para a execução da atividade, os profissionais consideram aquilo que possuem como conteúdo da sua atividade e, também, outras atitudes oriundas de sua personalidade e experiências. Já as habilidades, os autores retratam a necessidade de obter qualidade intelectual para o desenvolvimento da atividade mental no processo de assimilação do conhecimento.

Os conteúdos na educação superior são definidos pelas diretrizes curriculares nacionais dos cursos e, a partir desses conteúdos, a instituição define a matriz curricular do curso, levando em consideração as áreas de conhecimento previstas nos conteúdos. Nesse sentido, Mattos (2013) afirma que o currículo como soma de exigências acadêmicas pode ser analisado sob o ponto de vista dos conteúdos organizados em disciplinas. Nela se valoriza a tradição acadêmica no campo educacional, bem como os saberes especializados em disciplinas ou em áreas do saber. O currículo, então, concretizava-se pela listagem de conteúdos a serem trabalhados ou cumpridos em um período letivo.

Fazendo uma breve análise sobre a evolução do estudo dos currículos, temos a abordagem de Silva (2005), que apresenta a concepção sobre formulação curricular baseada nas ideias de eficiência organizacional, propostas por Frederick W. Taylor¹ na Administração Científica, durante grande parte do século XX. Nesse período, os currículos eram vistos dentro de uma perspectiva meramente econômica de busca de eficiência, aproximando-se dos conceitos de linha de montagem, desenvolvidos por Taylor. Dessa forma, pode-se considerar que o currículo era apenas a organização de conteúdos, em uma dada ordem, seguindo padrões previamente definidos, sendo totalmente voltado às necessidades do mercado de trabalho.

Para Aktouf (2005), a formação de Administradores deve atender à mudança das coisas ou à sua reprodução. O autor defende a ideia de que os administradores atuem como verdadeiros agentes de mudança e indica três características dominantes no conteúdo de ensino de Administração e que devem ser objetivos de mudanças radicais. São eles: a) a definição restrita da administração voltada para o fator capital e na preocupação do enriquecimento individual; b) a onipresença dos aspectos quantitativos, principalmente o cálculo econômico; c) a falta de cultura geral na formação em Administração. Aktouf (2005), ainda, reafirma a visão de Fayol sobre a necessidade do administrador obter uma grande cultura geral, admitindo que as escolas de Administração negligenciam propositalmente esse aspecto, tendo em vista que este pode estimular questionamentos, inquietudes, angústias, rediscussões que podem impactar a ação, contrariando os cálculos e a inteligência artificial, que são muito mais valorizados.

Santos (2004) com a visão de Aktouf (2005), apresentou a necessidade da formação de Administradores com foco nos pressupostos da Administração Política, e não somente nos da Administração Profissional, voltada para atender as demandas do mercado de trabalho.

¹ Frederick Winslow Taylor foi um engenheiro norte-americano que introduziu o conceito da chamada Administração Científica, revolucionando todo o sistema produtivo no começo do século XX e criando a base sobre a qual se desenvolveu a atual Teoria Geral da Administração.

Para efeitos dessa pesquisa, será adotado o conceito apresentado por Zabala (1998), que afirma que o termo conteúdos, normalmente, é utilizado para expressar aquilo que se deve aprender, mas em relação quase exclusiva aos conhecimentos das matérias, das disciplinas clássicas e, habitualmente, para aludir aqueles que se expressam no conhecimento de nomes, conceitos, princípios, enunciados e teoremas.

Os conteúdos dispostos nas DCN's do curso de Administração também compõem os indicadores dessa pesquisa. Elas são representadas pelos elementos abaixo, que serão analisados na operacionalização da hipótese.

- I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos,
- II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;
- III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e
- IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

A seguir, conheceremos os aspectos que fazem parte da dinâmica contemporânea do mercado de trabalho, para o administrador, que podem viabilizar ou impactar na utilização de competências, habilidades e conteúdos, conforme dispõe as DCN' do curso de bacharelado em Administração.

3.3 ELEMENTOS DA DINÂMICA CONTEMPORÂNEA DO MERCADO DE TRABALHO PARA O ADMINISTRADOR

É no mercado de trabalho que se iniciam as atividades relacionadas ao processo de oferta e demanda, onde empresas e profissionais buscam suprir as suas necessidades.

Para Dutra (2006, p. 70), o mercado de trabalho tem sido definido como um conjunto de oportunidades de trabalho oferecido pelas organizações e como o conjunto das pessoas dispostas a oferecer sua força de trabalho.

Sendo assim, o mercado de trabalho pode ser compreendido como um mecanismo de oferta e procura, constituído pelas empresas e pelas oportunidades de trabalho. É também, o processo de atrair um conjunto de candidatos para um determinado cargo.

Segundo Mañas e Oliveira (2004, p. 193), "[...] atender à necessidade de uma pessoa ou grupo de pessoas não deixa de ser uma atividade de troca, implicando em uma negociação e conflito de ideias a respeito da troca em questão". Isto significa que o mercado baseia-se na troca de produtos ou bens, visando atender às necessidades de ambos os lados, de maneira que todos saiam satisfeitos.

Segundo Pereira (1997, p. 15):

O mercado de trabalho, já há alguns anos, vem passando, por significativas, rápidas e constantes transformações de caráter local, setorial, conjuntural e estrutural. Esse fenômeno mundial vem afetando todos os povos e todas as economias do planeta. Mais recentemente e de maneira mais acelerada, por conta do que conhecemos por Globalização que, entre outras razões, impõe as empresas a necessidade de ajustes profundos e muitas vezes imediatos em suas estruturas de produção e, de serviços, como forma de conseguirem a competitividade necessária para sua sobrevivência.

A partir dessas mudanças, o mercado de trabalho passou a exigir mais competências dos profissionais que desejam ingressar ou manter-se nele. Estas competências estão atreladas às características que as organizações possuem, adquiridas através dos avanços tecnológicos. Além disso, ficou ainda mais difícil obter uma vaga no mercado de trabalho, porque a competitividade permite que as empresas realizem processos altamente criteriosos, já que a demanda é muito maior que a oferta.

Pereira (1997, p. 15), ainda, afirma que:

A cada transformação, a cada avanço tecnológico, a cada decisão política, observa-se um acontecimento comum: pessoas são colocadas em disponibilidade no mercado de trabalho, muitas vezes sem a devida assistência, sem treinamento e, em muitas situações, sem receber seus direitos e indenizações. É um salve-se quem puder.

Esse é um cenário que não deveria ser comum, mas acontece com mais frequência do que se é divulgado pelos canais de comunicação. De acordo com Lacombe (2011, p.394), “até o início da década de 1980, no Brasil, quem se formava numa boa universidade conseguia emprego numa grande empresa, onde fazia uma carreira estável e relativamente segura”. Porém, não é essa a realidade atual, pois estabilidade e segurança são situações raras nas organizações.

De acordo com Bezerra e Helal (2009, p.3):

As mudanças em relação à força de trabalho, aliados a um mercado cada vez mais dinâmico e rodeado de informações, trazem significativas alterações na maneira de realizar uma tarefa e no desempenho de cargos, por exemplo. Sendo assim, os profissionais, que desejam ocupar uma vaga no mercado de trabalho hoje, devem, acima de tudo, manter-se em constante processo de atualização e ainda buscar adquirir habilidades que são demandadas pelo mercado: criatividade, ser proativo, falar diversos idiomas, capacidade de trabalhar em equipe, ser inovador.

Para Rowe (2008, p.7), o perfil exigido dos administradores, que se formam em instituições de ensino superior, é de um profissional extremamente capaz e dinâmico, características que devem ser desenvolvidas durante o curso universitário. Exige-se conhecimentos técnicos, raciocínio lógico, capacidade para trabalhar em grupo e relacionar-se com as pessoas e, acima de tudo, flexibilidade para enfrentar as incertezas do mercado em que atuam.

A primeira oportunidade de ingresso dos alunos do curso de Administração no mercado de trabalho é, principalmente, através do estágio. Será no estágio que os alunos do curso de Administração poderão adquirir as características profissionais demandadas pelo mercado de trabalho, em vistas de uma oportunidade efetiva no quadro de funcionários da empresa.

O estágio também permite o desenvolvimento, de forma prática, das habilidades e competências definidas para a formação e, conseqüentemente, apresenta para os empregadores de que forma o profissional em administração pode contribuir para o crescimento organizacional e a manutenção da empresa no mercado em que atua. Além disso, o estágio permite que o aluno tenha a oportunidade de desenvolver, na prática, o que aprendeu na teoria e a empresa, por receber a contribuição de um profissional com formação abrangente, capaz de contribuir nas diversas áreas de uma organização.

O estágio é regulamentado pela lei nº 11.788/08, que estabelece:

Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos. (BRASIL, 2008, p.1).

Para realizar estágio nas empresas, o estudante precisa estar matriculado e frequentando as aulas do seu curso. Além disso, a instituição precisa definir, no Projeto Pedagógico do curso se o estágio é obrigatório ou não-obrigatório, já que em alguns cursos, como Administração, não está regulamentada, como obrigatória para a conclusão do curso a realização do estágio supervisionado, como disciplina que compõe a matriz curricular.

O estágio curricular está voltado para a consolidação dos desempenhos profissionais desejados, a partir da definição do perfil profissional pela escola. Logo, de acordo com Lopes (2002, p. 13) “destacam-se os estágios supervisionados em Administração, atividade prática indispensável que, se bem conduzida, constitui-se em uma importante contribuição ao curso e, conseqüentemente, à formação dos estudantes”.

Para que os alunos possam desenvolver o estágio nas empresas, as instituições de ensino superior precisam estimular essa prática junto aos alunos e a agentes, apresentando de que forma os seus alunos podem favorecer as organizações que abrirem essa oportunidade e fazendo o devido acompanhamento dessa prática nelas, para que não haja um desvirtuamento do verdadeiro objetivo do estágio, que é o aprendizado. Nesse sentido, Lopes (2002, p. 13) indica que:

Os estágios, nos cursos de Administração, estão sendo discutidos com seriedade em encontros nacionais promovidos por entidades da área como os CRAs, o CFA e ANGRAD. Representam um mecanismo que, incorporado formalmente aos projetos pedagógicos dos cursos, pretende propiciar alguma vivência que possa familiarizar o estudante com a prática profissional. Observa-se, no entanto, que diante das limitações naturais de uma relação de estágio entre estudante e empresa a prática de estágio distancia-se da prática profissional. (CFA, 1996).

Isso ocorre porque as empresas, acabam contratando estagiários para desenvolver atividades existentes na organização no lugar de profissionais formados. Essa ação provém da diferença entre o custo de uma contratação efetiva, com a inclusão dos impostos, e a de um estagiário, que é significativamente inferior e, como os estagiários acabam atendendo à necessidade da empresa, essa prática tornou-se comum no cenário empresarial, com mais representatividade para os alunos do curso de Administração, pois, como vimos, podem atuar em diversas áreas de uma organização.

Outra iniciativa importante para o desenvolvimento da prática profissional, segundo Lopes (2002, p. 14):

É o instituto das empresas juniores que conseguem com seus projetos de consultoria, uma inserção um pouco mais efetiva nas pequenas empresas, na medida em que, com uma programação de trabalho mais flexível do que no caso do estágio e uma relação contratual com a empresa cliente, consegue vincular o processo de treinamento prático, extremamente útil ao aluno, a uma demanda efetiva por soluções que possam representar a minoração de problemas ou aproveitamento de oportunidades reais para a empresa. Mas, ainda assim, quase sempre, essas experiências estão restritas a um grupo reduzido de alunos que com elas se envolvem.

De acordo com Barros (1999), a Empresa Júnior é um projeto de extensão característico dos cursos de Administração, onde os próprios alunos exercem papéis diretivos, dentro de uma personalidade constituída legalmente, com, no entanto, algumas peculiaridades jurídicas, em função do seu caráter educacional.

A atividade trainee das empresas juniores consegue viabilizar para o aluno do curso de administração, uma visão empresarial completa, fazendo com que ele atue em todas as áreas pertinentes a um administrador de empresas. Essa é uma experiência extremamente relevante ao aluno em formação, pois será um diferencial para o seu currículo, quando estiver em busca de uma oportunidade profissional. As empresas costumam valorizar, no momento de uma seleção, as experiências de estágio e de empresa júnior, pois entendem que os alunos já possuem a experiência necessária para desenvolvimento das atividades inerentes ao cargo proposto.

Nas organizações, o programa trainee é uma iniciativa de formação de gestores, através de um processo formal de treinamento e desenvolvimento com duração variável entre um e dois anos, pelo qual a organização capta jovens recém

formados ou em ano de conclusão do curso de graduação, através de um rigoroso e concorrido processo seletivo. (FERREIRA; SANT'ANNA; SARSUR, 2010; BITENCOURT, PICCININI; ROCHA-DE-OLVEIRA, 2012).

Kanitz (2005) indica que os administradores podem trabalhar como analistas e exercer chefias intermediárias, gerência, coordenação, direção superior, atuar em pesquisa e planejamento, assessoria e consultoria. Desenvolvendo várias funções, conforme apresenta Lopes (2006, p.10):

Tomada de decisão, voltada para áreas de melhores resultados econômicos. Domínio de técnicas analíticas, de caráter quantitativo e qualitativo, de apoio à decisão. Eficácia, sem descuidar-se da eficiência na implementação de estratégias. Visão sistêmica e articulada da organização e do ambiente. Dominar o conceito de foco em áreas de alavancagem positiva. Compreender a necessidade do planejamento estratégico e, como decorrência, possuir habilidades relacionadas à sensibilidade e visão estratégicas, visão competitiva.

Nesse sentido, podemos perceber a importância da participação dos administradores na gestão das empresas, por isso, Kanitz (2005) apresenta uma pergunta de muita relevância para esse contexto: O que o aumento da participação dos administradores na gestão das empresas significará para o Brasil? O autor responde, afirmando que:

Uma nova era muito promissora. Finalmente seremos administrados por profissionais e não por amadores. Daqui para a frente, 75% das empresas não quebrarão nos primeiros quatro anos de vida e nossos investimentos gerarão empregos e não falências. (KANITZ, 2005, p.1).

Na visão do autor, só os Administradores possuem as competências necessárias para gerir empresas e, dessa forma, alcançar os resultados necessários para a manutenção e o desenvolvimento das organizações. O que significa o crescimento econômico e financeiro do país, favorecendo assim a geração de novos postos de trabalho.

Kanitz (2005, p. 2) afirma que:

Dentro da administração, são os administradores os profissionais que organizam, planejam, comandam e controlam o uso de recursos financeiros, físicos, tecnológicos e humanos das empresas, dentre outros, buscando através das pessoas, soluções para todo tipo de problema administrativo. Criam métodos, planejam atividades, organizam o funcionamento de vários setores da empresa, calculam despesas e garantem a perfeita circulação de informações e orientações.

Ainda, de acordo com Kanitz (2005, p. 2), “o administrador é uma espécie de coringa no mundo de negócios – profissional requisitado pela maioria das empresas, públicas ou privadas, para atuar nas mais diversas áreas”. Por isso, Lopes (2002) afirma que as instituições têm, como compromisso indispensável, que desenvolver um curso de Administração onde o profissional competitivo esteja munido de competências gerais de gestão e uma experiência mínima necessária para que ele possa ocupar cargos de gerência nas organizações ou desenvolver projetos de consultoria e também possa empreender novos negócios. Com essa vasta possibilidade de atuação, a formação precisa ser bem estruturada pelas instituições de ensino superior, mas alguns autores apresentam abordagens que fogem a essa necessidade e provocam divergência entre o que é necessário e o que é sugerido para a formação em Administração.

A primeira sinalização é feita por Lopes (2006), que indica que um dos principais problemas apresentados na formação dos Administradores é o ensino fragmentário e a decorrente ausência de adequada visão geral e articulada de organização/empresa. Outra preocupação, apresentada por Lopes (2006, p.189), “é a ênfase predominante nos cursos, excessivamente centrados na reprodução do conhecimento, com baixa intensidade de atividades voltadas para o desenvolvimento de habilidades e atitudes adequadas ao exercício desse profissional”, indo de encontro ao que está previsto nas diretrizes nacionais para a formação do Bacharel em Administração, que requer o desenvolvimento de várias habilidades e competências necessárias para a atuação do Administrador.

Nesse sentido, Lopes (2006), ainda, sugere que é necessário entender mais claramente de que forma os problemas do curso estão relacionados com a formação dos profissionais de Administração, para que se possa definir as soluções. Por isso, para construção desse entendimento, ele considerou quatro questões fundamentais:

Primeiro, a origem dos cursos de Administração no Brasil que pode explicar, mesmo parcialmente, como surge a ênfase na técnica, juntamente com uma especialização aparentemente descontextualizada. Em segundo lugar, a complexidade organizacional como objeto da Administração, que acaba por construir controversas visões sobre o que é Administração e o que faz o administrador, impondo, com isto, a necessidade de clara definição da missão institucional ao formar esse profissional. Depois, um terceiro aspecto, também importante, deve merecer atenção. Trata-se de entender o paradigma dominante na produção do conhecimento e o modo como este

paradigma vem repercutindo até hoje na reprodução do conhecimento dentro dos cursos superiores. Como quarta e última questão a ser considerada, porém não menos importante, surge o projeto pedagógico dos cursos de Administração. Neste ponto, cabe analisar como os problemas relacionados com suas premissas e práticas e, também, com as estruturas institucionais para sua operacionalização, caracterizam-se nas evidências empíricas das fragilidades identificadas. (LOPES, 2006, p.189).

