

Competências do Administrador:

Um Estudo das principais competências para o graduando em administração em instituições particulares de ensino superior e empresas do norte do Paraná

RESUMO

A sociedade do conhecimento, a velocidade de acesso às informações e a crescente importância do saber aplicável exigem mudanças no perfil do profissional gestor. Entre as principais, pró-atividade em relação a ações que agreguem valor à organização e capacidade de mobilizar recursos frente a demandas emergentes. Nesse estudo, apontou-se e analisaram-se as principais competências para o administrador graduando-as em relação ao seu desenvolvimento em alunos do curso de administração. Os dados advieram de discentes, docentes e profissionais de RH. A análise e discussão permitiram descrever as principais competências para o gestor evidenciando as diferentes ponderações de cada público em relação a elas. Evidenciou-se divergência de opiniões quanto ao grau de desenvolvimento, sugerindo maior envolvimento maior entre instituições particulares de ensino superior e atores do mercado.

Palavras-chave: Competências – Administrador – Formação de competências

ABSTRACT

The knowledge society, the speed of access to information and the growing importance of knowledge applicable require changes in the profile of the professional manager. Being the main, pro-activity in relation to actions that add value to the organization and ability to mobilize resources against emerging demands. In this study, it was pointed out and analyzed the core competencies for graduating the administrator in relation to its development in students of administration. The data were derived from students, teachers and HR professionals. The analysis and discussion permitted to describe the key skills for the manager showing the different weightings of each public about them. It became clear divergence of

opinion as to the degree of development, suggesting greater involvement largest among private institutions of higher education and market actors.

Key Words: Skills – Administration – Training Skills

1 INTRODUÇÃO

O mercado atual tem se mostrado altamente competitivo e as empresas lutam para se destacar perante as demais. A acirrada disputa por consumidores faz com que a organização mobilize esforços a fim de satisfazer suas necessidades não atendidas. Esse novo cenário competitivo leva as organizações a revisar suas estratégias e a almejar, cada vez mais, melhores níveis de competitividade e de excelência. A sociedade do conhecimento traz consigo a competitividade e, devido à velocidade das informações e a importância do saber na sobrevivência das empresas, estas buscam um novo perfil de profissional, com atitudes pró-ativas, que contribua efetivamente para o crescimento da empresa. Segundo Fleury e Fleury (1997, p. 30), “espera-se que o ser humano não tenha atitude passiva, fatalista em face dos acontecimentos, mas assuma uma postura pró-ativa, não apenas procurando resolver os problemas, mas envolvendo-se num processo constante de aprendizagem”. Nesse sentido, o talento humano pode ser visto como a principal base para a competitividade, o que reforça a idéia de que o profissional hoje deve ter um profundo conhecimento da sua área de atuação, além de ter atitudes dinâmicas que tragam valor à sua atividade na empresa.

As empresas buscam profissionais qualificados e competentes em suas funções; profissionais estes que liderem a empresa auxiliando-a a trilhar os caminhos necessários ao sucesso. De acordo com Maia e Ipiranga (2004, p. 340), “a organização moderna é desestabilizadora, necessita ser organizada para a inovação, para mudanças constantes (...). Surge a necessidade de uma gestão voltada para o conhecimento”. De acordo com Zarifian (2003, p. 92), “os indivíduos competentes não são simplesmente locados em uma organização. Eles a produzem. São competentes dentro da organização e em relação a ela”. E ele complementa que “uma pessoa competente não toma qualquer iniciativa: ela toma a iniciativa que julga ser a melhor (e que, depois, haverá de mostrar-se certa)”.

Nesse contexto, a importância da melhor compreensão das competências e, também, da sua inserção na formação curricular e profissional se expande. Segundo Zarifian (2003, p. 37), “a competência é uma nova forma de qualificação, ainda emergente”. Para Hamel e Prahalad (1990, p. 82), as competências “são também a máquina para novos desenvolvimentos de negócios”.

Frente ao crescimento da relevância das competências, as Diretrizes Curriculares para os cursos de graduação (2007), mencionam que os cursos de Administração devem prover competências e habilidades as quais representam o mínimo que deveria ser apresentado pelos

alunos concluintes do curso. No entanto, cabe às Instituições de Ensino Superior, a decisão acerca da forma como essas competências devem ser trabalhadas ao longo da grade curricular.

Diante do constante crescimento do estudo e aplicação das competências no meio empresarial, torna-se importante apontar quais são, de fato, as principais competências para a atuação do administrador na atualidade. Para isso, o presente estudo levantou as opiniões de alunos, docentes do curso de administração e profissionais da área a fim de proporcionar uma discussão acerca dos encontros e desencontros desse público em relação às principais competências para o administrador além de levantar, também, o grau de desenvolvimento que os formandos possuem destas competências.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

O tema competências não é novo, já faz parte do cotidiano empresarial desde os anos 80. Segundo Le Boterf (2003, p.16), “o conceito de competência, que acompanha o profissionalismo, só ganhou importância no decorrer dos anos 80. Na década de 70, era a noção de “qualificação” que dominava”.

