



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

JANAINA VANZO BERTO

**PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS PARA O GRADUANDO DE
ADMINISTRAÇÃO:
UM ESTUDO COMPARATIVO EM INSTITUIÇÕES
PARTICULARES DE ENSINO SUPERIOR E EMPRESAS DA
CIDADE DE LONDRINA-PR.**

JANAINA VANZO BERTO

**PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS PARA O GRADUANDO DE
ADMINISTRAÇÃO:
UM ESTUDO COMPARATIVO EM INSTITUIÇÕES
PARTICULARES DE ENSINO SUPERIOR E EMPRESAS DA
CIDADE DE LONDRINA-PR.**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação, em Administração, da Universidade Estadual de Londrina/Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial à obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck

Londrina
2007

**Catálogo na publicação elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da Universidade Estadual de Londrina.**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

B545p Berto, Janaina Vanzo

Principais competências para o graduando de administração: um estudo comparativo em instituições particulares de ensino superior e empresas da cidade de Londrina-PR. / Janaina Vanzo Berto – Londrina, 2007.

146f.

Orientador: Luciano Munck

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicado, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2007.

1. Competência. 2. Ensino. 3. Formação profissional. I. Berto, Janaina Vanzo. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicado. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 658.3.012.4

Dedico:

Ao meu marido André,
pelo apoio durante todo o período de estudo.

Ao meu filho Gabriel,
fonte de renovação diária em minha vida.

Aos meus pais, Amélio e Helena
pelo incentivo constante aos meus estudos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me proporcionar força e saúde necessárias para a conclusão desta etapa tão importante em minha vida.

Ao Profº Dr. Luciano Munck pela orientação, ensinamentos e apoio pelos quais foi possível o desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores Paulo da Costa Lopes e José Carlos Dalmas pela ajuda e apoio que jamais serão esquecidos.

Aos colegas de turma que foram grandes incentivadores durante todo o período do mestrado.

Aos alunos, docentes, coordenadores e profissionais pesquisados, que gentilmente disponibilizaram seu tempo e atenção para responder a esta pesquisa.

BERTO, Janaina Vanzo. **Principais competências para o graduando de administração:** um estudo comparativo em instituições particulares de ensino superior e empresas da cidade de Londrina. 2007. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2007.

RESUMO

O mercado atual mostra-se altamente competitivo. A disputa por consumidores obriga a organização a desenvolver contínuos esforços no sentido de satisfazer necessidades não atendidas. Nesse cenário, as organizações devem primar por revisar suas estratégias constantemente em busca de excelência. A sociedade do conhecimento, a velocidade das informações e a importância do saber aplicável exigem das empresas um novo perfil de profissional, com atitudes pró-ativas, que contribua efetivamente para o crescimento da empresa, enfim, que agregue valor entregando resultados perenemente. Aumenta, portanto, a importância da melhor compreensão das competências e, também, da sua inserção na formação curricular e profissional. Além disso, frente ao constante crescimento acerca do tema e aplicação das competências no meio empresarial, torna-se importante ainda, apontar quais são as principais competências para a atuação do administrador. Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo geral apontar e analisar as principais competências para o administrador e o grau de desenvolvimento que os graduandos possuem destas competências, segundo a opinião de discentes e docentes do curso de administração, bem como de profissionais responsáveis por contratação que atuam nas “dez maiores empresas” londrinenses. Para isso, com base nas propostas de competências do MEC, das competências destacadas pelo autor Le Boterf e pelo Projeto Tuning América Latina, a pesquisa de caráter exploratório/descritiva, utilizou-se de questionários para avaliar a importância de 19 competências profissionais do administrador. A amostra foi constituída de 7 profissionais que atuam em grandes empresas e 5 instituições particulares de ensino superior da cidade de Londrina-PR envolvendo 274 alunos e 24 docentes. Foram identificadas as principais competências para o administrador segundo a opinião de alunos cursando o último ano do curso de graduação em administração; docentes que lecionam para o último ano do curso de graduação em administração; e profissionais da área. A análise e discussão das opiniões coletadas proporcionou apontar, dentre a listagem de competências apontadas no questionário, as principais competências para o administrador segundo a opinião de cada um dos três públicos pesquisados, além de evidenciar a existência de encontros e desencontros desse público em relação às principais competências para o administrador. Os dados obtidos mostram ainda que existe uma divergência de opiniões entre os públicos pesquisados quanto ao grau de desenvolvimento que os alunos possuem dessas competências listadas como sendo as principais ao administrador, e sugerem a necessidade de um envolvimento maior entre instituições particulares de ensino superior e o mercado de trabalho.

Palavras-chave: Competência. Ensino. Formação profissional.

BERTO, Janaina Vanzo. **Main competences for graduate management students: a comparative study in private institutions and companies of Londrina.** 2007. 146 f. Dissertação (Master Degree in Business Management) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2007.

ABSTRACT

Present market is extremely competitive. The dispute for customers obliges the company to develop continuous efforts in order to satisfy the non attended needs. In this scene, companies must review its strategies constantly in order to reach the excellence. The knowledge society, the velocity of information and the importance of the applyable knowledge claim companies to a new professional profile, pro-active, who contributes effectively to the growth of the company, at last, who adds value with results. So, increases the importance of a better comprehension of competences and, also, of its include in the professional and academic education. Also, due to the continuous increases about the theme and the competences applications in the companies reality, it's also important, show what are the main competences to the manager nowadays. This way, this research has as central objective to show and analyse the main competences to the manager and how much graduated students dominate of these cometences, according to the opinion of teachers and students of management, as also of professionals who are responsible for contracting people and who work in the "ten biggest companies" of Londrina-PR. For this, by the competences proposed by MEC, the competences listed by the author Le Boterf and by Tuning Project, the exploratory/descriptive research, used surveys in order to evaluate the importance of 19 professional manager competences. The sample was composed by 7 professionals who work in big companies and 5 private schools of the city of Londrina-PR with a total of 274 students and 24 teachers. It were identified the main competences for the manager by the opinion of students who are studying the last year of management school; teachers who teach for the last year of management school; and professionals. The analysis and discussion of the collected opinions made possible to show, from the competences listed in the surveys, the main competences for the manager by the opinion of each interviewed people; besides show the differences of opinions of these public from the main competences for the manager. The results show also that there is a divergence of opinion between the interviewed people of how much students dominate of each competence listed as the main ones to the manager, and suggests the need of a bigger involvement between the private schools and the market.

Key-words: Competence. Education. Professional education.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Qualificação x competência	23
Quadro 2	– Definições de competência	27
Quadro 3	– Modelos de competência segundo Le Boterf	29
Quadro 4	– Principais características esperadas do profissional.....	32
Quadro 5	– Noções e recursos, competência e profissionalismo	36
Quadro 6	– Atividades do administrador	39
Quadro 7	– Princípios que norteiam as diretrizes curriculares.....	41
Quadro 8	– Objetivos e metas das diretrizes curriculares.....	42
Quadro 9	– Competências e habilidades requeridas ao Curso de Administração segundo Resolução nº 4 de 13 de julho de 2005	44
Quadro 10	– Competências específicas elaboradas pelo Projeto Tuning América Latina	45
Quadro 11	– Competências indicadas por Le Boterf x Competências sugeridas pelo MEC x Competências elaboradas pelo Projeto Tuning América Latina	47
Quadro 12	– Etapas da pesquisa.....	55
Quadro 13	– Mecanismos para coleta de dados.....	57
Quadro 14	– Relação dos objetivos específicos com os mecanismos de coleta de dados.....	58
Quadro 15	– Etapas do estudo	60
Quadro 16	– População total e amostra de cada instituição pesquisada.....	62
Quadro 17	– Principais competências necessárias ao administrador segundo alunos Alpha.....	67
Quadro 18	– Principais competências necessárias ao administrador segundo alunos Beta	68
Quadro 19	– Principais competências necessárias ao administrador segundo alunos Gama	69
Quadro 20	– Principais competências necessárias ao administrador segundo alunos Delta	71
Quadro 21	– Principais competências necessárias ao administrador segundo alunos Epsilon.....	72

Quadro 22 – Comparativo das competências mais importantes ao administrador segundo os alunos	80
Quadro 23 – Principais competências necessárias ao administrador segundo docentes Alpha.....	82
Quadro 24 – Principais competências necessárias ao administrador segundo docentes Beta	84
Quadro 25 – Principais competências necessárias ao administrador segundo docentes Gam.....	85
Quadro 26 – Principais competências necessárias ao administrador segundo docentes Delta	86
Quadro 27 – Principais competências necessárias ao administrador segundo docentes Epsilon	87
Quadro 28 – Comparativo das competências mais importantes ao administrador segundo os docentes	92
Quadro 29 – Principais competências necessárias ao administrador segundo profissionais	95
Quadro 30 – Competências em destaque	97
Quadro 31 – Avaliação geral do grau que os alunos possuem das competências.....	103
Quadro 32 – Comparativo das opiniões quanto às competências importantes ao administrador.....	111
Quadro 33 – Comparativo das opiniões quanto ao grau que os alunos possuem de cada competência.....	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	–	Importância das competências segundo alunos Alpha	66
Tabela 2	–	Importância das competências segundo alunos Beta	67
Tabela 3	–	Importância das competências segundo alunos Gama.....	69
Tabela 4	–	Importância das competências segundo alunos Delta	70
Tabela 5	–	Importância das competências segundo alunos Epsilon.....	72
Tabela 6	–	Competências mais importantes segundo os alunos	79
Tabela 7	–	Importância das competências segundo docentes Alpha	82
Tabela 8	–	Importância das competências segundo docentes Beta	83
Tabela 9	–	Importância das competências segundo docentes Gama.....	84
Tabela 10	–	Importância das competências segundo docentes Delta	85
Tabela 11	–	Importância das competências segundo docentes Epsilon.....	86
Tabela 12	–	Competências mais importantes segundo os docentes	91
Tabela 13	–	Importância das competências segundo profissionais.....	94
Tabela 14	–	Grau de desenvolvimento x principais competências Instituição Alpha.....	98
Tabela 15	–	Grau de desenvolvimento x principais competências Instituição Beta.....	99
Tabela 16	–	Grau de desenvolvimento x principais competências Instituição Gama	100
Tabela 17	–	Grau de desenvolvimento x principais competências Instituição Delta.....	101
Tabela 18	–	Grau de desenvolvimento x principais competências Instituição Epsilon	102
Tabela 19	–	Média geral dos alunos quanto à importância das competências.....	104
Tabela 20	–	Média geral dos docentes quanto à importância das competências.....	104
Tabela 21	–	Média geral dos profissionais quanto à importância das competências.....	105
Tabela 22	–	Média geral dos alunos quanto ao grau de desenvolvimento das competências	106

Tabela 23 – Média geral dos docentes quanto ao grau de desenvolvimento das competências	107
Tabela 24 – Média geral dos profissionais quanto ao grau de desenvolvimento das competências	108
Tabela 25 – Média de opinião dos três públicos quanto à importância das competências	109
Tabela 26 – Média de opinião dos três públicos quanto ao grau de desenvolvimento das competências	111
Tabela 27 – Respostas Coluna A dos alunos Alpha	125
Tabela 28 – Respostas Coluna A alunos Beta.....	126
Tabela 29 – Respostas Coluna A alunos Gama	126
Tabela 30 – Respostas Coluna A alunos Delta.....	127
Tabela 31 – Respostas Coluna A alunos Epsilon	127
Tabela 32 – Respostas Coluna A docentes Alpha.....	131
Tabela 33 – Resposta Coluna A docentes Beta	132
Tabela 34 – Respostas Coluna A docentes Gama	133
Tabela 35 – Resposta Coluna A docentes Delta	133
Tabela 36 – Respostas Coluna A docentes Epsilon	133
Tabela 37 – Respostas Coluna A profissionais.....	138
Tabela 38 – Respostas Coluna B alunos Alpha x docentes Alpha x profissionais	140
Tabela 39 – Respostas Coluna B alunos Beta x docentes Beta x profissionais	141
Tabela 40 – Respostas Coluna B alunos Gama x docentes Gama x profissionais	142
Tabela 41 – Respostas Coluna B alunos Delta x docentes Delta x profissionais	143
Tabela 42 – Resposta alunos Epsilon x docentes Epsilon x profissionais	116
Tabela 43 – Média de respostas Coluna A dos alunos, docentes e profissionais	145
Tabela 44 – Média de respostas Coluna B dos alunos, docentes e profissionais	146

LISTA DE SIGLAS

LDB	Lei de Diretrizes e Bases
SESU	Secretaria de Ensino Superior
MEDEF	Movimento de Empresas da França
IES	Instituição de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
ACIL	Associação Comercial e Industrial de Londrina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 RELEVÂNCIA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVO GERAL.....	18
1.2.1 Objetivos Específicos	18
1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	20
2.1.1 Evolução do Conceito de Competência	21
2.1.2 Conceitos de Competências.....	24
2.2 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	29
2.2.1 A Importância de Investir na Inteligência.....	30
2.2.2 A Competência do Profissional	31
2.2.3 Mobilização e Combinação de Recursos	34
2.2.4 Recursos x Competências x Profissionalismo	36
2.2.5 Profissionalismo e Competência	36
2.3 COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR	38
2.3.1 Perfil do Mercado do Administrador no Brasil	38
2.3.2 Processo de Formação e Desenvolvimento de Competências	40
2.3.3 Competências Propostas pelo MEC.....	42
2.3.4 Competências Elaboradas pelo Projeto Tuning América Latina.....	44
2.3.5 Competências Propostas pelo MEC x Competências Sugeridas por Le Boterf x Competências Elaboradas pelo Projeto Tuning América Latina	46
2.3.6 Educação e Competência	49
3 METODOLOGIA	52
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	52
3.2 ETAPAS DA PESQUISA	54
3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	55
3.4 Coleta e Análise de Dados	56
3.4.1 Construção do Questionário.....	59
3.4.2 Etapas do Estudo	60

3.4.3 Universo e Amostra.....	61
3.4.4 Instituições Pesquisadas.....	63
3.5 Análise dos dados e Informações coletadas.....	63
3.6 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS.....	64
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	65
4.1 ANÁLISE DE RESULTADOS ALUNOS.....	65
4.1.1 Comentários dos Alunos.....	73
4.1.1.1 Comentários alunos Alpha.....	73
4.1.1.2 Comentários alunos Beta.....	75
4.1.1.3 Comentários alunos Gama.....	76
4.1.1.4 Comentários alunos Delta.....	77
4.1.1.5 Comentários alunos Epsilon.....	78
4.1.1.6 Comentários do pesquisador.....	78
4.1.1.7 Comparativo das respostas dos alunos.....	79
4.2. ANÁLISE DE RESULTADOS DOCENTES.....	81
4.2.1 Comentários dos Docentes.....	88
4.2.1.1 Comentários docentes Alpha.....	88
4.2.1.2 Comentários docentes Beta.....	89
4.2.1.3 Comentários docentes Gama.....	89
4.2.1.4 Comentários docentes Delta.....	90
4.2.1.5 Comentários docentes Epsilon.....	90
4.2.1.6 Comparativo das Respostas dos Docentes.....	91
4.3 PROFISSIONAIS.....	93
4.3.1 Comentários dos Profissionais.....	95
4.4 ANÁLISE GERAL DAS COMPETÊNCIAS EM DESTAQUE.....	96
4.5 ANÁLISE DO GRAU DE DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS.....	97
4.5.1 Instituição Alpha.....	98
4.5.2 Instituição Beta.....	99
4.5.3 Instituição Gama.....	100
4.5.4 Instituição Delta.....	101
4.5.5 Instituição Epsilon.....	102
4.5.6 Análise Geral do Grau de Desenvolvimento das Competências.....	102
4.6 ANÁLISE GERAL DA MÉDIA DOS TRÊS PÚBLICOS.....	103

4.6.1 Análise da Média Quanto à Importância das Competências	103
4.6.2 Análise da Média Quanto ao Grau de Desenvolvimento das Competências	105
4.7 COMPARATIVO ENTRE OS PÚBLICOS PESQUISADOS	108
4.7.1 Panorama Geral Quanto à Importância das Competências.....	109
4.7.2 Panorama Geral Quanto ao Grau de Desenvolvimento das Competências	111
5 CONCLUSÕES	115
5.1 QUANTO À REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	115
5.2. QUANTO À METODOLOGIA UTILIZADA.....	116
5.3. QUANTO AOS OBJETIVOS PROPOSTOS	116
5.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	118
REFERÊNCIAS	121
APÊNDICES	124
APÊNDICE A – Respostas dos alunos quanto ao questionário	125
APÊNDICE B – Respostas dos docentes quanto ao questionário	131
APÊNDICE C – Respostas dos profissionais quanto ao questionário.....	137
APÊNDICE D – Comparativo de respostas quanto ao grau que os alunos Alpha possuem de cada competência	140
APÊNDICE E – Comparativo de respostas quanto ao grau que os alunos Beta possuem de cada competência	141
APÊNDICE F – Comparativo de respostas quanto ao grau que os alunos Gama possuem de cada competência.....	142
APÊNDICE G – Comparativo de respostas quanto ao grau que os alunos Delta possuem de cada competência.....	143
APÊNDICE H – Comparativo de respostas quanto ao grau que os alunos Epsilon possuem de cada competência.....	144
APÊNDICE I – Média de respostas dos três públicos pesquisados.....	145

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 almeja levantar 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. Espera-se contribuir para as Instituições de Ensino Superior quanto a quais dessas competências deveriam ter prioridade no processo de formação.

1.1 RELEVÂNCIA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Apesar da competência ser tratada há vários anos como característica importante de um profissional, o fato das empresas enfrentarem atualmente um cenário altamente competitivo, vem fazendo com que o tema mereça maior desenvolvimento de estudos que contribuam para o incremento de informações, principalmente quanto às competências relacionadas ao administrador.

Nos últimos anos, as organizações, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pela qualificação de seus empregados, passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de recursos humanos, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências humanas ou profissionais. O interesse pelo assunto estimulou a realização de pesquisas e estudos, dando origem a uma corrente teórica que propõe a gestão baseada nas competências como mecanismo para gerar e sustentar vantagem competitiva. (LIMA, 2007, p. 21).

Os estudos recentes têm levantado a questão dos conhecimentos e habilidades do administrador, porém ainda existem muitas controvérsias a respeito dos conhecimentos e habilidades que o administrador deve ou deveria ter e o que ele realmente tem na prática.

Percebe-se a necessidade de se trabalhar inteligências e competências em sala de aula, o que, segundo Antunes (2001), deve ser feito atribuindo significado às informações, e impregnando essas informações de uma contextualização com a vida e com o espaço no qual o aluno se insere. Em outras palavras, é necessário que o aluno seja preparado durante o curso de graduação, a fim de desenvolver as competências necessárias à sua função na empresa.

Segundo Antunes (2001), o papel da educação já não pode mais ser o de simplesmente informar os saberes acumulados pela humanidade, mas sim, transmitir novos saberes e assinalar as referências que impeçam as pessoas de ficar submergidas nas ondas maciças de informações.

É importante ressaltar que a educação faz o filtro entre as exigências do mercado e os excessos de informações com o que se deve aprender sobre competências e saberes necessários nas faculdades de Administração.

A educação deve patrocinar a bagagem cognitiva e ao mesmo tempo fornecer, de algum modo, meios para que o educando possa selecionar essas informações, separando o trigo do joio, o essencial e imprescindível, do fútil e transitório. (ANTUNES, 2001, p. 11).

Segundo Lima (2007), o setor educacional tem passado por transformações rápidas, muitas vezes radicais, as quais são provenientes de alterações ocorridas no mercado de trabalho as quais objetivam adequar os profissionais da área de administração, ao contexto globalizado do mundo do trabalho. Nesse sentido, Maia e Ipiranga (2004, p. 344) mencionam que, na era do conhecimento, “a formação profissional passa, então, do simples adestramento – treinamento para a operação – para o desenvolvimento sistemático de habilidades reunidas sob o nome genérico de competências”. Nota-se, portanto, a importância de se trabalhar as competências em sala de aula.

Partindo desse cenário, o Ministério da Educação estabelece as competências mínimas que o administrador deve ter ao concluir o curso de

administração, o que reforça a necessidade do desenvolvimento de tais competências em sala de aula e oferece embasamento à proposta deste estudo.

Nesse sentido, torna-se importante apontar as principais competências importantes ao administrador para sua atuação no mercado de trabalho, além de proporcionar também, uma análise da avaliação dos alunos quanto ao grau que estes possuem destas competências. Dessa forma, espera-se contribuir para as Instituições Particulares de Ensino Superior da cidade de Londrina – PR, no que se refere ao atendimento das competências sugeridas pelo MEC (Ministério da Educação) e das expectativas do mercado de trabalho. Para isso, emerge o seguinte problema de pesquisa: *Dentre o conjunto de competências elencadas frente à mescla feita a partir do MEC, autor Le Botef e Projeto Tuning América Latina¹, quais são as principais competências para o administrador e qual o grau de desenvolvimento que os graduandos possuem destas competências segundo a opinião de discentes, docentes do curso de administração e profissionais responsáveis por contratação?*

Almeja-se, através desse problema de pesquisa, proporcionar uma análise da opinião dos três públicos pesquisados, considerando o conjunto de competências abordado no presente estudo e verificando convergências e divergências que se façam importantes. Para isso, leva-se em consideração a relevância da participação de cada um dos três públicos, uma vez que: através de sua auto-avaliação os alunos puderam identificar falhas durante a formação acadêmica recebida; os docentes contribuíram com a melhoria do processo educacional quanto à avaliação das competências que o aluno necessita desenvolver e, as empresas, através dos profissionais que são responsáveis por contratação, auxiliaram as Instituições de Ensino Superior a adequar-se às necessidades do mercado empresarial.

Dessa forma, acredita-se que será possível apontar as principais competências para o administrador para sua atuação no competitivo mercado de trabalho, onde as empresas buscam constantemente por profissionais que sejam capazes de lhe agregar valor.

¹ O Projeto Tuning América Latina é uma metodologia internacionalmente reconhecida e, trata-se de uma ferramenta construída pelas universidades que engloba competências genéricas e específicas para os cursos.

1.2 OBJETIVO GERAL

O presente estudo tem como objetivo principal apontar e analisar as principais competências para o administrador e o grau de desenvolvimento que os graduandos possuem destas competências, segundo a opinião de discentes e docentes do curso de administração, bem como de profissionais responsáveis por contratação que atuam nas “dez maiores empresas” londrinenses.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Selecionar e sistematizar as principais competências para o administrador a partir da proposição de teóricos e técnicas disponíveis;
- Apontar e analisar as principais competências para o administrador, segundo a opinião de discentes e docentes dos cursos de Administração de Instituições Particulares de Ensino Superior e de responsáveis por contratação que atuam nas dez maiores empresas da cidade de Londrina-PR;
- Apontar e analisar o grau de desenvolvimento de tais competências pelos graduandos de administração, segundo a opinião de discentes e docentes dos cursos de Administração de Instituições Particulares de Ensino Superior e de responsáveis por contratação que atuam nas dez maiores empresas da cidade de Londrina-PR;
- Analisar os resultados advindos dos 3 (três) públicos pesquisados, profissionais, alunos e docentes, comparando as respostas obtidas.
- Elaborar um quadro comparativo das três perspectivas, propostas do MEC e referências teóricas no intuito de apontar meios para o aperfeiçoamento das Instituições de Ensino Superior frente às divergências de opiniões encontradas.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo está dividido em cinco capítulos que incluem: introdução, referencial teórico, metodologia, apresentação e análise dos dados e conclusão.

O Capítulo 1 traz uma abordagem inicial do tema a fim de informar a respeito da importância do tema competências e sua relevância para os meios acadêmico e empresarial. Além disso, o capítulo conta ainda com a definição dos objetivos propostos para o trabalho.

O Capítulo 2 trata do referencial teórico, o qual está dividido entre: contextualização e evolução das competências, competências profissionais e competências do administrador. Nesse capítulo, são apresentados conceitos de diversos autores acerca do tema além do enfoque de cada um. Também são abordados aspectos importantes quanto às competências profissionais e ao seu aprendizado. Além disso, apresenta-se uma breve contextualização da educação superior para os cursos de graduação em Administração, Diretrizes Curriculares que regulam o mesmo e orientações do Ministério da Educação. O Capítulo 2 conta ainda com uma apresentação das competências desenvolvidas no Projeto Tuning América Latina, as quais estão voltadas diretamente para o desempenho profissional.

No Capítulo 3 é apresentada a metodologia utilizada para o trabalho envolvendo: delineamento e etapas da pesquisa, delimitação do estudo e informações a respeito da coleta de dados.

O Capítulo 4 traz a apresentação e análise das informações obtidas dos três públicos pesquisados, os quais são caracterizados separadamente. Ao final, também é apresentado um comparativo dos três públicos a fim de proporcionar melhor análise quanto a possíveis divergências de opinião.

Por fim, no Capítulo 5 é feita a conclusão do estudo destacando os principais aspectos observados que atendem a cada um dos objetivos propostos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Este capítulo discute o tema competência e busca esclarecer os seus principais conceitos, práticas e usos bem como a evolução do conceito, permitindo assim, uma reflexão acerca do assunto.

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.

2.1.1 Evolução do Conceito de Competência

No fim da Idade Média, a noção de competência era relacionada à capacidade de se julgar certas questões, ou seja, tinha uma conotação jurídica. No início dos anos 1970 começa a surgir o tema da autonomia individual o que foi um sinal importante da emergência da noção de competência. Segundo Zarifian (2003, p. 52), “os critérios de autonomia e de responsabilidade são decisivos: ainda que seja necessário um desvio pela análise do emprego, eles, concretamente, significam o seguinte: alguém é tanto mais qualificado [...] quanto mais é autônomo no seu trabalho”.

A partir dos anos 1980, as economias industrializadas começaram a sofrer transformações de natureza produtiva e social. As empresas foram obrigadas a fazer reformulações e mudanças profundas diante do novo arranjo produtivo e econômico o que, foi também acompanhado de impactos significativos na manutenção de empregos formais.

A partir desse momento, começa a tomar importância a capacitação do indivíduo e o desenvolvimento de competências. Além disso, a remuneração passou a ser feita de acordo com os resultados alcançados por cada indivíduo. Isso acabou levando os indivíduos a buscar uma formação mais ampla, com mais conhecimentos.

Dessa forma, percebe-se que a origem da noção de competência se confunde um pouco com a noção de qualificação, que foi alvo de muitos debates

entre os anos de 1960 e 1980. Nessa época, o contexto era de empregos formais e trabalho predominantemente industrial. Segundo Ruas et al. (2005, p.36), “nesse contexto, a noção de qualificação é centrada na preparação de capacidades voltadas para processos previstos ou pelo menos previsíveis em sua maioria”.

A questão de autonomia começa a ganhar peso e, portanto, a noção de competência ganha uma definição complementar.

A definição complementar da competência se esclarece: assumir uma responsabilidade local, em dada situação; saber tomar a decisão certa num prazo curto, ante um evento que é, ele mesmo, uma expressão condensada da incerteza. Ela se junta às conquistas dos anos 1970 e as incorpora em uma visão mais diretamente econômica. (ZARIFIAN, 2003, p. 60)

A partir dos anos 1990, iniciou-se uma reestruturação produtiva e o conceito de competência começou a ser visto em um contexto diferente. De acordo com Ruas et al. (2005, p. 36), nesse novo contexto, se destacam: “aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade de negócios e atividades, e, por fim, a crise nas associações sindicais de trabalhadores”.

Segundo Zarifian (2003, p. 68), nesse período “a prioridade é dada a planos drásticos de redução de custos e efetivos e a uma procura de aumento da rentabilidade, assim como à redistribuição dos setores e das linhas de produtos”.

Nesse momento, a noção de competência começa a tomar forma baseada na atividade econômica e na dinâmica das empresas, partindo da instabilidade crescente da economia e conseqüentemente às mudanças constantes do mercado. Ruas et al. (2005, p. 36) menciona que, “nessa dinâmica, a noção de competências trata de forma predominante do desenvolvimento de capacidades que podem ser posteriormente mobilizadas em situações em sua maioria pouco previsíveis”.

Essa realidade traz uma nova visão quanto ao papel do profissional e, a noção de qualificação cede lugar para a noção de competência, conforme apresentado no Quadro 1.

Noção de qualificação	Noção de competência
1. Relativa estabilidade da atividade econômica.	1. Baixa previsibilidade de negócios e atividades.
2. Concorrência localizada.	2. Intensificação e ampliação da abrangência da concorrência.
3. Lógica predominante: indústria (padrões).	3. Lógica predominante: serviços (eventos).
4. Emprego formal e forte base sindical.	4. Relações de trabalho informais e crise dos sindicatos.
5. Organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas.	5. Organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidade.
6. Foco no processo.	6. Foco nos resultados.
7. Baixa aprendizagem.	7. Alta aprendizagem.