Ainda de acordo com Lopes (2006), existem muitas evidências que indicam a necessidade de reformulação do processo de formação do administrador profissional. Uma das fontes utilizadas para essa análise foram os conselhos profissionais, juntamente com a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração - ANGRAD, que têm promovido um amplo processo de reflexão acerca das condições de formação dos profissionais.

Porém, apesar da indicação de ajustes na formação, de acordo com Oliveira e Bitencourt (2013), o curso de Administração ainda desponta com o maior número de matrículas no ensino superior e representa a mudança na dinâmica do mercado de trabalho. O ingresso no curso traz consigo a expectativa de acesso a um cargo gerencial (BERTERO, 2006), e esta atratividade da profissão, para muitos jovens, assegura, por muito tempo, uma demanda crescente, ampliando o número de matrículas e as dificuldades de ingresso no ensino superior.

Segundo Livingston (1971), de forma geral, os profissionais que se graduam em Administração encontram muitas dificuldades em fazer a transição da área acadêmica para a vida empresarial. Isso acontece, principalmente, pelo trauma que os graduandos em Administração sofrem nas empresas, quando descobrem que as soluções racionais, que lhes foram apresentadas em sala de aula, para os problemas empresariais, não são suficientes para dar conta da complexidade do fenômeno organizativo, e que eles precisam, de alguma forma, contar com outras instâncias do ser humano como intuição, bom senso, empatia e afetividade, de modo a conseguir atingir os seus resultados.

Nesse sentido, Petinelli-Souza (2013), afirma que o que falta no curso de Administração é a prática para o exercício profissional. O autor ressalta a importância da prática, pois o curso transmite a ideia de que o mercado e o curso

em administração trilham por caminhos opostos, pois o mercado exige que o profissional tenha experiência, e as instituições de ensino oferecem apenas um embasamento teórico. Sendo assim, as IES que oferecem cursos de graduação em Administração precisam se preocupar com as estratégias de aprendizagem utilizadas para que seja possível promover o desenvolvimento da prática profissional exigida pelo mercado, através da aplicação das habilidades e competências especificadas nas diretrizes curriculares nacionais.

Barros (1999) afirma que, na prática profissional, o que acontece é que, diferentemente dos estudantes de Medicina e de outras áreas mais empíricas, os alunos de Administração, raramente, são expostos a gestão de pessoas ou a casos reais, durante o período de estudo nas universidades ou nos estágios em empresas. Dessa forma, uma vez que a tomada de decisões e aceitação de responsabilidades pelas suas consequências não fazem parte da sua educação formal, os estudantes não conseguem nem descobrir por si só o que funciona e o que não funciona na sua prática profissional.

A apresentação desses aspectos relacionados ao mercado de trabalho, para o administrador, tem como objetivo analisar o cenário de oferta e demanda, para constituição dos elementos presentes na hipótese da pesquisa, na perspectiva de empresas e profissionais.

Após a delimitação dos conceitos de competências, habilidades e conteúdos e a apresentação dos elementos que compõem a dinâmica do mercado de trabalho contemporâneo, necessários para o desenvolvimento da pesquisa, a partir da visão de diversos autores, veremos a seguir os procedimentos metodológicos que foram utilizados para confirmar ou refutar a hipótese de base desse estudo.

4 VERIFICAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DO HIATO

A metodologia necessária à condução da pesquisa proposta deve adequar-se à sua hipótese de base, que sugere que existe um hiato entre a especificação da formação acadêmica do bacharelado em Administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas no estado da Bahia.

De acordo com Barros e Lehfel'd (2000, p. 1), a metodologia, em um nível aplicado, examina e avalia as técnicas de pesquisa, bem como a geração ou verificação de novos métodos que conduzem à captação e processamento de informações, com vistas à resolução de problemas de investigação.

Para que seja possível compreender o percurso metodológico realizado na pesquisa, foi definido o modelo de análise, visto no quadro a seguir.

Quadro 3 – Modelo de análise

HIPÓTESE		VARIÁVEIS	INDICADORES
DESCRIÇÃO	Existência de um hiato entre a especificação da formação acadêmica do bacharelado em administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas no estado da Bahia.		Competências Habilidades Conteúdos (DCN's)
OPÇÃO METODOLÓGICA	Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa	Pesquisa Bibliográfica Pesquisa Documental
INSTRUMENTO	Questionário	Entrevista	Fichamento Técnico Formulário documental
AÇÃO	Verificação	Qualificação	Conceituação Identificação

Fonte: Elaboração da autora desta dissertação (2015).

Esse modelo de análise apresenta a hipótese da pesquisa, as variáveis e indicadores. Para cada um desses aspectos, apresenta-se a descrição, a opção metodológica utilizada para investigação, os instrumentos de coleta utilizados para operacionalização da hipótese e, por fim, as ações realizadas nos dados obtidos, através dos instrumentos de coleta.

Buscando fundamentar a hipótese em estudo, desenvolvemos inicialmente uma pesquisa bibliográfica, em que foi desenvolvido um referencial teórico sobre os aspectos relacionados a formação em Administração, desde a sua concepção,

passando pelas regulamentações criadas para estabelecer os critérios necessários para as IES ofertarem o curso e formar profissionais, de acordo com o que o ministério da educação estabelece.

No capítulo 2, foi realizada uma pesquisa documental, apresentando as diretrizes curriculares nacionais do curso de Administração, última regulamentação estabelecida pelo MEC, que define todos os critérios necessários para a formação do curso. Também vimos o papel do exame nacional de desempenho dos estudantes, instrumento que avalia a formação nos contextos definidos pelo MEC, o Projeto Pedagógico institucional, documento que define as diretrizes da IES para a condução dos cursos e Projeto Pedagógico do curso, documento que apresenta todos os elementos estabelecidos pelo MEC e pelas diretrizes curriculares nacionais do curso necessários para oferta e formação.

No capítulo 3, foram delimitados os conceitos de habilidade, competência, conteúdo e um estudo sobre a dinâmica do mercado de trabalho. Os conceitos de competências, habilidades e conteúdos são variáveis da pesquisa, que servem para operacionalizar a hipótese, e a apresentação dos aspectos sobre mercado de trabalho permite o entendimento do que ele representa para o profissional, que deseja desenvolver as competências, habilidades e conteúdos adquiridos na formação. Esses conceitos viabilizaram a operacionalização da hipótese, a qual sugere-se a existência de um hiato entre a especificação da formação acadêmica do bacharelado em administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas no estado da Bahia, através da apresentação dos seus conceitos e funcionalidade para profissionais e empresas.

No item 4.1, deste capítulo, apresenta o detalhamento das opções metodológicas que constituem os procedimentos utilizados para coleta de dados e informações, que serviram de base para comprovação da hipótese.

No item 4.2, são apresentadas a composição da pesquisa bibliográfica e o seu papel para a operacionalização da hipótese. O item 4.3, apresenta os registros que fizeram parte da pesquisa documental e que serviram de referência para a definição dos indicadores. No item 4.4, pesquisa de Campo, foram apresentadas as análises realizadas para corroborar ou refutar a hipótese da pesquisa, começando

pela análise do hiato, apresentado no subitem 4.4.1, onde foi também apresentado o percentual do hiato, obtido através da análise do questionário respondido por administradores com formação após ou no ano de 2008 e que atuam profissionalmente na área de formação.

O subitem 4.4.2 apresenta o resultado da análise do hiato, por cargos. O subitem 4.4.3, apresenta a análise do hiato de competências e habilidades, separadamente, porque é desta forma que elas estão dispostas nas DCN's do curso de Administração. O subitem 4.4.4 apresenta a análise do hiato de competências e habilidades, por cargo. O subitem 4.4.5 apresenta a análise do hiato de conteúdos, separados de competências e habilidades. O subitem 4.4.6 apresenta a análise do hiato de conteúdos, por cargos.

No item 4.5, foi realizada a triangulação dos dados coletados no questionário para construção da entrevista semiestruturada. No item 4.6, foi feita a análise horizontal dos dados coletados na entrevista com coordenadores do curso de Administração e gestores de pessoas. No item 4.7, foi feita a análise vertical dos dados coletados na entrevista com coordenadores do curso de Administração e gestores de pessoas e no item 4.8, foi feita a análise diagonal dos dados coletados na entrevista com coordenadores do curso de Administração e gestores de pessoas.

4.1 INTENCIONALIDADE DAS OPÇÕES METODOLÓGICAS

A primeira opção metodológica foi a pesquisa bibliográfica, que de acordo com Gil (2002), é desenvolvida a partir de conteúdos já elaborados, constituídos principalmente de livros e artigos científicos. Para sua operacionalização foram escolhidas as seguintes estratégias metodológicas: pesquisa de campo, triangulação e análise de conteúdo.

Segundo Ruiz (1996), a pesquisa bibliográfica é o primeiro passo indispensável na maioria das modalidades de pesquisa. Portanto, ela possibilita a construção de um referencial teórico, que viabiliza a apresentação do contexto que delimita cada variável de pesquisa. Tem como objetivo, apresentar as variáveis concentradas nesse estudo.

A segunda opção metodológica é a pesquisa documental, que de acordo com Gil (2002), se distingue da pesquisa bibliográfica, porque, enquanto a primeira utiliza a contribuição de autores sobre determinado assunto, a segunda utiliza materiais que ainda não receberam uma análise ou que ainda podem ser reelaborados com os objetos de pesquisa.

Neste estudo, o objetivo da pesquisa documental foi apresentar as especificações relacionadas à formação do bacharelado em Administração, considerando o que consta nas diretrizes nacionais do curso de Bacharelado em Administração, acerca do que a formação profissional deve viabilizar ao egresso do curso, dentro de noção de competências e habilidades, definidas pela resolução nº 1, de 2 de fevereiro de 2004, que Instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado.

A pesquisa documental pode ser realizada em fontes como tabelas estatísticas, cartas, pareceres, fotografias, atas, relatórios, obras originais de qualquer natureza (pintura, escultura, desenho, etc), notas, diários, projetos de lei, ofícios, discursos, mapas, testamentos, inventários, informativos, depoimentos orais e escritos, certidões, correspondência pessoal ou comercial, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais ou sindicatos (Santos, 2000).

A última opção metodológica da pesquisa utilizada foi a de campo, que tem como o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, de descobrir novos fenômenos ou a relação entre eles (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O tipo de pesquisa de campo desenvolvido está enquadrado no grupo quantitativo-descrito, que Marconi e Lakatos (2010, p. 170) afirmam que “consiste em investigações de pesquisa empírica, cuja finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais ou chave”.

A pesquisa de campo baseia-se no estudo de verificação de hipótese, que é uma subdivisão do grupo quantitativo descritivo. Esse estudo é feito quando no projeto de pesquisa, estão explícitas hipóteses que devem ser verificadas, conforme ocorre nessa pesquisa, posto que, a hipótese sugere a existência de um hiato entre a especificação da formação acadêmica do bacharelado em administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas no estado da Bahia.

Na pesquisa de campo, são apresentadas a população, que, segundo Lakatos e Marconi (2010), é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica comum, e a amostra, que ainda de acordo com Lakatos e Marconi (2010), só ocorre quando a pesquisa não é censitária, ou seja, não abrange a totalidade dos componentes do universo, tendo a necessidade de investigar apenas uma parte da população.

Serão apresentados, também, na pesquisa de campo, os instrumentos de coleta de dados, pelo qual, de acordo com Gressler (2007), em um processo de investigação, o pesquisador tem a intenção de interferir de modo positivo na realidade. Para esta investigação, utilizam-se instrumentos que permitam a obtenção de informações, nesse sentido, a autora afirma que um instrumento é válido, quando obtém informações que realmente são necessárias para um estudo.

O primeiro instrumento da coleta de dados utilizado foi o questionário, que é constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (MARCONI; LAKATOS, 2007). De acordo com Gil (2011), construir um questionário consiste em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas.

O questionário foi utilizado para verificar as competências, habilidades e conteúdos, dispostos nas DCN's, que são utilizadas pelos administradores no mercado de trabalho e, a partir desse dado, medir o hiato existente entre o que está previsto na especificação do curso e o perfil profissiográfico executado pelas empresas.

O questionário (apêndice B) buscou identificar quais competências, habilidades e conteúdos são utilizados pelos administradores na execução das suas atividades profissionais, para verificar o hiato existente entre o proposto pelas DCN's e a prática profissional. Para essa verificação, foi utilizada a análise quantitativa dos dados, representando os aspectos identificados nas cinco questões contidas no questionário. A estrutura do questionário foi composta de duas questões de assinalar "sim ou não", uma aberta, para inclusão da resposta, e duas fechadas, de múltipla escolha das alternativas.

As respostas a essas questões proporcionaram os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada e testar as hipóteses da pesquisa.

A primeira questão foi sobre o ano de formação do entrevistado no curso de Administração. Foi solicitado que o respondente marcasse sim ou não sobre ter concluído o curso após ou no do ano de 2008. Essa pergunta foi necessária para identificar o ano de formação dos respondentes, posto que, a homologação da DCN do curso de Administração ocorreu em fevereiro de 2004 e, para que pudesse ser verificada a utilização das habilidades, competências e conteúdos no desenvolvimento da atividade profissional, o respondente precisava ter a formação posterior ou igual ao ano de 2008.

A segunda pergunta verifica se a atividade profissional do respondente é na área de Administração, solicitando que o mesmo marcasse sim ou não. Esse também é um filtro que precisa ser analisado, pois não há relevância para a pesquisa considerar as habilidades, competências e conteúdos utilizados na atividade profissional de pessoas que não atuam na área de Administração.

Na terceira questão, aberta, o respondente deveria indicar qual o cargo que ocupa na área de Administração. Dessa forma, pudemos avaliar as áreas de atuação e os níveis hierárquicos do cargo, de forma a fazer uma relação com as habilidades, competências e conteúdos utilizados nas empresas. Esse é um aspecto que pode caracterizar o hiato proposto na hipótese da pesquisa, pois os cargos

considerados “operacionais”, em tese, requerem a utilização de poucas competências, habilidades e conteúdos do profissional.

Na quarta questão, onde foram conhecidas quais competências e habilidades são utilizadas pelos administradores na sua atividade profissional, os mesmos deveriam assinalar as Competências e Habilidades que utilizam nas suas atividades profissionais. São 25 alternativas, de múltipla escolha, com as habilidades e competências descritas, conforme consta na DCN do curso de Administração.

Vale ressaltar que as competências e habilidades estão juntas porque é dessa forma que estão dispostas nas DCN’s do curso de Administração.

Na quinta e última questão, os respondentes assinalaram os conteúdos que são necessários para execução das suas atividades profissionais. São nove alternativas, de múltipla escolha, com os conteúdos descritos, conforme estão dispostos nas DCN’s do curso de Administração.

No questionário, também, consta: a identificação da autora, o objetivo do questionário e, para uma melhor compreensão das perguntas, as definições dos temas centrais do questionário, que foram competências, habilidades e conteúdos.

A aplicação do questionário ocorreu através do uso da ferramenta tecnológica *google forms*, muito útil para a coleta e análise de dados estatísticos, que tem como vantagens: a possibilidade de acesso, de qualquer pessoa, em qualquer local ou horário, enviando por *e-mail* o link de acesso ao formulário. A ferramenta é gratuita e muito fácil de utilizar, pois não requer conhecimentos avançados, além disso, o levantamento de dados ou de opiniões podem ser facilmente implementados através de um formulário eletrônico construído e disponibilizado em um endereço eletrônico e, quando preenchido pelos respondentes, as respostas aparecem imediatamente na página do *Google Forms* do usuário que o criou.

Para coleta de questionários respondidos, foram seguidos alguns passos:

- 1) Solicitação da colaboração do CRA/BA - Conselho Regional de Administração da Bahia, para envio do questionário aos administradores cadastrados no conselho.
- 2) Envio do *link* do formulário eletrônico, correspondente ao questionário, para a gerência do CRA/BA.
- 3) Envio do *link* do formulário eletrônico, correspondente ao questionário, pelo CRA/BA, para o *e-mail* dos administradores cadastrados
- 4) Recebimento pelo pesquisador das respostas obtidas nos questionários respondidos pelos administradores, através do *google forms* e armazenadas no *google drive*.
- 5) Realização do *download* da planilha *excel*, gerada pelo *google forms* para quantificação e análise dos resultados obtidos nos questionários respondidos.

As vantagens do questionário, segundo Gil (2011), são:

- a) Possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam em diferentes lugares, já que o questionário pode ser enviado por correio eletrônico.
- b) Menores gastos com pessoal, pois não é necessário treinamento dos pesquisadores.
- c) Os participantes não precisam se identificar.
- d) As pessoas podem responder no horário que lhes forem mais convenientes.
- e) Não expõe os pesquisados à influência de opiniões.

Já as limitações, segundo Gil (2011), são:

- a) As pessoas que não sabem ler e escrever não podem participar.
- b) Não há o auxílio para responder, quando não se entende as instruções ou perguntas.
- c) Não garante legitimidade das respostas.
- d) Precisam ter poucas perguntas, pois se foram muitas existe a grande possibilidade de não ser respondido.