Apesar de ser um tema já bastante conhecido, existe atualmente um interesse crescente dos meios acadêmico e empresarial com relação às competências do profissional. Possivelmente esse interesse tem crescido devido ao mercado globalizado atual que leva as organizações a buscarem profissionais com atitudes condizentes à realidade dinâmica das empresas e do mercado competitivo.

Confrontadas com a complexidade e com a incerteza, organizadas em estruturas heterogêneas e flexíveis, as empresas e as organizações devem dispor de homens e de mulheres capazes de enfrentar o inédito e a mudança permanente. (LE BOTERF, 2003, p. 20).

Nesse sentido, as organizações têm sido levadas a se adequarem aos novos conceitos de gerenciamento de pessoas, buscando harmonia entre os recursos produtivos e a adequação do indivíduo ao seu trabalho.

Segundo Le Boterf (2003, p. 16), “conhecer e gerir de modo evolutivo as competências tornam-se um imperativo de primeira linha”. Ele ainda afirma que existe uma nova tendência: “a necessidade de construir a empresa de amanhã com os homens de hoje”.

Por outro lado, surge também, a necessidade de trabalhar as competências em sala de aula, a fim de proporcionar ao aluno um aprendizado mais completo. Dessa forma, a articulação entre conhecimento, aprendizado e estratégia contribui para a formação de um profissional competente em suas funções.

Sendo assim, o presente tema encontra relevância no meio acadêmico, uma vez que, todos os anos as instituições de ensino superior colocam à disposição do mercado de trabalho um grande número de profissionais, os quais serão responsáveis por agregar valor às empresas.

Além disso, o tema é também relevante ao meio profissional, pois trata das características necessárias ao bom desenvolvimento deste em suas atividades.

Percebe-se, portanto, a importância do tema tanto para o meio empresarial como para o meio acadêmico, uma vez que a competência mostra-se como parte fundamental da formação profissional nos dias atuais.

2.1. CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS

A primeira definição para competências surgiu com o modelo de Boyatzis a qual se baseava em 21 atributos que sugerem um perfil ideal de gestor. Esses 21 atributos estavam divididos em 6 áreas maiores definidas como: metas e gestão pela ação, liderança, recursos humanos, direção de subordinados, foco em outros clusters (aqui definido como outras atividades semelhantes que se desenvolvem conjuntamente) e conhecimento especializado. Seu trabalho foi centralizado em comportamentos observáveis baseados na concepção behaviorista. A partir de Boyatzis surgiram outros autores que apresentaram diversas abordagens e ênfases.

Pode-se dizer que a noção de competências teve início partindo de um discurso empresarial e mostrava-se como um contraponto ao conceito de qualificação. Por outro lado, ganhou força no meio educacional a partir do surgimento da necessidade de reformulação do conceito de qualificação. Segundo Bitencourt e Barbosa (2004, p. 243), “Isso recupera a idéia de que seriam necessárias atitudes críticas e reflexivas, uma vez que a preparação deveria estar voltada para o trabalho em geral, e não somente para uma única operação”. Spencer (1994, p. 9) ressalta que “a competência é uma característica fundamental de um indivíduo a qual é relacionada a (...) um desempenho superior em um trabalho ou situação”.

Ruas et al. (2005, p. 53) defendem que “a noção de competência aparece como uma das referências mais importantes das atuais práticas empresariais”. Ele ainda complementa (p. 36) que, “sua origem se confunde com uma noção que lhe é relativamente associada – a de qualificação (...)”. Sendo assim, “(...) a noção de competências trata de forma predominante do desenvolvimento de capacidades que podem ser posteriormente mobilizadas em situações em sua maioria pouco previsíveis (...)” (RUAS et al., 2005, p. 36). Segundo a visão de Ruas et al. (2005, p. 36), “(...) toda competência é um conjunto de capacidades”.

Zarifian (2003, p. 84) define que, “ser competente é responder à questão: O que fazer, quando não se diz mais como fazer? (...) no modelo da competência, todo indivíduo se torna, ao mesmo tempo, sujeito e ator”. Ele ainda complementa que “a competência não se exerce sem a mobilização de uma ampla gama de recursos: os recursos da organização, mas também os recursos próprios do sujeito”. (ZARIFIAN, 2003, p. 80).

Segundo Fleury e Fleury (2000), competência pode ser definida como saber agir de maneira responsável, isso implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

De acordo com Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 248), a noção de competência tem um significado amplo:

(...) a noção de competência aparece como uma forma renovada de pensar o papel e a performance do trabalho nas organizações: não seria um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos; não se reduz ao saber, nem ao saber-fazer, mas a sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, na qual se colocam recursos e restrições próprias à situação específica.

Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 249) ainda complementam que, “para que haja competência, é necessário colocar em ação um repertório de recursos (...) os quais são colocados à prova em desafios oriundos da concepção de novos projetos, dos problemas mais complexos, dos incidentes, das panes, etc”.

Já para Perrenoud (1999, p. 7), a competência “é uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”. E ele ainda complementa que “(...) as competências são importantes metas na formação. Elas podem responder a uma demanda social dirigida para a adaptação ao mercado e às mudanças e também podem fornecer os meios para apreender a realidade e não ficar indefeso nas relações sociais”. (PERRENOUD 1999, p. 32).