Quadro 1 – Qualificação x competência

Fonte: Adaptado de Ruas et al. (2005, p.37)

Segundo Zarifian (2003, p. 35), “durante vários anos, e ainda hoje, tendemos a opor “qualificação” a “competência”. Atualmente, tem-se ido além dessa oposição: [...] admitem que é necessário abordar e negociar a questão da competência, associando-a, todavia, ao tema da qualificação”.

Nesse contexto, o MEDEF (Movimento de Empresas da França), ressalta que não é viável falar de competências sem mencionar a questão da qualificação, portanto, em um acordo firmado pelos representantes das categorias sociais o qual, aliás torna-se um tanto estranho no nível conceitual, foram determinadas definições aos termos de “qualificação” e “competência”. De acordo com essas definições, “qualificação” engloba aquilo que se sobressai dos recursos adquiridos por um indivíduo e “competência” refere-se à utilização desses recursos na prática.

Porém, de acordo com Zarifian (2003, p. 36), “essa distinção cria, e certamente continuará criando, problemas práticos.” Problemas estes que dizem respeito, por exemplo, a salário”. Em resumo, Zarifian (2003, p. 37) menciona que “a competência é uma nova forma de qualificação, ainda emergente”.

Para o contexto econômico mais recente, a noção de competência aproxima-se mais da capacidade de lidar com determinadas situações, conforme mencionado por Ruas et al. (2005, p. 37):

[...] a noção de competência aproxima-se mais da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que de um stock de conhecimentos e habilidades (perspectiva mais próxima da noção de qualificação). A expressão *adequadamente* aparece, nesse caso, com o significado de uma combinação de recursos apropriada ao *evento*, ou seja, adequada à situação específica a ser enfrentada. E, na medida em que essa nova combinação de recursos sob a forma de uma ação consegue dar conta daquele evento diferente, teremos possivelmente uma nova configuração de competência resultante do aprendizado face à nova situação enfrentada.”

Essa apropriação do conceito de evento associa-se à noção de competência individual entre alguns autores da escola francesa, entre eles: Boterf e Zarifian.

Por outro lado, conforme Ruas et al. (2005, p. 38), “[...] a associação da noção de competência ao novo contexto socioeconômico e ao conceito de evento pode ser estendida a muitas situações de trabalho coletivo”. Dessa forma, as atividades abrangeriam atividades diversas dentro da empresa ou até mesmo inter-empresas.

Conforme visto, a noção de competência mostra-se sujeita a diferentes variáveis e dimensões, tornando difícil sua visão como um processo homogêneo, ou seja, as diferentes abordagens acerca do tema permitem interpretações diversas que podem levar a um vasto campo de utilização. Nesse sentido, o pesquisador, de posse dessa gama variada de conceitos e abordagens, tem a oportunidade de concentrar seus estudos de acordo com os enfoques mais condizentes com o seu trabalho, proporcionando tanto uma melhor compreensão do tema em questão como também, novas discussões pertinentes ao assunto.

2.1.2 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”.

Nesse sentido e, com o intuito de facilitar o entendimento do assunto, o Quadro 2 apresenta as principais definições existentes acerca de competências e suas respectivas ênfases.

Autor	Conceito	Ênfase
1. Boyatzis (1982, p.23)	"Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização."	Formação, comportamento, resultado
2. Boog (1991, p.16)	"Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade."	Aptidão, valores e formação
3. Spencer e Spencer (1993, p.9)	"A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho."	Formação e resultado
4. Sparrow e Bognanno (1994, p.3)	"Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa."	Estratégias, ação e resultado
5. Moscovici (1994, p.26)	"O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade."	Aptidão e ação
6. Cravino (1994, p.161)	"As competências de definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho."	Ação e resultado
7. Parry (1996, p.48)	"Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento."	Resultado e formação
8. Sandberg (1996, p.411)	"A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos."	Formação e interação
9. Bruce (1996, p.6)	"Competência é o resultado final da aprendizagem."	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento
10. 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
11. Magalhães <i>et al.</i> (1997, p.14)	"Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função."	Aptidão e formação
12. Perrenoud (1998, p.1)	"A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências."	Formação e ação
13. Durand (1998, p.3)	"Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito."	Formação e resultado
14. Dutra <i>et al.</i> (1998, p.3)	"Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (<i>input</i>)."	Aptidão, resultado, formação
15. Ruas (1999, p.10)	"É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área."	Ação e resultado
16. Fleury e Fleury (2000, p.21)	"Competências: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo."	Ação e resultado
17. Hipólito (2000, p.7)	"O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo."	Formação, resultado, perspectiva dinâmica
18. Davis (2000, p.1 e 5)	"As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho [...]. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho."	Ação e resultado

19. Zarifian (2001, p.66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.”	Aptidão, ação, resultado
20. Becker <i>et al.</i> (2001, p.156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.”	Formação e desempenho

Quadro 2 – Definições de competência

Fonte: Bitencourt e Barbosa (2004, p.244)

Percebe-se, por meio do Quadro 2, que os diferentes autores trabalham o tema de forma bastante dinâmica e, cada uma deles, 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 pretende utilizar a base conceitual dos autores Le Boterf, Zarifian, Perrenoud, e Gagné.

Modelo de gestão sob a perspectiva da economia do saber segundo Le Boterf (2003), existem dois modelos de gestão que interferem atualmente nas práticas de gestão. Conforme o Quadro 3, a emergência de uma economia do saber favorece a passagem do modelo A para o modelo B, porém, segundo Le Boterf (2003), a observação cotidiana revela uma coexistência desses modelos nas organizações.

Modelo “A”	Modelo “B”
------------	------------

(Concepção taylorista e fordista)	(Perspectiva da economia do saber)
↓ Operador	Ator
Executar o prescrito Executar operações Saber-fazer Adotar um comportamento Malha estrita para identificar a competência Gerenciamento pelo controle Finalização sobre o emprego	Ir além do prescrito Executar ações e reagir a acontecimentos Saber agir Escolher uma conduta Malha larga para identificar a competência Gerenciamento pela condução Finalização sobre a empregabilidade

Quadro 3 – Modelos de competência segundo Le Boterf

Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003, p.91)

No modelo “A”, o sujeito é considerado um operador, limitando-se a executar operações de acordo com o que lhe foi prescrito. Já no modelo “B”, o sujeito é considerado um ator que sabe ir além do que lhe foi prescrito.

2.2 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A busca constante pelo profissionalismo mostra o crescente interesse das organizações com relação às competências dos profissionais, o que é bem representado pelo discurso de Le Boterf (2003, p. 15):

Por que o apelo crescente à noção de *profissionalismo*? Quais as razões que levam, atualmente, os responsáveis das empresas e das organizações a buscarem *profissionais* e a implementarem dispositivos de *profissionalização*? Como explicar o desaparecimento progressivo da figura do operário qualificado ou do homem de mão-de-obra em proveito do profissional? Essa mudança de linguagem se deve a efeitos de moda passageiros ou responde a novas exigências das situações e das organizações do trabalho? Parece que essa mudança de termo não seja uma mera operação de *lifting* (renovação) nos discursos gerenciais. Tampouco se trata de um acontecimento imprevisto, repentino e que provoque surpresa. A busca do profissionalismo confirma uma longa evolução que marcou a história da formação contínua na França.

Le Boterf (2003, p. 16) ainda complementa que, “a emergência da noção de profissionalismo não se deve, portanto, ao acaso, assim como não é produto de um fenômeno de moda. Vários fatores socioeconômicos estão em sua origem”.

A situação de incerteza enfrentada pelas organizações leva os dirigentes a apostarem cada vez mais na competência dos empregados, na sua capacidade de adaptar-se, na iniciativa dos mesmos e, também na capacidade de aprendizado. De acordo com Munck (2005), “A competência individual emerge da situação que a precede; sua legitimação depende de seu aparecimento em situações contingenciais, onde saberes diversos e heterogêneos são integrados para a realização de uma determinada tarefa”. Nesse sentido, o profissionalismo refere-se a uma capacidade de atuar no ambiente empresarial de forma dinâmica e inovadora.

Sendo assim, cresce a importância de se administrar os recursos humanos da organização. Para Le Boterf (2003, p. 16), “conhecer e gerir de modo evolutivo as competências tornam-se um imperativo de primeira linha”.

2.2.1 A Importância de Investir na Inteligência

Cada vez mais se percebe que as organizações fazem da inteligência e prestação de serviços o diferencial para vencer a concorrência. O potencial industrial perde espaço para os recursos humanos e, as empresas investem constantemente nas competências.

A produção não é mais ou não será mais o que era. Ela deverá incorporar uma parcela crescente de inteligência para fazer frente às exigências de renovação, de reatividade, de flexibilidade e de complexidade. Para ser competitivo deve-se investir na inteligência. (LE BOTERF, 2003, p. 16).

As constantes mudanças do mercado, como novas tecnologias, novos modelos de gestão, crescente internacionalização, concorrência impiedosa, entre outros, levam as organizações a buscarem um alto nível de profissionalização.

Nesse sentido, passam a ter importância a polivalência, a multifuncionalidade e, também, a capacidade de cooperar.

Segundo Le Boterf (2003), uma “economia de variedade” está desenvolvendo-se e, sendo assim, diante das constantes exigências para renovação e adaptação de produtos e serviços e da necessidade de inovar, torna-se indispensável que os conhecimentos e as competências sejam renovados, o que leva a uma situação de aprendizagem permanente.

Nesse sentido, vale lembrar que, a valorização e o desenvolvimento dos recursos humanos constituem ferramentas importantes para o desenvolvimento estratégico da organização.

O administrador depara-se com diversas situações nas quais deve tomar decisões importantes para a organização. Dessa forma, ele deve estar preparado para enfrentar essas situações de forma ativa e responsável, gerando resultados positivos.

Segundo Le Boterf (2003, p. 21), “o desempenho de uma empresa, de uma de suas unidades ou de um projeto depende do conjunto das micro decisões de ação tomadas pela competência de seus profissionais”.

A partir dos anos 90 as empresas passaram a dar mais importância à gestão das competências do que à gestão dos empregos e, portanto, começaram a buscar profissionais com características voltadas às competências. Esse profissional deve estar apto a utilizar os recursos de sua personalidade para resolver os problemas do dia-a-dia; deve saber lidar com a ética de sua profissão; deve possuir certo nível de excelência com autonomia na condução das atividades que realiza; e o profissional deve mostrar o que é capaz de realizar.

2.2.2 A Competência do Profissional

O termo “*profissional*” engloba vários fatores que fazem ou devem fazer parte do cotidiano do administrador. Sendo assim, torna-se difícil uma definição que reúna todos esses fatores. Para Le Boterf (2003, p. 37), “o profissional é aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa”.

Sem dúvida, a definição de Le Boterf merece ser desenvolvida, principalmente pelo termo “saber administrar” que o próprio autor declina em: saber agir com pertinência; saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional; saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; saber transpor; saber aprender e aprender a aprender; saber envolver-se. Essas características apresentam-se resumidas no Quadro 4 a seguir.

<p>O profissional: aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa.</p>	<p>* Saber agir e agir com pertinência.</p> <p>*Saber combinar recursos e mobiliza-los em um contexto.</p> <p>* Saber transpor.</p> <p>* Saber aprender e aprender a aprender.</p> <p>* Saber envolver-se.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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; - 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; - saber distanciar-se, funcionar “em dupla direção”; - saber utilizar seus metacconhecimentos para modelizar; - saber determinar e interpretar indicadores de contexto; - saber criar as condições de transponibilidade com o auxílio de esquemas transferíveis. - saber tirar as lições da experiência; saber transformar sua ação em experiência; - saber descrever como se aprende; - saber agir em circuito duplo de aprendizagem. - saber envolver sua subjetividade; - saber assumir riscos; - saber empreender; - ética profissional.
--	--	---

Quadro 4 – Principais características esperadas do profissional

Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003, p.92)

O Quadro 4 apresentado, permite mostrar com clareza a abrangência dos saberes estabelecidos por Le Boterf , os quais serão discutidos mais objetivamente nos tópicos a seguir.

Saber agir com pertinência.

Diz respeito às atitudes do profissional diante dos imprevistos e contingências e também diante da complexidade de situações. Nesse sentido, o profissional deve ter iniciativa, negociar, fazer escolhas, assumir riscos, reagir rapidamente, inovar e assumir responsabilidades.

Para Le Boterf (2003, p. 39), “o saber agir não consiste somente em saber tratar um incidente, mas, igualmente, em saber antecipá-lo”.

Percebe-se, portanto, a grande importância do profissional que é capaz de antecipar os acontecimentos e agir de forma eficaz.

Saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional.

Le Boterf (2003, p. 48) menciona que “o profissional não é aquele que possui conhecimentos ou habilidades, mas aquele que sabe mobilizá-los em um contexto profissional”. Ou seja, é preciso que o profissional seja capaz de utilizar os conhecimentos que possui nas situações do cotidiano, agregando valor àquilo que faz.

Saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos

O profissional deve saber selecionar os elementos necessários, organizá-los e utilizá-los em sua atividade profissional. Le Boterf (2003, p. 55) explica que, “diante de um problema a resolver ou de um projeto a realizar, ele constrói uma arquitetura cognitiva particular da competência, uma combinação pertinente de múltiplos ingredientes que terão sido selecionados conscientemente”.

O profissional, portanto, não fica limitado em suas decisões a atitudes, mas sim, utiliza-se dos elementos disponíveis para resolver as situações do dia-a-dia.

Saber transpor

Na opinião de Le Boterf (2003), o profissional não poderia limitar-se à execução de tarefas únicas e repetitivas. Ou seja, ele não se limita a saber repetir.

Espera-se, portanto, que o profissional resolva problemas e não um único problema. Ele deve saber utilizar os conhecimentos que adquiriu em situações anteriores distintas para resolver novos problemas e situações.

Saber aprender e aprender a aprender

O saber aprender e aprender a aprender refere-se a saber tirar lições da experiência vivida e aprender com as situações.

Le Boterf (2003, p. 77) ressalta que o profissional “sabe transformar sua ação em experiência e não se contenta em fazer e agir. Faz de sua prática profissional uma oportunidade de criação de saber [...] sabe administrar seu tempo para fazer dele um tempo de aprendizagem e de auto-realização”.

Saber envolver-se

Todas as atividades acima mencionadas necessitam do envolvimento do profissional. Para Le Boterf (2003, p. 80), “o envolvimento do profissional depende de sua implicação afetiva na situação”. Dessa forma, é importante que o profissional “viva” a situação e não apenas observe “de fora”.

2.2.3 Mobilização e Combinação de Recursos

Segundo Le Boterf (2003), a competência consiste em mobilizar e combinar recursos. Sendo assim, ele propõe que o profissional dispõe de uma dupla instrumentalização: a instrumentalização de recursos pessoais (a qual é constituída por saberes, saber-fazer, aptidões ou qualidades e experiências acumuladas); e a instrumentalização de recursos de seu meio (constituída por máquinas, instalações materiais, informações e redes relacionais).

Nesse sentido, cabe ao profissional, escolher e combinar esses recursos em relação aos objetivos visados.

Saberes

Le Boterf (2003) classifica os saberes em três formas distintas: saber teórico, saber do meio e saber procedimental.

Os saberes teóricos servem para entender ou explicar algo. “Esses saberes teóricos não têm finalidade própria. Não procuram identificar o que é preciso ser feito. [...] Sua razão principal não é dar lugar a aplicações, mas podem servir a múltiplas ações diferentes”. (LE BOTERF, 2003, p. 96). Sendo assim, pode-se dizer que esse é um saber geral, difundido pela formação.

Já os saberes do meio dizem respeito ao conjunto de saberes existentes no contexto em que o profissional intervém. Segundo Le Boterf (2003, p. 97), “é o saber que trata dos dispositivos sociotécnicos nos quais o profissional age. [...] Eles lhe dão a faculdade de conhecer não só métodos e técnicas, mas o âmbito no qual se inserem”.

Quanto ao saber procedimental, este visa descrever e permite a existência de regras para agir. “Os saberes procedurais são formulados do ponto de vista de seu usuário, que pode, assim, seguir as etapas que lhe são propostas. É o saber dos manuais, dos guias práticos e dos modos de uso”. (LE BOTERF, 2003, p. 100).

Saber-fazer

Le Boterf (2003) classifica o saber-fazer em: saber-fazer formalizados, saber-fazer empíricos e saber-fazer cognitivos. O saber-fazer formalizado corresponde às condutas, métodos ou instrumentos cuja aplicação prática o profissional domina. O saber-fazer empírico provém da ação, ou seja, são as lições que o profissional traz da experiência prática. Já o saber-fazer cognitivo diz respeito às operações intelectuais que são necessárias para as várias atividades do profissional, como, resolução de problemas, tomada de decisões e outros.

Aptidões ou qualidades e experiências acumuladas

Estes são, segundo Le Boterf (2003), os mais difíceis de expressar e descrever, além de serem os mais procurados no mercado de trabalho. Dentre as qualidades pode-se citar: rigor, força de convicção, reatividade, e outros.

2.2.4 Recursos x Competências x Profissionalismo

Le Boterf (2003) afirma que as noções de recursos, competências e profissionalismo são comumente confundidas no campo do profissionalismo. Dessa forma, ele propõe que essas noções sejam distinguidas em seus diferentes níveis de realidade, conforme mostra o Quadro 5.

	Recursos	Competência	Profissionalismo
Descritor	Conhecimentos, Capacidades/ Habilidades, aptidões/ qualidades de experiência, rede de recursos	Atividade profissional	<i>Corpus</i> coerente e estruturado de recursos pessoais e de competências
Graus	Níveis de domínio, de apropriação ou de aprofundamento	Nível de domínio	- Especialista - Profissional experiente
Função	Saber e Saber-fazer	Saber agir em situação mais ou menos complexa	Saber gerir uma situação profissional complexa

Quadro 5 – Noções e recursos, competência e profissionalismo

Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003, p.131)

Percebe-se, portanto, que o profissionalismo reúne recursos e competências, proporcionando atitudes gerenciais condizentes com determinada situação.

2.2.5 Profissionalismo e Competência

Para Le Boterf (2003, p. 158), “o profissionalismo e a competência resultam não somente de um saber agir, mas de um querer agir e de um poder agir. Desenvolve-los é, pois, intervir de modo coerente e pertinente nesses três pólos”.

Essa afirmação de Le Boterf leva à construção da Figura 1 que mostra como é possível desenvolver o saber agir, o querer agir e o poder agir.

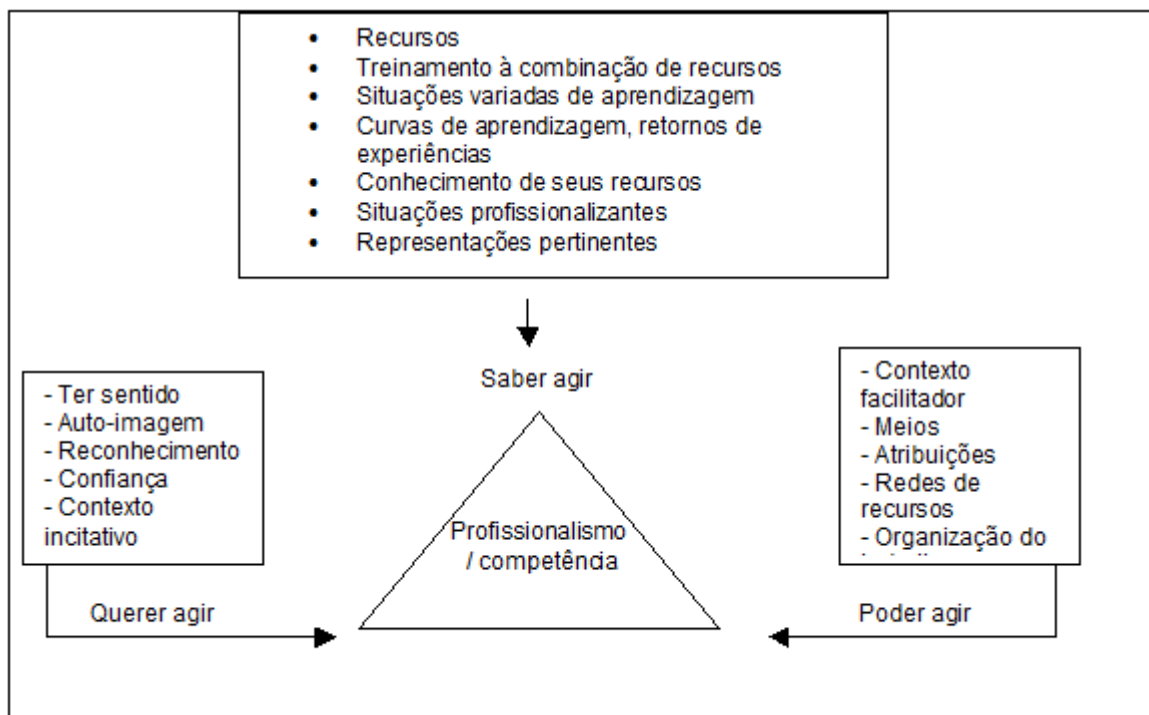


Figura 1 – Saber agir, querer agir e poder agir

Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003, p.160)

Sendo assim, o profissionalismo e a competência são alcançados quando se tem uma união do saber, querer e poder agir.

Nesse sentido, o profissional competente deve ser capaz de, diante de uma situação, analisar as variáveis existentes de forma a avaliar os recursos disponíveis, o conhecimento acerca do problema, e o contexto onde o mesmo está inserido. A partir dessas informações, ele pode, então, tomar as decisões e atitudes cabíveis para a melhor resolução da situação. Vale lembrar, que um dos quesitos imprescindíveis para que isso ocorra é o “querer agir” do profissional, ou seja, a sua entrega e interesse no problema em questão. Segundo Munck (2005), “o fato de uma pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, não implica que a organização se beneficie diretamente deles; a verificação da “entrega” indicaria este benefício”.

Dessa forma, a noção de competência pode ter dois enfoques distintos: o conhecimento que o profissional detém; e sua motivação quanto à aplicação desse conhecimento. Munck (2005) menciona que, “distinguem-se claramente dois aspectos que envolvem a competência: algo que o indivíduo necessita ter para um desempenho competente – “suficiente conhecimento,

“julgamento, habilidade ou força” – e a efetiva aplicação destas capacidades para “lidar com qualquer assunto” em sua área de atuação”.

2.3 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.

2.3.1 Perfil do Mercado do Administrador no Brasil

O mercado de trabalho do administrador no Brasil é bastante vasto, e o profissional pode escolher entre várias áreas de atuação: administração financeira; administração de materiais/logística; administração mercadológica/marketing; administração da produção; administração e seleção de pessoal/RH e relações industriais; orçamento, organização, sistemas e métodos de programas de trabalho; e outros campos.

De acordo com a definição de Atuação do Administrador segundo o CRA – Conselho Regional de Administração (2007), com base no Art. 2º da Lei nº

4.769/65 e do 3º Regulamento aprovado pelo Decreto nº 61.934/67, o administrador exercerá a profissão como profissional liberal ou não, mediante as atividades mencionadas no Quadro 6 a seguir.

- Elaboração de pareceres, relatórios, planos, projetos, laudos;
 - Realização de perícias, arbitragens, assessoria e consultoria em geral, pesquisas, estudos, análises, interpretações, Planejamento, implantação, coordenação e controle de trabalhos;
- Exercício de funções e cargos de Administrador do Serviço Público Federal, Estadual, Municipal, Autárquico, Sociedades de Economia Mista, empresas estatais, paraestatais e privadas, em que fique expresso e declarado o título do cargo abrangido;
- Exercício de funções de chefia ou direção, intermediária ou superior assessoramento e consultoria em órgãos, ou seus compartimentos, da Administração pública ou de entidades privadas, cujas atribuições envolvam principalmente, a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de administração;
- Magistério em matérias técnicas dos campos da administração e organização.

Quadro 6 – Atividades do administrador

Fonte: Atuação do administrador segundo CRA-PR (2007)

Uma vez que o administrador tem à sua disposição várias áreas diferentes para atuar, este deve possuir um perfil generalista, ou seja, ser um profissional que, além de dominar diferentes técnicas, equipamentos e métodos, conhece também os princípios científicos e técnicos que embasam os processos produtivos, além de conhecer as implicações destes no seu trabalho. Esse profissional deve, portanto, compreender não somente “como fazer” mas sim, porque fazer.

A crescente competitividade do mercado atual aliada à internacionalização das empresas requer novos conhecimentos, habilidades e atitudes do administrador, gerando um mercado de trabalho promissor para os profissionais que buscam uma formação diferenciada e atualizada diante das mudanças de mercado. Neste cenário competitivo, o administrador tem papel principal como agente de um processo de mudança na forma de pensar, agir e decidir quanto aos objetivos da organização.

2.3.2 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.

Segundo o Portal SESU (2007), existem alguns princípios que norteiam as diretrizes curriculares, conforme mostra o Quadro 7 a seguir.

- 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;
 - Indicar os tópicos ou campos de estudo e demais experiências de ensino-aprendizagem que comporão os currículos, evitando ao máximo a fixação de conteúdos específicos com cargas horárias pré-determinadas, as quais não poderão exceder 50% da carga horária total dos cursos;
 - Evitar o prolongamento desnecessário da duração dos cursos de graduação;
 - 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;
 - Estimular práticas de estudo independente, visando a uma progressiva autonomia profissional e intelectual do aluno;
 - Encorajar o aproveitamento do conhecimento, habilidades e competências adquiridas fora do ambiente escolar, inclusive as que se referiram à experiência profissional julgada relevante para a área de formação considerada;
 - 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;
 - Incluir orientações para a condução de avaliações periódicas que utilizem instrumentos variados e sirvam para informar a docentes e a discentes acerca do desenvolvimento das atividades didáticas.

Quadro 7 – Princípios que norteiam as diretrizes curriculares

Fonte: Portal SESU (2007)

Além disso, o Portal SESU (2007), menciona que as diretrizes curriculares possuem também objetivos e metas a serem cumpridos, conforme mostra o Quadro 8.

- 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;
- Propor uma carga horária mínima em horas que permita a flexibilização do tempo de duração do curso de acordo com a disponibilidade e esforço do aluno;
- Otimizar a estruturação modular dos cursos com vistas a permitir um melhor aproveitamento dos conteúdos ministrados, bem como, a ampliação da diversidade da organização de cursos, integrando a oferta de cursos seqüenciais, previstos no inciso I do artigo 44 da LDB (Lei de Diretrizes e Bases);
- 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;
- Contribuir para a inovação e a qualidade do projeto pedagógico do ensino de graduação, norteados os instrumentos de avaliação.

Quadro 8 – Objetivos e metas das diretrizes curriculares

Fonte: Portal SESU (2007)

Sendo assim, percebe-se que, fica a critério das IES a organização das grades e desenvolvimento dos cursos de graduação a fim de atender aos requisitos do MEC e proporcionar aos alunos um ensino superior de qualidade, formando profissionais capacitados para exercerem suas funções.

2.3.3 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.

De acordo com o Artigo 3º da Resolução nº 4 de 13 de julho de 2005 (2006, p. 2):

O Curso de Graduação em Administração deve ensinar, 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.

Segundo Andrade e Amboni (2002), as novas diretrizes curriculares vigentes no momento, visam um novo comprometimento da educação.

A contextualização proposta às novas diretrizes curriculares para os cursos de Administração ao resgatar no âmbito da proposta original, o comprometimento com um novo modelo de competitividade e produtividade exigido às organizações; a demanda por novas necessidades sociais e econômicas; o desenho de um novo mercado, mais exigente e consciente de seus direitos, bem como o estabelecimento de novas relações de trabalho e/ou emprego, tanto quanto o fortalecimento de novos setores como o de serviços, vem defender e focar a preocupação com aspectos inerentes à formação do administrador de modo a repensar e viabilizar a melhor implementação e consolidação de um processo contínuo de ensino e aprendizagem. (ANDRADE; AMBONI, 2002, p.141).

De acordo com a Resolução nº 4 de 13 de julho de 2005 (2007, p. 3), *o curso de graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades, conforme Quadro 9:*

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.

Quadro 9 – Competências e habilidades requeridas ao Curso de Administração segundo Resolução nº 4 de 13 de julho de 2005

Fonte: PORTAL CNE (2007, p. 3)

Contudo, o MEC não impõe e nem mesmo sugere como essas competências devem ser trabalhadas. Isso fica a critério de cada instituição de ensino superior, que deve adequar seu projeto pedagógico para atender a estas exigências.

2.3.4 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, conforme Quadro 10 a seguir.

