



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CARINE ROMANINI**

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
DA UFFS - *Campus* Chapecó: práticas, possibilidades e limitações**

**CHAPECÓ**

**2017**

**CARINE ROMANINI**

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
DA UFFS - *Campus* Chapecó: práticas, possibilidades e limitações**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dra. Enise Barth Teixeira.

**CHAPECÓ**

**2017**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por proporcionar a vida, por iluminar meus caminhos para que eu chegasse até aqui e por ser meu porto seguro.

À minha mãe Marinês, por ela ser a pessoa cheia de luz, bondade, amor e força, por ter me guiado nos dias difíceis e caminhado comigo nos dias bons.

Ao meu pai Sérgio, por nunca ter desistido de mim, pelo apoio, carinho e dedicação.

À minha irmã Aline, por todos os puxões de orelha, pela imensidão de amor, dedicação e companheirismo.

Agradeço ao meu afilhado Pedro e ao meu primo Miguel por existirem.

À minha orientadora, professora Dra. Enise Barth Teixeira por ter proporcionado uma imersão no mundo acadêmico, pela paciência, pelos ensinamentos, por ser tão atenciosa, gentil e, principalmente, por ter sido inspiração durante todo o curso.

A todos os professores do curso de Administração por serem dedicados e dispostos a nos ensinarem tudo o que sabem.

Ao Projeto RONDON-NER e todas as pessoas conhecidas através dele, por todas as aprendizagens e experiência adquirida.

Aos profissionais da Coordenação Acadêmica que me propuseram uma experiência grandiosa e se tornaram grandes amigos.

Aos meus colegas de turma, pelas risadas, estresses e olheiras compartilhadas, pelos trabalhos realizados em equipe, pelos momentos difíceis e os bons momentos.

À Karina, Daiana, Ana P., Aline, Patrícia B., Gabriel, Jian, Renan, Patrícia V. e a Gabriela por serem os amigos especiais que são.

Aos meus queridos amigos da Van do Chico pelo companheirismo.

Ao Tumblr por ter sido meu refúgio.

E finalmente à Universidade Federal da Fronteira Sul, por ter viabilizado o ensino superior gratuito e de qualidade.

À todos a minha gratidão.

## **PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas**

Romanini, Carine

O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFFS - Campus Chapecó: práticas, possibilidades e limitações / Carine Romanini. -- 2017. 94 f.

Orientador: Enise BarthTeixeira.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração , Chapecó, SC, 2017.

1. Desenvolvimento de competências. 2. Ensino de Administração . I. BarthTeixeira, Enise, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

**CARINE ROMANINI**

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
DA UFFS - *Campus* Chapecó: práticas, possibilidades e limitações**

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Enise Barth Teixeira

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira sul.

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 10/07/2017.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Enise Barth Teixeira – UFFS