As diversas abordagens comentadas acima mostram que os autores fazem uso do vasto campo de informações que o tema proporciona para abordar diversas ênfases, como formação, aptidão, resultado, ação e comportamento. Segundo Munck (2005) “o intuito de se tentar conceituar competência pode ser considerado um desafio comum entre os pesquisadores do tema, pois envolve uma gama de conhecimentos que, no senso comum e até mesmo no meio acadêmico, apresentam significados muito próximos”.

Percebe-se, portanto, que os autores trabalham o tema de forma bastante dinâmica e, cada uma delas, dá ênfase em determinado fator. Existem, portanto, várias correntes de estudos. Aproveita-se para mencionar a corrente inglesa onde a certificação e aproximação ao mercado de trabalho levam a uma conotação operacional do conceito de competência. Já para a corrente francesa, a noção de competência está relacionada à educação. Segundo Bitencourt e Barbosa (2004, p. 248), apesar de terem abordagens diferentes, ambas correntes mostram que “há uma clara sinalização de que existe vínculo entre educação e trabalho”.

Nesse sentido, e, por existirem diferentes correntes que tratam do assunto, torna-se importante combinar alguns conceitos a fim de ser possível uma melhor interpretação do tema. Além disso, uma vez que o presente estudo trata das competências no âmbito educacional e profissional, buscou-se reunir os autores que tratam o tema com ênfase na formação e na ação.

Desta forma, partindo dos conceitos apresentados anteriormente e do objetivo principal deste trabalho no que diz respeito à competência em seu âmbito educacional e profissional, o presente estudo utilizou a base conceitual dos autores Le Boterf, Zarifian, Perrenoud, e Gagné.

2.2. COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR

Uma vez que o administrador lida em seu dia-a-dia com diferentes pessoas e situações, torna-se indispensável que este utilize de suas competências para a resolução de acontecimentos diários. Para isso, é necessário que ele tenha adquirido essas competências durante sua formação acadêmica, a fim de estar preparado para a execução de sua atividade profissional.

No entanto, nem sempre essas competências são trabalhadas durante a formação do administrador. Munck (2005) menciona que, “as competências individuais e o perfil profissional ganham em complexidade e exigem certas características comumente não trabalhadas e desenvolvidas, pois ainda vivemos em uma sociedade que segue, essencialmente, os princípios tayloristas/fordistas”. Munck (2005) ainda complementa que, “a chamada era do conhecimento ou sociedade do conhecimento já é fato em muitos lugares e pede a substituição do profissional clássico pelo profissional da economia do conhecimento”. Nesse sentido, torna-se necessária uma formação que possa contribuir com o desenvolvimento das competências necessárias ao administrador.

2.2.1. Processo de formação e desenvolvimento de competências

Durante os anos do curso de graduação, o aluno de administração entra em contato com inúmeras informações, conhecimentos e situações as quais objetivam enriquecer o seu saber. Dentre essas informações, encontram-se teorias (importantes para a base conceitual) e conhecimentos práticos pertinentes ao administrador.

Cada IES (Instituição de Ensino Superior) tem a liberdade de compor os conteúdos a serem ministrados nos cursos de graduação. Para isso, existem as Diretrizes Curriculares, que auxiliam e ditam as regras referentes a cada curso.

Essas diretrizes curriculares tiveram a participação das IES que, puderam apresentar propostas para os cursos de graduação. De acordo com o Portal SESU – Secretaria de Ensino Superior (2007), na época da discussão (dezembro de 1997), foram recebidas aproximadamente 1200 propostas, provenientes de universidades, faculdades, organizações profissionais, organizações docentes e discentes.

2.2.2. Competências propostas pelo MEC

O Ministério da Educação prevê que determinadas competências sejam trabalhadas nos cursos de graduação em Administração. Dentre os aspectos que foram objeto de reavaliação estão o perfil desejado ao egresso do curso e as competências e habilidades esperadas do administrador.

2.2.3. Competências elaboradas pelo Projeto Tuning América Latina

Devido à grande importância do tema competências, o mesmo foi destaque de um projeto denominado Tuning. O Projeto Tuning América Latina é uma metodologia internacionalmente reconhecida e, trata-se de uma ferramenta construída pelas universidades. Esse Projeto teve início em 2001 na Europa e, devido ao seu sucesso, foi posteriormente estendido à América Latina.

O Projeto tomou por base que: a necessidade de compatibilidade, comparabilidade e competitividade da educação superior não é uma aspiração exclusiva da Europa; o processo de globalização atual envolve estudantes que requerem informações confiáveis e objetivas acerca da oferta de programas educacionais; os empregadores, atuais e futuros, exigem na prática, uma capacitação ou titulação determinada; e, finalmente, na época de internacionalização vivenciada pela sociedade, a universidade atua como ator social, com desafios e responsabilidades.

O projeto contou com a participação de 182 universidades latino-americanas que realizaram consultas de competências genéricas e específicas nas seguintes áreas de conhecimento: administração de empresas, educação, história, matemática, arquitetura, direito, enfermagem, física, geologia, engenharia, medicina e química. Foram entrevistados 4 grupos: graduados, empregadores, acadêmicos e estudantes.