Esta primeira coleta, com base quantitativa, trabalhou com uma amostra selecionada com base nos critérios necessários para verificação dos dados contidos na pesquisa. Foi escolhido o sistema de cadastro de Administradores que são filiados ao CRA/BA, para que fosse possível alcançar um número maior de respostas, além disso, os respondentes compõem a população específica para a amostra que pretendeu-se investigar. Foram 78 respondentes, mas apenas 49 possuíam o perfil adequado para análise da hipótese da pesquisa.

O questionário aplicado aos administradores abordou os seguintes tópicos: (1) ano de formação do administrador; (2) atividade profissional; (3) área de atuação profissional; (4) competências e habilidades utilizadas na atividade profissional; (5) conteúdos utilizados na atividade profissional.

Os dados obtidos neste instrumento de pesquisa foram tratados por meio de técnicas estatísticas. Os resultados revelaram que existe um hiato entre a especificação do curso de Administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas.

Para validação do questionário, foi feita a triangulação dos dados coletados. A triangulação significa olhar para o mesmo fenômeno, ou questão de pesquisa, a partir de mais de uma fonte de dados (DECROP, 2004). Para realização da triangulação, foi utilizada a entrevista semiestruturada, através da qual o entrevistador poderá explorar, de modo livre, aquelas questões fundamentais à obtenção das informações desejadas (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Duas anteriores coletas, foram conduzidas para a triangulação dos dados, a primeira teve a participação de Administradores e a segunda contou com a participação de coordenadores do curso de Administração e gestores de pessoas.

A segunda coleta de base qualitativa, foi realizada, através de uma entrevista semiestruturada (apêndice C) com coordenadores do curso de Administração e a terceira coleta com gestores de pessoas. Ambas, tiveram como objetivo, discutir o resultado obtido na primeira coleta. Tais resultados foram discutidos, bem como

outras questões relacionadas ao tema, o que permitiu identificar a visão desses entrevistados quanto à qualificação da hipótese em estudo.

A entrevista teve como objetivo confirmar o resultado obtido na análise do questionário, através da opinião de outros atores que fazem parte do contexto de formação e mercado de trabalho para administradores.

A escolha desse tipo de entrevista ocorreu porque, de acordo com Boni e Quaresma (2005), ela é utilizada quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados.

A entrevista buscou verificar a opinião dos coordenadores do curso de Administração e gestores de pessoas sobre os resultados obtidos no questionário respondido por administradores. Para essa verificação, foi utilizada a análise qualitativa dos dados, através de seis perguntas, desenvolvidas a partir dos principais aspectos coletados no questionário. A estrutura da entrevista foi composta de seis perguntas abertas.

A primeira pergunta corresponde à validação do entrevistado, pois o questiona sobre o conhecimento dos elementos que compõem as competências, habilidades e conteúdos dispostos nas DCN's do curso de Administração. O entrevistado precisava conhecer esses elementos para responder as cinco próximas perguntas da entrevista.

A segunda pergunta foi sobre o percentual de 51% encontrado como hiato existente entre competências, habilidades e conteúdos dispostos nas DCN's e a utilização nas atividades profissionais. Os entrevistados deveriam informar se concordam ou discordam desse resultado e o porquê.

A terceira pergunta sugere que as competências, habilidades e conteúdos, previstos nas DCN's, são agregados pelos profissionais no decorrer da progressão de carreira. Os entrevistados deveriam informar se concordam ou discordam desse aspecto e porquê.

A quarta pergunta apresenta o resultado sobre os cargos dos respondentes do questionário. Esse resultado indica que o cargo que utiliza menos competências, habilidades e conteúdos na atividade profissional é o de caixa e o que mais utiliza é o de assessor. Os entrevistados deveriam informar se concordam ou discordam deste resultado e porquê.

A quinta pergunta solicita que os entrevistados emitam sua opinião sobre outros motivos que impedem os administradores de utilizarem todas as competências, habilidades e conteúdos previstos na DCN na sua atividade profissional.

A sexta e última questão, solicita que os entrevistados indiquem quais as razões pelas quais o mercado de trabalho não utiliza o potencial da DCN do curso de Administração na seleção dos candidatos a vagas na área de formação.

Para análise da entrevista semiestruturada com os coordenadores do curso de Administração e gestores de pessoas, foi utilizada a análise do conteúdo. Para Bardin (1979), a análise de conteúdo abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens (quem as emitiu, em que contexto e/ou quais efeitos se pretende causar por meio delas). Para tanto, como método de análise do conteúdo, utilizamos a metodologia de análise horizontal, vertical e diagonal, de forma a que pudéssemos avaliar o posicionamento, argumentos e informações dos atores entrevistados e confrontá-los com a hipótese em estudo.

A análise destes dados foi estruturada da seguinte forma:

- a) Análise horizontal: foram identificadas as similaridades entre opiniões e posicionamentos dos sujeitos participantes, sobre uma questão da entrevista, ou seja, um discurso coletivo sobre determinado tema.

- b) Análise Vertical: foram identificadas, em todas as questões da entrevista, a visão de um único sujeito participante. Com o intuito de verificar a clareza dele sobre o tema proposto na entrevista.
- c) Análise diagonal: foram identificados temas que emergiram das entrevistas sem associação direta com um entrevistado na questão empírica.

A qualificação do hiato se encerrará com a triangulação dos dados obtidos nos instrumentos de coleta utilizados.

A seguir, serão apresentadas as especificações sobre a construção das opções metodológicas.

4.2 CONCENTRAÇÃO DE VARIÁVEIS

Buscando fundamentar a hipótese em estudo, foi realizada pesquisa bibliográfica sobre o objeto de estudo, que trata da hipótese da pesquisa, qual seja, a existência de um hiato entre a especificação da formação acadêmica do bacharelado em administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas no estado da Bahia.

Para construção desta etapa, inicialmente, foi realizada uma análise bibliométrica, onde foram levantadas as publicações que contribuem para constituição do referencial teórico. Em seguida, foi desenvolvido um *ranking* de referências constituído por obras nacionais, clássicas e contemporâneas, que discutem este objeto.

Posteriormente, foi realizada a leitura técnica das publicações, buscando elementos que delimitassem os conceitos que operacionalizam a hipótese de base. Também foi realizado um fichamento, que permitiu a elaboração de uma escrita técnica, fazendo com que os elementos desse fichamento pudessem ser levados para o referencial teórico.

Esta etapa da pesquisa bibliográfica, operacionalização da hipótese, foi realizada através da delimitação das variáveis da pesquisa. Como resultado, foram tomados os seguintes conceitos para as variáveis da pesquisa:

Habilidade - pressupõe ideia de potencialidade para realização, ou seja, a existência de uma relativa facilidade em lidar com informações e com problemas de uma determinada classe ou conteúdo (CARROLL, 1993)

Competência - é o entrecruzamento de três eixos, formado pela pessoa (sua biografia, o saber ser), pela sua formação educacional (o saber) e pela sua experiência profissional (o saber fazer) (FLEURY, 2002).

Conteúdo - o termo conteúdos, normalmente, é utilizado para expressar aquilo que se deve aprender, mas em relação quase exclusiva aos conhecimentos das matérias, das disciplinas clássicas e, habitualmente, para aludir aqueles que se expressam no conhecimento de nomes, conceitos, princípios, enunciados e teoremas (ZABALA, 1998).

Essas variáveis estão inseridas na especificação acadêmica do curso de Administração, através do que foi disposto nas DCN's do curso. Esse e outros documentos, que compõem a especificação acadêmica do curso, foram analisados na pesquisa documental, conforme veremos a seguir.

4.3 DELIMITAÇÃO DE INDICADORES

Na pesquisa documental (apêndice A), foram explorados os documentos que constituem algumas das especificações relacionadas à formação de Bacharelado em Administração e, para que seja possível compreender a sua relação com a pesquisa, foram desenvolvidos formulários, um para cada especificação, com os dados que são inerentes à sua relação com a pesquisa.

O formulário foi composto dos seguintes dados: nome do documento, número da regulamentação, dia e ano da publicação, o órgão regulamentador do documento, os elementos principais do documento e os dados analisados no estudo.

Quadro 4 - Documentos que compõem a pesquisa documental

NÚMERO DA LEI	ESPECIFICAÇÃO
Lei nº 4.769/65	Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, e dá outras providências.
Parecer nº 307/66	Fixou o primeiro currículo mínimo do curso de Administração.
Parecer nº 433/93	Aprovação do novo currículo mínimo do curso de graduação em Administração.
Parecer nº 776/97	Orienta para as diretrizes curriculares dos cursos de graduação.
Parecer nº 0134/2003	Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração.
Resolução nº 1/2004	Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências.

Fonte: Elaboração da autora desta dissertação (2015).

A Lei nº 4.769/65 e os pareceres nº 307/66, nº 433/93, nº 776/97 e nº 0134/2003 foram analisados, porque antecedem a resolução nº 1, de 2 de fevereiro de 2004, que Instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado e apresenta todos os aspectos acerca do que a formação profissional deve viabilizar ao egresso do curso, sob a perspectiva de competências e habilidades e conteúdos, que são as variáveis analisadas na pesquisa.

Os indicadores da pesquisa são os elementos que constituem as variáveis de competências, habilidades e conteúdos, dispostos nas DCN's, quais sejam:

Competências e habilidades:

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

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

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

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre

fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

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

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

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

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

Conteúdos:

I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos,

II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e *marketing*, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;

III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e

IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Esses indicadores foram utilizados no questionário, que fez parte da pesquisa de campo, conforme veremos a seguir.

4.4 OLHAR SOBRE O HIATO

Na pesquisa de campo, para verificação dos indicadores competências, habilidades e conteúdos, dispostos nas DCN's do curso de Administração, foi realizada a aplicação de um questionário (apêndice B), no qual buscou-se verificar o tamanho do hiato identificado, a partir das respostas obtidas. Essa verificação fez-se necessária para analisar a hipótese da pesquisa, a qual sugere-se a existência de um hiato entre a especificação da formação acadêmica do bacharelado em administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas no estado da Bahia.

Para responder o questionário, foram apresentados os conceitos das variáveis da pesquisa, que são competências, habilidades e conteúdos, a partir da visão de alguns autores e a apresentação dos indicadores que constituem as variáveis de competências, habilidades e conteúdos, dispostos nas DCN's do curso de Administração.

A população escolhida para responder o questionário foi de Administradores, cadastrados no CRA/BA, que executam atividades relacionadas à profissão nas organizações. Essa população foi escolhida devido ao acesso que o conselho possui ao seu endereço eletrônico, o que viabilizou o envio do formulário para os administradores filiados ao conselho. Já os indicadores analisados, foram acerca de quais competências, habilidades e conteúdos são utilizadas por essa população no desenvolvimento da sua atividade profissional, para que fosse possível medir o hiato existente entre a especificação acadêmica do curso de Administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas.

A escolha do CRA/BA, para envio do questionário, foi essencial para que se conseguisse alcançar um número maior de respostas, já que todos os cadastrados no conselho possuem formação em Administração e o cadastro no conselho, normalmente, é realizado por profissionais que atuam no mercado de trabalho. Além disso, os respondentes compunham a população específica para a amostra que pretendeu-se investigar, qual seja, Administradores com formação após ou no ano de 2008 e que executam atividade profissional na área de formação.

Para validação do resultado apresentado no questionário, foi realizada a triangulação dos dados, realizada através de entrevistas semiestruturadas para verificação dos resultados, através da perspectiva de outros atores envolvidos na formação e admissão dos administradores no mercado de trabalho.

A entrevista semiestruturada, teve como objetivo verificar, com os Gestores de Pessoas e Coordenadores do curso de Administração suas opiniões sobre os resultados obtidos na análise quantitativa e sobre o hiato existente na utilização das habilidades, competências e conteúdos pelos bacharéis em Administração nas empresas. Para tanto, foram desenvolvidas questões baseadas nesses resultados.

A população foi escolhida, nesse caso, foi constituída de atores que estão inseridos na formação (oferta) e atuação (demanda) do administrador no mercado de trabalho. O primeiro ator entrevistado foi o coordenador de curso, responsável pela formação, ou seja, por atender ao que as DCN's determinam para a formação e o segundo ator considerado foi o gestor de pessoas, responsável pela seleção e contratação desses profissionais nas organizações.

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos nos instrumentos de coleta para a análise do hiato, que caracteriza a hipótese da pesquisa.

4.4.1 Verificação e quantificação do hiato

A análise do hiato, sugerido na hipótese da pesquisa, foi realizada através do resultado do questionário respondido por 78 administradores, com quatro perfis de respostas diferentes. Para análise das respostas, foi feito um agrupamento dessas respostas em quatro grupos, com as seguintes características:

Quadro 5 – Composição dos grupos de respondentes do questionário

GRUPOS	QUANTIDADE DE RESPOSTAS	ANO DE FORMAÇÃO POSTERIOR OU IGUAL OU NO ANO DE 2008	ATUAÇÃO NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO
I	49	SIM	SIM
II	19	NÃO	SIM
III	2	NÃO	NÃO
IV	8	SIM	NÃO

Fonte: Elaboração da autora desta dissertação (2015).

Para fins dessa pesquisa, serão analisados apenas os dados obtidos no grupo I, que possui os requisitos necessários para verificação da hipótese da pesquisa.

O grupo I, composto por 49 administradores que concluíram o curso de Administração, posterior ou no ano de 2008, e atuam profissionalmente na área de administração, representa a amostra da pesquisa, pois, possuem os requisitos centrais da hipótese a ser analisada, qual seja, formação após o ano de 2008 e atuação na área de Administração. Esses requisitos são essenciais, porque só é possível verificar, se existe o hiato entre a formação e a atuação no mercado, se os Administradores tiveram a formação baseada no que estabelece a resolução nº 01/2004, que instituiu as diretrizes curriculares nacionais do curso de Administração, e executa atividades profissionais em áreas relacionadas à formação.

A primeira análise realizada, no grupo I, foi sobre o hiato existente nas competências, habilidades e conteúdos utilizados pelos respondentes na atividade profissional. Essa análise corresponde à verificação da hipótese de base, a qual sugere que a existência de um hiato entre a especificação da formação acadêmica do bacharelado em administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas no estado da Bahia.

Os percentuais do hiato, sobre as competências, habilidades e conteúdos, foram encontrados, verificando a quantidade total de competências, habilidades e conteúdos que constam no questionário, que somando 34 (25 competências e habilidades e nove conteúdos) e as opções assinaladas pelos respondentes no questionário. O cálculo foi realizado da seguinte forma:

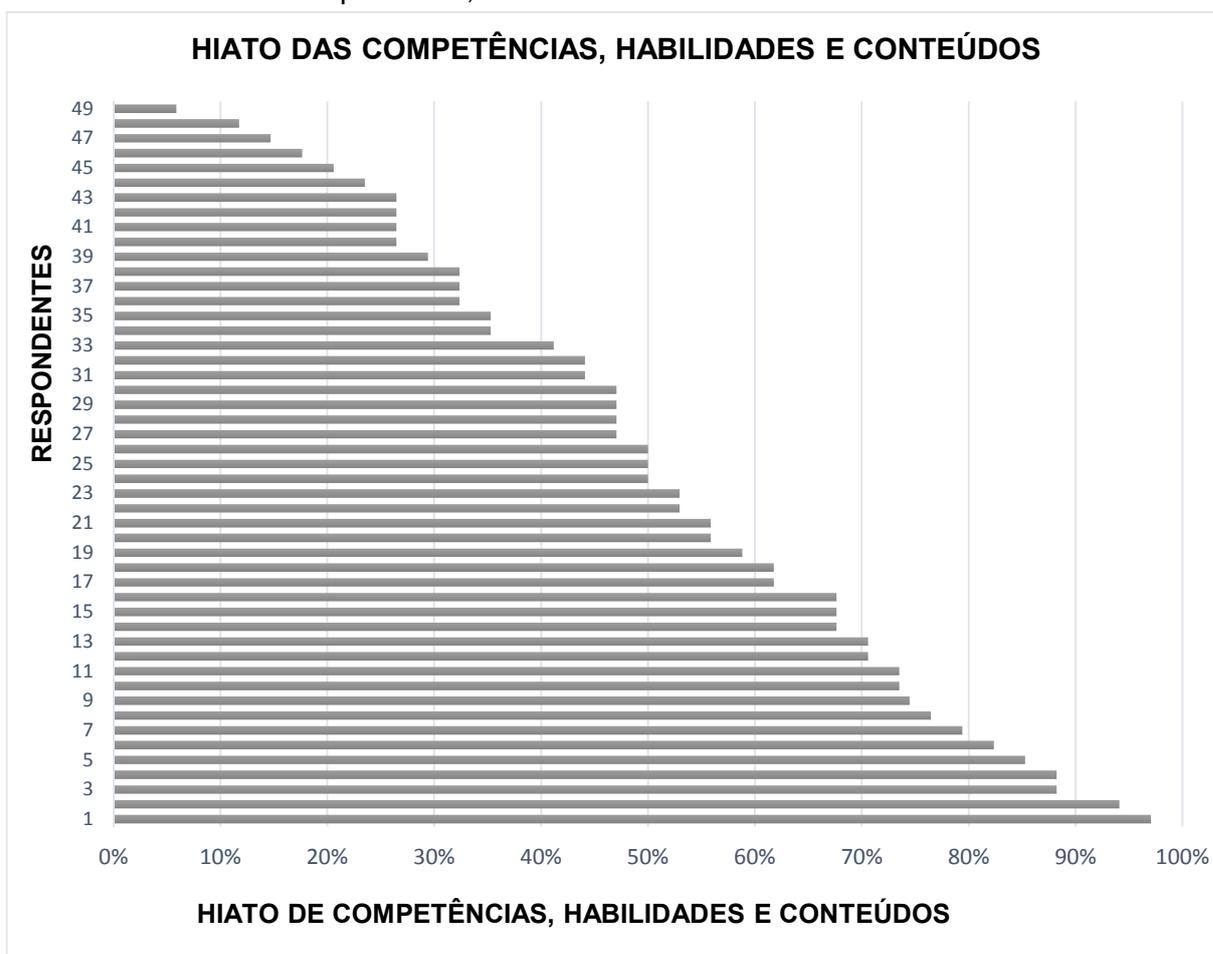
Total de competências, habilidades e conteúdos previstos = TCHCP

Total de competências, habilidades e conteúdos assinalados = TCHCA

HIATO = TCHCP - TCHCA

HIATO % = TCHCP/HIATO*100

Gráfico 1 – Hiato das competências, habilidades e conteúdos



Fonte: Elaboração da autora desta dissertação (2015).