---

Prof. Me. Humberto Tonani Tosta – UFFS



---

Prof.<sup>a</sup> Esp. Juliane Aparecida Schneider - UFFS

## RESUMO

As Universidades devem formar profissionais aptos a atuarem no mercado de trabalho, de modo geral, e o desenvolvimento de competências do profissional de Administração, de forma particular. O presente estudo tem como objetivo central descrever as competências desenvolvidas no curso de Administração da UFFS – *campus* Chapecó, identificando a existência de alinhamento às exigências do mercado do trabalho, na percepção dos acadêmicos, egressos e docentes. Para alcançá-lo foram resgatados conceitos do papel da universidade, do ensino de Administração e sobre as competências. A pesquisa ocorreu em duas maneiras distintas, desenvolvendo-se tanto de abordagem qualitativa quanto quantitativa, ainda, foi classificada quanto aos fins, sendo descritiva e quanto aos meios, sendo bibliográfica, documental e de campo. A estratégia utilizada foi o estudo de caso, que foi o curso de Administração da UFFS, *campus* Chapecó. Os sujeitos da pesquisa foram os seus acadêmicos, egressos e docentes. A coleta de dados ocorreu em duas etapas, com dados secundários e primários. Em relação aos dados secundários realizou-se a partir de documentos. Os instrumentos utilizados para os dados primários foram questionários, via *Google Docs* através de amostra probabilística aleatória simples da população de acadêmicos e egressos e entrevista semiestruturada com os docentes, com amostra intencional e conveniência. O método de análise adotado foi de análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que as competências descritas no Projeto Pedagógico do Curso, estão sendo desenvolvidas e que as que se destacam, são: ser aberto a mudanças, atuar criticamente, a tomada de decisão, pensar estrategicamente, ter controle e gerenciamento, equacionar soluções, reconhecer e definir problemas e internalizar valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional. Em relação ao mercado de trabalho as mais exigidas são: pensar estrategicamente, reconhecer e definir problemas e ter iniciativa, criatividade e determinação, saber tomar decisão, atuar preventivamente, ter controle, gerenciamento, iniciativa, criatividade e determinação, ser aberto a mudanças, ter visão sistêmica, saibam trabalhar em equipe. A principal limitação e desafio encontrado, diz respeito à aproximação da sala de aula com o mercado de trabalho, ou seja, da teoria com a prática. Na ótica dos acadêmicos, egressos e docentes o curso tem alguns pontos que precisam ser aperfeiçoados, mas demonstram satisfação com a estrutura do curso, mostraram-se satisfeitos com os resultados obtidos e consideram as competências alinhadas com às exigências do mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Competências. Ensino de Administração. Mercado de trabalho.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Competências como fonte de valor.....	30
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Concepções sobre Administração.....	24
Quadro 2: Processos administrativos.....	24
Quadro 3: Conceitos de Competência .....	29
Quadro 4: População da pesquisa.....	37
Quadro 5: Organização metodológica do estudo.....	39



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa salarial dos acadêmicos. ....	52
Gráfico 2: Fase que os acadêmicos estão cursando. ....	52
Gráfico 3: Atividades realizadas pelos acadêmicos ....	54
Gráfico 4: Desejo em realizar atividades extracurriculares. ....	54
Gráfico 5: Competências exigidas pelo mercado de trabalho – discentes. ....	58
Gráfico 6: Faixa salarial dos egressos. ....	60
Gráfico 7: Escolaridade dos egressos. ....	61
Gráfico 8: Atividades realizadas pelos egressos. ....	62
Gráfico 9: Competência por ordem de importância. ....	72

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos acadêmicos. ....	51
Tabela 2: Síntese do perfil dos acadêmicos.....	53
Tabela 3: Importância das diferentes práticas de ensino aprendizagem segundo os acadêmicos. ....	55
Tabela 4: Desenvolvimento das competências segundo os acadêmicos. ....	56
Tabela 5: Perfil dos egressos. ....	59
Tabela 6: Síntese do perfil dos egressos.....	61
Tabela 7: Importância dos recursos de ensino aprendizagem segundo os egressos.....	63
Tabela 8: Desenvolvimento das competências na ótica dos egressos. ....	63
Tabela 9: Competências exigidas pelo mercado de trabalho na visão dos egressos .....	64