A consulta deu origem a 27 competências genéricas referentes às 12 áreas de conhecimento em questão. A partir dessas 27 competências genéricas, foram elaboradas 20 competências específicas para o curso de Administração de Empresas.

Para se chegar às competências específicas, foi feito, primeiramente, uma discussão dos dados referentes às competências genéricas: quatro grupos de trabalho discutiram as áreas temáticas dos resultados da pesquisa a fim de alcançar consenso sobre uma lista de competências específicas para cada área temática envolvida no projeto.

Vale lembrar, que essas competências específicas são resultado de inúmeras pesquisas e análises e, portanto, entende-se que as mesmas são fiéis à realidade da América Latina.

2.2.4. Educação e competência

De acordo com Ruas et al. (2001, p. 250), “a relação entre desenvolvimento de competências e os processos de formação e treinamento convencionais tendem a gerar um gap, uma vez que não concretizam as expectativas de desenvolver competências de forma quase “automática” (...).” E ele ainda complementa a respeito do distanciamento do processo de formação com relação às condições nas quais as competências serão desenvolvidas:

(...) os processos de formação desenvolvem-se de maneira relativamente distante das condições e especificidades do trabalho, ou seja, distante das condições nas quais as competências vão ser desenvolvidas. Aliás, uma das problemáticas mais críticas na relação entre sistemas de formação e desenvolvimento de competências coloca-se nos processos de transferência e adaptação dos resultados da formação no ambiente de trabalho. (RUAS et al., 2001, p. 250).

Percebe-se, portanto, que é essa dificuldade de transferência de conhecimentos para a atividade profissional a responsável em gerar o *gap* mencionado por Ruas (2001), e que nesse contexto é entendido como um espaço vazio. São enormes as potencialidades geradas pelos conteúdos, exercícios e dinâmicas desenvolvidos durante a formação, porém, são grandes também, as dificuldades para apropriá-los no ambiente de trabalho. Segundo Gagné (1980, p. 25), “a aprendizagem ocorre como um resultado da interação entre o estudante e o seu ambiente”. Sendo assim, para que as potencialidades citadas acima sejam efetivas, é necessário que haja a interação do aluno. Gagné (1980, p.1) ainda complementa dizendo que “quando estudantes freqüentam a escola ou se matriculam em um programa educacional supõe-se que eles estejam dedicados à aprendizagem”.

Além disso, existe também a limitação do tempo em aula que, muitas vezes, acaba por diminuir o trabalho de competências.

(...) é impossível, em um número limitado de anos de escolaridade, cobrir programas pletóricos (super-abundantes) de conhecimentos, senão abrindo mão, em grande medida, da construção de competências. Afinal de contas, conhecimentos e competências são estreitamente complementares, mas pode haver entre eles um conflito de prioridade, em particular na divisão do tempo de trabalho na aula. (PERRENOUD, 1999, p.10).

Importante faz-se lembrar que todas as atividades e conteúdos ministrados durante o processo de formação são indispensáveis porém, devem ser mobilizados esforços para torná-los mais efetivos quanto às situações diárias do administrador. Nesse sentido, uma vez que o professor, segundo Gagné (1980, p. 2) “é o agente mais importante num programa educacional”, este possui o papel de proporcionar situações que facilitem o desenvolvimento das competências pelos alunos.

Um dos papéis indispensáveis da formação e, por extensão, do recurso conhecimento está posicionada exatamente na construção de um quadro referencial de base teórica e que permita ao gestor desenvolver um repertório de respostas amplo e consistente, que contemple a visão sistêmica, capacitando-o a enfrentar situações e problemáticas cada vez mais complexas. Entretanto, se o desenvolvimento de competências não pode prescindir da formação, ao mesmo tempo, não pode mais depender somente desse tipo de abordagem.” (RUAS et al., 2001, p. 251).

Nesse sentido, o profissional deve receber, durante a sua formação, conhecimentos teóricos e práticos além de desenvolver as competências necessárias ao desempenho de sua função. Segundo Perrenoud (1999, p. 36), “pretende-se, nas formações profissionalizantes, preparar para um ofício que confrontará a prática com situações de trabalho que, a despeito da

singularidade de cada um, poderão ser dominadas graças às competências de certa generalidade”.

De acordo com Zarifian (2003, p. 188), “a formação contínua tem sentido apenas se as situações formativas são associadas às situações de trabalho, inclusive em relação ao “retorno” da formação, isto é, o uso dos conhecimentos adquiridos”.

Sendo assim, mostra-se importante trabalhar as competências tanto no âmbito educacional como no âmbito empresarial. Por isso, o presente estudo tomará como base o enfoque dado pelo MEC, os conceitos apresentados por Le Boterf e as competências elaboradas pelo Projeto Tuning América Latina, uma vez que essas três fontes apresentam informações que sustentam de forma clara e objetiva o tema principal deste trabalho.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente estudo envolveu três públicos-alvos: alunos, docentes e profissionais. Devido a isso, a população era relativamente grande, representando: 6 Instituições Particulares de Ensino Superior, 358 alunos, 45 docentes e 10 profissionais, perfazendo um total de 413 pessoas. Sendo assim, utilizou-se a amostragem simples ao acaso. De acordo com Gonçalves (2002, p. 4), “uma amostra casual simples é aquela retirada de uma população de tal forma que cada possível amostra de um dado tamanho tem chance igual de ser selecionada”.