1. Desenvolver um planejamento estratégico, tático e operativo.
2. Identificar e administrar os riscos de negócios das organizações.
3. Identificar e otimizar os processos de negócio das organizações.
4. Administrar um sistema logístico integral.
5. Desenvolver, implementar e realizar a gestão de sistemas de controle administrativo.
6. Identificar as inter-relações funcionais da organização.
7. Avaliar o marco jurídico aplicado à questão empresarial.
8. Elaborar, avaliar e administrar projetos empresariais em diferentes tipos de organizações.
9. Interpretar a informação contábil e a informação financeira para a tomada de decisões gerenciais.
10. Usar a informação de custos para o planejamento, o controle e a tomada de decisões.
11. Tomar decisões de investimento, financiamento e gestão de recursos financeiros na empresa.
12. Exercer a liderança para lograr atingir as metas na organização.
13. Administrar e desenvolver o talento humano na organização.
14. Identificar aspectos éticos e culturais de impacto recíproco entre a organização e o entorno social.
15. Melhorar e inovar os processos administrativos.
16. Detectar oportunidades para empreender novos negócios e/ou desenvolver novos produtos.
17. Utilizar as tecnologias de informação e comunicação na gestão.
18. Administrar a infra-estrutura tecnológica de uma empresa.
19. Formular e otimizar sistemas de informação para a gestão.
20. Formular planos de marketing.

Quadro 10 – Competências específicas elaboradas pelo Projeto Tuning América Latina
Fonte: Adaptado do Relatório Tuning América Latina (2007, p.90)

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.

2.3.5 Competências Propostas pelo MEC x Competências Sugeridas por Le Boterf x Competências Elaboradas pelo Projeto Tuning América Latina

Conforme visto no item 2.2, Le Boterf indica que a competência do profissional se resume em saber administrar uma situação profissional complexa e, partindo dessa definição, ele indica as características que são esperadas de um profissional. Ou seja, essas características são: saber agir e agir com pertinência; saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto; saber transpor; saber aprender e aprender a aprender; e saber envolver-se.

Dessa forma, pretende-se mostrar no Quadro 11, uma comparação das competências sugeridas pelo MEC, suas supostas equivalentes às indicadas por Le Boterf e as elaboradas pelo Projeto Tuning América Latina.

Competências indicadas por LE BOTERF	Competências elaboradas pelo Projeto Tuning América Latina	Competências sugeridas pelo MEC
- saber agir e agir com pertinência	- desenvolver, <u>implementar</u> e realizar a gestão de sistemas de controle administrativo; avaliar o marco jurídico aplicado à gestão empresarial; identificar e otimizar os processos de negócios das organizações; formular planos de marketing.	- 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 <u>decisão</u> .
- saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto	- desenvolver um planejamento estratégico, tático e operativo; utilizar as tecnologias de informação e comunicação na gestão; formular e <u>otimizar</u> sistemas de informação para a gestão.	- refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e <u>gerenciamento</u> . - desenvolver capacidade para elaborar, <u>implementar</u> e consolidar projetos em organizações - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e <u>operacionais</u>
- saber transpor	- tomar decisões de investimento, financiamento e gestão de recursos financeiros na empresa; identificar e avaliar as inter-relações funcionais da organização; interpretar informações contábeis e financeiras para tomada de decisões gerenciais.	- 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 <u>sociais</u> . - 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 <u>adaptável</u> .

- saber aprender e aprender a aprender	- elaborar, avaliar e administrar projetos empresariais em diferentes tipos de 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
- saber envolver-se	- exercer liderança para lograr atingir as metas da organização; identificar e administrar os riscos de negócios das organizações; detectar oportunidades e novos negócios e/ou desenvolver novos produtos; saber identificar aspectos éticos e culturais de impacto recíproco entre a organização e a sociedade.	- desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais

Quadro 11 – Competências indicadas por Le Boterf x Competências sugeridas pelo MEC x Competências elaboradas pelo Projeto Tuning América Latina

Fonte: Berto (2007)

Percebe-se, pelo Quadro 11, que as competências sugeridas pelo MEC têm uma abrangência genérica, apenas informando a respeito do que o aluno deve possuir ao concluir o curso de administração. Já as competências de Le Boterf, indicam o que se espera de um profissional no desenvolvimento de suas atividades. Quanto às competências elaboradas pelo Projeto Tuning América Latina, as mesmas dizem respeito às competências práticas relacionadas ao dia-a-dia do profissional de administração.

Essa comparação tem o objetivo de permitir um melhor entendimento das competências necessárias ao administrador no desenvolvimento de suas atividades, proporcionando a compreensão dessas competências no âmbito educacional e empresarial.

A união dos três enfoques de competências do Quadro 11, leva à concepção de que o administrador deve saber utilizar suas competências tanto no âmbito geral como nas atividades diárias, ou seja, assim como no Quadro 11, existem diferentes maneiras de interpretação e utilização das competências. Segundo Ramos (1983, p. 150), “administrar é escolher entre alternativas, entre possibilidades objetivas”. Ou seja, a afirmação de Ramos mostra que o administrador deve ser capaz de fazer escolhas, de tomar decisões, ações estas que remetem às competências desse profissional.

Torna-se possível também, entender o uso do verbo “saber” pelo autor Le Boterf, que diz respeito ao discernimento que o profissional deve ter acerca de suas competências, sendo capaz de utilizar seus conhecimentos de forma diferente para cada situação. Antunes (2001, p. 7), defende que, “não mais basta acumular conhecimentos para depois deles se usufruir”. Ou seja, ao invés do acúmulo de conhecimentos o profissional deve possuir habilidade para aplicação desses conhecimentos em situações empresariais reais. É nesse sentido que se percebe a necessidade de se trabalhar inteligências e competências em sala de aula, o que, segundo Antunes (2001), deve ser feita atribuindo significado às informações, e impregnando essas informações. Antunes (2001, p. 12) ainda faz uso de uma metáfora para buscar uma síntese dessa idéia: “antes cabia ao professor mostrar ao aluno o “mapa do mundo” descrevendo seus múltiplos oceanos, agora, ao mesmo tempo em que desdobra e revela esse mapa, ensina também como usar a bússola, tornando seus alunos aptos a navegar os desafios desses oceanos”.

Por fim, é necessário oferecer ao longo do curso de administração, condições que permitam ao aluno o desenvolvimento das competências necessárias à sua função na empresa, além de, também, orientá-lo acerca de como empregar essas competências de forma eficaz no contexto empresarial.

2.3.6 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

O presente capítulo apresenta a metodologia utilizada para atender aos objetivos propostos neste trabalho.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Demo (1995, p. 11), a metodologia científica é descrita como: “[...] estudos dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. Ao mesmo tempo que visa conhecer caminhos do processo científico, também problematiza criticamente, no sentido de indagar os limites da ciência.”

De acordo com Cooper e Schindler (2000, p. 5) “O estudo de métodos de pesquisa fornece o conhecimento e habilidade que se necessita para resolver os problemas e satisfazer aos desafios de um ambiente onde decisões são tomadas com rapidez”.

Para GIL (1999, p. 42), “pode-se [...] definir pesquisa social como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.” E ele ainda complementa que “realidade social é entendida aqui em sentido bastante amplo, envolvendo todos os aspectos relativos ao homem em seus múltiplos relacionamentos com outros homens e instituições sociais.”

Existem muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais, tais como estudo de caso, experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos. Cada tipo de pesquisa apresenta vantagens e desvantagens que dependem basicamente do tipo de questão da pesquisa, do controle que o pesquisador possui acerca dos eventos e do foco nos fenômenos, os quais podem ser históricos ou contemporâneos.

Além disso, cada pesquisa social possui um determinado objetivo, porém, é possível agrupá-las de forma ampla em alguns níveis: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais.

Tendo em vista o contexto do presente trabalho, o método escolhido foi o **exploratório/descritivo** que permite esclarecer e descrever determinada situação. A pesquisa conta ainda, de forma secundária, com um levantamento bibliográfico que tem por objetivo dar suporte à análise dos dados coletados.

De acordo com GIL, (1999, p. 43), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.” Essas pesquisas costumam envolver levantamento de dados bibliográficos e documentais, estudos de casos e, também, entrevistas não padronizadas. Segundo COOPER; SCHINDLER (2003, p. 131), “através da exploração, os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecendo prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento final da pesquisa.”

Em resumo, a pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato e, muitas vezes, constitui o primeiro passo para uma investigação mais ampla. Em casos onde o tema é genérico, faz-se necessário um esclarecimento e delimitação do mesmo, exigindo portanto, revisão de literatura, discussões com especialistas da área, entre outros recursos. GIL (1999, p. 43) menciona que “o produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados.” Nesse sentido, uma vez que o tema escolhido para o presente trabalho pode ser desenvolvido de forma bastante genérica, faz-se necessária uma pesquisa exploratória inicial acerca do mesmo, a fim de delimitar o foco de estudo.

Quanto à pesquisa descritiva, esta tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, além de estabelecer relações entre variáveis. De acordo com COOPER; SCHINDLER (2003), os estudos descritivos atendem a diversos objetivos de pesquisa, entre eles, descrições de fenômenos ou características associadas com a população-alvo e; descoberta de associações entre as diferentes variáveis. Segundo GIL (1999), uma das características mais significativas desse tipo de estudo está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. GIL (1999, p. 44) menciona que “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”.

Quanto ao método de coleta de dados, a presente pesquisa se enquadra na **abordagem de comunicação**, pois será baseada nas respostas de alunos, docentes e líderes de empresas. Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 248), “a abordagem de comunicação envolve o questionamento ou estudo de pessoas e o registro de suas respostas para análise”.

Com relação às variáveis, com base em Cooper e Schindler (2003), o trabalho caracteriza-se como **ex post facto** pois objetiva apenas relatar as competências pertinentes ao administrador na visão dos alunos, docentes e líderes de empresas, sem manipulação ou controle das variáveis.

Quanto à dimensão do tempo, o estudo é caracterizado como **transversal**, pois, segundo Cooper e Schindler (2003), representa a percepção dos entrevistados em um determinado momento.

Finalmente, o ambiente de pesquisa é caracterizado como **condições de campo**, pois ocorrem sob condições reais, ou seja, os entrevistados estarão inseridos em seu ambiente rotineiro e questionados a respeito do mesmo.

Sendo assim, o presente trabalho utilizará os padrões do método científico a fim de gerar dados reais e que possam ser utilizados para agregar valor aos interessados.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Segundo GIL (1999), “as pesquisas sociais, tanto por seus objetivos, quanto pelos procedimentos que envolvem, são muito diferentes entre si. Por essa razão torna-se impossível apresentar um esquema que indique todos os passos do processo de pesquisa.” Nesse sentido, o que se percebe é que, todo processo de pesquisa social envolve: planejamento, coleta de dados, análise e interpretação e redação do relatório. Cada uma dessas etapas pode dar origem a outras etapas mais específicas fazendo com que cada pesquisa seja diferente.

O Quadro 12 mostra um resumo das etapas da pesquisa a fim de facilitar a compreensão acerca desse processo no presente trabalho.

Etapas	Atividades a serem desenvolvidas
1. Planejamento	Levantamento bibliográfico acerca do tema.
2. Contextualização da pesquisa	Contextualização de competências, Evolução do tema, Diferentes abordagens existentes acerca do conceito de competências, Competências do Administrador, Proposta do MEC para as competências.
3. Coleta de dados	Seleção da amostra, Aplicação dos questionários.
4. Análise dos dados	Análise das informações obtidas dos questionários.
5. Conclusão	Demonstração da relação existente entre a visão dos alunos, docentes e profissionais e a literatura existente, Elaboração de alternativas para o desenvolvimento das competências relatadas.

Quadro 12 – Etapas da pesquisa

Fonte: Berto (2007)

3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O cenário escolhido para o tema em estudo é a cidade de Londrina-PR a qual possui empresas de grande porte e apresenta-se atualmente como uma cidade universitária devido ao grande número de Instituições de Ensino Superior.

A pesquisa abrangeu:

- Instituições Particulares de Ensino Superior da cidade de Londrina-PR ofertantes do curso de graduação em Administração de Empresas;
- Alunos do último ano do Curso de Administração das referidas instituições de ensino superior;
- Docentes que lecionam para o último ano do Curso de Administração e o coordenador do Curso de Administração das referidas instituições de ensino superior;
- Profissionais responsáveis por contratação que atuam nas dez maiores empresas de da cidade de Londrina-PR, as quais possuem setor de recursos humanos estruturado.

3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados pode ser feita de várias maneiras, entre elas, documentos, registros, entrevistas, observação e outros.

Para a coleta de dados, serão utilizadas fontes primárias e secundárias. Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 223), “fontes primárias são trabalhos originais de pesquisa ou dados brutos, sem interpretação ou pronunciamentos, que representam uma opinião ou posição oficial”. Quanto às fontes secundárias, Cooper e Schindler (2003, p. 223) apresentam que “são interpretações de dados primários. Enciclopédias, livros, manuais, artigos de revista e jornais e a maioria das notícias [...]”.

O presente trabalho se iniciou com o levantamento de informações exploratórias através da pesquisa bibliográfica acerca de competências. Nessa etapa, procurou-se identificar os diferentes conceitos e interpretações a respeito das competências, além, de destacar também as competências sugeridas pelo MEC aos cursos de graduação em administração. De acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 222), “[...] a fase de exploração começa com uma busca na literatura – uma revisão de livros e de artigos de revistas ou literatura profissional relacionados ao problema de administração”.

Segundo Cooper e Schindler (2003), existem duas formas de abordagem para a coleta de dados, observar ou comunicar, sendo que, para ele, o questionamento é a forma mais eficiente e econômica. Através do questionamento, algumas poucas perguntas, se bem formuladas, podem gerar informações que exigiriam muito mais tempo caso fossem colhidas através da observação.

Quanto ao levantamento em campo, será utilizado o questionamento estruturado, ou seja, um *survey* que, segundo Cooper e Schindler (2003), tem como ponto forte sua versatilidade. Através do *survey*, não é necessário que haja uma percepção visual ou outra percepção objetiva da informação procurada pelo pesquisador, os questionários podem ser: enviados pelo correio, fax ou courier; enviados por computador; ou através de pessoas interceptadas/estudadas via papel ou instrumento computadorizado sem assistência do entrevistador.

Para Cooper e Schindler (2003), existem várias vantagens em se utilizar os *surveys*, entre elas: permite contato com respondentes inacessíveis;

podem ser usados incentivos para aumentar o índice de respostas; trata-se de uma opção de custo baixo; possibilita maior cobertura geográfica; o respondente tem tempo para pensar sobre a pergunta.

Sendo assim, conforme o Quadro 13, o presente estudo, utilizará os mecanismos de pesquisa bibliográfica e surveys para a coleta de dados.

Mecanismo	Objetivo
Pesquisa bibliográfica	Levantar informações acerca do tema e as diferentes abordagens existentes.
Pesquisa em documentos do MEC	Levantar as competências sugeridas pelo MEC aos cursos de graduação em Administração.
Surveys	Levantar a opinião de alunos, docentes e profissionais com relação às principais competências para o administrador.

Quadro 13 – Mecanismos para coleta de dados

Fonte: Berto (2007)

Conforme apresentado no Quadro 13, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa em documentos do MEC contribuem para levantar informações gerais acerca do tema competências e, também, das questões que norteiam o assunto quanto aos cursos de graduação em Administração. Por sua vez, os surveys são de grande importância para revelar a opinião dos três públicos alvos pesquisados neste trabalho. Por fim, a união desses três mecanismos de coleta de dados (pesquisa bibliográfica, pesquisa em documentos do MEC e surveys) torna possível um entendimento satisfatório do assunto visando facilitar a compreensão e análise dos dados obtidos.

Apesar de a pesquisa bibliográfica ser de grande importância para o desenvolvimento do trabalho, os *surveys* serão a parte principal deste estudo, uma vez que, através deles, será possível levantar as opiniões dos entrevistados, as quais são o objetivo central deste trabalho.

A fim de mostrar com maior clareza a consistência deste estudo, o Quadro 14 mostra a relação dos objetivos específicos com os mecanismos de coleta de dados.

Objetivos	Mecanismo de coleta de dados
<p>Objetivo geral:</p> <p>Apontar e analisar as principais competências para o administrador e o grau de desenvolvimento que os graduandos possuem destas competências, segundo a opinião de discentes e docentes do curso de administração, bem como de profissionais responsáveis por contratação que atuam nas “dez maiores empresas” londrinenses.</p>	<p>Surveys e pesquisa bibliográfica</p>
<p>Objetivos específicos:</p> <p>Selecionar e sistematizar as principais competências para o administrador a partir da proposição de teóricos e técnicas disponíveis;</p> <p>Apontar e analisar as principais competências para o administrador, segundo a opinião de discentes e docentes dos cursos de Administração de Instituições Particulares de Ensino Superior e de responsáveis por contratação que atuam nas dez maiores empresas da cidade de Londrina-PR;</p> <p>Apontar e analisar o grau de desenvolvimento de tais competências pelos graduandos de administração, segundo a opinião de discentes e docentes dos cursos de Administração de Instituições Particulares de Ensino Superior e de responsáveis por contratação que atuam nas dez maiores empresas da cidade de Londrina-PR;</p> <p>Analisar os resultados advindos dos 3 (três) públicos pesquisados, profissionais, alunos e docentes, comparando as respostas obtidas.</p> <p>Elaborar um quadro comparativo das três perspectivas, propostas do MEC e referências teóricas no intuito de apontar meios para o aperfeiçoamento das Instituições de Ensino Superior frente às divergências de opiniões encontradas.</p>	<p>Pesquisa bibliográfica</p> <p>Questionários 1, 2 e 3.</p> <p>Questionários 1, 2 e 3.</p> <p>Questionários 1, 2 e 3.</p> <p>Questionários 1, 2 e 3 e pesquisa bibliográfica.</p>

Quadro 14 – Relação dos objetivos específicos com os mecanismos de coleta de dados
Fonte: Berto (2007)

Com relação aos questionários, os mesmos foram construídos tomando por base uma mescla das competências sugeridas pelo MEC, as indicadas por Le Boterf e, também, as elaboradas pelo Projeto Tuning América Latina. A escolha pelo autor Le Boterf se deve ao fato de que as competências indicadas por ele são as que mais se aproximaram daquelas mencionadas pelo MEC. Vale lembrar, que a proposta do MEC foi construída a partir de diversas visões e discussões de autores distintos e, inclusive de Le Boterf. Quanto às competências

elaboradas pelo Projeto Tuning América Latina, são resultado de inúmeras investigações e discussões tanto em nível nacional como em nível de América Latina.

Quanto à estrutura dos questionários, trata-se de uma única versão a ser aplicada aos três públicos do presente trabalho, constando apenas pequenas diferenças no que diz respeito ao cabeçalho de apresentação do mesmo e quanto à concordância gramatical.

3.4.1 Construção do Questionário

Para a coleta de dados foram elaborados três modelos de questionários: questionário 1 (profissionais), questionário 2 (docentes) e questionário 3 (alunos). Cada um dos três questionários possui as mesmas questões sendo que, as diferenças estão na introdução feita a cada público diferente.

Foram elaboradas 19 questões objetivas com base nas competências de Le Boterf, do MEC e do Projeto Tuning América Latina divididas em cinco seções diferentes: saber agir e agir com pertinência; saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto; saber transpor; saber aprender e aprender a aprender; e saber envolver-se. Ao final de cada uma das seções, foi elaborada uma questão aberta que permite ao pesquisado listar eventuais problemas no desenvolvimento das competências ali mencionadas.

A fim de atender aos objetivos propostos no trabalho, para cada questão existem duas colunas de respostas: coluna A (avalia a importância de cada competência ao profissional de administração) e coluna B (avalia o grau que os alunos possuem de cada uma das competências).

Como o presente estudo visa apontar e analisar as principais competências necessárias ao administrador, será utilizado como base para determinação dessas competências, o grau de importância informado pelos entrevistados nas questões objetivas, de acordo com uma escala de 5 pontos, sendo: 1= nada, 2 = pouco, 3 = sem opinião, 4 = satisfatório e 5 = muito. Dessa forma, de acordo com a pontuação máxima da tabela, serão consideradas como principais competências necessárias à atuação aquelas que obtiverem nota 5.

3.4.2 Etapas do Estudo

O presente estudo constará de **três etapas**, conforme mostra o Quadro 15, a fim de contemplar todos os aspectos necessários ao tema.

Etapas	Atividades
Etapa 1	Visa o levantamento bibliográfico quanto ao tema, envolvendo: contextualização de competências; competências profissionais; e competências do administrador.
Etapa 2	<p>Consiste em investigar os três públicos inseridos no tema proposto. Para isso, será utilizado um questionário com perguntas objetivas, elaboradas a partir da base conceitual de Le Boterf (2003), apresentada em seu livro “Desenvolvendo a competência dos profissionais” e, também, com base no MEC e Projeto Tuning América Latina. Esse questionário será aplicado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nas Instituições Particulares de Ensino Superior de Londrina-PR junto aos alunos do último ano do curso de Administração: nessa fase pretende-se verificar a visão dos alunos com relação às principais competências necessárias à sua profissão. • nas Instituições Particulares de Ensino Superior de Londrina-PR, junto aos docentes e coordenador dos cursos de administração: a fim de verificar as principais competências que, segundo eles, são necessárias ao administrador. • junto aos profissionais das dez maiores empresas da cidade de Londrina-PR, os quais são responsáveis pela contratação de pessoal: pretende-se verificar a visão dessas empresas com relação às principais competências necessárias ao administrador;
Etapa 3	A partir do levantamento feito junto aos três públicos (alunos, docentes e profissionais), será possível analisar o alinhamento das visões quanto às competências pertinentes ao administrador. Para isso, pretende-se, no primeiro momento, alinhar as competências mais pertinentes em cada público e, em um segundo momento, fazer um alinhamento geral destes. Após isso, será possível verificar possíveis desencontros desses públicos com relação às competências.

Quadro 15 – Etapas do estudo

Fonte: Berto (2007)

3.4.3 Universo e Amostra

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.

Na seqüência, o Quadro 16 mostra a população total de alunos e docentes de cada instituição pesquisada bem como a amostra que participou da pesquisa.

Instituição	População total de alunos cursando último ano de administração	Amostra de alunos que participaram da pesquisa	População total de docentes que lecionam para o último ano de administração	Amostra de docentes que participaram da pesquisa
Alpha	76	71	10	06
Beta	77	58	16	07
Gama	151	83	09	05
Delta	30	23	03	02
Epsilon	54	39	07	04

Quadro 16 – População total e amostra de cada instituição pesquisada

Fonte: Berto (2007)

3.4.4 Instituições Pesquisadas

As cinco instituições pesquisadas estão situadas na cidade de Londrina-PR e oferecem o curso de graduação em Administração com alunos no último ano do curso.

Uma vez que a pesquisa envolve a opinião dos alunos e docentes, torna-se necessário preservar os nomes das instituições que participaram a fim de evitar possíveis constrangimentos tanto por parte dos pesquisados, como por parte do pesquisador. Dessa forma, adotou-se uma codificação baseada nas Letras Gregas, a qual definiu as cinco instituições de acordo com os seguintes códigos: Instituição Alpha, Instituição Beta, Instituição Gama, Instituição Delta e Instituição Epsilon.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS E INFORMAÇÕES COLETADAS

Segundo Yin (2001, p. 131), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”.

Para isso, existem diversas técnicas que podem ser utilizadas. De acordo com Yin (2001), primeiramente o pesquisador deve possuir uma estratégia analítica geral, a qual pode ser feita baseando-se em proposições teóricas ou desenvolvendo uma descrição de caso.

A análise dos dados deste trabalho foi feita com base no resultado das respostas obtidas dos três públicos pesquisados. Os dados foram consolidados em tabelas e gráficos, dessa forma, foi possível verificar a visão desses três públicos com relação às competências pertinentes ao administrador.

Para isso, o presente trabalho faz, inicialmente, uma discussão das competências pertinentes ao administrador na visão dos entrevistados e, posteriormente, apresenta-se uma análise baseada em proposições teóricas. Desta forma, foi possível atingir todos os objetivos específicos propostos neste trabalho.

3.6 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Constituem limitações metodológicas para este estudo:

- A dificuldade de contato com os profissionais que representam as dez maiores empresas da cidade, uma vez que estes possuem uma agenda bastante dinâmica;
- A dificuldade de contato com os docentes, uma vez que estes têm horário de permanência nas Instituições bastante reduzindo, ou seja, ocupam o seu tempo quase que integralmente em sala de aula dificultando o acesso do pesquisador;
- Falta de interesse e disposição de alguns profissionais e docentes em participar da pesquisa respondendo ao questionário;
- Delimitação da pesquisa somente para a cidade de Londrina-PR.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir, apresenta-se, separadamente, a análise feita de cada público pesquisado, a fim de proporcionar melhor compreensão acerca das informações obtidas.

4.1 ANÁLISE DE RESULTADOS ALUNOS

Uma vez que o presente estudo tem como segundo objetivo específico apontar e analisar as principais competências para o administrador segundo a opinião dos alunos, os mesmos foram submetidos ao Questionário 3 – Anexo C, no qual deveriam informar na Coluna A, a importância de cada uma das competências ali listadas.

Conforme destacado no item 3.1.1 da metodologia, para a análise do questionário será considerado o grau de importância informado pelos alunos nas questões objetivas. Dessa forma, serão feitas duas considerações: serão consideradas *importantes* as questões que obtiveram nota 4 ou 5; e serão consideradas como as *principais* para o administrador, aquelas que obtiveram nota 5.

Sendo assim, a partir dos resultados do referido questionário apresentados no Apêndice A, pode-se dizer que a maioria dos alunos acredita que, todas as competências destacadas no questionário são *importantes* para a função do administrador, pois as mesmas receberam nota acima de 4 na escala de importância.

Porém, levando-se em consideração apenas as competências destacadas como *muito importantes*, ou seja, aquelas que receberam nota máxima da escala e que apresentaram resultados acima de 50 % (ou seja, mais da metade das respostas), chega-se a uma listagem das principais competências para o administrador (em ordem de maior importância), segundo a opinião dos alunos de cada uma das instituições pesquisadas, conforme tabelas e quadros a seguir.

A Tabela 1 abaixo mostra as respostas dos alunos Alpha quanto às competências que são consideradas importantes e muito importantes.

Tabela 1 – Importância das competências segundo alunos Alpha

Importância segundo alunos Alpha				
Competências	Importante		Muito importante	
Saber escolher na urgência	19	26,8%	46	64,8%
Saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais	18	25,4%	44	62,0%
Ter ética profissional	23	32,4%	43	60,6%
Saber agir em circuito duplo de aprendizagem	19	26,8%	42	59,2%
Saber assumir riscos	17	23,9%	42	59,2%
Saber arbitrar, negociar, decidir	16	22,5%	41	57,7%
Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados, mas também dos recursos de seu meio	21	29,6%	41	57,7%
Saber descrever como se aprende	23	32,4%	39	54,9%
Saber construir competências a partir de recursos disponíveis	23	32,4%	38	53,5%
Saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas	13	18,3%	37	52,1%
Saber tirar as lições da experiência	28	39,4%	37	52,1%
Saber determinar e interpretar indicadores de contexto	21	29,6%	36	50,7%
Saber empreender	22	31,0%	36	50,7%
Saber o que fazer	23	32,4%	36	50,7%
Saber ir além do prescrito	22	31,0%	35	49,3%
Saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos	23	32,4%	34	47,9%
Saber encadear ações de acordo com uma finalidade	26	36,6%	32	45,1%
Saber distanciar-se, funcionar "em dupla direção"	23	32,4%	31	43,7%
Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões	27	38,0%	29	40,8%

Fonte: Berto (2007)

De acordo com a Tabela 1, os alunos Alpha consideram que, dentre as 19 competências listadas no questionário, 14 delas são muito importantes para o administrador. Sendo assim, pode-se montar o Quadro 17 que resume as *principais* competências ao administrador segundo a opinião dos alunos Alpha.

Alunos Alpha

- 1 - saber escolher na urgência;
- 2 - saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais;
- 3 – ter ética profissional;
- 4 - saber agir em circuito duplo de aprendizagem;
- 5 - saber assumir riscos;
- 6 - saber arbitrar, negociar, decidir;
- 7 - saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados mas também dos recursos de seu meio;
- 8 - saber descrever como se aprende;
- 9 – saber construir competências a partir de recursos disponíveis;
- 10 - saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas;
- 11 – saber tirar as lições da experiência;
- 12 - saber determinar e interpretar indicadores de contexto;
- 13 - saber empreender;
- 14 - saber o que fazer.

Quadro 17 – Principais competências necessárias ao administrador segundo alunos Alpha
Fonte: Berto (2007)

A Tabela 2 abaixo mostra as respostas dos alunos Beta quanto às competências que são consideradas *importantes* e *muito importantes*.