O resultado mais baixo do hiato foi de 6% e o mais alto foi de 97%. Ou seja, nenhum dos respondentes utiliza todas as competências, habilidades e conteúdos dispostos nas DCN'S do curso de Administração. Logo, o hiato existente corrobora a hipótese da pesquisa.

A soma dessas porcentagens dividido pelo número de respondentes correspondem a 51% do hiato médio existente entre a especificação da formação

acadêmica do bacharelado em Administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas no estado da Bahia. Esse resultado corrobora com a hipótese da pesquisa, em todos os casos envolvidos.

Após a confirmação da existência do hiato sugerido na hipótese da pesquisa, com a apresentação dos resultados acima, foram realizadas outras análises, a partir dos dados coletados no questionário, que fornecem informações relevantes ao estudo, na medida que qualificou o fenômeno.

Os administradores, que responderam o questionário, informaram quais os cargos que ocupam nas empresas, em que desenvolvem atividade profissional na área de formação. Esses dados, resultaram na análise do hiato, por cargo.

O cargo que possui o maior hiato de competências, habilidades e conteúdos, foi o de caixa, 6% dos 34 itens contidos no questionário. Quanto ao cargo que possui o menor hiato de competências, habilidades e conteúdos foi o de Assessor, com 97%, dos 34 itens contidos no questionário.

Os cargos dos 49 respondentes do questionário são:

1. Caixa
2. Atendente
3. Assistente administrativo
4. Auxiliar administrativo
5. Auxiliar administrativo
6. Consultor de projetos
7. Auxiliar administrativo
8. Diretoria
9. Atendente
10. Analista administrativo
11. Administração
12. Operador comercial de banco
13. Comercial e faturista
14. Diretor

15. Empresário
16. Comercial e contratos
17. Coordenação
18. Auxiliar administrativo
19. Auxiliar administrativo
20. Ministra de confissão religiosa
21. Supervisão de atendimento
22. Assistente administrativo
23. Coordenador
24. Comprador
25. Assistente administrativo
26. Coordenadora de documentação
27. Analista de qualidade
28. Gerente administrativo
29. Gerente
30. Analista de planejamento logístico
31. Assistente administrativo
32. Assistente de treinamento júnior
33. Diretora de recursos humanos
34. Administradora
35. Gerente administrativo financeiro
36. Diretor geral
37. Coordenador
38. Gerente de contas
39. Compras
40. Coordenador de manutenção
41. Consultora
42. Administração de compras
43. Administrador
44. Gerente comercial
45. Supervisor administrativo
46. Coordenador
47. Gerente
48. Técnico de planejamento júnior

49. Assessor

Estes cargos foram aglutinados por nível hierárquico, da seguinte forma:

Quadro 6 - Cargos e níveis hierárquicos

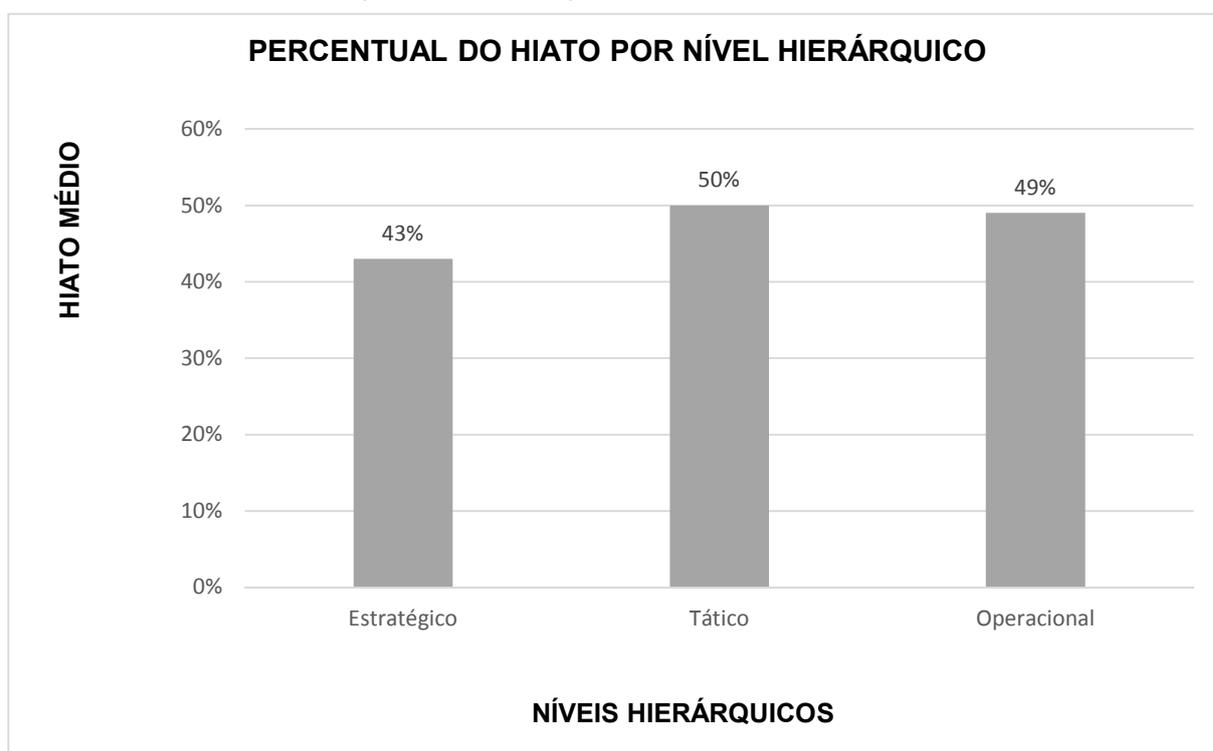
QTDE	CARGOS	NÍVEL HIERARQUICO
1	Caixa	Operacional
2	Atendente	Operacional
3	Assistente administrativo	Operacional
4	Auxiliar administrativo	Operacional
5	Operador comercial de banco	Operacional
6	Coordenação	Tático
7	Consultor de projetos	Tático
8	Auxiliar administrativo	Operacional
9	Comprador	Operacional
10	Analista administrativo	Operacional
11	Comercial e faturista	Operacional
12	Coordenadora de documentação	Tático
13	Diretor	Estratégico
14	Supervisor administrativo	Tático
15	Empresário	Estratégico
16	Auxiliar administrativo	Operacional
17	Comercial e contratos	Operacional
18	Atendente	Operacional
19	Assistente administrativo	Operacional
20	Administração	Estratégico
21	Gerente administrativo	Estratégico
22	Assistente administrativo	Operacional
23	Gerente administrativo financeiro	Estratégico
24	Analista de planejamento logístico	Operacional
25	Diretor geral	Estratégico
26	Consultora	Tático
27	Gerente	Estratégico
28	Assistente de treinamento Jr	Operacional
29	Ministra de confissão religiosa	Operacional
30	Administradora	Estratégico
31	Supervisão de atendimento	Tático
32	Auxiliar administrativo	Operacional
33	Coordenador	Tático
34	Assistente administrativo	Operacional
35	Coordenador de manutenção	Tático
36	Administração de compras	Tático
37	Diretoria	Estratégico
38	Gerente de contas	Estratégico
39	Analista de qualidade	Operacional
40	Coordenador	Tático
41	Auxiliar administrativo	Operacional
42	Diretora de recursos humanos	Estratégico
43	Coordenador	Tático
44	Técnico de planejamento júnior	Operacional
45	Gerente	Estratégico
46	Compras	Operacional

47	Administrador	Estratégico
48	Gerente comercial	Estratégico
49	Assessor	Tático

Fonte: Elaboração da autora desta dissertação (2015).

Com a média do hiato de competências, habilidades e conteúdos, separados por níveis hierárquicos, dos cargos indicados acima, podemos verificar a relação entre os níveis hierárquicos e o hiato apresentado.

Gráfico 2 – Média do hiato por nível hierárquico.



Fonte: Elaboração da autora desta dissertação (2015).

Em princípio, esperava-se que o maior hiato estivesse concentrado nos cargos operacionais. Mas, o resultado apresentou um hiato maior nos cargos de nível tático, com 50%, seguido do operacional com 49% e estratégico com 43%, o que representa quase um empate técnico entre os cargos de nível operacional e tático. Esse resultado sugere a realização de um estudo mais aprofundado sobre os cargos nestes níveis ocupados por administradores no mercado de trabalho.

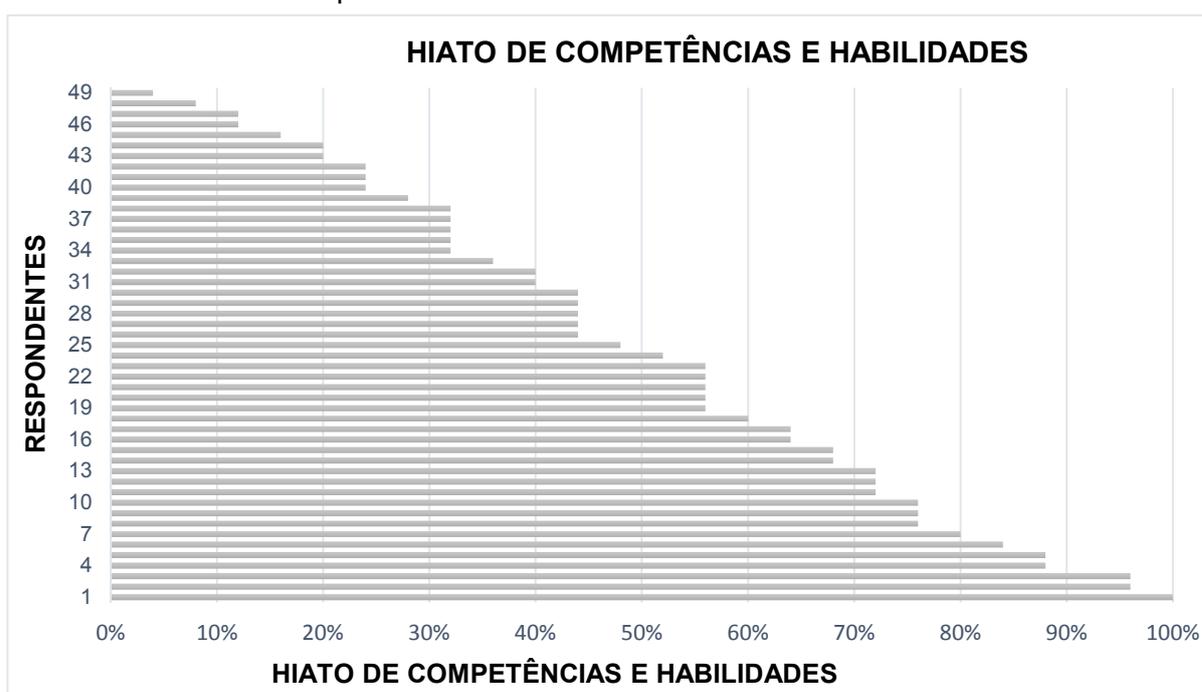
Esses dados sugerem um indicativo de que quanto maior o nível hierárquico menor é o hiato entre a especificação da formação acadêmica do bacharelado em administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas.

Outra análise realizada, a partir dos dados apresentados no questionário, foi a identificação do hiato de forma separada, ou seja, conforme previstas nas DCN's do curso de Administração. Primeiro, as competências e habilidades e, depois, os conteúdos. Dessa forma, conseguiremos identificar onde encontra-se a maior concentração do hiato, se nas competências e habilidades ou nos conteúdos, para que seja possível afirmar qual desses elementos contribui mais para a formação do hiato entre a especificação da formação acadêmica do bacharelado em administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas.

4.4.2 Determinação da participação das variáveis de competências e habilidades na determinação do hiato

Foi realizada a análise do hiato de competências e habilidades, separadamente, porque é desta forma que elas estão dispostas nas DCN's do curso de Administração. No questionário, foram 25 competências e habilidades, que os respondentes deveriam indicar a utilização. No gráfico, a seguir, podemos visualizar os percentuais de cada um dos 49 respondentes, cuja média corresponde ao hiato das competências e habilidades.

Gráfico 3 - Hiato das competências e habilidades



Fonte: Elaboração da autora desta dissertação (2015).

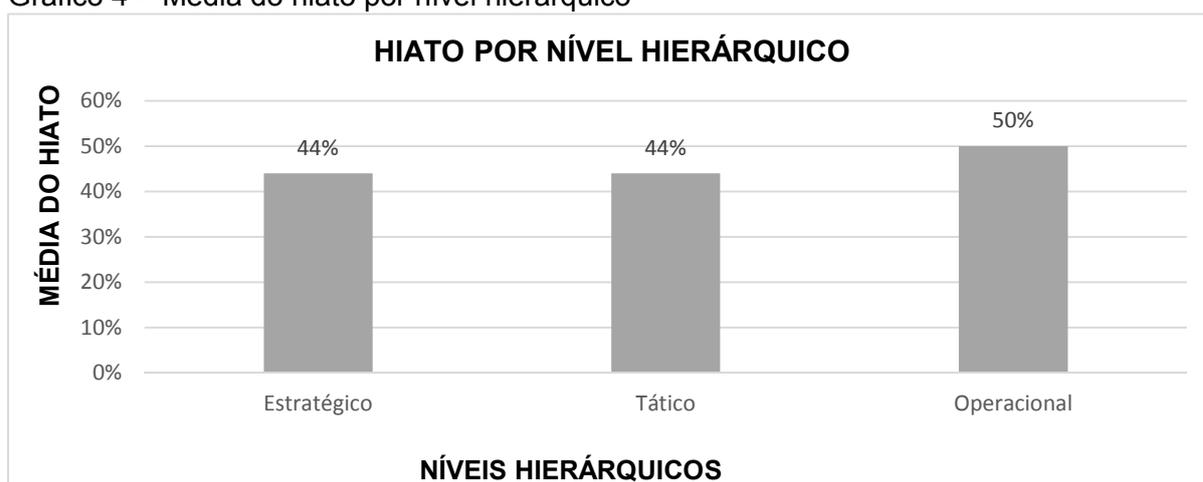
O resultado mais baixo do hiato foi de 4% e o mais alto foi de 100%. Ou seja, um dos respondentes utiliza todas as competências e habilidades dispostas nas DCN's do curso de Administração.

A soma dessas porcentagens, que representa o cálculo das competências e habilidades, dividido pelo número de respondentes, correspondem a 49% do hiato existente entre a especificação da formação acadêmica do bacharelado em Administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas no estado da Bahia. Esse resultado corrobora com a hipótese da pesquisa e se diferencia do resultado obtido com a análise das competências, habilidades e conteúdos juntos em 2%, visto que, o resultado dessa análise foi de 51%.

A próxima análise realizada, a partir dos dados obtidos no questionário, foi do hiato de competências e habilidades, por cargo.

O gráfico, a seguir, representa a média do hiato de competências e habilidades, separados por níveis hierárquicos, dos cargos apresentados no subitem 4.4.2. Dessa forma, podemos verificar a relação entre os níveis hierárquicos e o hiato apresentado.

Gráfico 4 - Média do hiato por nível hierárquico



Fonte: Elaboração da autora desta dissertação (2015).