Partindo dessa população, definiu-se a amostra da seguinte forma:

- **Empresas:** foram selecionadas as 10 maiores empresas da cidade de Londrina (quanto ao número de funcionários) de acordo com listagem fornecida pela ACIL (Associação Comercial e Industrial de Londrina) em maio de 2007. Vale lembrar que foram descartadas dessa listagem as empresas que não apresentavam número significativo de funcionários na parte administrativa. Da população selecionada, 3 empresas não participaram da pesquisa, pois, apesar de várias tentativas, não foi possível contato com o representante. Sendo assim, a amostra final foi de 7 empresas que participaram da pesquisa. Entende-se que uma empresa de grande porte com um RH estruturado tenha critérios mais coerentes para a atração e manutenção de pessoas, bem como clareza das competências mais exigidas nos seus diversos cargos.

- **Instituições:** participaram da pesquisa 5 das 6 instituições de ensino superior da cidade de Londrina-PR, as quais oferecem curso de graduação em administração. Apenas uma das instituições não concordou em participar devido a restrições internas. Essa escolha levou em consideração que as instituições particulares de ensino superior possuem um público de alunos e, também, um ensino, com características bastante aproximadas. Dessa forma, acredita-se que o alinhamento final das competências permite maior homogeneidade.

- **Alunos:** foram escolhidos alunos do último ano do curso de Administração de Empresas, uma vez que estes já receberam grande parte do conhecimento relativo ao curso e,

portanto, têm maior capacidade de avaliar seu próprio aprendizado. Uma vez que a população total de alunos era bastante grande, (representando 358 alunos) e nem todos estiveram disponíveis para responder à pesquisa, a amostragem do número mínimo de alunos foi feita com base no tamanho da amostra final de questionários coletados. Dessa forma, de acordo com a amostra final que correspondeu a 274 alunos e, considerando uma confiabilidade de 95%, obteve-se nível de significância em torno de 7%, percentual este que, para o referido trabalho, é considerado aceitável.

• **Docentes:** foram pesquisados o coordenador do curso e os docentes que lecionam para o último ano do curso de administração. A população total era de 45 docentes. Inicialmente almejava-se que todos fizessem parte da pesquisa, porém, devido à pouca disponibilidade de tempo e disposição dos mesmos, esse número foi reduzido para 24 docentes.

Somando-se, portanto, todos os públicos que participaram da pesquisa, a amostragem final de pesquisados totalizou 305 pessoas.

Para a realização da pesquisa, foi utilizado questionário envolvendo questões objetivas as quais abordavam as seguintes competências: saber o que fazer; saber ir além do prescrito; saber escolher na urgência; saber arbitrar, negociar, decidir; saber encadear ações de acordo com uma finalidade; saber construir competências a partir de recursos disponíveis; saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados (saberes, saber-fazer, qualidades), mas também dos recursos de seu meio; saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas; saber distanciar-se, funcionar “em dupla direção”; saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos; saber determinar e interpretar indicadores de contexto; saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas; saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas; saber descrever como se aprende; saber agir em circuito duplo de aprendizagem; saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais; saber assumir riscos; saber empreender; ter ética profissional.

Vale lembrar que as competências abordadas no questionário são resultado de uma mescla das competências sugeridas pelo MEC, competências sugeridas pela autor Le Boterf e competências elencadas pelo Projeto Tuning América Latina.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados, foram consideradas as respostas dos três públicos pesquisados levando-se em consideração os cinco níveis de respostas disponíveis: A partir dessas opções de respostas, considerou-se como principais competências ao administrador, aquelas que receberam a resposta *muito importante*.

4.1. PANORAMA GERAL QUANTO À IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS

A partir dos dados coletados, pode-se dizer que a maioria dos alunos, docentes e profissionais pesquisados acredita que, todas as competências destacadas no questionário são *importantes* para a função do administrador.

Com base nesses dados, pode-se montar o Quadro 01, o qual mostra um comparativo das opiniões de cada um dos públicos pesquisados quanto à importância das competências ao profissional de administração. No referido quadro, foram consideradas todas as competências listadas no questionário, as quais representam uma síntese das propostas do MEC juntamente com a referência teórica do autor Le Boterf e os resultados do Projeto Tuning América Latina.