Tabela 2 – Importância das competências segundo alunos Beta

Importância segundo alunos Beta				
Competências	Importante		Muito importante	
Saber arbitrar, negociar, decidir	8	13,8%	40	69,0%
Saber construir competências a partir de recursos disponíveis	15	25,9%	37	63,8%
Ter ética profissional	15	25,9%	37	63,8%
Saber agir em circuito duplo de aprendizagem	13	22,4%	36	62,1%
Saber o que fazer	12	20,7%	36	62,1%
Saber escolher na urgência	14	24,1%	35	60,3%
Saber tirar as lições da experiência	15	25,9%	35	60,3%
Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões	14	24,1%	34	58,6%
Saber empreender	13	22,4%	33	56,9%
Saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais	20	34,5%	32	55,2%
Saber encadear ações de acordo com uma finalidade	16	27,6%	31	53,4%
Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados, mas também dos recursos de seu meio	16	27,6%	31	53,4%
Saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos	16	27,6%	30	51,7%
Saber determinar e interpretar indicadores de contexto	19	32,8%	30	51,7%
Saber assumir riscos	18	31,0%	30	51,7%
Saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas	18	31,0%	29	50,0%
Saber distanciar-se, funcionar "em dupla direção"	21	36,2%	28	48,3%
Saber descrever como se aprende	20	34,5%	25	43,1%
Saber ir além do prescrito	28	48,3%	24	41,4%

Fonte: Berto (2007).

De acordo com a Tabela 2, os alunos Beta consideram que, dentre as 19 competências listadas no questionário, 15 delas são muito importantes para o

administrador. Sendo assim, pode-se montar o Quadro 18 que resume as *principais* competências ao administrador segundo a opinião dos alunos Beta.

<i>Alunos Beta</i>
1 - saber arbitrar, negociar, decidir;
2 - saber construir competências a partir de recursos disponíveis;
3 - ter ética profissional;
4 - saber agir em circuito duplo de aprendizagem;
5 - saber o que fazer;
6 - saber escolher na urgência;
7 - saber tirar as lições da experiência;
8 - saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões;
9 - saber empreender;
10 - saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais;
11 - saber encadear ações de acordo com uma finalidade;
12 - saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados mas também dos recursos de seu meio;
13 - saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos;
14 - saber determinar e interpretar indicadores de contexto;
15 - saber assumir riscos;

Quadro 18 – Principais competências necessárias ao administrador segundo alunos Beta
Fonte: Berto (2007)

A Tabela 3 abaixo mostra as respostas dos alunos Gama quanto às competências que são consideradas importantes e muito importantes.

Tabela 3 – Importância das competências segundo alunos Gama

Importância segundo alunos Gama				
Competências	Importante		Muito importante	
	Saber determinar e interpretar indicadores de contexto	15	18,1%	50
Saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais	23	27,7%	50	60,2%
Saber empreender	19	22,9%	50	60,2%
Ter ética profissional	16	19,3%	50	60,2%
Saber arbitrar, negociar, decidir	23	27,7%	48	57,8%
Saber escolher na urgência	21	25,3%	47	56,6%
Saber assumir riscos	22	26,5%	47	56,6%
Saber construir competências a partir de recursos disponíveis	26	31,3%	44	53,0%
Saber agir em circuito duplo de aprendizagem	26	31,3%	44	53,0%
Saber o que fazer	22	26,5%	43	51,8%
Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões	20	24,1%	42	50,6%
Saber tirar as lições da experiência	29	34,9%	41	49,4%
Saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas	29	34,9%	39	47,0%
Saber ir além do prescrito	27	32,5%	38	45,8%
Saber descrever como se aprende	31	37,3%	38	45,8%
Saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos	35	42,2%	36	43,4%
Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados, mas também dos recursos de seu meio	36	43,4%	28	33,7%
Saber encadear ações de acordo com uma finalidade	28	33,7%	27	32,5%
Saber distanciar-se, funcionar "em dupla direção"	34	41,0%	26	31,3%

Fonte: Berto (2007)

De acordo com a Tabela 3, os alunos Gama consideram que, dentre as 19 competências listadas no questionário, 11 delas são muito importantes para o administrador. Sendo assim, pode-se montar o Quadro 19 que resume as *principais* competências ao administrador segundo a opinião dos alunos Gama.

Alunos Gama
1 - saber determinar e interpretar indicadores de contexto; 2 - saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais; 3 - saber empreender; 4 - ter ética profissional; 5 - saber arbitrar, negociar, decidir; 6 - saber escolher na urgência; 7 - saber assumir riscos; 8 - saber construir competências a partir de recursos disponíveis; 9 - saber agir em circuito duplo de aprendizagem; 10 - saber o que fazer; 11 - saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões;

Quadro 19 – Principais competências necessárias ao administrador segundo alunos Gama.
Fonte: Berto (2007)

A Tabela 4 abaixo mostra as respostas dos alunos Delta quanto às competências que são consideradas importantes e muito importantes.

Tabela 4 – Importância das competências segundo alunos Delta

Importância segundo alunos Delta				
Competências	Importante		Muito importante	
Saber determinar e interpretar indicadores de contexto	2	8,7%	20	87,0%
Saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais	2	8,7%	20	87,0%
Saber construir competências a partir de recursos disponíveis	3	13,0%	19	82,6%
Saber empreender	3	13,0%	19	82,6%
Saber escolher na urgência	4	17,4%	18	78,3%
Saber arbitrar, negociar, decidir	3	13,0%	18	78,3%
Saber agir em circuito duplo de aprendizagem	4	17,4%	18	78,3%
Ter ética profissional	4	17,4%	18	78,3%
Saber ir além do prescrito	6	26,1%	16	69,6%
Saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos	4	17,4%	16	69,6%
Saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas	6	26,1%	16	69,6%
Saber tirar as lições da experiência	6	26,1%	16	69,6%
Saber assumir riscos	6	26,1%	16	69,6%
Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões	3	13,0%	15	65,2%
Saber descrever como se aprende	4	17,4%	15	65,2%
Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados, mas também dos recursos de seu meio	7	30,4%	13	56,5%
Saber o que fazer	6	26,1%	13	56,5%
Saber distanciar-se, funcionar "em dupla direção"	5	21,7%	12	52,2%
Saber encadear ações de acordo com uma finalidade	7	30,4%	9	39,1%

Fonte: Berto (2007)

De acordo com a Tabela 4, os alunos Delta consideram que, dentre as 19 competências listadas no questionário, 18 delas são muito importantes para o administrador. Sendo assim, pode-se montar o Quadro 20 que resume as *principais* competências ao administrador segundo a opinião dos alunos Delta.

Alunos Delta

- 1 - saber determinar e interpretar indicadores de contexto;
- 2 - saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais;
- 2 - saber construir competências a partir de recursos disponíveis;
- 4 - saber empreender;
- 5 - saber escolher na urgência;
- 6 - saber arbitrar, negociar, decidir;
- 7 - saber agir em circuito duplo de aprendizagem;
- 8 - ter ética profissional;
- 9 - saber ir além do prescrito;

Quadro 20 – Principais competências necessárias ao administrador segundo alunos Delta
Fonte: Berto (2007)

A Tabela 5 abaixo mostra as respostas dos alunos Epsilon quanto às competências que são consideradas importantes e muito importantes.

Tabela 5 – Importância das competências segundo alunos Epsilon

Importância segundo alunos Epsilon				
Competências	Importante		Muito importante	
	Saber escolher na urgência	12	30,8%	21
Saber arbitrar, negociar, decidir	11	28,2%	20	51,3%
Saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos	10	25,6%	18	46,2%
Ter ética profissional	8	20,5%	18	46,2%
Saber ir além do prescrito	13	33,3%	17	43,6%
Saber agir em circuito duplo de aprendizagem	11	28,2%	17	43,6%
Saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais	9	23,1%	17	43,6%
Saber empreender	10	25,6%	17	43,6%
Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados, mas também dos recursos de seu meio	11	28,2%	16	41,0%
Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões	13	33,3%	16	41,0%
Saber descrever como se aprende	18	46,2%	15	38,5%
Saber encadear ações de acordo com uma finalidade	11	28,2%	14	35,9%
Saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas	15	38,5%	14	35,9%
Saber tirar as lições da experiência	9	23,1%	14	35,9%
Saber o que fazer	15	38,5%	14	35,9%
Saber distanciar-se, funcionar "em dupla direção"	15	38,5%	13	33,3%
Saber determinar e interpretar indicadores de contexto	16	41,0%	13	33,3%
Saber assumir riscos	12	30,8%	13	33,3%
Saber construir competências a partir de recursos disponíveis	15	38,5%	12	30,8%

Fonte: Berto (2007)

De acordo com a Tabela 5, os alunos Epsilon consideram que, dentre as 19 competências listadas no questionário, apenas 2 delas são muito importantes para o administrador. Sendo assim, pode-se montar o Quadro 21 que resume as *principais* competências ao administrador segundo a opinião dos alunos Epsilon.

Alunos Epsilon
1 - saber escolher na urgência;
2 - saber arbitrar, negociar, decidir.

Quadro 21 – Principais competências necessárias ao administrador segundo alunos Epsilon
Fonte: Berto (2007)

Nota-se, portanto, que apesar dessas competências terem sido apresentadas pelo MEC, pelo autor Le Boterf e pelo Projeto Tuning América Latina como sendo necessárias à função do administrador, nem todas foram classificadas

com essa mesma importância pelos alunos. Apesar disso, os alunos Alpha, Beta e Delta, mostraram, que concordam quase que totalmente com as 19 competências, seguidos dos alunos Gama que concordam em grande parte. Isso mostra que esses alunos sabem da importância e estão bem focados quanto às competências necessárias à sua profissão. Para os alunos Epsilon, no entanto, apenas 2 competências receberam a maior nota na escala de importância, mostrando que, nesse caso, o foco foi diferente em relação aos alunos das outras instituições pesquisadas. Esse resultado mostra que os alunos Epsilon não estão informados o suficiente a respeito da importância dessas competências para a sua profissão, dado esse que chama a atenção, uma vez que todas as competências listadas no questionário são importantes.

Percebe-se, portanto, que os alunos das Instituições Alpha, Beta, Gama e Delta, foram bem instruídos quanto às competências durante os anos da graduação ao passo que, os alunos Epsilon merecem maior enfoque do assunto durante o curso.

4.1.1 Comentários dos Alunos

Além das questões objetivas, os alunos puderam expressar também, sua opinião em questões abertas. Essas opiniões seguem destacadas a seguir.

4.1.1.1 Comentários alunos Alpha

Saber agir e agir com pertinência – falta de estímulo e muito professor quebra galho na instituição e sem didática; falta de conteúdo satisfatório para elaboração de estratégias de marketing; pessoas incapacitadas para participar de equipe; falta de visão da diretoria; tempo e apoio; ausência de valor para resolver problemas primordiais; falta de experiência; grande parte das competências foram adquiridas pelo trabalho profissional, sendo que, durante o curso o estágio foi muito importante; a Instituição deveria implementar métodos práticos para o aluno desenvolver qualidades assim como fazem alguns professores; só a teoria não é

absorvida pelo aluno, pois o método tradicional de ensino é cansativo e improdutivo; falta de autonomia; falta de informações corretas; falta de contato com todas essas áreas distinta na prática; necessidade de conciliar a vida profissional aos estudos; falta de conhecimento; o administrador tem foco específico; carga horária insuficiente; mal aproveitamento dos horários de aulas; falta de laboratórios específicos.

Saber combinar recursos e mobiliza-los em um contexto – utilizar tecnologias; falta de domínio total dos sistemas de informações disponíveis; programas específicos; falta de informações; falta de treinamento; falta de reconhecimento; falta de conhecimento; carga horária insuficiente; mal aproveitamento dos horários de aulas; falta de laboratórios específicos.

Saber transpor – conhecer novos processos em empresas; falta de afinidade com informações contábeis e dificuldade em análises financeiras mais aprofundadas; mal relacionamento interpessoal na empresa; liderança que prende e limita a visão do funcionário; falta de conhecimento; estresse/cansaço devido ao trabalho rotineiro; insegurança em fazer algo diferente do que foi feito anteriormente; receio de mudanças; pouca criatividade; carga horária insuficiente; nem sempre a experiência pessoal é bem vista pelos superiores em uma empresa.

Saber aprender e aprender a aprender – difícil análise dos processos; dificuldades de relacionamento em processos de ensinar a execução a alguém gerando antipatia dos profissionais; falta de abertura da empresa; senso de maturidade pessoal/aprender consigo mesmo; falta de treinamento; falta de experiência; nem sempre o que deu certo em uma empresa é certo para outra; dificuldade em expor idéias com clareza; falta de conhecimento; comportamento visto com ironia pelos colegas de trabalho.

Saber envolver-se – existência de insegurança ao assumir riscos; necessidade de desenvolver a criatividade dentro da empresa; ter ética quando o sistema está corrompido; falta de pesquisa; falta de empreendedorismo; insegurança; falta de conhecimento; não é fácil assumir riscos trabalhando com capital alheio; falta de desenvolvimento e inovação do administrador; ensino

direcionado de forma técnica e sem foco em experiências reais; dificuldade de comunicação.

Percebe-se, com base nos comentários feitos pelos alunos Alpha, que existe uma deficiência quanto à aplicação prática dos conteúdos, o que proporcionaria maior domínio das competências e, conseqüentemente, segurança para aplicar os conhecimentos no ambiente empresarial.

4.1.1.2 Comentários alunos Beta

Saber agir e agir com pertinência – dificuldade de aplicar a teoria; necessidade de desenvolvimento de gestão de pessoas, motivação; falta de aulas práticas e estágios resultando em necessidades de desafios e experiências; falta de oportunidades; falta de entrosamento entre setores; ocultação de informações; dificuldade de manter-se atualizado; necessidade de compartilhar opiniões.

Saber combinar recursos e mobiliza-los em um contexto – falta de aulas práticas e estágios resultando em necessidades de desafios e experiências; falta de tempo; diferenças de interpretação para cada pessoa; falta de conhecimento setorial e da técnica adotada pela empresa.

Saber transpor – falta de aulas práticas e estágios resultando em necessidades de desafios e experiências; falta de oportunidades; necessidade de criatividade; dificuldade de expressar o conhecimento; falta de apoio dos níveis superiores.

Saber aprender e aprender a aprender – deveria ser essencial ao administrador; falta de tempo; necessidade de humildade para aprender.

Saber envolver-se – falta de conhecimento; dificuldade de comunicação.

Com base nos comentários dos alunos Beta, pode-se dizer que existe uma clara deficiência quanto à necessidade de aulas práticas além de dificuldade dos alunos em aplicar os conhecimentos adquiridos.

4.1.1.3 Comentários alunos Gama

Saber agir e agir com pertinência – falta de aulas práticas; características intrínsecas de cada pessoa; falta de conteúdo sobre negociações; dificuldade em lidar com as pessoas; problemas com chefia; pouco conhecimento; inexperiência; falta de conhecimento; falta de atitude; atritos; superar o profissional com o particular; necessidade de separar a emoção da razão; falta de qualidade no ensino.

Saber combinar recursos e mobiliza-los em um contexto – necessidade de mais prática; professores não qualificados; necessidade de maior ênfase de informações financeiras durante o curso; necessidade de utilizar SI e TI na prática durante o curso; saber utilizar os recursos disponíveis; falta de tempo; burocracia; compor escalas de valores; falta de maior responsabilidade/confiança para os funcionários;

Saber transpor – necessidade de mais prática; algumas disciplinas foram insatisfatórias; condições de trabalho; falta de liberdade; atenção ao domínio do cálculo; falta de experiências de trabalho.

Saber aprender e aprender a aprender – falta de prática; falta de tempo e dinheiro; acomodação; falta de motivação; falta de oportunidade e espaço; limite; necessidade de humildade e curiosidade; ausência de força de vontade.

Saber envolver-se – falta de tempo e personalidade; abertura da empresa; falta de compreensão e empatia por parte dos outros; falta de interesse e vontade; timidez; necessidade de ter a mente aberta e de novas formas para ver o óbvio; falta de comunicação; falta de prática.

De acordo com os comentários feitos pelos alunos Gama, assim como ocorreu com as Instituições Alpha e Beta, os alunos sentem a necessidade de aulas práticas, o que ajudaria a aplicar os conhecimentos adquiridos ao ambiente empresarial.

4.1.1.4 Comentários alunos Delta

Saber agir e agir com pertinência – muita teoria ao invés de prática; necessidade de saber negociar; falta de planejamento estratégico; não saber utilizar o tempo.

Saber combinar recursos e mobiliza-los em um contexto – tecnologias precárias que não suprem as necessidades do gestor; falta de comprometimento com o todo; informações desconstruídas; falta de recursos e pouca tecnologia.

Saber transpor – informações contábeis restritas à alta direção limitando as ações do administrador; interpretação indevida; prestar atenção ao redor.

Saber aprender e aprender a aprender – dificuldade de transformar ação em experiência; falta de disposição a aprender; apenas saber fazer e não saber ensinar.

Saber envolver-se – necessidade de querer assumir riscos.

Com base nos comentários feitos pelos alunos Delta, percebe-se a dificuldade de transformar a ação em experiência, ou seja, os alunos relataram dificuldades externas à Instituição de Ensino, e, também, mencionaram que existe muito conteúdo teórico em comparação com aulas práticas.

4.1.1.5 Comentários alunos Epsilon

Saber agir e agir com pertinência – falta de autonomia no processo; falta de capacitação adequada; falta de comprometimento; atitudes; hierarquia empresarial.

Saber combinar recursos e mobiliza-los em um contexto – planejamento mal elaborado; sistemas de informações inadequados à empresa; dificuldade de dar credibilidade às informações obtidas no meio; dificuldade de comunicação na gestão.

Saber transpor – não conseguir alocar experiências com a situação atual da empresa; dificuldades de interpretação; equipe pouco motivada.

Saber aprender e aprender a aprender – dificuldade de relacionamento e de transpor o aprendizado na prática; políticas da empresa; motivação da equipe.

Saber envolver-se – falta de cumprimento com a ética e responsabilidade social; não estar aberto ao novo; diferentes interpretações do que é ética; dificuldades para liderar.

De acordo com os comentários feitos pelos alunos Epsilon, a dificuldade está na aplicação da teoria à prática, o que mostra que existe, assim, como nas outras instituições, a necessidade de mais aulas práticas.

4.1.1.6 Comentários do pesquisador

Nota-se, a partir dos relatos feitos pelos alunos, que existe uma deficiência de aplicação prática do conteúdo em todas as instituições pesquisadas. Essa deficiência acarreta dificuldade de transferir os conhecimentos adquiridos para o dia-a-dia empresarial além de provocar a insegurança para a tomada de decisões.

Uma vez que as aulas práticas são importantes instrumentos para desenvolvimento das competências, torna-se necessária sua melhor aplicação nos cursos de graduação das instituições pesquisadas.

4.1.1.7 Comparativo das respostas dos alunos

Partindo da listagem das principais competências para cada instituição na opinião dos alunos, é possível montar a Tabela 6 a seguir, a qual mostra um panorama das cinco instituições pesquisadas.

Tabela 6 – Competências mais importantes segundo os alunos

Competências mais importantes segundo os alunos					
Competências	Alpha	Beta	Gama	Delta	Epsilon
Saber o que fazer	X	X	X	X	
Saber ir além do prescrito				X	
Saber escolher na urgência	X	X	X	X	X
Saber arbitrar, negociar, decidir	X	X	X	X	X
Saber encadear ações de acordo com uma finalidade		X			
Saber construir competências a partir de recursos disponíveis	X	X	X	X	
Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados, mas também dos recursos de seu meio	X	X		X	
Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões		X	X	X	
Saber distanciar-se, funcionar "em dupla direção"				X	
Saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos		X		X	
Saber determinar e interpretar indicadores de contexto	X	X	X	X	
Saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas	X			X	
Saber tirar as lições da experiência	X	X		X	
Saber descrever como se aprende	X			X	
Saber agir em circuito duplo de aprendizagem	X	X	X	X	
Saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais	X	X	X	X	
Saber assumir riscos	X	X	X	X	
Saber empreender	X	X	X	X	
Ter ética profissional	X	X	X	X	

Fonte: Berto (2007)

Nota-se, a partir da Tabela 6, que existem algumas competências em comum entre os alunos das cinco instituições, destacando-se duas competências que tiveram unanimidade entre os alunos das cinco instituições: saber escolher na urgência, saber arbitrar, negociar, decidir.

Pode-se, portanto, com base na Tabela 6, apresentar o Quadro 22, o qual resume as principais competências para os alunos de cada instituição.

INSTITUIÇÃO	COMPETÊNCIAS ELENCADAS COMO MAIS IMPORTANTES AO ADMINISTRADOR
Alunos Alpha	Saber escolher na urgência; saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais; ter ética profissional; saber agir em circuito duplo de aprendizagem; saber assumir riscos; saber arbitrar, negociar, decidir; saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados mas também dos recursos de seu meio; saber descrever como se aprende; saber construir competências a partir de recursos disponíveis; saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas; saber tirar as lições da experiência; saber determinar e interpretar indicadores de contexto; saber empreender; saber o que fazer.
Alunos Beta	Saber arbitrar, negociar, decidir; saber construir competências a partir de recursos disponíveis; ter ética profissional; saber agir em circuito duplo de aprendizagem; saber o que fazer; saber escolher na urgência; saber tirar as lições da experiência; saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões; saber empreender;- saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais; saber encadear ações de acordo com uma finalidade; saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados mas também dos recursos de seu meio; saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos; saber determinar e interpretar indicadores de contexto; saber assumir riscos;
Alunos Gama	Saber determinar e interpretar indicadores de contexto; saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais; saber empreender; ter ética profissional; saber arbitrar, negociar, decidir; saber escolher na urgência; saber assumir riscos; saber construir competências a partir de recursos disponíveis; saber agir em circuito duplo de aprendizagem; saber o que fazer; saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões;
Alunos Delta	Saber determinar e interpretar indicadores de contexto; saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais; saber construir competências a partir de recursos disponíveis; saber empreender; saber escolher na urgência; saber arbitrar, negociar, decidir; saber agir em circuito duplo de aprendizagem; ter ética profissional; saber ir além do prescrito; saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos; saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas; saber tirar as lições da experiência; saber assumir riscos; saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões; saber descrever como se aprende; saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados mas também dos recursos de seu meio; saber o que fazer; saber distanciar-se, funcionar em dupla direção.
Alunos Epsilon	Saber escolher na urgência; saber arbitrar, negociar, decidir.

Quadro 22 – Comparativo das competências mais importantes ao administrador segundo os alunos

Fonte: Berto (2007)

Nota-se, com base no Quadro 22 que, com exceção de uma instituição, o conjunto de competências escolhidas como sendo principais pelos alunos é bastante amplo e diversificado.

4.2 ANÁLISE DE RESULTADOS DOCENTES

O segundo objetivo específico do presente estudo visa ainda apontar e analisar as principais competências para o administrador segundo a opinião dos docentes. Para isso, os docentes foram submetidos ao Questionário 2 – Anexo B, no qual deveriam informar na Coluna A, a importância de cada uma das competências ali listadas.

Conforme destacado no item 3.1.1 da metodologia, para a análise do questionário será considerado o grau de importância informado pelos docentes nas questões objetivas. Dessa forma, serão feitas duas considerações: serão consideradas *importantes* as questões que obtiveram nota 4 ou 5; e serão consideradas como as *principais* para o administrador, aquelas que obtiveram nota 5.

A partir dos resultados do referido questionário apresentados no Apêndice B, pode-se dizer que a grande maioria dos docentes acredita que, todas as competências destacadas no questionário são *importantes* para a função do administrador, pois as mesmas receberam nota acima de 4 na escala de importância.

Porém, levando-se em consideração apenas as competências destacadas como *muito importantes* pelos docentes e que apresentaram resultados acima de 50 % (ou seja, mais da metade das respostas), chega-se a uma listagem das principais competências para o administrador (em ordem de maior importância), segundo a opinião dos docentes de cada uma das instituições pesquisadas, conforme tabelas e quadros a seguir.

A Tabela 7 abaixo mostra as respostas dos docentes Alpha quanto às competências que são consideradas *importantes* e *muito importantes*.

Tabela 7 – Importância das competências segundo docentes Alpha

Importância segundo docentes Alpha				
Competências	Importante		Muito importante	
	Saber construir competências a partir de recursos disponíveis	1	16,7%	5
Saber o que fazer	2	33,3%	4	66,7%
Saber ir além do prescrito	2	33,3%	4	66,7%
Saber escolher na urgência	2	33,3%	4	66,7%
Saber arbitrar, negociar, decidir	2	33,3%	4	66,7%
Saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos	2	33,3%	4	66,7%
Saber determinar e interpretar indicadores de contexto	2	33,3%	4	66,7%
Saber tirar as lições da experiência	2	33,3%	4	66,7%
Saber assumir riscos	2	33,3%	4	66,7%
Saber empreender	1	16,7%	4	66,7%
Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados, mas também dos recursos de seu meio	3	50,0%	3	50,0%
Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões	2	33,3%	3	50,0%
Saber distanciar-se, funcionar "em dupla direção"	2	33,3%	3	50,0%
Saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas	3	50,0%	3	50,0%
Saber descrever como se aprende	3	50,0%	3	50,0%
Ter ética profissional	2	33,3%	3	50,0%
Saber encadear ações de acordo com uma finalidade	4	66,7%	2	33,3%
Saber agir em circuito duplo de aprendizagem	4	66,7%	2	33,3%
Saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais	4	66,7%	2	33,3%

Fonte: Berto (2007)

De acordo com a Tabela 7, os docentes Alpha consideram que, dentre as 19 competências listadas no questionário, 10 delas são muito importantes para o administrador. Sendo assim, pode-se montar o Quadro 23 que resume as *principais* competências ao administrador segundo a opinião dos docentes Alpha.

Docentes Alpha
1 - saber construir competências a partir de recursos disponíveis;
2 - saber o que fazer;
3 - saber ir além do prescrito;
4 - saber escolher na urgência;
5 - saber arbitrar, negociar, decidir;
6 - saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos;
7 - saber determinar e interpretar indicadores de contexto;
8 - saber tirar as lições da experiência;
9 - saber assumir riscos;
10 - saber empreender;

Quadro 23 – Principais competências necessárias ao administrador segundo docentes Alpha

Fonte: Berto (2007)

A Tabela 8 abaixo mostra as respostas dos docentes Beta quanto às competências que são consideradas *importantes* e *muito importantes*.

Tabela 8 – Importância das competências segundo docentes Beta

Importância segundo docentes Beta				
Competências	Importante		Muito importante	
Saber arbitrar, negociar, decidir		0,0%	7	100,0%
Saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas	1	14,3%	6	85,7%
Saber tirar as lições da experiência	1	14,3%	6	85,7%
Saber empreender	1	14,3%	6	85,7%
Ter ética profissional	1	14,3%	6	85,7%
Saber o que fazer	2	28,6%	5	71,4%
Saber ir além do prescrito	2	28,6%	5	71,4%
Saber escolher na urgência	2	28,6%	5	71,4%
Saber encadear ações de acordo com uma finalidade	2	28,6%	5	71,4%
Saber construir competências a partir de recursos disponíveis	2	28,6%	5	71,4%
Saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos		0,0%	5	71,4%
Saber determinar e interpretar indicadores de contexto	1	14,3%	5	71,4%
Saber agir em circuito duplo de aprendizagem	2	28,6%	5	71,4%
Saber descrever como se aprende	3	42,9%	4	57,1%
Saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais	3	42,9%	4	57,1%
Saber assumir riscos	3	42,9%	4	57,1%
Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados, mas também dos recursos de seu meio	4	57,1%	3	42,9%
Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões	2	28,6%	3	42,9%
Saber distanciar-se, funcionar "em dupla direção"	4	57,1%	2	28,6%

Fonte: Berto (2007)

De acordo com a Tabela 8, os docentes Beta consideram que, dentre as 19 competências listadas no questionário, 16 delas são muito importantes para o administrador. Sendo assim, pode-se montar o Quadro 24 que resume as *principais* competências ao administrador segundo a opinião dos docentes Beta.

Docentes Beta

- 1 - saber arbitrar, negociar, decidir;
- 2 - saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas;
- 3 - saber tirar as lições da experiência;
- 4 - saber empreender;
- 5 - ter ética profissional;

Quadro 24 – Principais competências necessárias ao administrador segundo docentes Beta
Fonte: Berto (2007)

A Tabela 9 abaixo mostra as respostas dos docentes Gama quanto às competências que são consideradas *importantes* e *muito importantes*.