O maior hiato, sob a perspectiva das competências e habilidades, está concentrado nos cargos de nível operacional dos respondentes, com 50%, os níveis tático e estratégico tiveram o mesmo percentual, de 44%. O resultado representa que os cargos de níveis tático e estratégico possuem o menor hiato, logo, utilizam

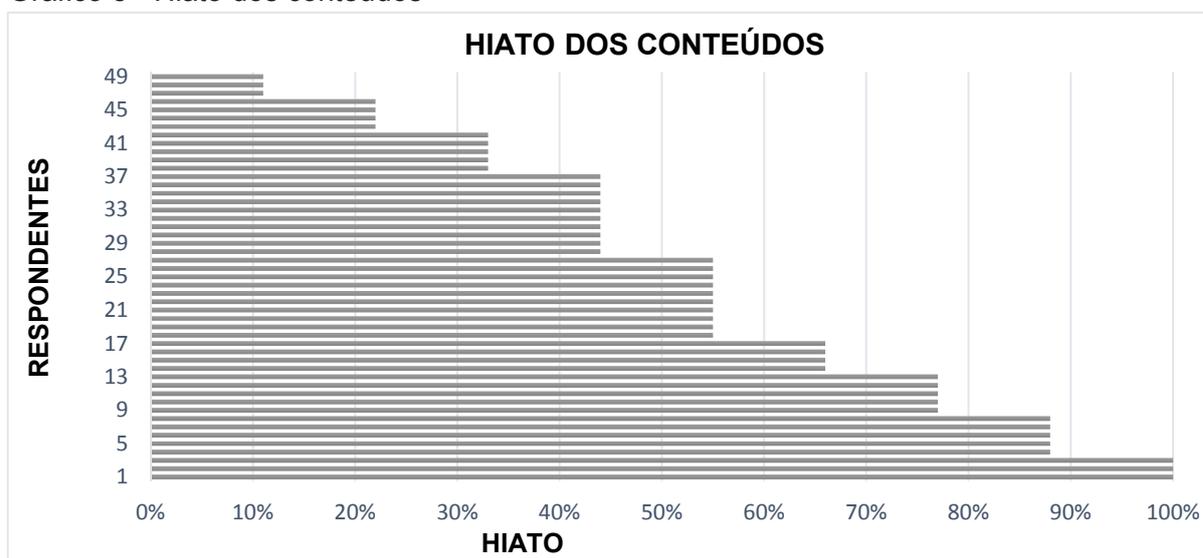
mais competências e habilidades na atividade profissional. Esse resultado, possivelmente, representa melhor a expectativa quanto a atuação dos administradores no mercado de trabalho, mas, conforme já foi sugerido, é indicada a realização de um estudo específico para verificar este aspecto.

Assim como foi realizada uma análise separada para as competências e habilidades, também foram realizadas para os conteúdos, dispostos nas DCN's do curso de Administração.

4.4.5 Determinação da participação da variável conteúdo na determinação do hiato

Os conteúdos também estão dispostos nas DCN's de forma separada das competências e habilidades, por isso, foi realizada a análise do hiato de conteúdos. No questionário, foram nove conteúdos que os respondentes deveriam indicar a utilização. No gráfico abaixo, podemos visualizar os percentuais de cada um dos 49 respondentes, cuja média corresponde ao hiato dos conteúdos.

Gráfico 5 - Hiato dos conteúdos



Fonte: Elaboração da autora desta dissertação (2015).

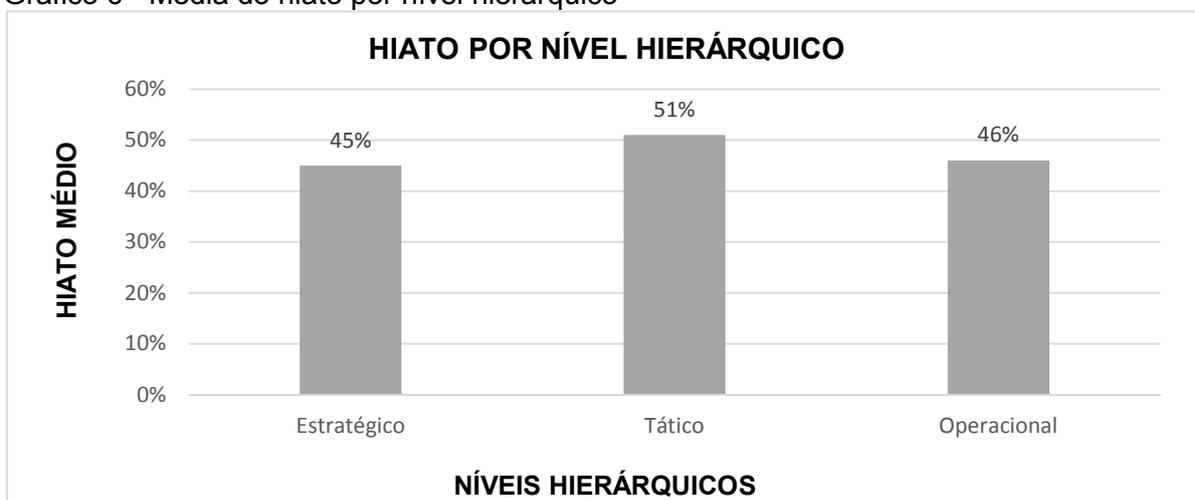
O resultado mais baixo do hiato foi de 11% e o mais alto foi de 100%. Ou seja, três dos respondentes utilizam todos os conteúdos dispostos nas DCN'S do curso de Administração.

A soma dessas porcentagens, representa os conteúdos, dividido pelo número de respondentes, correspondem a 54% do hiato existente entre a especificação da formação acadêmica do bacharelado em Administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas no estado da Bahia. Esse resultado corrobora com a hipótese da pesquisa e se diferencia do resultado obtido com a análise das competências, habilidades e conteúdos juntos em 3%, visto que, o resultado dessa análise foi de 51%.

A última análise realizada, a partir dos dados obtidos no questionário, foi do hiato dos conteúdos, por cargo.

O gráfico abaixo representa a média do hiato de conteúdos, separados por níveis hierárquicos, dos cargos apresentados no subitem 4.4.2. Dessa forma, podemos verificar a relação entre os níveis hierárquicos e o hiato apresentado.

Gráfico 6 - Média do hiato por nível hierárquico



Fonte: Elaboração da autora desta dissertação (2015).

O maior hiato, sob a perspectiva dos conteúdos, está concentrado nos cargos de nível tático dos respondentes, com 51%, seguido do operacional com 46% e estratégico com 45%. O resultado indica que os cargos de nível estratégico possuem o menor hiato, logo, utilizam mais conteúdos na atividade profissional.

Após a apresentação dos resultados referentes a verificação do hiato, foi realizada a triangulação dos dados, que permitirá comparar os resultados obtidos no questionário com os da entrevista semiestruturada.

5 TRIANGULAÇÃO

Para realização da triangulação utilizamos as respostas coletadas nos questionários respondidos por Administradores, as repostas coletadas na entrevista realizada com Coordenadores do curso de Administração e na entrevista realizada com Gestores de Pessoas. Portanto, tivemos a visão de três atores para realizar a triangulação dos dados coletados nos dois instrumentos de coleta.

O primeiro grupo de atores, a compor essa triangulação, são de administradores cadastrados no CRA/BA, que atuam profissionalmente na área de Administração. A utilização dessa amostra sugere uma população que acredita na sua profissão, pois a filiação no conselho só é realizada por profissionais que atuam ou desejam atuar em cargos ao qual sua formação o habilitou. Ou seja, em cargos que requeiram a utilização das competências, habilidades e conteúdos dispostos nas DCN's do curso. Sendo assim, essa população tem uma representatividade muito significativa para esse estudo, pois os resultados foram gerados por atores que possuem relação direta com a hipótese da pesquisa.

O segundo grupo de atores, são de Coordenadores do curso de Administração. O coordenado do curso de Administração A, é um profissional com 15 anos de experiência como coordenador de curso, atua também como docente dos cursos de Administração e Tecnológico em Logística, além de ser Avaliador de cursos ad-hoc e professor selecionado pelo MEC para elaborar o ENADE em 2014. O curso que ele coordena, atualmente, possui em média 250 alunos.

O coordenador do curso de Administração B, é um profissional que atua há 10 anos com regulação do ensino superior, é docente do curso e, também, trabalha com consultoria de gestão educacional em outra instituição de ensino. O curso que coordena tem mais de 1.000 alunos distribuídos por cidades do interior da Bahia, Salvador e região metropolitana, esse quantitativo de alunos indica uma representatividade interessante para esse estudo, pois é um curso que forma muitos profissionais e estes podem representar um percentual do hiato sugerido na hipótese da pesquisa.

O terceiro grupo de atores, são de gestores de pessoas, ou seja, profissionais que atuam no recrutamento, seleção e contratação de administradores para as empresas. O gestor de pessoas A, possui formação em Psicologia, atua há 20 anos nessa atividade e há 15 anos é sócia de uma empresa de consultoria em recursos humanos, que, além de realizar atividades de recrutamento e seleção, também desenvolve atividade de coaching e avaliação de desempenho.

O gestor de pessoas B, também, possui formação em Psicologia e atua há cinco anos em atividades de recrutamento, seleção e contratação nas empresas. A sua atividade profissional, no momento, é em um órgão que integrada cinco organizações, portanto, há uma grande demanda de contratação para Administradores.

Na primeira coleta, com base quantitativa, foi utilizado o questionário (apêndice B) como instrumento, tivemos como resultado o percentual correspondente a 51% do hiato médio existente entre a especificação da formação acadêmica do bacharelado em Administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas no estado da Bahia. Esse resultado corrobora com a hipótese da pesquisa, em todos os casos envolvidos.

Na segunda coleta, de base qualitativa, foi realizada, através de uma entrevista semiestruturada (apêndice C) com coordenadores do curso de Administração e a terceira coleta com gestores de pessoas. Ambas, tiveram como objetivo, discutir o resultado obtido na primeira coleta. Para tanto, utilizou-se a análise de conteúdo, por Bardin (1979), para analisar os dados obtidos na entrevista semiestruturada, que buscou verificar a opinião dos coordenadores do curso de Administração e gestores de pessoas sobre os resultados do questionário.

A seguir, veremos as análises realizadas, a partir da perspectiva de Bardin (1979), sobre análise de conteúdo.

5.1 ANÁLISE HORIZONTAL

Na análise horizontal foram identificadas as similaridades entre opiniões e posicionamentos dos sujeitos participantes, sobre uma questão da entrevista, ou seja, um discurso coletivo de um determinado tema.

Considerando as questões levantadas na entrevista, obtivemos dos coordenadores do curso de Administração e dos gestores de pessoas os seguintes posicionamentos na análise horizontal:

No que diz respeito ao conhecimento das competências, habilidades e conteúdos estabelecidos nas DCN's do curso de Administração, constata-se que os coordenadores de curso as conhecem e utilizam na condução das suas atividades relacionadas a gestão do bacharelado em Administração. Sobre o percentual de 51% de hiato, apresentado como o resultado do questionário respondido por administradores, quanto à utilização dessas competências, habilidades e conteúdos das DCN's do curso de Administração, houve um consenso de que o mercado de trabalho limita a atuação dos administradores, pelos cargos que são disponibilizados para profissionais com essa formação, que são cargos operacionais.

Em relação ao questionamento sobre as competências, habilidades e conteúdos, previstos nas DCN's, serem agregadas durante a progressão da carreira profissional, os coordenadores de curso informaram discordar desse aspecto, pois não acreditam que as empresas oportunizem essa ascensão nos cargos ocupados por Administradores, essa ascensão só ocorre quando os profissionais possuem experiência de gestão ou especialização que agreguem a formação.

Quando questionados sobre o cargo de caixa ser o que utilizam menos competências, habilidades e conteúdos, previstos nas DCN's e o cargo de assessor ser o que utiliza mais, os coordenadores do curso de administração e de gestores de pessoas indicaram que caixa é um cargo operacional, logo, não requer muitos conhecimentos para o desenvolvimento. Sobre o cargo de assessor os posicionamentos divergem, pois esse é um cargo que não é comum em empresas privadas e os entrevistados tiveram dúvida sobre o perfil desse cargo.

Quanto ao questionamento sobre os outros motivos que impedem os administradores de utilizarem todas as competências, habilidades e conteúdos previstos nas DCN's na sua atividade profissional, os coordenadores do curso de administração e gestores de pessoas acreditam que o principal motivo são os cargos ocupados pelos administradores no mercado de trabalho, já que a maioria deles é operacional e não necessitam das competências, habilidades e conteúdos das DCN's para execução.

Sobre as razões pelas quais o mercado de trabalho não utiliza o potencial das DCN's do curso de Administração na seleção dos candidatos a vagas na área de formação, todos os sujeitos da pesquisa afirmam que há um desconhecimento por parte do mercado de trabalho sobre as DCN's, logo, sobre o perfil do egresso do curso de Administração.

Nessa análise, apresenta-se uma concordância sobre os motivos que impedem os administradores de utilizarem todas as competências, habilidades e conteúdos dispostos nas DCN's do curso de Administração, a partir da afirmação dos entrevistados, de que os cargos ocupados pelos administradores nas empresas inviabilizam a utilização desses elementos. Assim, sugere-se que o problema está no desenho de cargos realizados pelas empresas, que direciona aos bacharéis em administração cargos que não condizem com a preparação que a formação viabiliza para seus egressos.

5.2 ANÁLISE VERTICAL

Como procedimento para prosseguirmos no desenvolvimento da análise, adotou-se o princípio de análise vertical. Para tanto, o material foi organizado a partir das respostas de cada entrevistado, sobre o resultado do questionário respondido por administradores, que gerou as questões da entrevista.

O coordenador do curso de Administração atribui ao mercado de trabalho local a falta de utilização das competências, habilidades e conteúdos estabelecidos nas DCN's do curso de Administração, pois ele acredita que não há oportunidades

de trabalho para área de gestão em Salvador. Com isso, os administradores acabam sendo contratados para outras vagas que não requerem as competências, habilidades e conteúdos adquiridos na formação. Além disso, o perfil do mercado de trabalho atual é de atividades especializadas, portanto, dificilmente será possível utilizar todas as competências, habilidades e conteúdos estabelecidos nas DCN's na atividade profissional. Nesse sentido, o entrevistado sugere que o CRA intervenha junto as empresas para conscientização sobre o perfil do egresso do curso de Administração.

Na questão que indica que os profissionais que atuam na área de formação utilizam apenas 51% das competências, habilidades e conteúdos da DCN. Foi solicitado que o coordenador do curso de Administração A, que informasse se ele concorda ou discorda com este percentual e porquê, a resposta foi:

O mercado de trabalho de Salvador restringe a contratação de administradores por conta da falta de oportunidades para cargos de gestão, que é o que deveria ser direcionado aos profissionais com formação superior em Administração. Ele acredita que a escassez na área de gestão as empresas contratam Administradores para outras vagas que não requerem as competências, habilidades e conteúdos adquiridos na formação e esse ato caracteriza desvio de função. (COORDENADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO CURSO A, 2015).

Sobre essa mesma questão, a gestora de pessoas A (2015), respondeu:

Acredito que os cargos oferecidos pelas empresas aos administradores é o que inviabiliza a utilização das competências, habilidades e conteúdos estabelecidos nas DCN's do curso de Administração. Pois, muitos administradores estão exercendo cargos operacionais, como auxiliar administrativo, assistente administrativo, cujas atividades atribuídas não permite a inclusão de muitas competências, habilidades e conteúdos. Além disso, a gestora afirma que o administrador não defende o perfil da sua profissão quando são convocados para participar de seleção para cargos operacionais e não possuem experiência e maturidade para ocupar cargos de maior nível.

Quando questionado sobre a possibilidade das competências, habilidades e conteúdos, previstos nas DCN's, serem agregados pelos profissionais no decorrer da sua progressão de carreira, o gestor de pessoas A respondeu:

Concorda, porque o profissional de Administração precisa ingressar nas empresas como auxiliar para adquirir a experiência necessária para se desenvolver profissionalmente. Entende que o profissional precisa fazer

uma pós-graduação para ocupar cargos mais elevados, como analista. As empresas abrem vaga para cargos inferiores para formar profissionais com a cultura da empresa para depois promover a progressão de carreira. (GESTOR DE PESSOAS A, 2015).

Já o coordenador do curso de Administração B (2015):

Acredita que os profissionais não utilizam as competências, habilidades e conteúdos nas empresas porque as DCN's precisam ser ajustadas para a realidade do mercado, pois há uma desatualização para o mercado profissional. O coordenador acredita também que o mercado de trabalho não permite que o profissional abarque todas as competências, habilidades e conteúdos das DCN's, pois ela é bastante extensa em termos de áreas de atuação.

Na pergunta que sugere que a utilização de competências, habilidades e conteúdos proporcionais e pertinentes aos cargos dos respondentes. Sendo que, o cargo que utiliza menos competências, habilidades e conteúdos na atividade profissional é o de caixa e o que mais utiliza é o de assessor. Foi solicitado que o coordenador do curso de Administração B respondesse se concorda ou discorda deste resultado e porquê, a resposta foi:

Caixa não é atribuição de administrador e não tem atribuição vinculada. Acredita que o cargo de assessor possui duas formações ou especializações agregadas que permitiram a atuação profissional. Pois, esse cargo normalmente é exercido por profissionais do Direito. (COORDENADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO B, 2015).

Já na visão da gestora de pessoas B, o que inviabiliza a utilização de todas as competências, habilidades e conteúdos das DCN's é:

O perfil do administrador que está no mercado de trabalho. Ela acredita que a formação é insuficiente para o mercado, por isso, as empresas não acreditam no potencial do administrador e atribuem cargos com atividades operacionais, que não demandam muito conhecimento. Para a gestora, essa visão das empresas pode estar atrelada ao desconhecimento sobre o que estabelece as DCN's do curso de Administração, já que ela não enxerga as possibilidades de atuação do egresso desse curso.