Perspectiva do MEC, Le Boterf, Projeto Tuning América Latina	Perspectiva dos alunos	Perspectiva dos docentes	Perspectiva dos profissionais
Sabe o que fazer, <i>como</i> : administrar a infra-estrutura tecnológica de uma empresa; administrar um sistema logístico integral; administrar e desenvolver o talento humano na organização; <i>desenvolver, implementar e realizar a gestão de sistemas de controle administrativo; avaliar o marco jurídico aplicado à gestão empresarial.</i>	Importante	Importante	Muito importante
Sabe ir além do prescrito, <i>identificando e otimizando os processos de negócios das organizações.</i>	Importante	Muito importante	Muito importante
Sabe escolher na urgência, tomando a melhor atitude em uma situação que requer agilidade.	Importante	Importante	Muito importante
Sabe arbitrar, negociar, decidir.	Importante	Muito importante	Muito importante
Sabe encadear ações de acordo com uma finalidade, <i>como: formular planos de marketing.</i>	Importante	Importante	Importante
Sabe construir competências a partir de recursos disponíveis, <i>como: desenvolver um planejamento estratégico, tático e operativo.</i>	Importante	Muito importante	Muito importante
Sabe tirar partido não somente de seus recursos incorporados (saberes, saber-fazer, qualidades), mas também dos recursos de seu meio, <i>como: utilizar as tecnologias de informação e comunicação na gestão; formular e otimizar sistemas de informação para a gestão.</i>	Importante	Muito importante	Importante

Sabe memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões de investimento, financiamento e gestão de recursos financeiros na empresa.	Importante	Importante	Pouco importante
Sabe distanciar-se, funcionar “em dupla direção”, identificando e avaliando as inter-relações funcionais da organização e tendo empatia em determinadas situações.	Importante	Importante	Importante
Sabe utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos.	Importante	Importante	Importante
Sabe determinar e interpretar indicadores de contexto como: informações contábeis e financeiras para tomada de decisões gerenciais.	Importante	Importante	Muito importante
Sabe criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas.	Importante	Muito importante	Muito importante
Sabe tirar as lições da experiência; sabe transformar sua ação em experiência, elaborando, avaliando e administrando projetos empresariais em diferentes tipos de organizações.	Importante	Importante	Importante
Sabe descrever como se aprende, fazendo de sua experiência uma fonte de ensinamento.	Importante	Importante	Importante
Sabe agir em circuito duplo de aprendizagem, melhorando e inovando os processos administrativos.	Importante	Muito importante	Importante
Sabe envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais, além de exercer liderança para lograr atingir as metas da organização.	Importante	Importante	Muito importante
Sabe assumir riscos, identificando e administrando os negócios das organizações.	Importante	Importante	Importante
Sabe empreender, detectando oportunidades e novos negócios e/ou desenvolvendo novos produtos.	Importante	Muito importante	Muito importante
Tem ética profissional e sabe identificar aspectos éticos e culturais de impacto recíproco entre a organização e a sociedade.	Importante	Muito importante	Muito importante

Fonte: Berto, 2007

A partir dos dados apresentados no Quadro 01, percebe-se que, na média geral, alunos, docentes e profissionais concordam que, a maioria das competências são *importantes* ao administrador e, um bom número de competências foram destacadas como muito importantes. Essa informação mostra que, com base na média geral, os três públicos pesquisados estão cientes da importância dessas competências à função do administrador, confirmando as afirmações de Le Boterf, do MEC e do Projeto Tuning América Latina.

4.2. PANORAMA GERAL QUANTO AO GRAU DE DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Com base nos dados obtidos, pode-se montar o Quadro 02, o qual mostra um comparativo das opiniões de cada um dos públicos pesquisados quanto ao grau de desenvolvimento que os alunos possuem de cada uma das competências. No referido quadro, foram consideradas todas as competências listadas no questionário, as quais representam uma síntese das propostas do MEC juntamente com a referência teórica do autor Le Boterf e os resultados do Projeto Tuning América Latina.

Perspectiva do MEC, Le Boterf, Projeto Tuning América Latina	Perspectiva dos alunos	Perspectiva dos docentes	Perspectiva dos profissionais
Sabe o que fazer, <i>como</i> : administrar a infra-estrutura tecnológica de uma empresa; administrar um sistema logístico integral; administrar e desenvolver o talento humano na organização; <i>desenvolver, implementar e realizar a gestão de sistemas de controle administrativo; avaliar o marco jurídico aplicado à gestão empresarial.</i>	Pouco	Pouco	Nada
Sabe ir além do prescrito, <i>identificando e otimizando os processos de negócios das organizações.</i>	Pouco	Pouco	Pouco
Sabe escolher na urgência, tomando a melhor atitude em uma situação que requer agilidade.	Satisfatório	Pouco	Pouco
Sabe arbitrar, negociar, decidir.	Satisfatório	Pouco	Pouco
Sabe encadear ações de acordo com uma finalidade, <i>como: formular planos de marketing.</i>	Pouco	Pouco	Pouco
Sabe construir competências a partir de recursos disponíveis, <i>como: desenvolver um planejamento estratégico, tático e</i>	Pouco	Pouco	Pouco