Tabela 9 – Importância das competências segundo docentes Gama

Importância segundo docentes Gama				
Competências	Importante		Muito importante	
Saber construir competências a partir de recursos disponíveis		0,0%	4	80,0%
Saber arbitrar, negociar, decidir	1	20,0%	3	60,0%
Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados, mas também dos recursos de seu meio	2	40,0%	3	60,0%
Saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos	1	20,0%	3	60,0%
Saber agir em circuito duplo de aprendizagem	1	20,0%	3	60,0%
Ter ética profissional	2	40,0%	3	60,0%
Saber o que fazer	2	40,0%	2	40,0%
Saber ir além do prescrito	3	60,0%	2	40,0%
Saber determinar e interpretar indicadores de contexto	2	40,0%	2	40,0%
Saber tirar as lições da experiência	3	60,0%	2	40,0%
Saber descrever como se aprende	2	40,0%	2	40,0%
Saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais	3	60,0%	2	40,0%
Saber escolher na urgência	3	60,0%	1	20,0%
Saber encadear ações de acordo com uma finalidade	3	60,0%	1	20,0%
Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões	2	40,0%	1	20,0%
Saber distanciar-se, funcionar "em dupla direção"	3	60,0%	1	20,0%
Saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas	4	80,0%	1	20,0%
Saber assumir riscos	2	40,0%	1	20,0%
Saber empreender	2	40,0%	1	20,0%

Fonte: Berto (2007)

De acordo com a Tabela 9, os docentes Gama consideram que, dentre as 19 competências listadas no questionário, 6 delas são muito importantes

para o administrador. Sendo assim, pode-se montar o Quadro 25 que resume as *principais* competências ao administrador segundo a opinião dos docentes Gama.

Docentes Gama
1 - saber construir competências a partir de recursos disponíveis;
2 - saber arbitrar, negociar, decidir;
3 - saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados mas também dos recursos de seu meio;
4 - saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos;
5 - saber agir em circuito duplo de aprendizagem;
6 - ter ética profissional.

Quadro 25 – Principais competências necessárias ao administrador segundo docentes Gama

Fonte: Berto (2007)

A Tabela 10 abaixo mostra as respostas dos docentes Delta quanto às competências que são consideradas *importantes* e *muito importantes*.

Tabela 10 – Importância das competências segundo docentes Delta

Importância segundo docentes Delta				
Competências	Importante		Muito importante	
Saber o que fazer		0,0%	2	100,0%
Saber ir além do prescrito		0,0%	2	100,0%
Saber encadear ações de acordo com uma finalidade		0,0%	2	100,0%
Saber construir competências a partir de recursos disponíveis		0,0%	2	100,0%
Saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos		0,0%	2	100,0%
Saber determinar e interpretar indicadores de contexto		0,0%	2	100,0%
Saber agir em circuito duplo de aprendizagem		0,0%	2	100,0%
Saber assumir riscos		0,0%	2	100,0%
Saber empreender		0,0%	2	100,0%
Ter ética profissional		0,0%	2	100,0%
Saber arbitrar, negociar, decidir	1	50,0%	1	50,0%
Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados, mas também dos recursos de seu meio	1	50,0%	1	50,0%
Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões	1	50,0%	1	50,0%
Saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas	1	50,0%	1	50,0%
Saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais	1	50,0%	1	50,0%
Saber escolher na urgência	2	100,0%		0,0%
Saber distanciar-se, funcionar "em dupla direção"	2	100,0%		0,0%
Saber tirar as lições da experiência	2	100,0%		0,0%
Saber descrever como se aprende	2	100,0%		0,0%

Fonte: Berto (2007)

De acordo com a Tabela 10, os docentes Delta consideram que, dentre as 19 competências listadas no questionário, 10 delas são muito importantes

para o administrador. Sendo assim, pode-se montar o Quadro 26 que resume as *principais* competências ao administrador segundo a opinião dos docentes Delta.

Docentes Delta
1 – saber o que fazer;
2 - saber ir além do prescrito;
3 - saber encadear ações de acordo com uma finalidade;
4 - saber construir competências a partir de recursos disponíveis; saber distanciar-se, funcionar em dupla direção;
5 - saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos;
6 - saber determinar e interpretar indicadores de contexto;
7 - saber agir em circuito duplo de aprendizagem;
8 - saber assumir riscos;
9 - saber empreender;
10 - ter ética profissional.

Quadro 26 – Principais competências necessárias ao administrador segundo docentes Delta

Fonte: Berto (2007)

A Tabela 11 abaixo mostra as respostas dos docentes Epsilon quanto às competências que são consideradas *importantes* e *muito importantes*.

Tabela 11 – Importância das competências segundo docentes Epsilon

Importância segundo docentes Epsilon					
Competências		Importante		Muito importante	
Saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas			0,0%	5	100,0%
Saber tirar as lições da experiência			0,0%	5	100,0%
Saber escolher na urgência	1	25,0%		3	75,0%
Saber encadear ações de acordo com uma finalidade	1	25,0%		3	75,0%
Saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos	1	25,0%		3	75,0%
Saber descrever como se aprende	1	25,0%		3	75,0%
Saber agir em circuito duplo de aprendizagem	1	25,0%		3	75,0%
Ter ética profissional	1	25,0%		3	75,0%
Saber o que fazer	1	25,0%		2	50,0%
Saber ir além do prescrito	2	50,0%		2	50,0%
Saber arbitrar, negociar, decidir	2	50,0%		2	50,0%
Saber construir competências a partir de recursos disponíveis	2	50,0%		2	50,0%
Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados, mas também dos recursos de seu meio	2	50,0%		2	50,0%
Saber determinar e interpretar indicadores de contexto	1	25,0%		2	50,0%
Saber assumir riscos			0,0%	2	50,0%
Saber empreender	2	50,0%		2	50,0%
Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões	1	25,0%		1	25,0%
Saber distanciar-se, funcionar "em dupla direção"	3	75,0%		1	25,0%
Saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais	2	50,0%		1	25,0%

Fonte: Berto (2007)

De acordo com a Tabela 11, os docentes Epsilon consideram que, dentre as 19 competências listadas no questionário, 8 delas são muito importantes

para o administrador. Sendo assim, pode-se montar o Quadro 27 que resume as *principais* competências ao administrador segundo a opinião dos docentes Epsilon.

Docentes Epsilon
1 – saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas;
2 - saber tirar as lições da experiência;
3 – saber escolher na urgência;
4 - saber encadear ações de acordo com uma finalidade;
5 - saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos;
6 - saber descrever como se aprende;
7 - saber agir em circuito duplo de aprendizagem;
8 - ter ética profissional.

Quadro 27 - Principais competências necessárias ao administrador segundo docentes Epsilon

Fonte: Berto (2007)

Nota-se, portanto, que, apesar dessas competências terem sido apresentadas pelo MEC, pelo autor Le Boterf e pelo Projeto Tuning América Latina como sendo necessárias à função do administrador, assim como aconteceu com o resultado dos alunos, nem todas foram classificadas com essa mesma importância pelos docentes. Apesar disso, os docentes Beta e Delta mostraram, assim como os alunos dessas mesmas instituições, que concordam quase que totalmente com as 19 competências, seguidos dos alunos Alpha que concordam em grande parte. Isso mostra que esses docentes estão bem focados quanto às competências necessárias à função de administrador que os alunos deverão desempenhar no seu dia-a-dia. Para os docentes Gama e Epsilon, no entanto, menos da metade das competências receberam a maior nota na escala de importância, mostrando que, nesse caso, esses docentes não estão bem informados quanto à importância dessas competências para os alunos. Esse dado preocupa uma vez que, sendo os docentes administradores, estes deveriam saber da importância dessas competências para o dia-a-dia do profissional, além de serem responsáveis ainda, por criar condições para o desenvolvimento dessas competências pelos alunos.

4.2.1 Comentários dos Docentes

Além das questões objetivas, os docentes puderam expressar também, sua opinião em questões abertas. Essas opiniões seguem destacadas a seguir.

4.2.1.1 Comentários docentes Alpha

Saber agir e agir com pertinência – dificuldades em ter empatia e jogo de cintura; certas tarefas são para pensadores e hoje se educa o autônomo cumpridor de ordens; os alunos possuem conhecimento, mas não o exercitam.

Saber combinar recursos e mobiliza-los em um contexto – utilizar SI sem aproveitamento total e sem raciocínio; falta de iniciativa para expor idéias e projetos.

Saber transpor – o profissional é educado hoje não para a crítica, mas para a técnica; dificuldades de aprendizagem numérica básica (2º grau) resultam em maior dificuldade nos conteúdos da faculdade.

Saber aprender e aprender a aprender – a educação meramente profissionalizante não estimula desenvolvimento da criatividade; perfil de alunos que buscam certificado e não aprendizagem.

Saber envolver-se – ter ética e boa capacidade comunicativa em uma circunstância social de crise de valores é, talvez, tarefa para uma educação mais completa e estruturada; muitos alunos não exercem cargos que possibilitem o desenvolvimento dessas habilidades.

A partir dos comentários feitos pelos docentes Alpha, percebe-se que o ensino está voltado para o conteúdo formal, deixando de lado a aplicação prática. Aparentemente, acredita-se que o aluno é o único responsável em desenvolver as competências e que sua motivação é imprescindível para isso.

4.2.1.2 Comentários docentes Beta

Saber agir e agir com pertinência – ausência de bom senso e criatividade; necessidade de muito tempo de prática além da teoria.

Saber combinar recursos e mobiliza-los em um contexto – necessidade de muito tempo de prática além da teoria.

Saber transpor – necessidade de muito tempo de prática além da teoria.

Saber aprender e aprender a aprender – necessidade de muito tempo de prática além da teoria.

Saber envolver-se - necessidade de muito tempo de prática além da teoria.

Percebe-se, a partir dos comentários dos docentes Beta, que existe a necessidade de um maior tempo para as aulas práticas e, que, a teoria ocupa grande parte do tempo disponível atualmente.

4.2.1.3 Comentários docentes Gama

Saber agir e agir com pertinência – tendência de focar as ações nas conseqüências e não nas causas; pouca ênfase conceitual; relacionamento com colaboradores, sem o qual as tarefas não se realizam.

Saber combinar recursos e mobiliza-los em um contexto – fragmentação do conhecimento; dificuldade com a interdisciplinaridade.

Com base nos comentários dos docentes Gama, aparentemente, a fragmentação do conhecimento e ausência de interdisciplinaridade nas diversas disciplinas contribui para dificultar o desenvolvimento das competências em sala de aula.

4.2.1.4 Comentários docentes Delta

Não houve comentários.

4.2.1.5 Comentários docentes Epsilon

Saber agir e agir com pertinência – característica de “grande colégio”, ou seja, a dedicação é a mínima para aprovação nas disciplinas.

Saber combinar recursos e mobiliza-los em um contexto – dificuldade de estabelecer relações, analogias, síntese e análise.

Saber transpor – faltam professores preparados para o desenvolvimento de competências.

Saber aprender e aprender a aprender – não há, de maneira geral, reflexões sobre o que foi aprendido e seus impactos em situações reais.

Saber envolver-se – devido ao baixo índice de dedicação ao curso, o envolvimento é mínimo; se não há envolvimento, não há aprendizado sobre como envolver-se.

De acordo com os comentários dos docentes Epsilon, o envolvimento e interesse do aluno pelos conteúdos e conhecimentos é bastante reduzido, o que contribui para reduzir o efetivo desenvolvimento das competências.

4.2.1.6 Comparativo das Respostas dos Docentes

Partindo da listagem das principais competências para cada instituição na opinião dos docentes, é possível montar a Tabela 12 a seguir, a qual mostra um panorama da opinião dos docentes das cinco instituições pesquisadas.

Tabela 12 – Competências mais importantes segundo os docentes

Competências mais importantes segundo os docentes					
Competências	Alpha	Beta	Gama	Delta	Epsilon
Saber o que fazer	X	X		X	
Saber ir além do prescrito	X	X		X	
Saber escolher na urgência	X	X			X
Saber arbitrar, negociar, decidir	X	X	X		
Saber encadear ações de acordo com uma finalidade		X		X	X
Saber construir competências a partir de recursos disponíveis	X	X	X	X	
Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados, mas também dos recursos de seu meio			X		
Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões					
Saber distanciar-se, funcionar "em dupla direção"					
Saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos	X	X	X	X	X
Saber determinar e interpretar indicadores de contexto	X	X		X	
Saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas		X			X
Saber tirar as lições da experiência	X	X			X
Saber descrever como se aprende		X			X
Saber agir em circuito duplo de aprendizagem		X	X	X	X
Saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais		X			
Saber assumir riscos	X	X		X	
Saber empreender	X	X		X	
Ter ética profissional		X	X	X	X

Fonte: Berto (2007)

Nota-se, a partir da Tabela 12, que apenas uma competência obteve unanimidade entre os docentes das cinco instituições: saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos. Por outro lado, percebe-se que 2 das 19 competências ficaram de fora da escolha das instituições.

A partir da Tabela 12, pode-se apresentar o Quadro 28, o qual mostra um resumo das principais competências segundo os docentes de cada instituição.

INSTITUIÇÃO	COMPETÊNCIAS ELENCADAS COMO MAIS IMPORTANTES AO ADMINISTRADOR
Docentes Alpha	Saber construir competências a partir de recursos disponíveis; saber o que fazer; saber ir além do prescrito; saber escolher na urgência; saber arbitrar, negociar, decidir; saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos; saber determinar e interpretar indicadores de contexto; saber tirar as lições da experiência; saber assumir riscos; saber empreender;
Docentes Beta	Saber arbitrar, negociar, decidir; saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas; saber tirar as lições da experiência; saber empreender; ter ética profissional; saber o que fazer; saber ir além do prescrito; saber escolher na urgência; saber encadear ações de acordo com uma finalidade; - saber construir competências a partir de recursos disponíveis; saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos; saber determinar e interpretar indicadores de contexto; saber agir em circuito duplo de aprendizagem; saber descrever como se aprende; saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais; saber assumir riscos.
Docentes Gama	Saber construir competências a partir de recursos disponíveis; saber arbitrar, negociar, decidir; saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados mas também dos recursos de seu meio; saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos; saber agir em circuito duplo de aprendizagem; ter ética profissional.
Docentes Delta	Saber o que fazer; saber ir além do prescrito; saber encadear ações de acordo com uma finalidade; saber construir competências a partir de recursos disponíveis; 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 agir em circuito duplo de aprendizagem; saber assumir riscos; saber empreender; ter ética profissional.
Docentes Epsilon	Saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas; saber tirar as lições da experiência; saber escolher na urgência; saber encadear ações de acordo com uma finalidade; saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos; saber descrever como se aprende; saber agir em circuito duplo de aprendizagem; ter ética profissional.

Quadro 28 – Comparativo das competências mais importantes ao administrador segundo os docentes

Fonte: Berto (2007)

A partir do Quadro 28, percebe-se que a opinião dos docentes é, assim como a dos alunos, bastante diversificada.

4.3 PROFISSIONAIS

Os profissionais que participaram da pesquisa pertencem às sete maiores empresas situadas na cidade de Londrina-PR, levando-se em conta o número de funcionários. Esses profissionais responderam às questões levando em consideração uma avaliação do profissional recém-formado que é contratado pela empresa.

Uma vez que a pesquisa revela a opinião desses profissionais, achou-se adequado preservar os nomes das empresas a fim de evitar constrangimentos por parte dos pesquisados e, também, do pesquisador. Sendo assim, os dados aqui apresentados revelam a opinião geral das sete empresas pesquisadas.

Tendo em vista que o segundo objetivo específico do presente estudo visa ainda apontar e analisar as principais competências para o administrador segundo a opinião dos profissionais responsáveis por contratação, os mesmos foram submetidos ao Questionário 1 – Anexo A, no qual deveriam informar na Coluna A, a importância de cada uma das competências ali listadas.

Conforme destacado no item 3.1.1 da metodologia, para a análise do questionário será considerado o grau de importância informado pelos profissionais nas questões objetivas. Dessa forma, serão feitas duas considerações: serão consideradas *importantes* as questões que obtiveram nota 4 ou 5; e serão consideradas como as *principais* para o administrador, aquelas que obtiveram nota 5.

A partir dos resultados do referido questionário apresentados no Apêndice C, pode-se dizer que a grande maioria dos profissionais acredita que, todas as competências destacadas no questionário são *importantes* para a função do administrador, pois as mesmas receberam nota acima de 4 na escala de importância.

Porém, levando-se em consideração apenas as competências destacadas como *muito importantes* pelos profissionais e que apresentaram resultados acima de 50 % (ou seja, mais da metade das respostas), chega-se a uma listagem das principais competências para o administrador (em ordem de maior

importância), segundo a opinião dos profissionais pesquisados, conforme tabela e quadro a seguir.

A Tabela 13 abaixo mostra as respostas dos profissionais quanto às competências que são consideradas *importantes* e *muito importantes*.

Tabela 13 – Importância das competências segundo profissionais

Importância segundo profissionais				
Competências		Importante	Muito importante	
Saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais		0,0%	7	100,0%
Ter ética profissional	1	14,3%	5	71,4%
Saber o que fazer	3	42,9%	4	57,1%
Saber ir além do prescrito	3	42,9%	4	57,1%
Saber escolher na urgência	3	42,9%	4	57,1%
Saber arbitrar, negociar, decidir	3	42,9%	4	57,1%
Saber construir competências a partir de recursos disponíveis	3	42,9%	4	57,1%
Saber determinar e interpretar indicadores de contexto	3	42,9%	4	57,1%
Saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas	3	42,9%	4	57,1%
Saber empreender	3	42,9%	4	57,1%
Saber encadear ações de acordo com uma finalidade	4	57,1%	3	42,9%
Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados, mas também dos recursos de seu meio	3	42,9%	3	42,9%
Saber tirar as lições da experiência	3	42,9%	3	42,9%
Saber agir em circuito duplo de aprendizagem	4	57,1%	3	42,9%
Saber assumir riscos	4	57,1%	3	42,9%
Saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos	4	57,1%	2	28,6%
Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões	4	57,1%	1	14,3%
Saber distanciar-se, funcionar "em dupla direção"	5	71,4%	1	14,3%
Saber descrever como se aprende	6	85,7%	1	14,3%

Fonte: Berto (2007)

De acordo com a Tabela 13, os profissionais consideram que, dentre as 19 competências listadas no questionário, 10 delas são muito importantes para o administrador. Sendo assim, pode-se montar o Quadro 29 que resume as *principais* competências ao administrador segundo a opinião dos profissionais.

Profissionais

- 1 – saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais;
- 2 – ter ética profissional;
- 3 – saber o que fazer;
- 4 - saber ir além do prescrito;
- 5 - saber escolher na urgência;
- 6 - saber arbitrar, negociar, decidir;
- 7 - saber construir competências a partir de recursos disponíveis;
- 8 - saber determinar e interpretar indicadores de contexto;
- 9 - saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas;
- 10 - saber empreender.

Quadro 29 – Principais competências necessárias ao administrador segundo profissionais
Fonte: Berto (2007)

Nota-se, portanto, que, apesar dessas competências terem sido apresentadas pelo MEC, pelo autor Le Boterf e pelo Projeto Tuning América Latina como sendo necessárias à função do administrador, nem todas foram classificadas com essa mesma importância pelos profissionais. Porém, uma vez que esses profissionais destacaram que mais da metade das 19 competências são muito importantes, pode-se entender que esses profissionais estão bem focados quanto às competências necessárias à função de administrador que os recém formados que são contratados em suas respectivas empresas devem possuir.

4.3.1 Comentários dos Profissionais

Além das questões objetivas, os profissionais puderam expressar também, sua opinião em questões abertas. Essas opiniões seguem destacadas a seguir.

Saber agir e agir com pertinência – de uma forma geral, a maneira como o profissional recém formado é orientado, ou mesmo o estagiário, terá forte influência na sua formação profissional e atuação; falta de iniciativa; vulnerabilidade do mercado que obriga o profissional a reagir de acordo com as mudanças.

Saber combinar recursos e mobiliza-los em um contexto – a construção de competências é sempre uma obra inacabada, depende do empenho do aprendiz e do orientador; a forma como se orienta e se cobra associado com o interesse do profissional é que fará com que o resultado seja melhor ou pior; necessidade de saber interpretar relatórios para contribuir com o sucesso empresarial.

Saber transpor – fica bastante evidente a dificuldade dos administradores lidarem com informações contábeis e financeiras; quando o profissional está na área financeira ou contábil fica menos evidente do que quando atua em outras áreas como RH, Logística, produção, etc.; dificuldade de passar a cultura organizacional de forma clara, onde as pessoas envolvidas no processo estejam realmente comprometidas com a cultura, filosofia e políticas.

Saber aprender e aprender a aprender – o espírito do aprendiz deve ser mantido durante toda a vida profissional e o jovem administrador deve aprender com o prático para que possa entender os porquês; é necessário humildade e respeito.

A partir dos comentários feitos pelos profissionais, percebe-se que, além de desenvolver as competências em sala de aula, os profissionais acreditam que é importante também, um aprendizado contínuo após a graduação.

4.4 ANÁLISE GERAL DAS COMPETÊNCIAS EM DESTAQUE

Quanto às competências que são necessárias à função do administrador, percebe-se que tanto alunos, como docentes e empresas não consideraram todas as competências como muito importantes. Isso mostra que, apesar do MEC, do autor Le Boterf e do Projeto Tuning América Latina terem listado como necessárias à função do administrador, na prática, essas competências não têm sido analisadas dessa forma. O que se percebe, no entanto, é que, algumas competências foram destaque e receberam percentuais de importância máxima (ou seja, nota 5) acima de 60%, conforme nota-se no Quadro 30.

Competências em destaque		
Alunos	Docentes	Profissionais
* saber escolher na urgência; * saber arbitrar, negociar, decidir; * saber agir em circuito duplo de	* saber o que fazer; * saber ir além do prescrito; * saber escolher na urgência; * saber arbitrar, negociar,	* saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais; * ter ética profissional.

aprendizagem; * saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais; * saber assumir riscos; * saber empreender; * ter ética profissional.	decidir; * saber encadear ações de acordo com uma finalidade; * saber construir competências a partir de recursos disponíveis; * saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos; * saber determinar e interpretar indicadores de contexto; * saber tirar as lições da experiência; * saber agir em circuito duplo de aprendizagem; * saber empreender; * ter ética profissional.	
---	--	--

Quadro 30 – Competências em destaque

Fonte: Berto (2007)

De acordo com o Quadro 30, o qual mostra as competências que forma destaque em cada público, percebe-se que a opinião dos alunos, docentes e profissionais quanto às *principais* competências para a função do administrador divergem significativamente, mostrando que existe um descompasso quanto às opiniões desses três públicos. Nota-se ainda que, a única competência que obteve unanimidade nos três públicos foi “ter ética profissional”, o que, obviamente, é muito importante em todas as profissões. Além disso, percebe-se uma proximidade entre a opinião dos alunos e dos docentes, que tiveram 5 competências em comum, ao passo que, a opinião dos profissionais está bastante distante.

4.5 ANÁLISE DO GRAU DE DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS

A fim de atender ao terceiro e quarto objetivos específicos deste trabalho, que tratam, respectivamente de: apontar e analisar o grau de desenvolvimento das competências pelos graduandos de administração, segundo a opinião de discentes e docentes dos cursos de Administração de Instituições Particulares de Ensino Superior e de responsáveis por contratação que atuam nas dez maiores empresas da cidade de Londrina-PR e, analisar os resultados advindos desses três públicos pesquisados, comparando as respostas obtidas, os três

públicos foram questionados ainda a respeito do grau de desenvolvimento que os alunos possuem de cada uma das competências listadas.

Uma vez que cada público definiu as *principais* competências para o administrador, vale analisar o grau de desenvolvimento que os alunos possuem de cada uma dessas competências.

4.5.1 Instituição Alpha

Com base nos resultados obtidos e apresentados no Apêndice D, pode-se montar a Tabela 14 a seguir a qual mostra que existe uma divergência de opiniões quanto ao grau de desenvolvimento que os alunos Alpha possuem das competências que estes destacaram como sendo as *principais*, citadas no Quadro 17.

Tabela 14 – Grau de desenvolvimento x principais competências Instituição Alpha

Principais competências elencadas pelos alunos Alpha	Alunos Alpha	Docentes Alpha	Profissionais
Saber o que fazer	satisfatório	satisfatório e/ou muito	pouco
Saber escolher na urgência	satisfatório	pouco	pouco
Saber arbitrar, negociar, decidir	satisfatório	satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber construir competências a partir de recursos disponíveis	satisfatório	muito	pouco e/ou satisfatório
Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados, mas também dos recursos de seu meio	satisfatório	muito	pouco
Saber determinar e interpretar indicadores de contexto	satisfatório	satisfatório e/ou muito	pouco
Saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas	satisfatório	satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber tirar as lições da experiência	satisfatório e/ou muito	satisfatório e/ou muito	pouco e/ou satisfatório
Saber descrever como se aprende	satisfatório e/ou muito	muito	pouco e/ou satisfatório
Saber agir em circuito duplo de aprendizagem	muito	muito	pouco e/ou satisfatório
Saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais	satisfatório	satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber assumir riscos	satisfatório	satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber empreender	satisfatório	satisfatório	pouco
Ter ética profissional	satisfatório e/ou muito	pouco	pouco e/ou satisfatório

Fonte: Berto (2007)

Percebe-se que, por um lado, alunos e docentes Alpha concordam que, para a maioria das competências em destaque, os alunos Alpha possuem *grau de desenvolvimento satisfatório* ou *muito*. Já na opinião dos profissionais, o grau de desenvolvimento que os alunos em geral possuem dessas competências varia de *pouco* a *satisfatório*. Vale lembrar que a opinião dos profissionais foi baseada em

uma análise geral do profissional recém-formado que é contratado pelas referidas empresas, não levando em consideração a individualidade de cada instituição.

4.5.2 Instituição Beta

Com base nos resultados obtidos e apresentados no Apêndice E, pode-se montar a Tabela 15 a seguir, a qual mostra que existe uma divergência de opiniões quanto ao grau de desenvolvimento que estes alunos possuem das competências que destacaram como sendo as *principais*, citadas no Quadro 18.

Tabela 15 – Grau de desenvolvimento x principais competências Instituição Beta

Principais competências elencadas pelos alunos Beta	Alunos Beta	Docentes Beta	Profissionais
Saber o que fazer	satisfatório	satisfatório	pouco
Saber escolher na urgência	satisfatório	satisfatório	pouco
Saber arbitrar, negociar, decidir	satisfatório	satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber encadear ações de acordo com uma finalidade	satisfatório	satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber construir competências a partir de recursos disponíveis	satisfatório	satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados, mas também dos recursos de seu meio	satisfatório	satisfatório	pouco
Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões	satisfatório	satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos	satisfatório	satisfatório	satisfatório
Saber determinar e interpretar indicadores de contexto	satisfatório	pouco	pouco
Saber tirar as lições da experiência	satisfatório	satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber agir em circuito duplo de aprendizagem	satisfatório	satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais	satisfatório	satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber assumir riscos	satisfatório	satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber empreender	satisfatório	satisfatório	pouco
Ter ética profissional	satisfatório	satisfatório e/ou muito	pouco e/ou satisfatório

Fonte: Berto (2007)

Percebe-se que, por um lado, alunos e docentes Beta concordam que, com exceção de duas competências, para a maioria das competências em destaque, os alunos Beta possuem *grau de desenvolvimento satisfatório*. Já na opinião dos profissionais, o grau de desenvolvimento que os alunos em geral possuem dessas competências varia de *pouco a satisfatório*. Vale lembrar que a opinião dos profissionais foi baseada em uma análise geral do profissional recém-

formado que é contratado pelas referidas empresas, não levando em consideração a individualidade de cada instituição.

4.5.3 Instituição Gama

Com base nos resultados obtidos e apresentados no Apêndice F, pode-se montar a Tabela 16 a seguir, a qual mostra que existe uma divergência de opiniões quanto ao grau de desenvolvimento que estes alunos destacaram como sendo as *principais*, citadas no Quadro 19.

Tabela 16 – Grau de desenvolvimento x principais competências Instituição Gama

Principais competências elencadas pelos alunos Gama	Alunos Gama	Docentes Gama	Profissionais
Saber o que fazer	pouco	pouco e/ou satisfatório	pouco
Saber escolher na urgência	satisfatório	satisfatório	pouco
Saber arbitrar, negociar, decidir	satisfatório	pouco e/ou satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber construir competências a partir de recursos disponíveis	satisfatório	satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões	pouco e/ou satisfatório	pouco e/ou satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber determinar e interpretar indicadores de contexto	pouco e/ou satisfatório	pouco e/ou satisfatório	pouco
Saber agir em circuito duplo de aprendizagem	satisfatório	pouco e/ou satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais	satisfatório	satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber assumir riscos	satisfatório	pouco e/ou satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber empreender	pouco e/ou satisfatório	pouco e/ou satisfatório	pouco
Ter ética profissional	satisfatório e/ou muito	satisfatório	pouco e/ou satisfatório

Fonte: Berto (2007)

Nota-se que alunos e docentes Gama concordam que, para as competências em destaque, os alunos Gama possuem grau de desenvolvimento variando entre *pouco* e *satisfatório*. Segundo a opinião dos profissionais, o grau de desenvolvimento que os alunos em geral possuem dessas competências também varia de *pouco* a *satisfatório*. Vale lembrar que a opinião dos profissionais foi baseada em uma análise geral do profissional recém-formado que é contratado pelas referidas empresas, não levando em consideração a individualidade de cada instituição.