Sobre a pergunta quanto a outros motivos impedem os administradores de utilizarem todas as competências, habilidades e conteúdos previstos nas DCN's na sua atividade profissional, a resposta do gestor de pessoas B (2015), foi falta de interesse prévio do profissional, pois ele precisa demonstrar que pode mais. A

formação é insuficiente para o mercado e a empresa não acredita no potencial do administrador.

Já quanto as quais as razões pelas quais o mercado de trabalho não utiliza o potencial das DCN's do curso de Administração na seleção dos candidatos a vagas na área de formação, o gestor de pessoas B (2015), respondeu que ocorre por conta do desconhecimento, da idealização e expectativa em relação ao profissional, que não enxerga as possibilidades. A empresa não tem recurso para pagar profissionais com esse potencial.

Essas respostas indicam que os entrevistados acreditam na existência do hiato e conhecem os fatores que inviabilizam a utilização de competências, habilidades e conteúdos na execução da atividade profissional. Dessa forma, foi percebido que a participação nessa entrevista viabilizou uma reflexão acerca desses aspectos e poderá refletir no planejamento para operacionalização do curso e no direcionamento das vagas para os administradores nas empresas.

5.3 ANÁLISE DIAGONAL

Na análise diagonal, podemos identificar algumas informações passadas pelos entrevistados, que estão relacionadas ao tema da entrevista, mas não estão inseridas em nenhuma questão específica. Essas informações são relevantes porque contribuem com a hipótese em estudo.

A gestora de pessoas A informou que os administradores, quando questionados sobre a escolha da profissão, afirmaram que fizeram Administração por uma segunda opção ou porque não sabiam qual profissão queriam seguir e precisam ter uma formação superior. Dificilmente ouviu de algum candidato que a escolha da profissão ocorreu por vocação ou por aderência às atividades que são executadas pelos administradores nas empresas. Essa resposta faz com que as empresas não acreditem na formação adquirida por esse profissional, que cursou apenas para ter em seu currículo uma formação universitária.

O coordenador do curso de Administração A informou que o curso que coordena está direcionado ao empreendedorismo. Essa é uma diretriz da IES, que

trabalha por conta das deficiências do mercado de trabalho em relação ao administrador. Com a formação empreendedora, os egressos do curso de Administração têm a possibilidade de desenvolver o seu próprio negócio para colocar em prática todas as competências, habilidades e conteúdos adquiridos na formação e, além disso, podem gerar novos postos de trabalho para profissionais com a mesma formação, reconhecendo o seu potencial de atuação profissional.

Essas análises refletem os resultados obtidos na entrevista realizada com coordenadores do curso de Administração e com gestores de pessoas, com o objetivo de analisar a visão desses atores sobre os resultados coletados no questionário respondido por administração. Assim, foi possível conhecer a visão de profissionais que estão relacionados com a formação do administrador e com a sua atuação no mercado de trabalho, os dois aspectos que permeiam a hipótese da pesquisa.

A seguir, veremos as considerações finais desse estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no eixo estruturante desse estudo, de medir a lacuna entre a formação acadêmica do Administrador e a sua atuação no mercado de trabalho, destaca-se o percentual de 51% de hiato médio sobre a utilização de competências, habilidades e conteúdos na atividade profissional dos Administradores, que tiveram a formação baseada nas diretrizes curriculares nacionais do curso de Administração. Esse resultado significa que o objetivo geral do estudo foi cumprido, pois o percentual de 51% representa a lacuna existente entre formação acadêmica do Administrador e a sua atuação no mercado de trabalho.

No desenvolvimento desse estudo, buscamos caracterizar a atividade de pesquisa, a partir da hipótese estudada, a qual sugere a existência de um hiato entre a especificação da formação acadêmica do bacharelado em administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas no estado da Bahia.

Foi necessário, portanto, contextualizar no capítulo dois, as perspectivas educacionais do bacharelado em administração, para que fosse possível conhecer o cenário educacional, para o curso de Bacharelado em Administração, a trajetória do curso de Administração, com dados sobre a origem do curso, contextos históricos e as regulamentações que foram criadas para orientar a oferta do curso nas instituições de ensino.

Dentre essas regulamentações, apresentamos, no capítulo dois, as DCN's do curso de Administração, documento que estabelece o perfil necessário para a formação do aluno e o que deve ser adquirido para que o egresso esteja apto a atuar profissionalmente nas organizações. O capítulo dois, também, apresentou a Avaliação dos Cursos de Graduação, exames que são realizados para aferir os conhecimentos adquiridos pelos alunos durante a formação acadêmica, a concepção do Projeto Pedagógico Institucional e do Projeto Pedagógico do Curso, documentos que apresentam aspectos institucionais e do curso, necessários para cumprimento dos requisitos instituídos pelo MEC.

No capítulo três, buscando fortalecer a hipótese estudada, foram apresentados o referencial teórico das variáveis da pesquisa. Com a exposição dos conceitos de competências, habilidades e conteúdos, nas perspectivas organizacionais e educacionais. Também vimos a dinâmica do mercado de trabalho, para que fosse possível entender os entraves encontrados pelos profissionais na busca por oportunidades de trabalho.

O capítulo quatro, mostrou a qualificação e verificação da hipótese, com a apresentação da metodologia necessária à condução da pesquisa. Foram abordadas as opções metodológicas pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo. Na pesquisa de campo foram utilizados questionário e entrevista como instrumentos de coleta, para o questionário foi utilizada a base de coleta quantitativa e para a entrevista a base qualitativa e as duas coletas, foram conduzidas para a triangulação dos dados. A primeira coleta teve a participação de Administradores e a segunda coleta contou com a participação de coordenadores do curso de Administração e gestores de pessoas. Para análise da entrevista com os coordenadores do curso de Administração e gestores de pessoas, foi utilizada a análise do conteúdo, na perspectiva de Bardin (1979).

A análise realizada para a identificação do hiato, proposto na introdução da pesquisa, permitiu confirmar a hipótese da pesquisa, pois o percentual de percentual de 51% representa o hiato médio existente entre a especificação da formação acadêmica do bacharelado em Administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas no estado da Bahia, tendo com recorte espacial, os Administradores cadastrados no Conselho Regional de Administração/BA e escopo temporal os Administradores cadastrados no CRA/BA, com formação posterior ou no ano de 2008.

O escopo temporal foi definido levando em consideração a conclusão do curso de alunos que ingressaram após a regulamentação das diretrizes curriculares nacionais do curso de Administração, que ocorreu em 2004. Como a formação tem duração de 4 anos, os alunos só obtiveram a formação a partir das DCN's posterior ou no ano de 2008. Já no escopo espacial, foram escolhidos os profissionais

cadastrados no CRA, pois estes são os que possuem mais probabilidade de atuação na área de formação.

A partir dos cargos informados pelos administradores, respondentes do questionário, foi realizada também a análise do hiato, por cargo. O resultado apresentou um hiato maior nos cargos de nível tático, com 50%, seguido do operacional com 49% e estratégico com 43%, o que representa quase um empate técnico entre os cargos de nível operacional e tático.

Esse resultado indica a necessidade de realizar um estudo mais aprofundado nos cargos ocupados pelos administradores nas empresas. Existe a possibilidade da existência do hiato estar relacionada com os cargos que são direcionados para os profissionais com formação em Administração, posto que, os cargos com a existência do maior hiato são os de nível operacional e tático, indicando que esses cargos não requerem a utilização das competências, habilidades e conteúdos, dispostos nas DCN's do curso de Administração.

Um aprofundamento no estudo sobre os cargos ofertados e ocupados por administradores nas empresas pode sugerir ações que viabilizem a diminuição ou, até mesmo, exclusão do hiato existente entre a especificação da formação acadêmica do bacharelado em Administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas no estado da Bahia.

Na análise da concentração do hiato nas variáveis de competências e habilidades o percentual foi de 49% e na variável de conteúdo foi de 54%. Dessa forma, podemos indicar que a maior influência para existência do hiato entre a especificação da formação acadêmica do bacharelado em administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas está na variável conteúdo, sugerindo assim, um déficit na utilização dos conteúdos que compõem o currículo do curso de Administração.

O resultado do hiato na variável conteúdo, sugere a realização de um estudo sobre a aplicação dos conteúdos ministrados, nas disciplinas que fazem parte do

currículo adotado pelas instituições de ensino do estado da Bahia, para verificar a sua aplicabilidade nos cargos exercidos por administradores no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. **Ensino de Administração**: por uma pedagogia para mudança. **Revista Organizações ne Sociedades**. Lisboa, v. 12, n. 35, 2005.
- AGUIAR, A. C.; RIBEIRO, E. C. Conceito e Avaliação de Habilidades e Competência na Educação Médica: Percepções Atuais dos Especialistas The Concept and Evaluation of Skills and Competence in Medical Education: Current Expert Perspectives. **Revista Brasileira de Educação Médica**, 2009.
- ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. O. Guerra Fria e ensino do management no Brasil o caso da FGV-EAESP. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 3, p. 284-299, maio-junho, 2012.
- ALCADIPANI, R; BERTERO, C. O. Uma Escola Norte-Americana no Ultramar? Uma Historiografia da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. IN: ENANPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** 2012.
- ALMEIDA, M. G. **Pedagogia empresarial**: Saberes, Práticas e Referências. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.
- ALMEIDA FILHO, N. **Universidade nova**: textos críticos e esperançosos. Salvador: EDUFBA, 2007.
- ANDRADE, R. O. B. (Coord.). **Biblioteca básica para os cursos de graduação em administração**. Florianópolis: UDESC, 1995.
- ANDRADE, Rui Otávio; AMBONI, Nério. **Diretrizes curriculares para o curso de graduação em administração**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2003.
- ANTONELLO, C. S.; DUTRA, M. L. S. Projeto pedagógico: uma proposta para o desenvolvimento de competências de alunos do curso de administração, com foco no empreendedorismo In: ENANPAD – ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** 2005.
- ARAÚJO, R. M. L. **Desenvolvimento de competências profissionais**: as incoerências de um discurso. 192 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação. Belo Horizonte, 2001.
- AZEVEDO, G. M.; BERTRAND, H. Em busca de um projeto didático-pedagógico orientado ao mercado. In: IENANGRAD, ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 9., 2003, Itu. **Anais...** 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARROS, M J. F. **Remando a favor da maré**, o reforço e a afirmação da predominância da racionalidade instrumental no pensar e no agir dos alunos de administração de empresas. 1999. Dissertação (Mestrado) - Escola de

Administração da Universidade Federal da Bahia - UFBA. Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Salvador, 1999.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**: um guia para iniciação científica. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

BARROS, M.J.F.; PASSOS, E.S. Remando a Favor da Maré: racionalidade instrumental no curso de administração de empresas. **Revista Organização & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 19, set./dez. 2000.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2007.

BERTERO, C. O. **Ensino e Pesquisa em Administração**. São Paulo: Thompson. 2006.

BERTERO, C. **Pesquisa e ensino em administração**. São Paulo: EAESP/FGV, 2009. 115p. (Relatório de pesquisa 11/2009).

BEZERRA, S. A.C.; HELAL, H. Os Desafios do Recrutamento e Seleção de Docentes do Curso Superior de Administração: um estudo em Belo Horizonte. In: ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** 2009.

BERTRAND, H.; AZEVEDO, G. **Em busca de um projeto de organização didático-pedagógica orientado ao mercado**. Rio de Janeiro: Instituto de Administração e Gerência – IAG, PUC-Rio., 2003.

BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. A Gestão de Competências. In: BITENCOURT, C. et al. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 26., 21 a 25 de setembro 2002, Salvador. . **Anais...** 2002.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p.68-80, jan.-jul. 2005.

BRASIL, Ministério da Educação e da Cultura. **Parecer 306/66, de 8 de julho de 1966**. Brasília, D.O., 8 jul. 1966.

BRASIL. Ministério da Educação e da Cultura. **Parecer CFE 85/1970, de 02 de fevereiro de 1970**. Brasília, D.O., 2 de fev. 1970.

BRASIL, Ministério da Educação e da Cultura. Resolução n.º 2, de 4 de outubro de 1993. Brasília, D.O., 4 out. 1993.

BRASIL, Ministério da Educação e da Cultura. Resolução CNE/CEB N.º 04/99. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico. **Diário Oficial da União**, Brasília, 7 out. 1999. Seção 1, p. 52

BRASIL, Ministério da Educação. **Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior**. Brasília: Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior, 2006.

BRASIL, Ministério da Educação. Parecer N.º CES/CNE 0134/2003. Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração. **Diário Oficial da União**, 5 set. 003.

BRASIL, Presidência da República. Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004. Brasília, **D.O.**, abr. 2004.

BRASIL. **Censo da educação superior (2009)**. MEC – Ministério da Educação e Cultura. Disponível em: <http://sistemascensosuperior.inep.gov.br/censosuperior_2009>/. Acesso em: 25 out. 2014.

BRASIL. **Censo da educação superior (2011)**. Brasília: MEC – Ministério da Educação e Cultura, 2011. Disponível em: <http://sistemascensosuperior.inep.gov.br/censosuperior_2011>/. Acesso em: 25 out. 2014.

BRASIL. Conselho Federal de Educação. **Parecer 433/93, aprovado em 05 de agosto de 1993**. Aprovação do novo currículo mínimo do curso de graduação em Administração. Sala Barretto Filho, em 5 de agosto de 1993.

BRASIL. Decreto N.º 1.339, de 9 de janeiro de 1905. **Declara instituições de utilidade pública a Academia de Comercio do Rio de Janeiro, reconhece os diplomas por ela conferidos, como de caráter oficial; e dá outras providencias**. Rio de Janeiro, 9 de janeiro de 1905, 17.º da Republica.

BRASIL. **Exame nacional de cursos**. Brasília: MEC – Ministério da Educação e Cultura, 2011. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/enade/enc-provao>>. Acesso em: 25 out. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Resolução n.º 02/93**. Autorização para funcionamento dos cursos superiores de Administração industrial e de Tecnologia Industrial. Sala das Sessões, 01 de Fevereiro de 1994.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Parecer CES/CNE 0146/2002, de 03 de abril de 2002**. Trata das diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação em direito, ciências econômicas, administração, ciências contábeis, turismo, hotelaria, secretariado executivo, música, dança, teatro e design. Brasília, DF, 3 abr. 2002.

BRASIL. Ministério da Educação. **Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior**: diretrizes e instrumentos. Brasília, DF, novembro de 2005, p. 33-35.

BRASIL. Ministério da Educação. Instrumento nº 9.131, de 24 de novembro de 1995, que modifica a Lei 4.024, de 20/12/1961. **Diário Oficial da União**, 20 mar. 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **DOU**, 23 dez. 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **DOU**, 15 abr. 2004

BRASIL. Ministério da Educação. Lei no 4.769, de 9 de setembro de 1965. Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, e dá outras providências. **DOU**, 13 set. 1965.

BRASIL. Ministério da Educação. Parecer 776/97. Orienta para as diretrizes curriculares dos cursos de graduação. A Câmara de Educação Superior acompanha o Voto dos Relatores. Sala das Sessões. **DOU**, 3 dez. 1997.

BRASIL. Ministério da Educação. **Relatório do Curso com os resultados do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) 2012**. Brasília, 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior**: diretrizes e instrumentos. Brasília, DF, 2005.

BRASIL. Legislação Federal. **Lei 11788/**. Dispõe sobre o estágio de estudantes. **DOU**, set. 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. Parecer CES/CNE 583/2001. Orientação para as diretrizes curriculares dos cursos de graduação. Brasília–DF, 04 de abril de 2001. **Diário Oficial da União**, 29 out.2001.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria Nº 122, de 24 de junho de 2009. **Diário Oficial**, 5 jun. 2009, Seção 1, p. 18 e 19.

BRASIL. Portaria MEC nº 603, de 28 de julho de 2006. Resolve o ENADE como parte integrante do SINAES. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 2 ago. 2006 Seção I, p. 21.

BRASIL. Portaria MEC nº 603, de 28 de julho de 2006. Resolve o ENADE como parte integrante do SINAES. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 2 ago. 2006 Seção I, p. 21.

BRASIL. Resolução Nº 1, de 2 de Fevereiro de 2004. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 4 de março de 2004, Seção 1, p. 11.

CARROL, J. B. **Human cognitive abilities**: A survey of factor-analytic studies. New York: Cambridge University Press, 1993.

COORDENADORES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO; GESTORES DE PESSOAS. **Hiato entre a especificação da formação acadêmica do bacharelado em administração e o perfil profissiográfico executado pelas empresas no estado da Bahia.** Salvador, 13 de Maio de 2015. Entrevista concedida a Elane Maria Matos Dias.

COSTA, F. J. Formação em administração na perspectiva do aluno: valor percebido no curso, percepção do prestígio e identificação com a profissão. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 14, n.1 , p. 151-163, ago. 2008.

COSTA, L. V. Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo: Proposta de um Modelo de Três Dimensões. In: ENANPAD – Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 26., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** 2010.

COVRE, M.L.M. **A Formação e a Ideologia do Administrador de Empresa.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.

DECROP, A.. Qualitative research practice. A guide for social science students and researchers. **Recherche et Applications en Marketing**, v. 19, n. 2, p. 126-127, 2004.

DEFFUNE, D.; DEPRESBITERIS, L. **Competências, Habilidades e Currículos de Educação profissional:** crônicas e reflexões. 2. ed. São Paulo: Editora São Paulo, 2002.