<i>operativo.</i>			
Sabe tirar partido não somente de seus recursos incorporados (saberes, saber-fazer, qualidades), mas também dos recursos de seu meio, <i>como: utilizar as tecnologias de informação e comunicação na gestão; formular e otimizar sistemas de informação para a gestão.</i>	Pouco	Satisfatório	Pouco
Sabe memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões de investimento, financiamento e gestão de recursos financeiros na empresa.	Pouco	Pouco	Pouco
Sabe distanciar-se, funcionar “em dupla direção”, <i>identificando e avaliando as inter-relações funcionais da organização e tendo empatia em determinadas situações.</i>	Pouco	Pouco	Pouco
Sabe utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos.	Satisfatório	Satisfatório	Pouco
Sabe determinar e interpretar indicadores de contexto como: <i>informações contábeis e financeiras para tomada de decisões gerenciais.</i>	Pouco	Satisfatório	Pouco
Sabe criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas.	Satisfatório	Satisfatório	Pouco
Sabe tirar as lições da experiência; sabe transformar sua ação em experiência, <i>elaborando, avaliando e administrando projetos empresariais em diferentes tipos de organizações.</i>	Pouco	Satisfatório	Pouco
Sabe descrever como se aprende, <i>fazendo de sua experiência uma fonte de ensinamento.</i>	Satisfatório	Pouco	Pouco
Sabe agir em circuito duplo de aprendizagem, <i>melhorando e inovando os processos administrativos.</i>	Pouco	Pouco	Pouco
Sabe envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais, além de <i>exercer liderança para lograr atingir as metas da organização.</i>	Satisfatório	Satisfatório	Pouco
Sabe assumir riscos, <i>identificando e administrando os negócios das organizações.</i>	Pouco	Satisfatório	Pouco
Sabe empreender, <i>detectando oportunidades e novos negócios e/ou desenvolvendo novos produtos.</i>	Pouco	Pouco	Nada

Tem ética profissional e sabe identificar aspectos éticos e culturais de impacto recíproco entre a organização e a sociedade.	Satisfatório	Satisfatório	Satisfatório
---	--------------	--------------	--------------

Fonte: Berto, 2007

Quadro 02 - Comparativo das opiniões quanto ao grau que os alunos possuem de cada competência

A partir dos dados apresentados no Quadro 02, nota-se que, alunos e docentes concordam que o grau de desenvolvimento que os alunos possuem de cada competência varia entre *pouco a satisfatório*. Já na opinião dos profissionais, para a maioria das competências destacadas o grau de desenvolvimento que os alunos possuem é *pouco*, com exceção de 2 competências que foram destacadas por estes com grau baixo e uma destacada como grau *satisfatório*.

Esses dados mostram que existe uma divergência de opiniões quanto ao domínio dessas competências pelos alunos. Enquanto o meio acadêmico considera que, em geral os alunos têm domínio dessas competências, o meio empresarial considera que esse domínio não é suficiente para o desempenho das funções do administrador. Percebe-se, portanto, uma clara diferença quanto à avaliação do desempenho dessas competências e, a partir da divergência constatada, pode-se questionar porquê alunos e docentes estão em descompasso com o meio empresarial. Aparentemente esses dados mostram que a necessidade de maior quantidade de aulas práticas mencionadas nos comentários dos alunos e a existência de um ensino voltado para conteúdo teórico sejam possíveis causas para esse descompasso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi importante para mostrar um panorama das opiniões de alunos, docentes e profissionais e mostrou que, apesar dos alunos e docentes terem destacado grande parte das competências como sendo as principais para o administrador, o grau de desenvolvimento que os alunos possuem de cada uma dessas competências não é condizente com a sua importância. Ou seja, seria adequado que, para as competências destacadas como sendo as principais ao administrador, o grau de desenvolvimento fosse completo, porém, observou-se que esse grau teve uma variação entre pouco a satisfatório. Percebeu-se, ainda, que existe uma divergência de opiniões entre alunos e docentes versus profissionais quanto ao domínio dos alunos em relação às competências.

Isso chama a atenção, pois uma vez que a competência é atualmente uma questão imprescindível para as empresas, e que o administrador é peça chave para o sucesso da organização, espera-se que este tenha o domínio necessário de tais competências.

Uma vez detectada essa divergência, cabe verificar o motivo pelo qual o grau de desenvolvimento dessas competências não satisfaz o empregador. Conforme visto anteriormente com as afirmações de Le Boterf, do MEC e do Projeto Tuning América Latina,

o administrador deve saber pensar, tomar decisões e ter atitudes condizentes com a situação. Dessa forma, é necessário um trabalho direcionado em sala de aula a fim de possibilitar o desenvolvimento das competências pelo aluno. No entanto, uma vez que os comentários de alunos e docentes mostraram a evidente necessidade de maior tempo destinado às aulas práticas, nota-se que existe uma deficiência quanto à prática de ensino que leve ao desenvolvimento das competências. Aparentemente, portanto, a ausência de aulas práticas contribui em grande parte no que diz respeito ao baixo domínio dessas competências pelos alunos durante as atividades empresariais.