4.5.4 Instituição Delta

Com base nos resultados obtidos e apresentados no Apêndice G, pode-se montar a Tabela 17 a seguir, a qual mostra que existe uma divergência de opiniões quanto ao grau de desenvolvimento que estes alunos destacaram como sendo as *principais*, citadas no Quadro 20.

Tabela 17 – Grau de desenvolvimento x principais competências Instituição Delta

Principais competências elencadas pelos alunos Delta	Alunos Delta	Docentes Delta	Profissionais
Saber o que fazer	satisfatório	pouco e/ou satisfatório	pouco
Saber ir além do prescrito	satisfatório	pouco e/ou satisfatório	pouco
Saber escolher na urgência	satisfatório e/ou muito	satisfatório	pouco
Saber arbitrar, negociar, decidir	satisfatório	satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber construir competências a partir de recursos disponíveis	satisfatório	satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados, mas também dos recursos de seu meio	satisfatório e/ou muito	satisfatório e/ou muito	pouco
Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões	satisfatório	satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber distanciar-se, funcionar "em dupla direção"	satisfatório	satisfatório	satisfatório
Saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos	satisfatório	satisfatório e/ou muito	satisfatório
Saber determinar e interpretar indicadores de contexto	muito	satisfatório	pouco
Saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas	satisfatório e/ou muito	satisfatório e/ou muito	pouco e/ou satisfatório
Saber tirar as lições da experiência	satisfatório e/ou muito	pouco e/ou satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber descrever como se aprende	satisfatório	satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber agir em circuito duplo de aprendizagem	satisfatório	satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais	satisfatório	satisfatório e/ou muito	pouco e/ou satisfatório
Saber assumir riscos	satisfatório e/ou muito	satisfatório	pouco e/ou satisfatório
Saber empreender	satisfatório	satisfatório	pouco
Ter ética profissional	muito	satisfatório e/ou muito	pouco e/ou satisfatório

Fonte: Berto (2007)

Percebe-se que, por um lado, os alunos Delta consideram que possuem as competências em destaque em grau de desenvolvimento *satisfatório* ou *muito*, enquanto que, para os docentes Delta o grau de desenvolvimento que os alunos possuem dessas competências variam entre *pouco* e *satisfatório*. Já na opinião dos profissionais, o grau de desenvolvimento que os alunos em geral possuem dessas competências varia de *pouco* a *satisfatório*. Vale lembrar que a

opinião dos profissionais foi baseada em uma análise geral do profissional recém-formado que é contratado pelas referidas empresas, não levando em consideração a individualidade de cada instituição.

4.5.5. Instituição Epsilon

Com base nos resultados obtidos e apresentados no Apêndice H, pode-se montar a Tabela 18 a seguir, a qual mostra que existe uma divergência de opiniões quanto ao grau de desenvolvimento que estes alunos destacaram como sendo as *principais*, citadas no Quadro 21.

Tabela 18 – Grau de desenvolvimento x principais competências Instituição Epsilon

Principais competências elencadas pelos alunos Epsilon	Alunos Epsilon	Docentes Epsilon	Profissionais
Saber escolher na urgência	satisfatório	pouco e/ou muito	pouco
Saber arbitrar, negociar, decidir	satisfatório	pouco e/ou satisfatório	pouco e/ou satisfatório

Fonte: Berto (2007)

Nota-se que, por um lado, os alunos Epsilon consideram que possuem as competências em grau de desenvolvimento *satisfatório*, enquanto que, para os docentes Epsilon e para os profissionais, o grau de desenvolvimento que os alunos possuem essas competências varia de nível *pouco* a *satisfatório*. Vale lembrar que a opinião dos profissionais foi baseada em uma análise geral do profissional recém-formado que é contratado pelas referidas empresas, não levando em consideração a individualidade de cada instituição.

4.5.6 Análise Geral do Grau de Desenvolvimento das Competências

Com base nos resultados apresentados nas Tabelas 38, 39, 40, 41 e 42 respectivamente apresentadas nos Apêndices D, E, F, G, e H, pode-se montar o

Quadro 31, o qual mostra, de forma geral, a avaliação do grau de desenvolvimento que os alunos possuem das competências.

	Alunos	Docentes	Profissionais
Alpha	Satisfatório e/ou muito	Satisfatório e/ou muito	Pouco e/ou satisfatório
Beta	Satisfatório	Satisfatório	
Gama	Pouco e/ou satisfatório	Pouco e/ou satisfatório	
Delta	Satisfatório e/ou muito	Pouco e/ou satisfatório	
Epsilon	Satisfatório	Pouco e/ou satisfatório	

Quadro 31 – Avaliação geral do grau que os alunos possuem das competências
Fonte: Berto (2007)

Com base no Quadro 31 pode-se notar que, apesar da divergência de opiniões entre os públicos pesquisados, existe certa aproximação das respostas dentro de cada público, uma vez que, a maioria dos alunos considera que possui as competências em grau de desenvolvimento *satisfatório*, e a maioria dos professores considera que esse grau de desenvolvimento varia entre *pouco* e *satisfatório*. Vale lembrar, que a avaliação feita pelos profissionais foi uma avaliação geral dos profissionais recém-formados que são contratados nas empresas, ou seja, as instituições não foram avaliadas separadamente por estes.

4.6 ANÁLISE GERAL DA MÉDIA DOS TRÊS PÚBLICOS

4.6.1 Análise da Média Quanto à Importância das Competências

Levando-se em consideração a média de respostas de cada um dos três públicos pesquisados quanto à importância das competências, conforme dados apresentados no Apêndice I, pode-se montar as Tabelas 19, 20 e 21 a seguir que mostram as médias de cada público quanto à importância das competências. Torna-se importante esclarecer que as médias foram obtidas a partir da quantidade de respostas para os itens 1, 2, 4 e 5 da escala, sendo desprezadas as repostas do item 3 as quais apresentavam a indicação “sem opinião”.

Tabela 19 – Média geral dos alunos quanto à importância das competências

	Alunos				
	Alpha	Beta	Gama	Delta	Epsilon
Questão 1A	3,2	3,4	3,1	3,2	2,8
Questão 2A	3,0	3,4	3,0	3,6	2,9
Questão 3A	3,4	3,5	3,2	3,7	3,3
Questão 4A	3,3	3,5	3,3	3,6	3,2
Questão 5A	3,1	3,3	2,6	2,9	2,6
Questão 7A	3,2	3,5	3,2	3,7	2,7
Questão 8A	3,3	3,3	2,8	3,2	2,8
Questão 10A	3,0	3,4	2,9	3,0	2,8
Questão 11A	2,9	3,3	2,6	2,8	2,6
Questão 12A	3,1	3,2	3,3	3,3	2,8
Questão 13A	3,1	3,4	3,2	3,8	2,9
Questão 14A	3,0	3,2	3,2	3,6	3,0
Questão 16A	3,4	3,4	3,1	3,6	2,4
Questão 17A	3,3	3,0	3,1	3,2	3,2
Questão 18A	3,4	3,5	3,3	3,7	2,9
Questão 20A	3,3	3,5	3,3	3,8	2,7
Questão 21A	3,3	3,3	3,3	3,6	2,4
Questão 22A	3,1	3,4	3,3	3,7	2,8
Questão 23A	3,4	3,6	3,2	3,7	2,7

Fonte: Berto (2007)

A Tabela 19 mostra que, na média geral, as competências são importantes na opinião dos cinco públicos de alunos pesquisados.

Tabela 20 – Média geral dos docentes quanto à importância das competências

	Docentes				
	Alpha	Beta	Gama	Delta	Epsilon
Questão 1A	3,7	3,7	2,8	4,0	2,8
Questão 2A	3,7	3,7	3,4	4,0	3,5
Questão 3A	3,7	3,7	2,6	3,0	3,8
Questão 4A	3,7	4,0	3,0	3,5	3,5
Questão 5A	3,3	3,7	2,6	4,0	3,8
Questão 7A	3,8	3,7	3,2	4,0	3,5
Questão 8A	3,5	3,4	3,6	3,5	3,5
Questão 10A	3,6	2,9	2,4	3,5	2,5
Questão 11A	3,6	2,9	2,6	3,0	3,3
Questão 12A	3,7	2,9	3,0	4,0	3,8
Questão 13A	3,7	3,3	3,2	4,0	2,8
Questão 14A	3,5	3,9	3,2	3,5	4,0
Questão 16A	3,7	3,9	3,4	3,0	3,6
Questão 17A	3,5	3,6	2,8	3,0	3,8
Questão 18A	3,3	3,7	3,0	4,0	3,8
Questão 20A	3,3	3,6	3,4	3,5	2,5
Questão 21A	3,7	3,6	2,4	4,0	2,5
Questão 22A	3,8	3,9	2,4	4,0	3,5
Questão 23A	3,6	3,9	3,6	4,0	3,8

Fonte: Berto (2007)

Nota-se, a partir da Tabela 20 que, na média geral, os docentes das cinco instituições acreditam que as competências variam de importantes a muito importantes.

Tabela 21 – Média geral dos profissionais quanto à importância das competências

	Profissionais
Questão 1A	3,6
Questão 2A	3,6
Questão 3A	3,6
Questão 4A	3,6
Questão 5A	3,4
Questão 7A	3,6
Questão 8A	3,0
Questão 10A	2,3
Questão 11A	2,7
Questão 12A	2,9
Questão 13A	3,6
Questão 14A	3,6
Questão 16A	3,0
Questão 17A	3,1
Questão 18A	3,4
Questão 20A	4,0
Questão 21A	3,4
Questão 22A	3,6
Questão 23A	3,8

Fonte: Berto (2007)

Percebe-se a partir da Tabela 21, que as competências são destacadas com importância pelos profissionais pesquisados.

A partir das Tabelas 19, 20 e 21, percebe-se que, para os alunos, docentes e profissionais, a maioria das competências são *importantes* para a função do administrador, destacando-se algumas como sendo *muito importantes*.

4.6.2 Análise da Média Quanto ao Grau de Desenvolvimento das Competências

Levando-se em consideração a média de respostas de cada um dos três públicos pesquisados quanto ao grau de desenvolvimento das competências, conforme dados apresentados no Apêndice I, pode-se montar as Tabelas 22, 23 e 24 a seguir que mostram as médias de cada público quanto grau de

desenvolvimento das competências. Torna-se importante esclarecer que as médias foram obtidas a partir da quantidade de respostas para os itens 1, 2, 4 e 5 da escala, sendo desprezadas as repostas do item 3 as quais apresentavam a indicação “sem opinião”.

Tabela 22 – Média geral dos alunos quanto ao grau de desenvolvimento das competências

	Alunos				
	Alpha	Beta	Gama	Delta	Epsilon
Questão 1B	1,9	1,7	1,6	1,9	2,6
Questão 2B	2,3	2,0	2,3	2,7	2,1
Questão 3B	2,6	2,6	2,5	3,1	2,7
Questão 4B	2,7	2,4	2,4	2,8	2,6
Questão 5B	2,2	1,9	1,8	1,5	2,1
Questão 7B	2,2	2,3	2,3	2,3	2,1
Questão 8B	2,6	2,4	2,2	2,3	2,5
Questão 10B	2,6	2,1	2,1	2,8	2,1
Questão 11B	2,3	2,7	2,0	2,0	2,3
Questão 12B	2,6	2,8	2,8	2,7	2,6
Questão 13B	2,3	2,3	2,1	2,4	2,4
Questão 14B	2,5	2,6	2,5	2,9	2,3
Questão 16B	2,6	2,6	2,4	2,7	2,1
Questão 17B	2,8	2,7	2,6	2,3	2,4
Questão 18B	2,5	2,6	2,6	2,7	2,0
Questão 20B	2,7	2,6	2,4	2,6	2,4
Questão 21B	2,6	2,4	2,4	2,8	2,4
Questão 22B	2,3	2,6	2,4	2,5	2,4
Questão 23B	2,9	2,9	2,9	3,2	2,5

Fonte: Berto (2007)

A Tabela 22 mostra que, na média geral, os alunos das instituições pesquisadas acreditam que possuem grau de desenvolvimento das competências variando de pouco a satisfatório.

Tabela 23 – Média geral dos docentes quanto ao grau de desenvolvimento das competências

	Docentes				
	Alpha	Beta	Gama	Delta	Epsilon
Questão 1B	2,7	2,1	2,6	2,5	1,3
Questão 2B	1,3	2,1	2,6	2,5	2,8
Questão 3B	1,2	1,7	2,2	0,0	3,0
Questão 4B	2,0	1,7	2,0	1,5	2,8
Questão 5B	1,8	2,3	1,4	1,5	3,5
Questão 7B	2,5	2,9	2,4	1,5	1,8
Questão 8B	3,3	2,4	3,0	2,0	2,8
Questão 10B	2,5	2,3	2,0	3,0	2,0
Questão 11B	2,2	2,3	2,6	1,5	2,5
Questão 12B	2,3	3,0	2,6	3,5	2,3
Questão 13B	2,7	2,4	2,0	3,0	2,8
Questão 14B	2,8	2,7	3,2	3,5	1,8
Questão 16B	3,2	3,0	3,4	1,0	2,0
Questão 17B	2,2	2,4	2,0	1,5	1,7
Questão 18B	2,0	2,6	2,8	1,5	2,5
Questão 20B	2,2	2,3	3,0	3,5	2,5
Questão 21B	2,8	3,1	2,0	3,0	2,0
Questão 22B	2,3	3,1	2,0	1,5	2,5
Questão 23B	1,8	3,3	3,2	3,5	3,3

Fonte: Berto (2007)

Conforme a Tabela 23, na média geral, os docentes acreditam que os alunos possuem grau de desenvolvimento das competências variando entre pouco a satisfatório.

Tabela 24 – Média geral dos profissionais quanto ao grau de desenvolvimento das competências

	Profissionais
Questão 1B	1,3
Questão 2B	2,4
Questão 3B	2,0
Questão 4B	2,4
Questão 5B	1,9
Questão 7B	2,1
Questão 8B	1,6
Questão 10B	1,9
Questão 11B	1,7
Questão 12B	1,8
Questão 13B	1,9
Questão 14B	2,1
Questão 16B	1,9
Questão 17B	2,0
Questão 18B	2,0
Questão 20B	2,3
Questão 21B	2,1
Questão 22B	1,4
Questão 23B	2,9

Fonte: Berto (2007)

A partir da Tabela 24, nota-se que, na média geral, os profissionais classificam que, em grande parte, o grau de desenvolvimento que os alunos possuem das competências é *pouco*.

A partir das Tabelas 22, 23 e 24, percebe-se que, para os alunos e docentes, o grau de desenvolvimento que os alunos possuem de cada uma das competências está entre *pouco* e *satisfatório*. Já para os profissionais, esse grau de desenvolvimento é, na sua maioria, classificado como *pouco*.

4.7 COMPARATIVO ENTRE OS PÚBLICOS PESQUISADOS

Tendo em vista a divergência encontrada quanto às respostas dos três públicos pesquisados e, a fim de atender ao quinto objetivo específico deste estudo, apresenta-se a seguir as Tabelas 25 e 26 as quais mostram a média de opinião de cada público pesquisado. Para isso, foram consideradas as médias de cada competência, conforme apresentado nas Tabelas 43 e 44 do Apêndice I. Vale lembrar que, assim como foi feito no item 4.8 deste trabalho, as médias foram

obtidas a partir da quantidade de respostas para os itens 1, 2, 4 e 5 da escala, sendo desprezadas as repostas do item 3 as quais apresentavam a indicação “sem opinião”.

4.7.1 Panorama Geral Quanto à Importância das Competências

A Tabela 25 a seguir mostra um panorama das médias gerais obtidas em cada público, por meio do qual é possível notar que os três públicos concordam quanto à importância das competências.

Tabela 25 – Média de opinião dos três públicos quanto à importância das competências

Competências	Importância - Médias		
	Alunos	Docentes	Profissionais
Saber o que fazer	3,2	3,4	3,6
Saber ir além do prescrito	3,2	3,7	3,6
Saber escolher na urgência	3,4	3,3	3,6
Saber arbitrar, negociar, decidir	3,4	3,5	3,6
Saber encadear ações de acordo com uma finalidade	2,9	3,5	3,4
Saber construir competências a partir de recursos disponíveis	3,3	3,6	3,6
Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados, mas também dos recursos de seu meio	3,1	3,5	3,0
Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões	3,0	3,0	2,3
Saber distanciar-se, funcionar “em dupla direção”	2,8	3,1	2,7
Saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos	3,1	3,5	2,9
Saber determinar e interpretar indicadores de contexto	3,3	3,4	3,6
Saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas	3,2	3,6	3,6
Saber tirar as lições da experiência	3,2	3,5	3,0
Saber descrever como se aprende	3,2	3,3	3,1
Saber agir em circuito duplo de aprendizagem	3,3	3,6	3,4
Saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais	3,3	3,3	4,0
Saber assumir riscos	3,2	3,2	3,4
Saber empreender	3,3	3,5	3,6
Ter ética profissional	3,3	3,8	3,8

Fonte: Berto (2007)

Com base na Tabela 25, pode-se montar o Quadro 32, 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- <i>tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões de investimento, financiamento e gestão de recursos financeiros na empresa.</i>	Importante	Importante	Pouco importante
Sabe distanciar-se, funcionar “em dupla direção”, <i>identificando e avaliando as inter-relações funcionais da organização e tendo empatia em determinadas situações.</i>	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: <i>informações contábeis e financeiras para tomada de decisões gerenciais.</i>	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, <i>elaborando, avaliando e administrando projetos empresariais em diferentes tipos de organizações.</i>	Importante	Importante	Importante
Sabe descrever como se aprende, <i>fazendo de sua experiência uma fonte de ensinamento.</i>	Importante	Importante	Importante
Sabe agir em circuito duplo de aprendizagem, <i>melhorando e inovando os processos administrativos.</i>	Importante	Muito importante	Importante
Sabe envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais, além de <i>exercer liderança para lograr atingir as metas da organização.</i>	Importante	Importante	Muito importante
Sabe assumir riscos, <i>identificando e administrando os negócios das organizações.</i>	Importante	Importante	Importante
Sabe empreender, <i>detectando oportunidades e novos negócios e/ou desenvolvendo novos produtos.</i>	Importante	Muito importante	Muito importante
Tem ética profissional e <i>sabe identificar aspectos éticos e culturais de impacto recíproco entre a organização e a sociedade.</i>	Importante	Muito importante	Muito importante

Quadro 32 – Comparativo das opiniões quanto às competências importantes ao administrador

Fonte: Berto (2007)

A partir dos dados apresentados no Quadro 32, 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.

4.7.2 Panorama Geral Quanto ao Grau de Desenvolvimento das Competências

A Tabela 26 a seguir apresenta um panorama dos três públicos pesquisados quanto ao grau que os alunos possuem de cada competência, mostrando significativa divergência de opiniões entre alunos e docentes versus profissionais.

Tabela 26 – Média de opinião dos três públicos quanto ao grau de desenvolvimento das competências

Competências	Grau de desenvolvimento - Médias		
	Alunos	Docentes	Profissionais
Saber o que fazer	1,9	2,2	1,3
Saber ir além do prescrito	2,3	2,3	2,4
Saber escolher na urgência	2,7	1,6	2,0
Saber arbitrar, negociar, decidir	2,6	2,0	2,4
Saber encadear ações de acordo com uma finalidade	1,9	2,1	1,9
Saber construir competências a partir de recursos disponíveis	2,2	2,2	2,1
Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados, mas também dos recursos de seu meio	2,4	2,7	1,6
Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões	2,3	2,4	1,9
Saber distanciar-se, funcionar "em dupla direção"	2,3	2,2	1,7
Saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos	2,7	2,7	1,8
Saber determinar e interpretar indicadores de contexto	2,3	2,6	1,9
Saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas	2,6	2,8	2,1
Saber tirar as lições da experiência	2,5	2,5	1,9
Saber descrever como se aprende	2,6	2,0	2,0
Saber agir em circuito duplo de aprendizagem	2,5	2,3	2,0
Saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais	2,5	2,7	2,3
Saber assumir riscos	2,5	2,6	2,1
Saber empreender	2,5	2,3	1,4
Ter ética profissional	2,9	3,0	2,9

Fonte: Berto (2007)

Com base na Tabela 26, pode-se montar o Quadro 33, 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 operativo.</i>	Pouco	Pouco	Pouco
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 <i>sabe identificar aspectos éticos e culturais de impacto recíproco entre a organização e a sociedade.</i>	Satisfatório	Satisfatório	Satisfatório

Quadro 33 – Comparativo das opiniões quanto ao grau que os alunos possuem de cada competência

Fonte: Berto (2007)

A partir dos dados apresentados no Quadro 33, 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 CONCLUSÕES

5.1 QUANTO À REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente estudo contou com uma vasta revisão bibliográfica no que se refere ao assunto competências e seus diversos conceitos, constatando que os autores diferem na ênfase dada ao tema. Devido à ampla interpretação que o tema proporciona, verificou-se que os diferentes autores pesquisados abordam o tema com os seguintes focos: formação, comportamento, resultado, aptidão, valores, estratégias, ação, interação, aprendizagem individual, auto-desenvolvimento, mobilização, perspectiva dinâmica e desempenho.

Uma vez constatadas essas diferentes abordagens acerca das competências, fez-se importante combinar alguns conceitos a fim de proporcionar uma melhor interpretação do tema. Para a escolha da linha de pensamento, levou-se em consideração ainda, o objeto do presente estudo, ou seja, as competências no âmbito educacional e profissional. Por esse motivo, optou-se por trabalhar os conceitos que ofereciam ênfase na formação e na ação. Desta forma, a base conceitual utilizada no presente trabalho foi baseada nos autores Le Boterf, Zarifian, Perrenoud, e Gagné. Essas bases conceituais proporcionaram amplos conhecimentos os quais foram imprescindíveis para o desenvolvimento do tema proposto.

Além disso, o presente estudo contou com um levantamento das competências sugeridas pelo Mec aos cursos de graduação em administração, que foram importantes para enriquecer os conhecimentos obtidos na literatura e, também, auxiliaram quanto ao levantamento de dados em campo.

Por fim, levou-se em consideração também, os dados do Projeto Tuning América Latina, que, auxiliaram quanto à interpretação prática das competências levantadas pelos autores e pelo MEC.

5.2 QUANTO À METODOLOGIA UTILIZADA

Tendo em vista os objetivos propostos no presente estudo, fez-se necessário levantar dados bibliográficos que dessem suporte à análise dos dados coletados e, posteriormente, buscar a opinião dos três públicos alvos. Sendo assim, para atender o contexto do presente trabalho, o método escolhido foi o exploratório/descritivo, o qual permitiu esclarecer e descrever as competências na visão de cada um dos públicos pesquisados.

Além disso, devido à pesquisa ser baseada na resposta de alunos, docentes e profissionais, utilizou-se a abordagem de comunicação a qual envolve o questionamento de pessoas e o registro de suas respostas para análise.

Quanto às variáveis, considera-se o estudo como *ex post facto*, pois apenas relatou as competências pertinentes ao administrador na visão dos alunos, docentes e profissionais sem manipular ou controlar as variáveis. Em complemento, a pesquisa caracteriza-se ainda como condições de campo, pois ocorreu sob condições reais e ambiente rotineiro dos entrevistados.

A partir da metodologia utilizada, foi possível realizar vasto levantamento bibliográfico além de proporcionar eficiente coleta de dados dos três públicos alvos do trabalho.

5.3 QUANTO AOS OBJETIVOS PROPOSTOS

O presente estudo contou com cinco objetivos específicos, os quais, juntos, proporcionaram o alcance do objetivo geral. Para isso, os dados levantados junto aos alunos, docentes e profissionais foram tratados e analisados de forma a oferecer informações importantes e fiéis ao leitor.

O primeiro objetivo específico proposto, o qual se refere a selecionar e sistematizar as principais competências para o administrador a partir da proposição de teóricos e técnicas disponíveis, foi atendido por meio da elaboração do questionário, o qual reuniu uma mescla das competências do MEC, do autor Le Boterf e do Projeto Tuning América Latina. A seleção e sistematização dessas

competências serviu para ampliar os conhecimentos acerca do tema pelo pesquisado, além de proporcionar enriquecimento quanto às diversas abordagens existentes.

O segundo objetivo específico, que se refere a apontar e analisar as principais competências para o administrador, segundo a opinião de discentes e docentes dos cursos de Administração de Instituições Particulares de Ensino Superior e de responsáveis por contratação que atuam nas dez maiores empresas da cidade de Londrina-PR, foi atendido por meio de questionários aplicados a esses três públicos. A partir das respostas dos alunos, docentes e profissionais, montaram-se listagens individuais das competências consideradas como as principais para cada público. As listagens das principais competências foram de grande valia para mostrar que os três públicos estão cientes da importância das competências ao administrador, além de possibilitar análises individuais de cada instituição.

O terceiro objetivo específico, o qual trata de apontar e analisar o grau de desenvolvimento das competências pelos graduandos de administração, segundo a opinião de discentes e docentes dos cursos de Administração de Instituições Particulares de Ensino Superior e de responsáveis por contratação que atuam nas dez maiores empresas da cidade de Londrina-PR, foi atendido por meio de análises dos resultados obtidos as quais foram apresentadas no item 4.5 deste trabalho. Essas análises foram essenciais uma vez que mostraram que, apesar de muitas competências terem sido destacadas como sendo as principais ao administrador, o grau de desenvolvimento destas não é condizente com a sua importância.

O quarto objetivo específico, que visa analisar os resultados advindos dos 3 (três) públicos pesquisados, profissionais, alunos e docentes, comparando as respostas obtidas, foi atendido a partir das análises feitas por Instituição com o auxílio das diversas tabelas apresentadas e, ainda, por meio das Tabelas 25 e 26 que apresentaram resultados das médias gerais obtidas. A partir desses resultados, foi possível mostrar a divergência existente entre os três públicos pesquisados.

O quinto objetivo específico que trata de elaborar um quadro comparativo das três perspectivas, propostas do MEC e referências teóricas no intuito de apontar meios para o aperfeiçoamento das Instituições de Ensino Superior frente às divergências de opiniões encontradas, foi atendido por meio de:

interpretação do Quadro 32, o qual mostrou as competências consideradas como sendo as principais para cada público em comparação com as competências obtidas do MEC, Le Boterf e Projeto Tuning América Latina; e comentários do autor do trabalho e interpretação do Quadro 33, o qual mostrou o grau de desenvolvimento dessas competências na opinião de cada público em comparação com as competências obtidas do MEC, Le Boterf e Projeto Tuning América Latina; e comentários do autor do trabalho.

Por fim, a realização dos cinco objetivos específicos do presente estudo levou ao alcance do objetivo geral proposto, ou seja, apontar e analisar as principais competências para o administrador e o grau de desenvolvimento que os graduandos possuem destas competências, segundo a opinião de discentes e docentes do curso de administração, bem como de profissionais responsáveis por contratação que atuam nas “dez maiores empresas” londrinenses.

5.4 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 jan. 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 jun. 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 jan. 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 jan. 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.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Respostas dos alunos quanto ao questionário

Partindo das respostas dos referidos alunos, foram montadas as Tabelas 27, 28, 29, 30 e 31 a seguir, que demonstram os percentuais informados pelos alunos de cada uma das instituições pesquisadas.