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

ENCONTRO NACIONAL DE AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO. Natal: Conselho Federal de Administração e MEC/SESU, 1996.

FISCHER, T. **O Ensino de Administração Pública no Brasil:** os ideais de desenvolvimento e as dimensões da racionalidade. 1984, 322 f. Tese (doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

FLEURY, A. C. C. e FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. A. Gestão de Competência e a Estratégia Organizacional. In: FLEURY, M. T. L. et al. (Coord). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente: 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo : Atlas, 2011.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Loyola, 2007.

HIRATA, H. Entre Trabalho e Organização, a Competência. In: ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

IMBERNÓN, F.. **Formação docente profissional: formar-se para a mudança e a incerteza**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2002 (Coleção Questões da Nossa Época; v. 77).

KANITZ, S. A era do administrador. **Veja**, ano 38, n. 1, 5 jan. 2005. (Seção Ponto de Vista).

LAKATOS, E. M.; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LE BOTERF, G. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange**. Paris: Éditions d'Organisation, 1995.

LE BOTERF, G. **L'Ingénierie des Compétences**. Paris: Éditions d' Organisation, 1999.

LEVITT, T. **O carrossel dos administradores**. São Paulo: Nova Cultural, 1987. (Coleção Harvard de Administração, v.22).

LIBÂNEO, J.C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994.

LOPES, P. da C. Reflexões sobre as bases da formação do administrador profissional no ensino de graduação. In: ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2002. 1 CD ROM.

LOPES, P. da C. A formação do administrador no ensino de graduação: uma reflexão. **Londrina**, v. 27, n.2, p. 187-201, jul./dez. 2006.

LUZ, T. R. da. Telemar-Minas: Competências que marcam a diferença. Tese (Doutorado em Administração)- Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Minas Gerais, 2001.

MACEDO, L. **Competências e habilidades: elementos para uma reflexão pedagógica**. Brasília: INEP, 1999.

MAINARDES, E.; DOMINGUES, M. Qualidade de cursos de Administração e Instituições de Ensino Superior em Joinville – SC: um estudo sobre fatores relacionados ao mercado de trabalho na percepção dos alunos. **R. Bras. Neg.**, São Paulo, v. 12, n.35, p. 208-223, abr./jun. 2010.

MAÑAS, A. C.; OLIVEIRA, J. F. **Tecnologia, Trabalho e desemprego: um conflito social**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2004.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. **Revista Educação & Sociedade**, Educ. Soc., v. 19, n. 64, 1999.

MARANHÃO, C. M. **Indústria cultural e sem formação: análise crítica da formação dos administradores**. 2010. 249f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo

MARTIN, A. et al. Facilitating and integrating learning within sport studies cooperative education: Exploring the pedagogies employed by students, academics and workplace supervisors. **Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education**, v. 9, n. 1, p. 24-38, 2010.

MARTINS, C. B. **Surgimento e expansão dos cursos de administração no Brasil**. São Paulo: Ciência e Cultura, 1989.

MATTOS, A. P. de. **Escola e Currículo**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

MAYER, J. & SALOVEY, P. **O que é inteligência emocional?** In: SALOVEY, P. ; SLUYTER, D.J. (Orgs.). **Inteligência emocional na criança: aplicações na educação e no dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 13-49.

MELO, A. de; URBANETZ, S. T. **Organização e estratégias pedagógicas**. Curitiba: Intersaberes, 2013. (Coleção Metodologia do Ensino Superior, 8).

MCLOUGHLIN, C.; LUCA, J. Can reflective and executive control skills be fostered online?. In: CRISP, G. et al. Interact, Integrate, Impact. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE AUSTRALASIAN SOCIETY FOR COMPUTERS IN LEARNING IN TERTIARY EDUCATION, 20., 2003, Adelaide, Australia. **Proceedings...** 2003.

MORETTO, V. P. Reflexões construtivistas sobre habilidades e competências. **Dois Pontos: Teoria & Prática em Gestão**. Belo Horizonte, v. 5, n. 42, 1999.

NICOLINI, A. O futuro administrador pela lente das novas Diretrizes Curriculares: cabeças “bem-feitas” ou “bem cheias”? In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2002.

NUNES, S. C.; BARBOSA, A. C. Q. A inserção das competências no curso de graduação em Administração: um estudo em universidades brasileiras. In: ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003. 1 CD ROM.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Certificação de competências profissionais: “discussões”**. Brasília: OIT; MTE/FAT, 1999.

OLIVEIRA, F. N. G. de. Projeto Pedagógico Institucional - PPI: uma breve reflexão sobre o documento. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 11., 2011, Florianópolis. **Anais...** 2011.

OLIVEIRA, S. R. de; BITENCOURT, B. M. Aprender, Crescer, Competir: Representações Sociais de Jovens Universitários sobre os Programas Trainee. In: ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** 2013.

PEREIRA, P. **Enfrentando o mercado de trabalho**: orientações para um posicionamento mais adequado para os tempos atuais. São Paulo: Nobel, 1997.

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PETINELLI-SOUZA, S. Constituição e formação do sujeito administrador. Constitution and formation of managers. **Revista Administração: Ensino e Pesquisa**. Rio de Janeiro, v. 14, 2013.

PHILIP, L. Encouraging reflective practice amongst students: a direct assessment approach. School of Earth and Environment, University of Leeds. **Planet** n. 17, dec. 2006.

RAMALHO, B. L.; NUÑEZ, I. B.; GAUTHIER, C. **Formar o professor, profissionalizar o ensino**: perspectivas e desafios. Porto Alegre: Sulina, 2003.

REBAP - REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA. **Administração Política versus Administração Profissional**: analisando o campo de conhecimento do ensino superior de Administração. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador: EDUFBA; São Paulo: Hucitec, 2008.

RISTOFF, D. ; LIMANA, A. **O Enade como parte da avaliação da educação superior**. 2005. Disponível em: <<http://www.cpa.unopar.br/enade.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2014.

ROBBINS, S. P; DECENZO, D. A.; WOLTER, Robert. **A Nova Administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto L. et al. **Aprendizagem Organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUIZ, J. Á. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, Modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. 2002. Tese (Doutorado)-. Universidade Federal de Minas Gerais. Minas Gerais, 2002.

SANT'ANA, R. G. S. et al. As Competências na Formação de Alunos do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora. In: ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** 2013.

SANTOS, N. dos. **Inteligência competitiva e gestão do conhecimento**. 2000. Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2000.

SANTOS, A. A. A. dos et al. Competências e Habilidades Cognitivas: Diferentes Definições dos Mesmos Construtos. Universidade São Francisco. **Teor. e Pesq.** vol.17 no.2 Brasília, may/aug. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722001000200007&script=sci_arttext>. Acesso em: 30 mar. 2015.

SCHULTZ, T. W. **O valor econômico da educação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

SHINZAKI, K.; SACHUK, M. I. Um Estudo dos Fatores Promotores de Mudanças no Mundo do Trabalho em Projetos Pedagógicos do Curso de Graduação em Administração. IN: ENANPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. **Anais**, 2006.

SILVA, A. B. da. Proposta de um perfil de administrador para a era da informação e do conhecimento. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós - graduação em Administração, 2000.

SILVA, F. S. da. A noção de competência no ensino superior: o Curso de Pedagogia da UFPB. The notion of competence in higher education La noción de competencia en la educación superior. **RBPAE**, v.23, n.2, p. 315-326, 2007.

SILVA, Manuela Ramos da. **Ensino de Administração: um estudo da trajetória curricular de cursos de graduação em Salvador**. Dissertação (Mestrado)- Escola de Administração da UFBA. Salvador. 2007.

SILVA, M. R. da; FISCHER, T. Ensino de Administração: Um Estudo da Trajetória Curricular de Cursos de Graduação. In: ENCONTRO ENANPAD, ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., Rio de Janeiro, 2008. **Anais....** 2008.

SIQUEIRA, L.; NUNES, S. C. Um Olhar Sobre o Projeto Pedagógico E As Práticas Docentes Baseados Na Proposta De Formação Por Competências Looking at teaching projects and practices used in competency-based education. **Revista Administração: Ensino e Pesquisa**: Rio de Janeiro, 2011.

SUHR, I. R. F.; SILVA, S. Z. da. **Relação Professor-aluno-conhecimento**. Curitiba: Inter saberes, 2012. (Coleção Metodologia do Ensino Superior, 7).

VALENTE, S. M. P. **Competências e Habilidades: Pilares do Paradigma Avaliativo Emergente**. Artigo integrante da Tese de Doutorado: Parâmetros Curriculares e Avaliação nas Perspectivas do Estado e da Escola. UNESP/Marília, 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

ZABALA, A. **A prática Educativa**: como ensinar. Porto Alegre: Artmed, 1998.

ZABALA, A. **Enfoque Globalizador e Pensamento Complexo**: uma proposta para o currículo escolar. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZABALA, A.; ARNOU, L. **Como Aprender e Ensinar Competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

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

WEINBERG, M.; BRASIL, S. Os desafios de entrar num mercado de trabalho em que a concorrência para o primeiro emprego é bem maior do que aquela enfrentada para ingressar na faculdade. **Revista Veja**, 2003. Disponível em: http://veja.abril.com.br/171203/p_168.html. Acesso: 01 de novembro de 2014.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

ANEXO A – Formulário da pesquisa documental

DOCUMENTO 001

Lei nº 4.769

REGULAMENTAÇÃO

Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, e dá outras providências

PUBLICAÇÃO

9 de setembro de 1965

FONTE

Ministério da Educação

ELEMENTOS DO DOCUMENTO

Primeira regulamentação do exercício da profissão de técnico em Administração.

DADOS UTILIZADOS NO ESTUDO

1. O exercício da profissão de Técnico de Administração é privativo aos Bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior.
2. Diplomados no exterior, em cursos regulares de Administração, após a revalidação do diploma no Ministério da Educação e Cultura, bem como dos diplomados, até à fixação do referido currículo, por cursos de bacharelado em Administração, devidamente reconhecidos.
3. Aos que, embora não diplomados nos termos das alíneas anteriores, ou diplomados em outros cursos superiores e de ensino médio, contem, na data da vigência desta lei, cinco anos, ou mais, de atividades próprias no campo profissional de Técnico de Administração.

DOCUMENTO 002

Parecer nº 307/66

REGULAMENTAÇÃO

Fixou o primeiro currículo mínimo do curso de Administração

PUBLICAÇÃO

8 de julho de 1966

FONTE

Conselho Federal de Educação

Livro Projeto Pedagógico para Cursos de Administração

ELEMENTOS DO DOCUMENTO

- ✓ Institucionalização no Brasil da Profissão e formação do Técnico em Administração;
- ✓ Agrupamento de disciplinas de Cultura Geral, objetivando o conhecimento sistemático dos fatos e condições institucionais, em que se inseria o fenômeno administrativo.
- ✓ Criação dos Conselhos Regionais de Administração.

DADOS UTILIZADOS NO ESTUDO

1. O currículo mínimo do curso de Administração habilitou o exercício da profissão de técnico de administração, constituído das seguintes matérias:
Matemática; Estatística; Contabilidade; Teoria Econômica; Economia Brasileira; Psicologia Aplicada à Administração; Sociologia Aplicada à Administração; Instituições de Direito Público e Privado (incluindo noções de Ética Administrativa); Legislação Social; Teoria Geral da Administração; Administração Financeira e Orçamento; Administração de Pessoal; Administração de Material.
2. Fiscalização do conselho ao exercício da profissão.
3. Com a regulamentação da profissão de Administrador, o exercício seria privativo aos que tivessem o título de bacharel em Administração.

DOCUMENTO 003

Parecer 433/93

REGULAMENTAÇÃO

Aprovação do novo currículo mínimo do curso de graduação em Administração

PUBLICAÇÃO

05 de agosto de 1993

FONTE

Conselho Federal de Educação

ELEMENTOS DO DOCUMENTO

- ✓ As instituições poderão criar habilitações específicas, mediante intensificação de estudos em áreas correspondentes às matérias fixadas nesta Resolução e em outras que venham a ser indicadas para serem trabalhadas no currículo pleno.

- ✓ Matérias que constituem o novo currículo.
- ✓ Tempo útil (carga horária mínima do curso).

Prazo mínimo e máximo para integralização do curso.

DADOS UTILIZADOS NO ESTUDO

1. O currículo mínimo do curso de graduação em Administração, que habilita ao exercício da profissão de administrador, será constituído das seguintes matérias:

Formação Básica e Instrumental: Economia; Direito; Matemática; Estatística; Contabilidade; Filosofia; Psicologia; Sociologia; Informática; Total: 720 h/a (24%).

Formação profissional: Teoria da Administração; Administração Mercadológica; Administração da Produção; Administração de Recursos Humanos; Administração Financeira e Orçamentária; Administração de Materiais e Patrimoniais; Administração de Sistemas de Informação; Organização, Sistemas e Métodos. Total: 1.020 h/a (32%).

Disciplinas Eletivas e Complementares: Total 960 h/a (32%).

Estágio Supervisionado: Total: 300 h/a (10%)

2. O curso de Administração será ministrado no tempo útil de 3.000 horas aulas, fixando-se para sua integralização o mínimo de 4 anos e o máximo de 7 anos letivos.

A habilitação geral constará no anverso do diploma e as habilitações específicas, não mais de duas de cada vez, serão designadas no verso, podendo assim o diplomado completar estudos para obtenção de novas habilitações.

3. Os mínimos de conteúdo e duração, fixados nesta Resolução, serão obrigatórios para os alunos que ingressarem a partir de 1995, podendo as instituições que tenham condições para tanto e assim desejarem, aplicá-los a partir de 1994.

DOCUMENTO 004

Parecer 776/97

REGULAMENTAÇÃO

Orienta para as diretrizes curriculares dos cursos de graduação

PUBLICAÇÃO

03 de dezembro de 1997

FONTE

Ministério da Educação

ELEMENTOS DO DOCUMENTO

- ✓ As novas diretrizes curriculares devem contemplar elementos de fundamentação essencial em cada área do conhecimento, campo do saber ou profissão, visando promover no estudante a capacidade de desenvolvimento intelectual e profissional autônomo e permanente.

DADOS UTILIZADOS NO ESTUDO

Os cursos de graduação precisam ser conduzidos, através das Diretrizes Curriculares, a abandonar as características de que muitas vezes se revestem, quais sejam as de atuarem como meros instrumentos de transmissão de conhecimento e informações, passando a orientar-se para oferecer uma sólida formação básica, preparando o futuro graduado para enfrentar os desafios das rápidas transformações da sociedade, do mercado de trabalho e das condições de exercício profissional.

DOCUMENTO 005

Parecer N° CES/CNE 0134/2003

REGULAMENTAÇÃO

Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração

PUBLICAÇÃO

4 de junho de 2003

FONTE

Conselho Federal de Educação

ELEMENTOS DO DOCUMENTO

- ✓ As Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Administração devem refletir uma dinâmica que atenda aos diferentes perfis de desempenho a cada momento exigidos pela sociedade, nessa “heterogeneidade das mudanças sociais” sempre acompanhadas de novas e mais sofisticadas tecnologias, a exigir contínuas revisões do Projeto Pedagógico de um curso para que ele se constitua a caixa de ressonância dessas efetivas demandas, através de um profissional adaptável e com a suficiente autonomia intelectual e de conhecimento para que se ajuste sempre às necessidades emergentes.

DADOS UTILIZADOS NO ESTUDO

1. Os cursos de graduação de Administração devem formar profissionais que revelem, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:
 - I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
 - II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
 - III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
 - IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
 - V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
 - VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.
 - VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e
 - VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.
2. Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem Inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das

organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação:

I – Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, económicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II – Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e *marketing*, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planeamento estratégico e serviços;

III – Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e

IV – Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de carácter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

DOCUMENTO 006

Resolução nº 1/2004.

REGULAMENTAÇÃO

Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências.

PUBLICAÇÃO

2 de Fevereiro de 2004

FONTE

Conselho Nacional de Educação

Câmara de Educação Superior

ELEMENTOS DO DOCUMENTO

✓ A organização do curso de que trata esta Resolução se expressa através do seu projeto pedagógico, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, a monografia, o projeto de

iniciação científica ou o projeto de atividade, como trabalho de conclusão de curso – TCC, componente opcional da instituição, além do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico.

✓ Projeto Pedagógico do curso, além da clara concepção do curso de graduação em Administração, com suas peculiaridades, seu currículo pleno e sua operacionalização, abrangerá sem prejuízo outros elementos estruturais.

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

✓ O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele algumas competências e habilidades.

✓ Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras.

DADOS UTILIZADOS NO ESTUDO

1. Competências e habilidades:

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

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

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

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre

fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

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

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

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

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

2. Conteúdos:

I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos,

II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;

III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e

IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

ANEXO B – Questionário com bacharéis em administração

Questionário Habilidades, Competências e conteúdos utilizados pelos bacharéis em Administração

Caros Colegas Administradores:

Meu nome é Elane Dias, estou concluindo o Mestrado em Administração na Universidade Salvador (Unifacs) e o tema da minha dissertação é a utilização das habilidades, competências e conteúdos, previstos nas diretrizes curriculares nacionais do curso de bacharelado em Administração, pelos profissionais com esta formação.