## **LISTA DE SIGLAS**

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

ACC – Atividade Curricular Complementar

APL – Arranjos Produtivos Locais

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior

CFA – Conselho Federal de Administração

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico

CRA – Conselho Regional de Administração

DASP – Departamento de Administração do Setor Público

DCN – Diretrizes Curriculares Nacionais

EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo

ESAN - Escola Superior de Administração de Negócios

FAPESC - Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina

FEA - Faculdade de Economia e Administração

FGV - Fundação Getúlio Vargas

FINEP - Financiamento de Estudos e Projetos

IDORT - Instituto de Organização Racional do Trabalho

IES – Instituição de Ensino Superior

LDB – Lei das Diretrizes e Bases da Educação

PPC- Projeto Pedagógico do Curso

UFFS – Universidade Federal da Fronteira Sul

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	17
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>17</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	18
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1 O PAPEL DAS UNIVERSIDADES .....	19
<b>2.1.1 Ensino</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1.2 Pesquisa</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1.3 Extensão</b> .....	<b>22</b>
2.2 A ADMINISTRAÇÃO .....	23
2.3 O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO .....	26
2.4 O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS .....	29
2.5 COMPETÊNCIAS PARA O PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO .....	33
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>35</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	35
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA .....	37
3.3 COLETA DE DADOS .....	38
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	40
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	41
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>42</b>
4.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL .....	42
4.2 O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFFS, CAMPUS CHAPECÓ .....	46
4.3 AS COMPETÊNCIAS NA ÓTICA DOS ACADÊMICOS .....	50
<b>4.3.1 Perfil dos acadêmicos</b> .....	<b>51</b>
<b>4.3.2 O desenvolvimento de competências</b> .....	<b>53</b>
4.4 AS COMPETÊNCIAS NA ÓTICA DOS EGRESSOS .....	59

<b>4.4.1 Perfil dos egressos.....</b>	<b>59</b>
<b>4.4.1 O desenvolvimento de competências.....</b>	<b>62</b>
<b>4.4.2. As limitações.....</b>	<b>67</b>
<b>4.5 AS COMPETÊNCIAS NA ÓTICA DOS DOCENTES .....</b>	<b>69</b>
<b>4.5.1 Perfil dos docentes .....</b>	<b>69</b>
<b>4.5.2 O desenvolvimento de competências.....</b>	<b>70</b>
<b>4.5.3 As limitações.....</b>	<b>74</b>
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE I – Instrumento de coleta de dados docentes.....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE II – Formulário para coleta de dados docentes.....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE III – Questionário para coleta de dados egressos .....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE IV – Instrumento de coleta de dados discentes .....</b>	<b>94</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Esta parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) visa apresentar os elementos norteadores do estudo, que compreendem: tema do estudo e questão de pesquisa, objetivos, justificativa e organização do TCC.

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O cenário atual tem sido regido pelas diversas modificações e transformações, pela inovação tecnológica e pela concorrência, conforme Sobral e Peci (2008, p. 22), a globalização que ampliou os mercados, também aumentou a concorrência, novas tecnologias surgem e tornam-se obsoletas a um ritmo cada vez maior, e o administrador tem um ambiente organizacional com grandes desafios.

Nesta conjuntura, as organizações estão cada vez mais competitivas, e esse fator faz com procurem diferenciais para se manterem atuantes neste ambiente dinâmico e instável. Buscam para suas equipes, profissionais que desempenhem variados papéis para garantir a eficácia, eficiência e efetividade, e nesse viés apresentem competências e resultados. E esses profissionais têm papel decisivo nas organizações, pois em um cenário competitivo, o reconhecimento de tendências, a qualidade e o desempenho dos administradores são o que determinam o sucesso e desenvolvimento de uma empresa (DRUCKER, 2002).

Os profissionais concorrem com tantos outros por uma oportunidade de trabalho e as empresas concorrem com seus produtos, preços e qualidade. Esse ambiente de alterações tem gerado uma série de mudanças acerca da formação acadêmica dos indivíduos. Pois, a maneira como as organizações lidam com as transformações é determinante para a sua capacidade de sobrevivência. Essa cobrança não é diferente nas Instituições de Ensino Superior (IES).

O principal papel dessas instituições é de formar profissionais aptos a atuarem no mercado de trabalho, sendo indivíduos fundamentais para o desenvolvimento do país, já que estão inseridos nos diversos setores da sociedade e interagem nos sistemas políticos, econômicos e sociais.

As universidades brasileiras são constitucionalmente caracterizadas por três dimensões indissociáveis: o ensino, a pesquisa e a extensão. O artigo 207 da Constituição Brasileira de 1988

dispõe que “as universidades [...] obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”, além de serem fundamentais na sociedade, como geradoras de conhecimento, tendo papel de desenvolver tecnologias aplicáveis a todas as camadas sociais”.

No Brasil as diretrizes e bases da educação nacional, do Art. 43 da Lei Nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 foram criadas para atender às necessidades do país e foram distribuídas por todo o território nacional associadas ao desenvolvimento econômico, social, cultural e político, com a necessidade de propiciar condições para que os novos profissionais que estão sendo preparados recebam estímulos que fomentem práticas inovadoras, alcançando seus por meio da geração, transmissão, difusão e aplicação de conhecimentos produzidos pela indissociabilidade entre o ensino, pesquisa e extensão, contribuindo para as competências de cada indivíduo e a interação em diferentes âmbitos.