Tabela 27 – Respostas Coluna A dos alunos Alpha

	Alunos Alpha									
	1		2		3		4		5	
Questão 1A		0,0%	5	7,0%	5	7,0%	23	32,4%	36	50,7%
Questão 2A		0,0%	4	5,6%	10	4,1%	22	31,0%	35	49,3%
Questão 3A		0,0%		0,0%	5	7,0%	19	26,8%	46	64,8%
Questão 4A		0,0%	5	7,0%	6	8,5%	16	22,5%	41	57,7%
Questão 5A	1	1,4%	6	8,5%	5	7,0%	26	36,6%	32	45,1%
Questão 7A		0,0%	4	5,6%	6	8,5%	23	32,4%	38	53,5%
Questão 8A	1	1,4%	2	2,8%	6	8,5%	21	29,6%	41	57,7%
Questão 10A		0,0%	8	11,3%	6	8,5%	27	38,0%	29	40,8%
Questão 11A		0,0%	3	4,2%	12	16,9%	23	32,4%	31	43,7%
Questão 12A	1	1,4%	2	2,8%	8	11,3%	23	32,4%	34	47,9%
Questão 13A		0,0%	3	4,2%	8	11,3%	21	29,6%	36	50,7%
Questão 14A		0,0%	11	15,5%	8	11,3%	13	18,3%	37	52,1%
Questão 16A		0,0%	3	4,2%	2	2,8%	28	39,4%	37	52,1%
Questão 17A		0,0%	3	4,2%	5	7,0%	23	32,4%	39	54,9%
Questão 18A	1	1,4%	1	1,4%	5	7,0%	19	26,8%	42	59,2%
Questão 20A		0,0%	1	1,4%	7	9,9%	18	25,4%	44	62,0%
Questão 21A		0,0%	5	7,0%	5	7,0%	17	23,9%	42	59,2%
Questão 22A		0,0%	3	4,2%	8	11,3%	22	31,0%	36	50,7%
Questão 23A		0,0%		0,0%	4	5,6%	23	32,4%	43	60,6%

Fonte: Berto (2007)

Tabela 28 – Respostas Coluna A alunos Beta

	Alunos Beta									
	1		2		3		4		5	
Questão 1A		0,0%	2	3,4%	4	6,9%	12	20,7%	36	62,1%
Questão 2A		0,0%	1	1,7%	1	1,7%	28	48,3%	24	41,4%
Questão 3A		0,0%	2	3,4%	2	3,4%	14	24,1%	35	60,3%
Questão 4A		0,0%	2	3,4%	3	5,2%	8	13,8%	40	69,0%
Questão 5A		0,0%	1	1,7%	4	6,9%	16	27,6%	31	53,4%
Questão 7A		0,0%		0,0%	3	5,2%	15	25,9%	37	63,8%
Questão 8A		0,0%	3	5,2%	4	6,9%	16	27,6%	31	53,4%
Questão 10A		0,0%	2	3,4%	4	6,9%	14	24,1%	34	58,6%
Questão 11A		0,0%	1	1,7%	4	6,9%	21	36,2%	28	48,3%
Questão 12A		0,0%	1	1,7%	6	10,3%	16	27,6%	30	51,7%
Questão 13A		0,0%		0,0%	3	5,2%	19	32,8%	30	51,7%
Questão 14A		0,0%	3	5,2%	5	8,6%	18	31,0%	29	50,0%
Questão 16A		0,0%	2	3,4%	3	5,2%	15	25,9%	35	60,3%
Questão 17A		0,0%	1	1,7%	8	13,8%	20	34,5%	25	43,1%
Questão 18A		0,0%		0,0%	4	6,9%	13	22,4%	36	62,1%
Questão 20A		0,0%	1	1,7%	1	1,7%	20	34,5%	32	55,2%
Questão 21A		0,0%		0,0%	5	8,6%	18	31,0%	30	51,7%
Questão 22A		0,0%	1	1,7%	4	6,9%	13	22,4%	33	56,9%
Questão 23A		0,0%		0,0%	1	1,7%	15	25,9%	37	63,8%

Fonte: Berto (2007)

Tabela 29 – Respostas Coluna A alunos Gama

	Alunos Gama									
	1		2		3		4		5	
Questão 1A	4	4,8%	8	9,6%	6	7,2%	22	26,5%	43	51,8%
Questão 2A	1	1,2%	5	6,0%	11	13,3%	27	32,5%	38	45,8%
Questão 3A		0,0%	6	7,2%	8	9,6%	21	25,3%	47	56,6%
Questão 4A	1	1,2%	8	9,6%	3	3,6%	23	27,7%	48	57,8%
Questão 5A	2	2,4%	9	10,8%	16	19,3%	28	33,7%	27	32,5%
Questão 7A		0,0%	7	8,4%	6	7,2%	26	31,3%	44	53,0%
Questão 8A		0,0%	6	7,2%	13	15,7%	36	43,4%	28	33,7%
Questão 10A	2	2,4%	6	7,2%	13	15,7%	20	24,1%	42	50,6%
Questão 11A	1	1,2%	5	6,0%	16	19,3%	34	41,0%	26	31,3%
Questão 12A	1	1,2%	5	6,0%	3	3,6%	35	42,2%	36	43,4%
Questão 13A	1	1,2%	8	9,6%	7	8,4%	15	18,1%	50	60,2%
Questão 14A	1	1,2%	6	7,2%	6	7,2%	29	34,9%	39	47,0%
Questão 16A		0,0%	4	4,8%	9	10,8%	29	34,9%	41	49,4%
Questão 17A	2	2,4%	6	7,2%	6	7,2%	31	37,3%	38	45,8%
Questão 18A		0,0%	6	7,2%	5	6,0%	26	31,3%	44	53,0%
Questão 20A	4	4,8%	1	1,2%	5	6,0%	23	27,7%	50	60,2%
Questão 21A	3	3,6%	5	6,0%	4	4,8%	22	26,5%	47	56,6%
Questão 22A	1	1,2%	7	8,4%	5	6,0%	19	22,9%	50	60,2%
Questão 23A	2	2,4%	4	4,8%	9	10,8%	16	19,3%	50	60,2%

Fonte: Berto (2007).

Tabela 30 – Respostas Coluna A alunos Delta

	Alunos Delta									
	1		2		3		4		5	
Questão 1A	1	4,3%	1	4,3%	2	8,7%	6	26,1%	13	56,5%
Questão 2A	1	4,3%		0,0%		0,0%	6	26,1%	16	69,6%
Questão 3A	1	4,3%		0,0%		0,0%	4	17,4%	18	78,3%
Questão 4A	1	4,3%		0,0%	1	4,3%	3	13,0%	18	78,3%
Questão 5A	1	4,3%	1	4,3%	3	13,0%	7	30,4%	9	39,1%
Questão 7A	1	4,3%		0,0%		0,0%	3	13,0%	19	82,6%
Questão 8A	1	4,3%		0,0%	2	8,7%	7	30,4%	13	56,5%
Questão 10A	1	4,3%		0,0%	4	17,4%	3	13,0%	15	65,2%
Questão 11A	1	4,3%		0,0%	5	21,7%	5	21,7%	12	52,2%
Questão 12A	1	4,3%		0,0%	2	8,7%	4	17,4%	16	69,6%
Questão 13A	1	4,3%		0,0%		0,0%	2	8,7%	20	87,0%
Questão 14A	1	4,3%		0,0%		0,0%	6	26,1%	16	69,6%
Questão 16A	1	4,3%		0,0%		0,0%	6	26,1%	16	69,6%
Questão 17A	1	4,3%		0,0%	3	13,0%	4	17,4%	15	65,2%
Questão 18A	1	4,3%		0,0%		0,0%	4	17,4%	18	78,3%
Questão 20A	1	4,3%		0,0%		0,0%	2	8,7%	20	87,0%
Questão 21A	1	4,3%		0,0%		0,0%	6	26,1%	16	69,6%
Questão 22A	1	4,3%		0,0%		0,0%	3	13,0%	19	82,6%
Questão 23A	1	4,3%		0,0%		0,0%	4	17,4%	18	78,3%

Fonte: Berto (2007)

Tabela 31 – Respostas Coluna A alunos Epsilon

	Alunos Epsilon									
	1		2		3		4		5	
Questão 1A	2	5,1%	4	10,3%	4	10,3%	15	38,5%	14	35,9%
Questão 2A	2	5,1%	3	7,7%	4	10,3%	13	33,3%	17	43,6%
Questão 3A	1	2,6%	3	7,7%	2	5,1%	12	30,8%	21	53,8%
Questão 4A	2	5,1%	4	10,3%	2	5,1%	11	28,2%	20	51,3%
Questão 5A	1	2,6%	4	10,3%	7	17,9%	11	28,2%	14	35,9%
Questão 7A	2	5,1%	3	7,7%	6	15,4%	15	38,5%	12	30,8%
Questão 8A	1	2,6%	2	5,1%	6	15,4%	11	28,2%	16	41,0%
Questão 10A	1	2,6%	2	5,1%	6	15,4%	13	33,3%	16	41,0%
Questão 11A	1	2,6%		0,0%	8	20,5%	15	38,5%	13	33,3%
Questão 12A		0,0%	1	2,6%	8	20,5%	10	25,6%	18	46,2%
Questão 13A		0,0%	4	10,3%	4	10,3%	16	41,0%	13	33,3%
Questão 14A	1	2,6%	4	10,3%	3	7,7%	15	38,5%	14	35,9%
Questão 16A	2	5,1%	4	10,3%	9	23,1%	9	23,1%	14	35,9%
Questão 17A	1	2,6%	1	2,6%	2	5,1%	18	46,2%	15	38,5%
Questão 18A	1	2,6%	3	7,7%	5	12,8%	11	28,2%	17	43,6%
Questão 20A	1	2,6%	3	7,7%	8	20,5%	9	23,1%	17	43,6%
Questão 21A	3	7,7%		0,0%	10	25,6%	12	30,8%	13	33,3%
Questão 22A	1	2,6%	3	7,7%	7	17,9%	10	25,6%	17	43,6%
Questão 23A	1	2,6%	1	2,6%	9	23,1%	8	20,5%	18	46,2%

Fonte: Berto (2007)

Com base nos dados informados nas Tabelas 27, 28, 29, 30 e 31, podem-se admitir as considerações a seguir:

Questão 1 – Coluna A: a maioria dos alunos acredita que “saber o que fazer” é importante ao administrador, sendo, 83,1% dos alunos Alpha, seguidos de 82,8% dos alunos Beta, 78,3% dos alunos Gama, 82,6% dos alunos Delta e 74,4% dos alunos Epsilon.

Questão 2 – Coluna A: a maioria dos alunos acredita que “saber ir além do prescrito” é importante ao administrador, sendo, 80,3% dos alunos Alpha, 89,7% dos alunos Beta, 78,3% dos alunos Gama, 95,7% dos alunos Delta e 76,9% dos alunos Epsilon.

Questão 3 – Coluna A: a maioria dos alunos acredita que “saber escolher na urgência” é importante ao administrador, sendo, 91,6% dos alunos Alpha, 84,4% dos alunos Beta, 81,9% dos alunos Gama, 95,7% dos alunos Delta e 84,6% dos alunos Epsilon.

Questão 4 – Coluna A: a maioria dos alunos acredita que “saber arbitrar, negociar e decidir” é importante ao administrador, sendo, 80,2% dos alunos Alpha, 82,8% dos alunos Beta, 85,5% dos alunos Gama, 91,3% dos alunos Delta e 79,5% dos alunos Epsilon.

Questão 5 – Coluna A: a maioria dos alunos acredita que “saber encadear ações de acordo com uma finalidade” é importante ao administrador, sendo, 81,7% dos alunos Alpha, 81,0% dos alunos Beta, 66,3% dos alunos Gama, 69,6% dos alunos Delta e 64,1% dos alunos Epsilon.

Questão 6 – Coluna A: a maioria dos alunos acredita que “saber construir competências a partir de recursos disponíveis” é importante ao administrador, sendo, 85,9% dos alunos Alpha, 89,7% dos alunos Beta, 84,3% dos alunos Gama, 95,7% dos alunos Delta e 69,2% dos alunos Epsilon.

Questão 7 – Coluna A: a maioria dos alunos acredita que “saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados mas também dos recursos de seu meio” é importante ao administrador, sendo, 87,3% dos alunos Alpha, 81% dos alunos Beta, 77,1% dos alunos Gama, 87,0% dos alunos Delta e 69,2% dos alunos Epsilon.

Questão 8 – Coluna A: a maioria dos alunos acredita que “saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões” é importante ao administrador, sendo, 78,8% dos alunos Alpha, 82,7% dos alunos Beta, 74,7% dos alunos Gama, 78,3% dos alunos Delta e 74,4% dos alunos Epsilon.

Questão 9 – Coluna A: a maioria dos alunos acredita que “saber distanciar-se, funcionar em dupla direção” é importante ao administrador, sendo, 76,1% dos alunos Alpha, 84,5% dos alunos Beta, 72,3% dos alunos Gama, 73,9% dos alunos Delta e 71,8% dos alunos Epsilon.

Questão 10 – Coluna A: a maioria dos alunos acredita que “saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos” é importante ao administrador, sendo, 80,3% dos alunos Alpha, 79,3% dos alunos Beta, 85,6% dos alunos Gama, 87% dos alunos Delta e 71,8% dos alunos Epsilon.

Questão 11 – Coluna A: a maioria dos alunos acredita que “saber determinar e interpretar indicadores de contexto” é importante ao administrador, sendo, 80,3% dos alunos Alpha, 84,5% dos alunos Beta, 78,3% dos alunos Gama, 95,7% dos alunos Delta e 74,4% dos alunos Epsilon.

Questão 12 – Coluna A: a maioria dos alunos acredita que “saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas” é importante ao administrador, sendo, 70,4% dos alunos Alpha, 81,0% dos alunos Beta, 81,9% dos alunos Gama, 95,7% dos alunos Delta e 74,4% dos alunos Epsilon.

Questão 13 – Coluna A: a maioria dos alunos acredita que “saber tirar as lições da experiência, saber transformar sua ação em experiência” é importante ao

administrador, sendo, 91,5% dos alunos Alpha, 86,2% dos alunos Beta, 84,3% dos alunos Gama, 95,7% dos alunos Delta e 59,0% dos alunos Epsilon.

Questão 14 – Coluna A: a maioria dos alunos acredita que “saber descrever como se aprende” é importante ao administrador, sendo, 87,3% dos alunos Alpha, 77,6% dos alunos Beta, 83,1% dos alunos Gama, 82,6% dos alunos Delta e 84,6% dos alunos Epsilon.

Questão 15 – Coluna A: a maioria dos alunos acredita que “saber agir em circuito duplo de aprendizagem” é importante ao administrador, sendo, 86% dos alunos Alpha, 84,5% dos alunos Beta, 84,3% dos alunos Gama, 95,7% dos alunos Delta e 71,9% dos alunos Epsilon.

Questão 16 – Coluna A: a maioria dos alunos acredita que “saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais” é importante ao administrador, sendo 87,4% dos alunos Alpha, 89,7% dos alunos Beta, 88,0% dos alunos Gama, 95,7% dos alunos Delta e 66,7% dos alunos Epsilon.

Questão 17 – Coluna A: a maioria dos alunos acredita que “saber assumir riscos” é importante ao administrador, sendo, 83,1% dos alunos Alpha, 82,7% dos alunos Beta, 83,1% dos alunos Gama, 95,7% dos alunos Delta e 64,1% dos alunos Epsilon.

Questão 18 – A maioria dos alunos acredita que “saber empreender” é importante ao administrador, sendo, 81,7% dos alunos Alpha, 79,3% dos alunos Beta, 83,1% dos alunos Gama, 95,6% dos alunos Delta e 69,2% dos alunos Epsilon.

Questão 19 – Coluna A: a maioria dos alunos acredita que “ter ética profissional” é importante ao administrador, sendo, 93,0% dos alunos Alpha, 89,7% dos alunos Beta, 79,5% dos alunos Gama, 95,7% dos alunos Delta e 66,7% dos alunos Epsilon.

APÊNDICE B – Respostas dos docentes quanto ao questionário

Partindo das respostas dos referidos docentes, foram montadas as Tabelas 32, 33, 34, 35 e 36 a seguir, que demonstram os percentuais informados pelos docentes de cada uma das instituições pesquisadas.

Tabela 32 – Respostas Coluna A docentes Alpha

	Docentes Alpha									
	1	2	3	4	5					
Questão 1A	0,0%	0,0%	0,0%	2	33,3%	4	66,7%			
Questão 2A	0,0%	0,0%	0,0%	2	33,3%	4	66,7%			
Questão 3A	0,0%	0,0%	0,0%	2	33,3%	4	66,7%			
Questão 4A	0,0%	0,0%	0,0%	2	33,3%	4	66,7%			
Questão 5A	0,0%	0,0%	0,0%	4	66,7%	2	33,3%			
Questão 7A	0,0%	0,0%	0,0%	1	16,7%	5	83,3%			
Questão 8A	0,0%	0,0%	0,0%	3	50,0%	3	50,0%			
Questão 10A	0,0%	0,0%	1	16,7%	2	33,3%	3	50,0%		
Questão 11A	0,0%	0,0%	1	16,7%	2	33,3%	3	50,0%		
Questão 12A	0,0%	0,0%	0,0%	2	33,3%	4	66,7%			
Questão 13A	0,0%	0,0%	0,0%	2	33,3%	4	66,7%			
Questão 14A	0,0%	0,0%	0,0%	3	50,0%	3	50,0%			
Questão 16A	0,0%	0,0%	0,0%	2	33,3%	4	66,7%			
Questão 17A	0,0%	0,0%	0,0%	3	50,0%	3	50,0%			
Questão 18A	0,0%	0,0%	0,0%	4	66,7%	2	33,3%			
Questão 20A	0,0%	0,0%	0,0%	4	66,7%	2	33,3%			
Questão 21A	0,0%	0,0%	0,0%	2	33,3%	4	66,7%			
Questão 22A	0,0%	0,0%	1	16,7%	1	16,7%	4	66,7%		
Questão 23A	0,0%	0,0%	0,0%	2	33,3%	3	50,0%			

Fonte: Berto (2007)

Tabela 33 – Resposta Coluna A docentes Beta

	Docentes Beta									
	1		2		3		4		5	
Questão 1A		0,0%		0,0%		0,0%	2	28,6%	5	71,4%
Questão 2A		0,0%		0,0%		0,0%	2	28,6%	5	71,4%
Questão 3A		0,0%		0,0%		0,0%	2	28,6%	5	71,4%
Questão 4A		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	7	100,0%
Questão 5A		0,0%		0,0%		0,0%	2	28,6%	5	71,4%
Questão 7A		0,0%		0,0%		0,0%	2	28,6%	5	71,4%
Questão 8A		0,0%		0,0%		0,0%	4	57,1%	3	42,9%
Questão 10A		0,0%	1	14,3%	1	14,3%	2	28,6%	3	42,9%
Questão 11A		0,0%		0,0%	1	14,3%	4	57,1%	2	28,6%
Questão 12A		0,0%		0,0%	2	28,6%		0,0%	5	71,4%
Questão 13A		0,0%		0,0%	1	14,3%	1	14,3%	5	71,4%
Questão 14A		0,0%		0,0%		0,0%	1	14,3%	6	85,7%
Questão 16A		0,0%		0,0%		0,0%	1	14,3%	6	85,7%
Questão 17A		0,0%		0,0%		0,0%	3	42,9%	4	57,1%
Questão 18A		0,0%		0,0%		0,0%	2	28,6%	5	71,4%
Questão 20A		0,0%		0,0%		0,0%	3	42,9%	4	57,1%
Questão 21A		0,0%		0,0%		0,0%	3	42,9%	4	57,1%
Questão 22A		0,0%		0,0%		0,0%	1	14,3%	6	85,7%
Questão 23A		0,0%		0,0%		0,0%	1	14,3%	6	85,7%

Fonte: Berto (2007)

Tabela 34 – Respostas Coluna A docentes Gama

	Docentes Gama									
	1		2		3		4		5	
Questão 1A		0,0%		0,0%	1	20,0%	2	40,0%	2	40,0%
Questão 2A		0,0%		0,0%		0,0%	3	60,0%	2	40,0%
Questão 3A		0,0%		0,0%	1	20,0%	3	60,0%	1	20,0%
Questão 4A		0,0%		0,0%	1	20,0%	1	20,0%	3	60,0%
Questão 5A		0,0%		0,0%	1	20,0%	3	60,0%	1	20,0%
Questão 7A		0,0%		0,0%	1	20,0%		0,0%	4	80,0%
Questão 8A		0,0%		0,0%		0,0%	2	40,0%	3	60,0%
Questão 10A		0,0%	1	20,0%	1	20,0%	2	40,0%	1	20,0%
Questão 11A		0,0%		0,0%	1	20,0%	3	60,0%	1	20,0%
Questão 12A		0,0%		0,0%	1	20,0%	1	20,0%	3	60,0%
Questão 13A		0,0%	1	20,0%		0,0%	2	40,0%	2	40,0%
Questão 14A		0,0%		0,0%		0,0%	4	80,0%	1	20,0%
Questão 16A		0,0%		0,0%		0,0%	3	60,0%	2	40,0%
Questão 17A		0,0%		0,0%	1	20,0%	2	40,0%	2	40,0%
Questão 18A		0,0%		0,0%	1	20,0%	1	20,0%	3	60,0%
Questão 20A		0,0%		0,0%		0,0%	3	60,0%	2	40,0%
Questão 21A		0,0%	1	20,0%	1	20,0%	2	40,0%	1	20,0%
Questão 22A		0,0%	1	20,0%	1	20,0%	2	40,0%	1	20,0%
Questão 23A		0,0%		0,0%		0,0%	2	40,0%	3	60,0%

Fonte: Berto (2007)

Tabela 35 – Resposta Coluna A docentes Delta

	Docentes Delta									
	1		2		3		4		5	
Questão 1A		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	2	100,0%
Questão 2A		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	2	100,0%
Questão 3A		0,0%		0,0%		0,0%	2	100,0%		0,0%
Questão 4A		0,0%		0,0%		0,0%	1	50,0%	1	50,0%
Questão 5A		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	2	100,0%
Questão 7A		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	2	100,0%
Questão 8A		0,0%		0,0%		0,0%	1	50,0%	1	50,0%
Questão 10A		0,0%		0,0%		0,0%	1	50,0%	1	50,0%
Questão 11A		0,0%		0,0%		0,0%	2	100,0%		0,0%
Questão 12A		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	2	100,0%
Questão 13A		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	2	100,0%
Questão 14A		0,0%		0,0%		0,0%	1	50,0%	1	50,0%
Questão 16A		0,0%		0,0%		0,0%	2	100,0%		0,0%
Questão 17A		0,0%		0,0%		0,0%	2	100,0%		0,0%
Questão 18A		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	2	100,0%
Questão 20A		0,0%		0,0%		0,0%	1	50,0%	1	50,0%
Questão 21A		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	2	100,0%
Questão 22A		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	2	100,0%
Questão 23A		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	2	100,0%

Fonte: Berto (2007)

Tabela 36 – Respostas Coluna A docentes Epsilon

	Docentes Epsilon									
	1		2		3		4		5	
Questão 1A		0,0%		0,0%	1	25,0%	1	25,0%	2	50,0%
Questão 2A		0,0%		0,0%		0,0%	2	50,0%	2	50,0%
Questão 3A		0,0%		0,0%		0,0%	1	25,0%	3	75,0%
Questão 4A		0,0%		0,0%		0,0%	2	50,0%	2	50,0%
Questão 5A		0,0%		0,0%		0,0%	1	25,0%	3	75,0%
Questão 7A		0,0%		0,0%		0,0%	2	50,0%	2	50,0%
Questão 8A		0,0%		0,0%		0,0%	2	50,0%	2	50,0%
Questão 10A	1	25,0%	1	25,0%		0,0%	1	25,0%	1	25,0%
Questão 11A		0,0%		0,0%		0,0%	3	75,0%	1	25,0%
Questão 12A		0,0%		0,0%		0,0%	1	25,0%	3	75,0%
Questão 13A		0,0%		0,0%	1	25,0%	1	25,0%	2	50,0%
Questão 14A		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	5	125,0%
Questão 16A		0,0%		0,0%		0,0%	4	100,0%	5	125,0%
Questão 17A		0,0%		0,0%		0,0%	1	25,0%	3	75,0%
Questão 18A		0,0%		0,0%		0,0%	1	25,0%	3	75,0%
Questão 20A		0,0%		0,0%	1	25,0%	2	50,0%	1	25,0%
Questão 21A		0,0%	1	25,0%	1	25,0%		0,0%	2	50,0%
Questão 22A		0,0%		0,0%		0,0%	2	50,0%	2	50,0%
Questão 23A		0,0%		0,0%		0,0%	1	25,0%	3	75,0%

Fonte: Berto (2007)

Com base nos dados informados nas Tabelas 32, 33, 34, 35 e 36, podem-se admitir as considerações a seguir:

Questão 1 – Coluna A: a grande maioria dos docentes acredita que “saber o que fazer” é importante ao administrador, sendo, 100% dos docentes Alpha, seguidos de 100% dos docentes Beta, 80% dos docentes Gama, 100% dos docentes Delta e 75% dos docentes Epsilon.

Questão 2 – Coluna A: todos os docentes acreditam que “saber ir além do prescrito” é importante ao administrador, sendo, 100% dos docentes Alpha, 100% dos docentes Beta, 100% dos docentes Gama, 100% dos docentes Delta e 100% dos docentes Epsilon.

Questão 3 – Coluna A: a grande maioria dos docentes acredita que “saber escolher na urgência” é importante ao administrador, sendo, 100% dos docentes Alpha, 100% dos docentes Beta, 80% dos docentes Gama, 100% dos docentes Delta e 100% dos docentes Epsilon.

Questão 4 – Coluna A: a grande maioria dos docentes acredita que “saber arbitrar, negociar e decidir” é importante ao administrador, sendo, 100% dos docentes Alpha, 100% dos docentes Beta, 80% dos docentes Gama, 100% dos docentes Delta e 100% dos docentes Epsilon.

Questão 5 – Coluna A: a grande maioria dos docentes acredita que “saber encadear ações de acordo com uma finalidade” é importante ao administrador, sendo, 100% dos docentes Alpha, 100% dos docentes Beta, 80% dos docentes Gama, 100% dos docentes Delta e 100% dos docentes Epsilon.

Questão 6 – Coluna A: a grande maioria dos docentes acredita que “saber construir competências a partir de recursos disponíveis” é importante ao administrador, sendo, 100% dos docentes Alpha, 100% dos docentes Beta, 80% dos docentes Gama, 100% dos docentes Delta e 100% dos docentes Epsilon.

Questão 7 – Coluna A: todos os docentes acreditam que “saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados mas também dos recursos de seu meio” é importante ao administrador, sendo, 100% dos docentes Alpha, 100% dos docentes Beta, 100% dos docentes Gama, 100% dos docentes Delta e 100% dos docentes Epsilon.

Questão 8 – Coluna A: a maioria dos docentes acredita que “saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões” é importante ao administrador, sendo, 83,3% dos docentes Alpha, 71,4% dos docentes Beta, 60% dos docentes Gama, 100% dos docentes Delta e 50% dos docentes Epsilon.

Questão 9 – Coluna A: a maioria dos docentes acredita que “saber distanciar-se, funcionar em dupla direção” é importante ao administrador, sendo, 83,3% dos docentes Alpha, 85,7% dos docentes Beta, 80% dos docentes Gama, 100% dos docentes Delta e 100% dos docentes Epsilon.

Questão 10 – Coluna A: a maioria dos docentes acredita que “saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos” é importante ao administrador, sendo, 100% dos docentes Alpha, 71,4% dos docentes Beta, 80% dos docentes Gama, 100% dos docentes Delta e 100% dos docentes Epsilon.

Questão 11 – Coluna A: a maioria dos docentes acredita que “saber determinar e interpretar indicadores de contexto” é importante ao administrador, sendo, 100% dos docentes Alpha, 85,7% dos docentes Beta, 80% dos docentes Gama, 100% dos docentes Delta e 75% dos docentes Epsilon.

Questão 12 – Coluna A: todos os docentes acreditam que “saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas” é importante ao administrador, sendo, 100% dos docentes Alpha, 100% dos docentes Beta, 100% dos docentes Gama, 100% dos docentes Delta e 100% dos docentes Epsilon.

Questão 13 – Coluna A: todos os docentes acreditam que “saber tirar as lições da experiência, saber transformar sua ação em experiência” é importante ao administrador, sendo, 100% dos docentes Alpha, 100% dos docentes Beta, 100% dos docentes Gama, 100% dos docentes Delta e 100% dos docentes Epsilon.

Questão 14 – Coluna A: a grande maioria dos docentes acredita que “saber descrever como se aprende” é importante ao administrador, sendo, 100% dos docentes Alpha, 100% dos docentes Beta, 80% dos docentes Gama, 100% dos docentes Delta e 100% dos docentes Epsilon.

Questão 15 – Coluna A: a grande maioria dos docentes acredita que “saber agir em circuito duplo de aprendizagem” é importante ao administrador, sendo, 100% dos docentes Alpha, 100% dos docentes Beta, 80% dos docentes Gama, 100% dos docentes Delta e 100% dos docentes Epsilon.

Questão 16 – Coluna A: a grande maioria dos docentes acredita que “saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais” é importante ao administrador, sendo 100% dos docentes Alpha, 100% dos docentes Beta, 100% dos docentes Gama, 100% dos docentes Delta e 75% dos docentes Epsilon.

Questão 17 – Coluna A: a maioria dos docentes acredita que “saber assumir riscos” é importante ao administrador, sendo, 100% dos docentes Alpha, 100% dos docentes Beta, 60% dos docentes Gama, 100% dos docentes Delta e 50% dos docentes Epsilon.

Questão 18 – a maioria dos docentes acredita que “saber empreender” é importante ao administrador, sendo, 83,3% dos docentes Alpha, 100% dos docentes Beta, 60% dos docentes Gama, 100% dos docentes Delta e 100% dos docentes Epsilon.

Questão 19 – Coluna A: a grande maioria dos os docentes acredita que “ter ética profissional” é importante ao administrador, sendo, 83,3% dos docentes Alpha, 100% dos docentes Beta, 100% dos docentes Gama, 100% dos docentes Delta e 100% dos docentes Epsilon.