A proposta metodológica da minha pesquisa é verificar as habilidades, competências e conteúdos, previstos nas diretrizes curriculares nacionais do curso de bacharelado em Administração, são utilizados pelos profissionais que atuam na área formação, por isso, peço a sua colaboração para responder o questionário abaixo.

Para uma melhor compreensão das perguntas, apresento-lhe as definições dos temas centrais:

Habilidade: saber fazer: capacidade física ou mental, que indica a capacidade adquirida. (WITTE, et al, 1997).

Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo.(WITTE, et al.,1997).

Conteúdo: aquilo que se deve aprender. (ZABALA,1998).

*Obrigatório

Você concluiu o curso de Bacharelado em Administração a partir do ano de 2008? *

Assinale uma das alternativas abaixo:

- Sim
- Não

Sua atividade profissional é na área de Administração? *

Assinale uma das alternativas abaixo:

- Sim
- Não

Qual o cargo que ocupa na área de Administração? *

Escreva na caixa abaixo o nome do seu cargo na empresa em que trabalha.

Considerando que Habilidades e Competências fazem parte das diretrizes curriculares nacionais do curso de Administração, marque "apenas" as opções que correspondem as Habilidades e Competências que você utiliza nas suas atividades profissionais. *

- Define de problemas
- Equaciona soluções
- Pensa estrategicamente
- Introduce modificações no processo produtivo
- Atua preventivamente
- Transfere e generaliza conhecimentos
- Toma decisões
- Realiza consultoria em gestão e administração
- Realiza processos de negociação e comunicações interpessoais ou intergrupais
- Reflete e atua criticamente sobre a esfera da produção
- Compreende sua posição e função na estrutura produtiva
- Controla e gerencia a estrutura produtiva
- Utiliza o raciocínio lógico, crítico e analítico
- Opera com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle

- Elabora, implementa e consolida projetos
- Utiliza a iniciativa, criatividade e determinação
- Utiliza a vontade política e administrativa
- Utiliza a vontade de aprender e está aberto às mudanças
- Consciência da qualidade e das implicações éticas
- Capaz de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho
- Emite pareceres e perícias administrativas.
- Emite pareceres e perícias gerenciais
- Emite pareceres e perícias organizacionais
- Emite pareceres e perícias estratégicas
- Emite pareceres e perícias operacionais

Considerando que a definição dos Conteúdos faz parte das diretrizes curriculares nacionais do curso de Administração, marque "apenas" os conteúdos que você utiliza para a execução das suas atividades profissionais. *

- Conteúdos relacionados com a Linguagem, a Comunicação e Informação.
- Conteúdos relacionados com a Ética e a Política.
- Conteúdos relacionados com a Teoria da Administração e das Organizações e suas respectivas funções.
- Conteúdos Quantitativos e suas Tecnologias, abrangendo Pesquisa Operacional, Teoria dos Jogos, Modelos Matemáticos e Estatísticos.
- Aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à Administração.

- Conteúdos relacionados aos fenômenos Empresariais, Gerenciais, Organizacionais, Estratégicos e Ambientais, estabelecidas suas interrelações com a realidade social, objetivando uma visão crítica da validade de suas dimensões, bem como os aspectos legais e contábeis.
- Conteúdos Econômicos, Financeiros e de Mercado, e suas interrelações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e na utilização de novas tecnologias.
- Conteúdos relacionados com as Ciências Sociais e Filosofia
- Conteúdos relacionados com a Psicologia e o Comportamento.

ANEXO C – Entrevista com coordenadores de curso de administração e gestores de pessoas

ENTREVISTA

1. Você conhece quais são as competências, habilidades e conteúdos estabelecidos pelas diretrizes curriculares nacionais do curso de Administração?

2. Os dados coletados, no questionário respondido por administradores, indicam que os profissionais que atuam na área de formação utilizam apenas 51% das competências, habilidades e conteúdos das DCN's. Você concorda ou discorda com este percentual e porquê?

3. Os dados coletados, no questionário respondido por administradores, indicam que as competências, habilidades e conteúdos, previstos nas DCN's, são agregados pelos profissionais no decorrer da sua progressão de carreira. Você concorda ou discorda desse aspecto e porquê?

4. Os dados coletados, no questionário respondido por administradores, sugerem que há utilização de competências, habilidades e conteúdos proporcionais e pertinentes aos cargos dos respondentes. Sendo que, o cargo que utiliza menos competências, habilidades e conteúdos na atividade profissional é o de caixa e o que mais utiliza é o de assessor. Você concorda ou discorda deste resultado e porquê?

5. Que outros motivos impedem os administradores de utilizarem todas as competências, habilidades e conteúdos, previstos nas DCN's, na sua atividade profissional, na sua opinião?

6. Quais as razões pelas quais o mercado de trabalho não utiliza o potencial das DCN's do curso de Administração na seleção dos candidatos a vagas na área de formação?

ANEXO D – Respostas das entrevistas com coordenadores de curso de administração e gestores de pessoas

COORDENADOR DE CURSO A

1. Você conhece quais são as competências, habilidades e conteúdos estabelecidos pela diretriz nacional do curso de Administração?

Sim, são utilizadas na condução do curso e nas minhas atividades de avaliador do MEC.

2. Os dados coletados, no questionário respondido por administradores, indicam que os profissionais que atuam na área de formação utilizam apenas 51% das competências, habilidades e conteúdos da DCN. Você concorda ou discorda com este percentual e porquê?

O mercado de trabalho de Salvador restringe a contratação de administradores por conta da falta de oportunidades para cargos de gestão, que é o que deveria ser direcionado aos profissionais com formação superior em Administração. Ele acredita que a escassez na área de gestão as empresas contratam Administradores para outras vagas que não requerem as competências, habilidades e conteúdos adquiridos na formação e esse ato caracteriza desvio de função.

3. Os dados coletados, no questionário respondido por administradores, indicam que as competências, habilidades e conteúdos, previstos na DCN, são agregados pelos profissionais no decorrer da sua progressão de carreira. Você concorda ou discorda desse aspecto e porquê?

Discordo, pois as empresas da Bahia não praticam a política de ascensão nos cargos. Para ele os cargos de gestão são exercidos por profissionais com experiência no mercado em que a empresa atua, como por exemplo, os hospitais, onde os cargos de direção são exercidos por médicos.

4. Os dados coletados, no questionário respondido por administradores, sugerem que há utilização de competências, habilidades e conteúdos proporcionais e pertinentes aos cargos dos respondentes. Sendo que, o cargo que utiliza menos competências, habilidades e conteúdos na atividade profissional é o de caixa e o

que mais utiliza é o de assessor. Você concorda ou discorda deste resultado e porquê?

Concordo, pois, para exercer o cargo de caixa é necessário apenas ter o ensino médio, já que não requer muitos conhecimentos para desenvolver as atividades profissionais.

Dessa forma, é coerente que o resultado seja da utilização de poucas competências, habilidades e conteúdos na atuação profissional. Já sobre o cargo de assessor é um resultado coerente, pois o assessor desenvolve atividades de vários âmbitos nas organizações e assumem funções de seus chefes imediatos, o que lhes oportunizam agregar muitas competências, habilidades e conteúdos na atuação profissional.

5. Que outros motivos impedem os administradores de utilizarem todas as competências, habilidades e conteúdos previstos na DCN na sua atividade profissional, na sua opinião?

É impossível utilizar todas as competências, habilidades e conteúdos na atuação profissional porque as atividades estão muito especializadas e esse é o perfil do mercado atual. Além disso, a questão dos cargos que são ocupados pelos administradores no mercado de trabalho não viabilizam essa utilização.

6. Quais as razões pelas quais o mercado de trabalho não utiliza o potencial da DCN do curso de Administração na seleção dos candidatos a vagas na área de formação?

As razões são: desconhecimento do mercado sobre as DCN's e falta de intervenção do CRA na divulgação das competências, habilidades e conteúdos estabelecidos pelas DCN's junto as empresas que contratam administradores. Para o entrevistado I essa intervenção do CRA poderia melhorar a visão das empresas sobre as competências, habilidades e conteúdos que os administradores adquirem durante a formação.

GESTOR DE PESSOAS A

1. Você conhece quais são as competências, habilidades e conteúdos estabelecidos pelas diretrizes curriculares nacionais do curso de Administração?

Não conhece, mas após a apresentação de quais são, reconhece a inserção de várias competências, habilidades e conteúdos nas vagas abertas para profissionais com formação em Administração.

Não há abertura de vagas com o nome Administrador, as vagas para profissionais com formação em Administração normalmente têm nome de assistente, analista, auxiliar, de determinada área.

Já montou várias descrições de cargo e nunca buscou a DCN do curso de Administração para definir o perfil da vaga. Mas, quando fez a descrição do cargo para profissionais de nutrição procurou o conselho para saber as atividades que um nutricionista pode desenvolver.

2. Os dados coletados, no questionário respondido por administradores, indicam que os profissionais que atuam na área de formação utilizam apenas 51% das competências, habilidades e conteúdos das DCN's. Você concorda ou discorda com este percentual e porquê?

Atreiou esse percentual aos cargos ocupados na empresa, pois acredita que muitos administradores estão exercendo cargos operacionais, como auxiliar administrativo, assistente administrativo, cujas atividades atribuídas não permite a inclusão de muitas competências e habilidades.

Outro aspecto relatado foi que os administradores, que participam das seleções, quando questionados sobre a escolha da formação, respondem fizeram por uma segunda opção ou porque não sabiam qual profissão queriam seguir.

Informou também que o perfil dos administradores que participam das seleções é de nível muito baixo. Muitos candidatos escrevem mal e com limitação de raciocínio.

Acredita que os profissionais com formação em Administração precisam escolher a área da empresa que precisa atuar, pois não é possível atuar de forma generalista em todas as áreas da empresa. O mercado não reconhece o profissional como habilitado para gerir uma empresa, os recém formados só possuem preparação para cargos de auxiliar ou assistente nas empresas.

O recém formado não possui bagagem, experiência, maturidade.

A escolha da área da empresa que irá atuar ocorreu através do estágio ou por uma questão do mercado, pela falta de oportunidade na área de interesse os candidatos são direcionados para outras áreas.

As para administradores normalmente são compartilhadas com outras formações, como contador e economista.

3. Os dados coletados, no questionário respondido por administradores, indicam que as competências, habilidades e conteúdos, previstos nas DCN's, são agregados pelos profissionais no decorrer da sua progressão de carreira. Você concorda ou discorda desse aspecto e porquê?

Concorda, porque o profissional de Administração precisa ingressar nas empresas como auxiliar para adquirir a experiência necessária para se desenvolver profissionalmente. Entende que o profissional precisa fazer uma pós-graduação para ocupar cargos mais elevados, como analista.

As empresas abrem vaga para cargos inferiores para formar profissionais com a cultura da empresa para depois promover a progressão de carreira.

4. Os dados coletados, no questionário respondido por administradores, sugerem que há utilização de competências, habilidades e conteúdos proporcionais e pertinentes aos cargos dos respondentes. Sendo que, o cargo que utiliza menos competências, habilidades e conteúdos na atividade profissional é o de caixa e o que mais utiliza é o de assessor. Você concorda ou discorda deste resultado e porquê?

Quanto mais operacional for o cargo menos competências, habilidades e conteúdos da DCN serão utilizados, pois o perfil da formação é para gestão.

Acredita que o cargo de assessor seja da área pública, pois não conhece esse cargo em instituições privadas. Questionou as atividades desenvolvidas por esse cargo nas empresas, pois acredita que um assessor tenha perfil de atuação similar à de um secretário.

5. Que outros motivos impedem os administradores de utilizarem todas as competências, habilidades e conteúdos previstos nas DCN's na sua atividade profissional, na sua opinião?

O cargo buscado pelo profissional no mercado e as vagas que mercado oferece para os administradores.

O cargo que o administrador ocupa no mercado, pois ele aceita cargos que não demandam as competências, habilidades e conteúdos previstos nas DCN's e não se posicionam nas entrevistas para convencer as empresas que possui um perfil mais completo que permite ocupar cargos mais elevados.

O administrador não defende o perfil da sua profissão porque não se acha capaz de ocupar cargos de gestão, após a saída do curso.

Modificaria o curso de administração, separaria por setores da empresa e faria um curso de pós-graduação em Administração.

6. Quais as razões pelas quais o mercado de trabalho não utiliza o potencial das DCN's do curso de Administração na seleção dos candidatos a vagas na área de formação?

A IES não trabalha a formação com foco no perfil da DCN

Os egressos não saem do curso com o perfil completo, conforme prevê as DCN's.

O administrador precisa definir a área que deseja seguir, pois se ele não escolher o mercado escolhe por ele e acaba ficando com vagas que são ocupadas por qualquer profissional, por exemplo, na área financeira pode ser ocupada por um contador.

Administradores estão no mercado de trabalho, mas não escolheram o curso de Administração por vocação e sim por outras razões.

COORDENADOR DE CURSO B

1. Você conhece quais são as competências, habilidades e conteúdos estabelecidos pelas diretrizes curriculares nacionais do curso de Administração?

Sim, conhece.

2. Os dados coletados, no questionário respondido por administradores, indicam que os profissionais que atuam na área de formação utilizam apenas 51% das competências, habilidades e conteúdos das DCN's. Você concorda ou discorda com este percentual e porquê?

Concorda.

Acredita que:

As DCN” precisam ser ajustadas para a realidade do mercado, pois há uma desatualização para o mercado profissional.

Existe uma falha na formação

As IES não acompanham o mercado de trabalho.

3. Os dados coletados, no questionário respondido por administradores, indicam que as competências, habilidades e conteúdos, previstos nas DCN’s, são agregados pelos profissionais no decorrer da sua progressão de carreira. Você concorda ou discorda desse aspecto e porquê?

Discorda, pois acredita que as DCN’s não agregam na carreira para progressão profissional e sim na atuação profissional. Citou como exemplo a contratação direta para gerente.

4. Os dados coletados, no questionário respondido por administradores, sugerem que há utilização de competências, habilidades e conteúdos proporcionais e pertinentes aos cargos dos respondentes. Sendo que, o cargo que utiliza menos competências, habilidades e conteúdos na atividade profissional é o de caixa e o que mais utiliza é o de assessor. Você concorda ou discorda deste resultado e porquê?

Caixa não é atribuição de administrador e não tem atribuição vinculada.

Acredita que o cargo de assessor possui duas formações ou especializações agregadas que permitiram a atuação profissional. Pois, esse cargo normalmente é exercido por profissionais do Direito.

5. Que outros motivos impedem os administradores de utilizarem todas as competências, habilidades e conteúdos previstos nas DCN’s na sua atividade profissional, na sua opinião?

O mercado de trabalho não permite que abarque todas as competências, habilidades e conteúdos das DCN’s, pois ela é bastante extensa em termos de áreas de atuação.

6. Quais as razões pelas quais o mercado de trabalho não utiliza o potencial das DCN’s do curso de Administração na seleção dos candidatos a vagas na área de formação?

Desconhecimento, as empresas não conhecem a estrutura do perfil profissional. Acredita que pelo fato das DCN's do curso de Administração não estabelecer como obrigatória a realização do estágio, as empresas acabam não conhecendo quais as áreas de atuação do administrador nas empresas.

GESTOR DE PESSOAS B

1. Você conhece quais são as competências, habilidades e conteúdos estabelecidos pelas diretrizes curriculares nacionais do curso de Administração?

Sim, conhece.

2. Os dados coletados, no questionário respondido por administradores, indicam que os profissionais que atuam na área de formação utilizam apenas 51% das competências, habilidades e conteúdos das DCN's. Você concorda ou discorda com este percentual e porquê?

Concorda. O mercado limita pela função, pois a empresa espera que o administrador possa fazer mais atividades operacionais do que estratégicas.

3. Os dados coletados, no questionário respondido por administradores, indicam que as competências, habilidades e conteúdos, previstos nas DCN's, são agregados pelos profissionais no decorrer da sua progressão de carreira. Você concorda ou discorda desse aspecto e porquê?

Concorda, porque o profissional já utiliza as competências, habilidades e conteúdos das DCN's e com a progressão de carreira acaba agregando mais.

4. Os dados coletados, no questionário respondido por administradores, sugerem que há utilização de competências, habilidades e conteúdos proporcionais e pertinentes aos cargos dos respondentes. Sendo que, o cargo que utiliza menos competências, habilidades e conteúdos na atividade profissional é o de caixa e o que mais utiliza é o de assessor. Você concorda ou discorda deste resultado e porquê?

Sim.

Caixa porque é uma atividade de padrão repetitivo.

Assessor devido à complexidade do cargo. Acesso a mais atividades de nível abrangente.

5. Que outros motivos impedem os administradores de utilizarem todas as competências, habilidades e conteúdos previstos nas DCN's na sua atividade profissional, na sua opinião?

Falta de interesse prévio do profissional, pois ele precisa demonstrar que pode mais.

A formação é insuficiente para o mercado.

A empresa não acredita no potencial do administrador.

6. Quais as razões pelas quais o mercado de trabalho não utiliza o potencial das DCN's do curso de Administração na seleção dos candidatos a vagas na área de formação?

Desconhecimento

Idealização e expectativa em relação ao profissional

Não enxerga as possibilidades

A empresa não tem recurso para pagar profissionais com esse potencial.

Parte inferior do formulário