Sendo assim, o presente estudo mostra a necessidade de um envolvimento maior entre instituições privadas de ensino superior e o mercado de trabalho, a fim de proporcionar meios para adequar os conhecimentos obtidos durante o curso de graduação em administração, às necessidades atuais das empresas, maximizando e potencializando as competências dos alunos. Esse envolvimento pode acontecer dentro ou fora da instituição, por meio de palestras constantes com profissionais da área; programas de trainee; visitas técnicas às empresas da região; aplicação em sala de estudos de casos reais; entre outros. De acordo com o Projeto Tuning América Latina, as universidades devem manter contato constante com a sociedade. Cabe à instituição, analisar o melhor caminho que possa dar a oportunidade ao aluno de ter contato com a realidade do dia-a-dia das empresas, a fim de criar condições para que este aluno possa ter o domínio de competências que o mercado de trabalho realmente espera e necessita.

Uma vez que as instituições de ensino superior colocam, a cada ano, centenas de novos administradores no mercado de trabalho, torna-se importante que esses novos profissionais possuam domínio efetivo das competências que são essenciais para o desempenho de suas funções dentro de uma organização, as quais, segundo o MEC, correspondem ao mínimo que os alunos devem possuir ao concluir o curso de graduação em administração. De acordo com Le Boterf (2003), o desempenho de uma empresa, unidade ou projeto depende de um conjunto de micro decisões de ação tomadas pela competência de seus profissionais, ou seja, ele confirma o papel imprescindível do profissional para o sucesso da empresa e reforça a necessidade de que esses profissionais cheguem ao mercado de trabalho melhor preparados.

Além disso, a divergência constatada possibilita estudos futuros que aprofundem os motivos pelos quais o domínio dessas competências pelos administradores não tem sido satisfatório para as empresas e quais as possíveis falhas existentes durante o processo de aprendizagem.

Pode-se ainda, realizar um estudo comparativo com as opiniões dos alunos e docentes da Universidade Estadual de Londrina com os profissionais, a fim de detectar se existe ou não essa mesma divergência de opiniões encontrada nas Instituições Particulares..

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; AMBONI, Nério. Projeto pedagógico para cursos de Administração. São Paulo: Makron Books, 2002.

ANTUNES, Celso. Como desenvolver as competências em sala de aula. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

ATUAÇÃO DO ADMINISTRADOR. Conselho Regional de Administração. Disponível em: <http://www.cra-pr.org.br/sobre%20o%20cra/areas%20de%20atuacao_index.html>. Acesso em: 22 de janeiro de 2007.

BITENCOURT, Claudia; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Gestão contemporânea de pessoas - novas práticas, conceitos tradicionais. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas, novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRASIL. Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. Diretrizes curriculares para os cursos de graduação. Disponível em: <http://www.cfa.org.br>. Acesso em: 30 junho 2006.

CANONICE, Bruhmer Cesar Forone. Normas e padrões para elaboração de trabalhos acadêmicos. Maringá: TAC MULTIMÍDIA LTDA., 2005.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. Metodologia Científica. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Business research methods. 7.ed. New York: McGraw-Hill, 2000.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. Métodos de Pesquisa em Administração. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DEMO, Pedro. Metodologia Científica em Ciências Sociais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DUTRA, Joel Souza. Gestão por competências - Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas – Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e Inovação Organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. Gestão estratégica do conhecimento – Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GAGNÉ, Robert M. Como se realiza a aprendizagem. Rio de Janeiro: AO Livro Técnico, 1971.

GAGNÉ, Robert M. Princípios essenciais da aprendizagem para o ensino. Porto Alegre: Globo, 1980.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Cristina Faria Fidelis. Estatística. Londrina: UEL, 2002.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. The Core competence of the corporation. HBR, May-June, 1990.

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

LIMA, Lenice Praia. Competências essenciais segundo a percepção de gestores e alunos do curso de administração do Instituto Cultural de Ensino Superior do Amazonas – ICESAM. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/12818.pdf>. Acesso em: 26 janeiro 2007.

LOWMAN, Joseph. Mastering the techniques of teaching. United States: Jossey-Bass, 1995.

MAIA, Gládia Lorena Lima; IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha. O perfil de competências do trabalhador do conhecimento: um estudo multicaso nas empresas do segmento de TI & T. In: Repensando as Organizações: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O Processo da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORIN, Edgar. Os Sete Saberes necessários à Educação do Futuro. São Paulo: Cortez, 2001.

MULLER, Mary Stela; CORNELSEN, Julce Mary. Normas e padrões para teses, dissertações e monografias. Londrina: Eduel, 2007.

MUNCK, Luciano. Estratégia empresarial, aprendizagem e competências: análise de suas inter-relações em uma empresa de telecomunicações do Norte do Paraná. 2005. 190 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PERRENOUD, Philippe. Construir as competências desde a escola. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

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

PERRENOUD, Philippe. Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

PORTAL SESU. Disponível em: <<http://www.portal.mec.gov.br/sesu> >. Acesso em: 22 janeiro 2007.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

REFLEXÕES E PERSPECTIVAS DO ENSINO SUPERIOR NA AMÉRICA LATINA – Relatório Final – Projeto Tuning – América Latina. Espanha: Universidad de Deusto/Universidad de Groningen, 2007.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SPENCER, Lyle M. Competence at work – Models for superior performance. 1994.

ZARIFIAN, Philippe. O modelo da competência. São Paulo: Senac, 2003.

YIN, Robert K. Estudo de caso – Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.