APÊNDICE C – Respostas dos profissionais quanto ao questionário

Partindo das respostas dos referidos profissionais, montou-se a Tabela 37 a seguir, que demonstra os percentuais informados pelos docentes de cada uma das instituições pesquisadas.

Tabela 37 – Respostas Coluna A profissionais

	Profissionais									
	1	2	3	4	5					
Questão 1A	0,0%	0,0%	0,0%	3	42,9%	4	57,1%			
Questão 2A	0,0%	0,0%	0,0%	3	42,9%	4	57,1%			
Questão 3A	0,0%	0,0%	0,0%	3	42,9%	4	57,1%			
Questão 4A	0,0%	0,0%	0,0%	3	42,9%	4	57,1%			
Questão 5A	0,0%	0,0%	0,0%	4	57,1%	3	42,9%			
Questão 7A	0,0%	0,0%	0,0%	3	42,9%	4	57,1%			
Questão 8A	0,0%	0,0%	1	14,3%	3	42,9%	3	42,9%		
Questão 10A	0,0%	0,0%	2	28,6%	4	57,1%	1	14,3%		
Questão 11A	0,0%	0,0%	1	14,3%	5	71,4%	1	14,3%		
Questão 12A	0,0%	0,0%	1	14,3%	4	57,1%	2	28,6%		
Questão 13A	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3	42,9%	4	57,1%		
Questão 14A	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3	42,9%	4	57,1%		
Questão 16A	0,0%	0,0%	1	14,3%	3	42,9%	3	42,9%		
Questão 17A	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6	85,7%	1	14,3%		
Questão 18A	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4	57,1%	3	42,9%		
Questão 20A	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7	100,0%			
Questão 21A	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4	57,1%	3	42,9%		
Questão 22A	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3	42,9%	4	57,1%		
Questão 23A	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1	14,3%	5	71,4%		

Fonte: Berto (2007)

Com base nos dados informados na Tabela 37, podem-se admitir as considerações a seguir:

Questão 1 – Coluna A: 100% dos profissionais acreditam que “saber o que fazer” é importante ao administrador.

Questão 2 – Coluna A: 100% dos profissionais acreditam que “saber ir além do prescrito” é importante ao administrador.

Questão 3 – Coluna A: 100% dos profissionais acreditam que “saber escolher na urgência” é importante ao administrador.

Questão 4 – Coluna A: 100% dos profissionais acreditam que “saber arbitrar, negociar e decidir” é importante ao administrador.

Questão 5 – Coluna A: 100% dos profissionais acreditam que “saber encadear ações de acordo com uma finalidade” é importante ao administrador.

Questão 6 – Coluna A: 100% dos profissionais acreditam que “saber construir competências a partir de recursos disponíveis” é importante ao administrador.

Questão 7 – Coluna A: a grande maioria (85,8%) dos profissionais acredita que “saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados mas também dos recursos de seu meio” é importante ao administrador.

Questão 8 – Coluna A: a maioria (71,4%) dos profissionais acredita que “saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos já vivenciadas a fim de utilizá-las para tomar decisões” é importante ao administrador.

Questão 9 – Coluna A: a grande maioria (85,7%) dos profissionais acredita que “saber distanciar-se, funcionar em dupla direção” é importante ao administrador.

Questão 10 – Coluna A: a grande maioria (85,7%) dos profissionais acredita que “saber utilizar os conhecimentos e habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos” é importante ao administrador.

Questão 11 – Coluna A: 100% dos profissionais acreditam que “saber determinar e interpretar indicadores de contexto” é importante ao administrador.

Questão 12 – Coluna A: 100% dos profissionais acreditam que “saber criar condições que permitam a realização de tarefas novas sem limitar-se apenas à execução de tarefas únicas e repetitivas” é importante ao administrador.

Questão 13 – Coluna A: a grande maioria (85,8%) dos profissionais acredita que “saber tirar as lições da experiência, saber transformar sua ação em experiência” é importante ao administrador.

Questão 14 – Coluna A: 100% dos profissionais acreditam que “saber descrever como se aprende” é importante ao administrador.

Questão 15 – Coluna A: 100% dos profissionais acreditam que “saber agir em circuito duplo de aprendizagem” é importante ao administrador.

Questão 16 – Coluna A: 100% dos profissionais acreditam que “saber envolver-se e integrar-se nos assuntos profissionais” é importante ao administrador.

Questão 17 – Coluna A: 100% dos profissionais acreditam que “saber assumir riscos” é importante ao administrador.

Questão 18 – 100% dos profissionais acreditam que “saber empreender” é importante ao administrador.

Questão 19 – Coluna A: 100% dos profissionais acreditam que “ter ética profissional” é importante ao administrador.

APÊNDICE D – Comparativo de respostas quanto ao grau que os alunos Alpha possuem de cada competência

A partir dos resultados obtidos, pode-se montar a Tabela 38 a seguir, a qual mostra a avaliação feita pelos alunos Alpha quanto ao grau que possuem de cada uma das competências e, ao mesmo tempo, o grau que os docentes e profissionais acreditam que estes tenham.

Tabela 38 – Respostas Coluna B alunos Alpha x docentes Alpha x profissionais

	Alunos Alpha					Docentes Alpha					Profissionais				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Questão 1B	2,8%	21,1%	29,6%	40,8%	4,2%	0,0%	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%	14,3%	57,1%	28,6%	0,0%	0,0%
Questão 2B	0,0%	26,8%	19,7%	38,0%	14,1%	16,7%	0,0%	50,0%	16,7%	16,7%	0,0%	71,4%	0,0%	14,3%	14,3%
Questão 3B	0,0%	11,3%	18,3%	43,7%	23,9%	16,7%	16,7%	33,3%	16,7%	0,0%	0,0%	57,1%	14,3%	28,6%	0,0%
Questão 4B	0,0%	14,1%	14,1%	38,0%	28,2%	0,0%	16,7%	33,3%	33,3%	16,7%	0,0%	57,1%	0,0%	42,9%	0,0%
Questão 5B	4,2%	31,0%	18,3%	31,0%	12,7%	0,0%	16,7%	33,3%	50,0%	0,0%	14,3%	42,9%	14,3%	28,6%	0,0%
Questão 7B	1,4%	28,2%	18,3%	46,5%	4,2%	0,0%	33,3%	16,7%	16,7%	33,3%	28,6%	28,6%	0,0%	42,9%	0,0%
Questão 8B	4,2%	12,7%	14,1%	47,9%	19,7%	0,0%	0,0%	16,7%	33,3%	50,0%	28,6%	42,9%	14,3%	14,3%	0,0%
Questão 10B	0,0%	11,3%	15,5%	47,9%	22,5%	0,0%	16,7%	16,7%	50,0%	16,7%	14,3%	42,9%	14,3%	28,6%	0,0%
Questão 11B	0,0%	18,3%	25,4%	23,9%	28,2%	16,7%	16,7%	16,7%	33,3%	16,7%	14,3%	14,3%	28,6%	42,9%	0,0%
Questão 12B	2,8%	14,1%	12,7%	42,3%	22,5%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	14,3%	28,6%	42,9%	0,0%
Questão 13B	5,6%	16,9%	18,3%	39,4%	14,1%	0,0%	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%	14,3%	57,1%	14,3%	0,0%	14,3%
Questão 14B	1,4%	14,1%	18,3%	38,0%	25,4%	0,0%	33,3%	0,0%	50,0%	16,7%	0,0%	42,9%	14,3%	42,9%	0,0%
Questão 16B	2,8%	11,3%	16,9%	35,2%	31,0%	0,0%	16,7%	0,0%	50,0%	33,3%	0,0%	28,6%	28,6%	42,9%	0,0%
Questão 17B	0,0%	9,9%	12,7%	32,4%	42,3%	33,3%	0,0%	16,7%	16,7%	33,3%	0,0%	28,6%	28,6%	28,6%	14,3%
Questão 18B	2,8%	12,7%	19,7%	28,2%	31,0%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	57,1%	14,3%	28,6%	0,0%
Questão 20B	1,4%	14,1%	15,5%	36,6%	29,6%	0,0%	33,3%	16,7%	50,0%	0,0%	14,3%	42,9%	0,0%	42,9%	0,0%
Questão 21B	0,0%	19,7%	14,1%	38,0%	23,9%	0,0%	33,3%	0,0%	50,0%	16,7%	14,3%	57,1%	0,0%	28,6%	0,0%
Questão 22B	1,4%	19,7%	21,1%	32,4%	22,5%	0,0%	16,7%	16,7%	66,7%	0,0%	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	0,0%
Questão 23B	0,0%	5,6%	15,5%	33,8%	42,3%	0,0%	16,7%	33,3%	16,7%	16,7%	0,0%	28,6%	0,0%	57,1%	14,3%

Fonte: Berto (2007)

APÊNDICE E – Comparativo de respostas quanto ao grau que os alunos Beta possuem de cada competência

A partir dos resultados obtidos, pode-se montar a Tabela 39 a seguir, a qual mostra a avaliação feita pelos alunos Beta quanto ao grau que possuem de cada uma das competências e, ao mesmo tempo, o grau que os docentes e profissionais acreditam que estes tenham.

Tabela 39 – Respostas Coluna B alunos Beta x docentes Beta x profissionais

	Alunos Beta					Docentes Beta					Profissionais				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Questão 1B	0,0%	12,1%	36,2%	37,9%	5,2%	0,0%	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%	14,3%	57,1%	28,6%	0,0%	0,0%
Questão 2B	0,0%	8,6%	29,3%	44,8%	6,9%	0,0%	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%	0,0%	71,4%	0,0%	14,3%	14,3%
Questão 3B	0,0%	3,4%	24,1%	46,6%	19,0%	0,0%	0,0%	42,9%	57,1%	0,0%	0,0%	57,1%	14,3%	28,6%	0,0%
Questão 4B	0,0%	5,2%	22,4%	51,7%	13,8%	0,0%	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	0,0%	57,1%	0,0%	42,9%	0,0%
Questão 5B	0,0%	10,3%	31,0%	39,7%	8,6%	0,0%	14,3%	28,6%	28,6%	28,6%	14,3%	42,9%	14,3%	28,6%	0,0%
Questão 7B	1,7%	8,6%	22,4%	44,8%	13,8%	0,0%	28,6%	0,0%	57,1%	14,3%	28,6%	28,6%	0,0%	42,9%	0,0%
Questão 8B	0,0%	15,5%	19,0%	44,8%	13,8%	0,0%	28,6%	14,3%	42,9%	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%	14,3%	0,0%
Questão 10B	1,7%	10,3%	29,3%	31,0%	19,0%	0,0%	14,3%	28,6%	28,6%	28,6%	14,3%	42,9%	14,3%	28,6%	0,0%
Questão 11B	0,0%	6,9%	13,8%	50,0%	20,7%	0,0%	0,0%	28,6%	57,1%	14,3%	14,3%	14,3%	28,6%	42,9%	0,0%
Questão 12B	0,0%	6,9%	10,3%	51,7%	22,4%	0,0%	14,3%	0,0%	57,1%	14,3%	0,0%	14,3%	28,6%	42,9%	0,0%
Questão 13B	1,7%	15,5%	20,7%	39,7%	13,8%	0,0%	42,9%	14,3%	14,3%	28,6%	14,3%	57,1%	14,3%	0,0%	14,3%
Questão 14B	0,0%	8,6%	15,5%	50,0%	17,2%	0,0%	14,3%	14,3%	42,9%	28,6%	0,0%	42,9%	14,3%	42,9%	0,0%
Questão 16B	0,0%	6,9%	17,2%	44,8%	22,4%	0,0%	14,3%	0,0%	71,4%	14,3%	0,0%	28,6%	28,6%	42,9%	0,0%
Questão 17B	0,0%	3,4%	19,0%	37,9%	32,8%	0,0%	28,6%	14,3%	42,9%	14,3%	0,0%	28,6%	28,6%	28,6%	14,3%
Questão 18B	0,0%	5,2%	19,0%	44,8%	22,4%	0,0%	14,3%	14,3%	57,1%	14,3%	0,0%	57,1%	14,3%	28,6%	0,0%
Questão 20B	0,0%	6,9%	19,0%	41,4%	24,1%	0,0%	0,0%	28,6%	57,1%	14,3%	14,3%	42,9%	0,0%	42,9%	0,0%
Questão 21B	0,0%	12,1%	22,4%	36,2%	20,7%	0,0%	14,3%	0,0%	57,1%	28,6%	14,3%	57,1%	0,0%	28,6%	0,0%
Questão 22B	0,0%	10,3%	13,8%	44,8%	19,0%	0,0%	14,3%	0,0%	57,1%	28,6%	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	0,0%
Questão 23B	0,0%	3,4%	12,1%	43,1%	34,5%	0,0%	14,3%	0,0%	42,9%	42,9%	0,0%	28,6%	0,0%	57,1%	14,3%

Fonte: Berto (2007)

APÊNDICE F – Comparativo de respostas quanto ao grau que os alunos Gama possuem de cada competência

A partir dos resultados obtidos, pode-se montar a Tabela 40 a seguir, a qual mostra a avaliação feita pelos alunos Gama quanto ao grau que possuem de cada uma das competências e, ao mesmo tempo, o grau que os docentes e profissionais acreditam que estes tenham.

Tabela 40 – Respostas Coluna B alunos Gama x docentes Gama x profissionais

	Alunos Gama					Docentes Gama					Profissionais				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Questão 1B	3,6%	32,5%	34,9%	26,5%	2,4%	0,0%	40,0%	0,0%	60,0%	0,0%	14,3%	57,1%	28,6%	0,0%	0,0%
Questão 2B	0,0%	21,7%	20,5%	44,6%	10,8%	0,0%	40,0%	0,0%	60,0%	0,0%	0,0%	71,4%	0,0%	14,3%	14,3%
Questão 3B	3,6%	16,9%	15,7%	44,6%	19,3%	0,0%	20,0%	20,0%	60,0%	0,0%	0,0%	57,1%	14,3%	28,6%	0,0%
Questão 4B	2,4%	19,3%	15,7%	43,4%	16,9%	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%	0,0%	0,0%	57,1%	0,0%	42,9%	0,0%
Questão 5B	6,0%	32,5%	25,3%	31,3%	4,8%	20,0%	20,0%	40,0%	0,0%	20,0%	14,3%	42,9%	14,3%	28,6%	0,0%
Questão 7B	1,2%	27,7%	14,5%	47,0%	8,4%	20,0%	20,0%	0,0%	60,0%	0,0%	28,6%	28,6%	0,0%	42,9%	0,0%
Questão 8B	3,6%	14,5%	24,1%	39,8%	18,1%	0,0%	20,0%	0,0%	60,0%	20,0%	28,6%	42,9%	14,3%	14,3%	0,0%
Questão 10B	3,6%	27,7%	22,9%	32,5%	13,3%	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%	0,0%	14,3%	42,9%	14,3%	28,6%	0,0%
Questão 11B	3,6%	26,5%	26,5%	26,5%	15,7%	0,0%	40,0%	0,0%	60,0%	0,0%	14,3%	14,3%	28,6%	42,9%	0,0%
Questão 12B	0,0%	13,3%	12,0%	42,2%	27,7%	20,0%	20,0%	0,0%	40,0%	20,0%	0,0%	14,3%	28,6%	42,9%	0,0%
Questão 13B	4,8%	22,9%	21,7%	33,7%	14,5%	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%	0,0%	14,3%	57,1%	14,3%	0,0%	14,3%
Questão 14B	0,0%	12,0%	20,5%	44,6%	20,5%	0,0%	20,0%	0,0%	40,0%	40,0%	0,0%	42,9%	14,3%	42,9%	0,0%
Questão 16B	1,2%	15,7%	20,5%	37,3%	24,1%	0,0%	0,0%	0,0%	60,0%	40,0%	0,0%	28,6%	28,6%	42,9%	0,0%
Questão 17B	4,8%	14,5%	14,5%	41,0%	24,1%	0,0%	0,0%	40,0%	40,0%	20,0%	0,0%	28,6%	28,6%	28,6%	14,3%
Questão 18B	1,2%	18,1%	14,5%	34,9%	27,7%	0,0%	40,0%	0,0%	40,0%	20,0%	0,0%	57,1%	14,3%	28,6%	0,0%
Questão 20B	2,4%	20,5%	16,9%	43,4%	15,7%	0,0%	20,0%	0,0%	60,0%	20,0%	14,3%	42,9%	0,0%	42,9%	0,0%
Questão 21B	1,2%	21,7%	18,1%	44,6%	14,5%	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%	0,0%	14,3%	57,1%	0,0%	28,6%	0,0%
Questão 22B	2,4%	26,5%	16,9%	33,7%	20,5%	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%	0,0%	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	0,0%
Questão 23B	2,4%	9,6%	13,3%	27,7%	44,6%	0,0%	0,0%	0,0%	80,0%	20,0%	0,0%	28,6%	0,0%	57,1%	14,3%

Fonte: Berto (2007)

APÊNDICE G – Comparativo de respostas quanto ao grau que os alunos Delta possuem de cada competência

A partir dos resultados obtidos, pode-se montar a Tabela 41 a seguir, a qual mostra a avaliação feita pelos alunos Delta quanto ao grau que possuem de cada uma das competências e, ao mesmo tempo, o grau que os docentes e profissionais acreditam que estes tenham.

Tabela 41 – Respostas Coluna B alunos Delta x docentes Delta x profissionais

	Alunos Delta					Docentes Delta					Profissionais				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Questão 1B	4,3%	21,7%	26,1%	47,8%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	14,3%	57,1%	28,6%	0,0%	0,0%
Questão 2B	0,0%	0,0%	17,4%	60,9%	21,7%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	71,4%	0,0%	14,3%	14,3%
Questão 3B	0,0%	4,3%	8,7%	43,5%	43,5%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	57,1%	14,3%	28,6%	0,0%
Questão 4B	0,0%	0,0%	13,0%	69,6%	17,4%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	57,1%	0,0%	42,9%	0,0%
Questão 5B	4,3%	4,3%	47,8%	17,4%	17,4%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	14,3%	42,9%	14,3%	28,6%	0,0%
Questão 7B	0,0%	8,7%	26,1%	47,8%	17,4%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	28,6%	28,6%	0,0%	42,9%	0,0%
Questão 8B	0,0%	4,3%	30,4%	34,8%	30,4%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	28,6%	42,9%	14,3%	14,3%	0,0%
Questão 10B	13,0%	8,7%	4,3%	47,8%	26,1%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	14,3%	42,9%	14,3%	28,6%	0,0%
Questão 11B	4,3%	4,3%	34,8%	43,5%	13,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	14,3%	14,3%	28,6%	42,9%	0,0%
Questão 12B	0,0%	8,7%	17,4%	47,8%	26,1%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	14,3%	28,6%	42,9%	0,0%
Questão 13B	8,7%	21,7%	17,4%	21,7%	30,4%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	14,3%	57,1%	14,3%	0,0%	14,3%
Questão 14B	0,0%	8,7%	13,0%	43,5%	34,8%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	42,9%	14,3%	42,9%	0,0%
Questão 16B	0,0%	8,7%	17,4%	39,1%	34,8%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	28,6%	28,6%	42,9%	0,0%
Questão 17B	4,3%	13,0%	17,4%	56,5%	8,7%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	28,6%	28,6%	28,6%	14,3%
Questão 18B	0,0%	17,4%	13,0%	47,8%	21,7%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	57,1%	14,3%	28,6%	0,0%
Questão 20B	0,0%	8,7%	17,4%	56,5%	17,4%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	14,3%	42,9%	0,0%	42,9%	0,0%
Questão 21B	0,0%	17,4%	13,0%	34,8%	34,8%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	14,3%	57,1%	0,0%	28,6%	0,0%
Questão 22B	0,0%	17,4%	17,4%	47,8%	17,4%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	0,0%
Questão 23B	0,0%	4,3%	13,0%	21,7%	60,9%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	28,6%	0,0%	57,1%	14,3%

Fonte: Berto (2007)

APÊNDICE H – Comparativo de respostas quanto ao grau que os alunos Epsilon possuem de cada competência

A partir dos resultados obtidos, pode-se montar a Tabela 42 a seguir, a qual mostra a avaliação feita pelos alunos Epsilon quanto ao grau que possuem de cada uma das competências e, ao mesmo tempo, o grau que os docentes e profissionais acreditam que estes tenham.

Tabela 42 – Resposta alunos Epsilon x docentes Epsilon x profissionais

	Alunos Epsilon					Docentes Epsilon					Profissionais				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Questão 1B	0,0%	23,1%	7,7%	56,4%	7,7%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	14,3%	57,1%	28,6%	0,0%	0,0%
Questão 2B	2,6%	0,0%	30,8%	53,8%	7,7%	0,0%	50,0%	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	71,4%	0,0%	14,3%	14,3%
Questão 3B	0,0%	12,8%	7,7%	59,0%	10,3%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	57,1%	14,3%	28,6%	0,0%
Questão 4B	2,6%	7,7%	15,4%	38,5%	23,1%	0,0%	50,0%	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	57,1%	0,0%	42,9%	0,0%
Questão 5B	0,0%	25,6%	20,5%	33,3%	10,3%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	14,3%	42,9%	14,3%	28,6%	0,0%
Questão 7B	0,0%	12,8%	25,6%	41,0%	10,3%	0,0%	50,0%	25,0%	25,0%	0,0%	28,6%	28,6%	0,0%	42,9%	0,0%
Questão 8B	2,6%	15,4%	12,8%	43,6%	15,4%	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	0,0%	28,6%	42,9%	14,3%	14,3%	0,0%
Questão 10B	0,0%	12,8%	28,2%	41,0%	10,3%	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%	0,0%	14,3%	42,9%	14,3%	28,6%	0,0%
Questão 11B	0,0%	2,6%	25,6%	46,2%	15,4%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	14,3%	14,3%	28,6%	42,9%	0,0%
Questão 12B	0,0%	10,3%	15,4%	46,2%	17,9%	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	14,3%	28,6%	42,9%	0,0%
Questão 13B	0,0%	12,8%	15,4%	48,7%	10,3%	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	0,0%	14,3%	57,1%	14,3%	0,0%	14,3%
Questão 14B	2,6%	15,4%	15,4%	48,7%	7,7%	0,0%	50,0%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	42,9%	14,3%	42,9%	0,0%
Questão 16B	2,6%	15,4%	25,6%	35,9%	12,8%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%	28,6%	28,6%	42,9%	0,0%
Questão 17B	0,0%	2,6%	23,1%	46,2%	17,9%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%	28,6%	28,6%	28,6%	14,3%
Questão 18B	0,0%	7,7%	30,8%	33,3%	15,4%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	57,1%	14,3%	28,6%	0,0%
Questão 20B	0,0%	7,7%	23,1%	43,6%	17,9%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	14,3%	42,9%	0,0%	42,9%	0,0%
Questão 21B	0,0%	15,4%	17,9%	46,2%	12,8%	0,0%	50,0%	25,0%	0,0%	25,0%	14,3%	57,1%	0,0%	28,6%	0,0%
Questão 22B	0,0%	15,4%	20,5%	33,3%	23,1%	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	0,0%
Questão 23B	0,0%	7,7%	20,5%	35,9%	25,6%	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	28,6%	0,0%	57,1%	14,3%

Fonte: Berto (2007)

APÊNDICE I – Média de respostas dos três públicos pesquisados

Levando-se em consideração a média de respostas de cada um dos três públicos pesquisados, é possível montar as Tabelas 43 e 44 a seguir, que refletem uma visão geral da opinião dos três públicos quanto às competências necessárias à função do administrador e, também, quanto ao grau que os alunos possuem dessas competências.

Tabela 43 – Média de respostas Coluna A dos alunos, docentes e profissionais

	Alunos					Docentes					Profissionais
	Alpha	Beta	Gama	Delta	Epsilon	Alpha	Beta	Gama	Delta	Epsilon	
Questão 1A	3,2	3,4	3,1	3,2	2,8	3,7	3,7	2,8	4,0	2,8	3,6
Questão 2A	3,0	3,4	3,0	3,6	2,9	3,7	3,7	3,4	4,0	3,5	3,6
Questão 3A	3,4	3,5	3,2	3,7	3,3	3,7	3,7	2,6	3,0	3,8	3,6
Questão 4A	3,3	3,5	3,3	3,6	3,2	3,7	4,0	3,0	3,5	3,5	3,6
Questão 5A	3,1	3,3	2,6	2,9	2,6	3,3	3,7	2,6	4,0	3,8	3,4
Questão 7A	3,2	3,5	3,2	3,7	2,7	3,8	3,7	3,2	4,0	3,5	3,6
Questão 8A	3,3	3,3	2,8	3,2	2,8	3,5	3,4	3,6	3,5	3,5	3,0
Questão 10A	3,0	3,4	2,9	3,0	2,8	3,6	2,9	2,4	3,5	2,5	2,3
Questão 11A	2,9	3,3	2,6	2,8	2,6	3,6	2,9	2,6	3,0	3,3	2,7
Questão 12A	3,1	3,2	3,3	3,3	2,8	3,7	2,9	3,0	4,0	3,8	2,9
Questão 13A	3,1	3,4	3,2	3,8	2,9	3,7	3,3	3,2	4,0	2,8	3,6
Questão 14A	3,0	3,2	3,2	3,6	3,0	3,5	3,9	3,2	3,5	4,0	3,6
Questão 16A	3,4	3,4	3,1	3,6	2,4	3,7	3,9	3,4	3,0	3,6	3,0
Questão 17A	3,3	3,0	3,1	3,2	3,2	3,5	3,6	2,8	3,0	3,8	3,1
Questão 18A	3,4	3,5	3,3	3,7	2,9	3,3	3,7	3,0	4,0	3,8	3,4
Questão 20A	3,3	3,5	3,3	3,8	2,7	3,3	3,6	3,4	3,5	2,5	4,0
Questão 21A	3,3	3,3	3,3	3,6	2,4	3,7	3,6	2,4	4,0	2,5	3,4
Questão 22A	3,1	3,4	3,3	3,7	2,8	3,8	3,9	2,4	4,0	3,5	3,6
Questão 23A	3,4	3,6	3,2	3,7	2,7	3,6	3,9	3,6	4,0	3,8	3,8

Fonte: Berto (2007)

Tabela 44 – Média de respostas Coluna B dos alunos, docentes e profissionais

	Alunos					Docentes					Profissionais
	Alpha	Beta	Gama	Delta	Epsilon	Alpha	Beta	Gama	Delta	Epsilon	
Questão 1B	1,9	1,7	1,6	1,9	2,6	2,7	2,1	2,6	2,5	1,3	1,3
Questão 2B	2,3	2,0	2,3	2,7	2,1	1,3	2,1	2,6	2,5	2,8	2,4
Questão 3B	2,6	2,6	2,5	3,1	2,7	1,2	1,7	2,2	0,0	3,0	2,0
Questão 4B	2,7	2,4	2,4	2,8	2,6	2,0	1,7	2,0	1,5	2,8	2,4
Questão 5B	2,2	1,9	1,8	1,5	2,1	1,8	2,3	1,4	1,5	3,5	1,9
Questão 7B	2,2	2,3	2,3	2,3	2,1	2,5	2,9	2,4	1,5	1,8	2,1
Questão 8B	2,6	2,4	2,2	2,3	2,5	3,3	2,4	3,0	2,0	2,8	1,6
Questão 10B	2,6	2,1	2,1	2,8	2,1	2,5	2,3	2,0	3,0	2,0	1,9
Questão 11B	2,3	2,7	2,0	2,0	2,3	2,2	2,3	2,6	1,5	2,5	1,7
Questão 12B	2,6	2,8	2,8	2,7	2,6	2,3	3,0	2,6	3,5	2,3	1,8
Questão 13B	2,3	2,3	2,1	2,4	2,4	2,7	2,4	2,0	3,0	2,8	1,9
Questão 14B	2,5	2,6	2,5	2,9	2,3	2,8	2,7	3,2	3,5	1,8	2,1
Questão 16B	2,6	2,6	2,4	2,7	2,1	3,2	3,0	3,4	1,0	2,0	1,9
Questão 17B	2,8	2,7	2,6	2,3	2,4	2,2	2,4	2,0	1,5	1,7	2,0
Questão 18B	2,5	2,6	2,6	2,7	2,0	2,0	2,6	2,8	1,5	2,5	2,0
Questão 20B	2,7	2,6	2,4	2,6	2,4	2,2	2,3	3,0	3,5	2,5	2,3
Questão 21B	2,6	2,4	2,4	2,8	2,4	2,8	3,1	2,0	3,0	2,0	2,1
Questão 22B	2,3	2,6	2,4	2,5	2,4	2,3	3,1	2,0	1,5	2,5	1,4
Questão 23B	2,9	2,9	2,9	3,2	2,5	1,8	3,3	3,2	3,5	3,3	2,9

Fonte: Berto (2007)