E nesse processo de formação acadêmica, a área de Administração requer atualização constante de conhecimentos, além de que a Resolução Nº 4, de 13 de julho de 2005, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Graduação em Administração, define que o Curso de Graduação em Administração deve capacitar e ensinar o formando a ter aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, bem como saber 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 e com isso ter observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, possibilitando a formação profissional que revele as seguintes competências e habilidades, que também estarão descritas no item 2.4 desse estudo:

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 (RESOLUÇÃO Nº 4, de 13 de julho de 2005).

As competências para um administrador ou gestor atual são muitas e desenvolvê-las não é mais considerado como um diferencial, mas sim como essencial para atuação como futuros administradores, desenvolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes, difundindo-se em questões técnicas e cognições relacionadas ao trabalho, e “cada vez mais as organizações usam esses padrões para definir as qualificações necessárias de um administrador, assim como para avaliar corretamente seu desempenho” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 16).

O curso de Administração na Universidade Federal da Fronteira Sul, campus Chapecó, caracteriza-se pela qualificação em atuar na gestão de organizações diversas, a partir de uma formação técnico-científica e empreendedora, além de uma formação multidisciplinar, que permita ao egresso desenvolver senso crítico e visão abrangente dos negócios que dirige e gerencia (UFFS, 2011).

Constam no Projeto Pedagógico do Curso (PPC), as competências e habilidades, componentes curriculares, atividades complementares, articulação entre pesquisa, ensino e extensão, estágio curricular supervisionado e o trabalho de conclusão do curso, entre outros componentes indispensáveis para o desenvolvimento dos formandos. Nesse sentido, é necessário o envolvimento do acadêmico, para que gere experiências e desenvolva competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) tornando-se um profissional apto a trabalhar no cenário atual do mercado de trabalho.

Diante do exposto, o tema do trabalho de conclusão de curso é: Competências do Administrador. Logo, a pergunta desta pesquisa é: **Até que ponto as competências desenvolvidas no curso de Administração da UFFS – campus Chapeco, estão alinhadas às exigências do mercado de trabalho, na percepção dos acadêmicos, egressos e docentes?**



## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as competências desenvolvidas no curso de Administração da UFFS – campus Chapecó, identificando a existência de alinhamento às exigências do mercado do trabalho, na percepção dos acadêmicos, egressos e docentes.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar o Curso de Bacharelado de Administração da UFFS – campus Chapecó;
- b) Descrever as competências desenvolvidas no curso de Administração e as requeridas pelo mercado de trabalho, na percepção dos acadêmicos, egressos e docentes; e
- c) Verificar limitações e desafios para o desenvolvimento das competências do Administrador, no curso de Administração da UFFS campus Chapecó.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Para que os administradores desempenhem os diferentes papéis atribuídos a eles é necessário um conjunto de competências. Compete as Instituições de Ensino Superior (IES), segundo Rodrigues (2006) desenvolver conteúdos teórico-práticos necessários à sua formação profissional e intelectual, além de que os profissionais de nível superior e produtores de conhecimentos deverão ter responsabilidade e competência que lhes permitam entrar no complexo cenário do mundo contemporâneo. Cabendo-lhe não só a reter esses conteúdos, mas também produzir conhecimento.

Esse trabalho tem uma relevância tanto social quanto científica. A relevância social se caracteriza pela importância do curso de Administração nas organizações e na sociedade, e cientificamente busca contribuir para a produção de material científico, para que possa ser utilizado para demais pesquisas, além de situar o curso de Administração quanto as suas competências, na visão dos acadêmicos, egressos e docentes.

O estudo se justifica e se torna relevante do ponto de vista organizacional, pois é fundamental conhecer como uma organização, ao gerenciar seus recursos humanos, viabiliza o contínuo desenvolvimento de sua força de trabalho e a prepara para responder às crescentes e

cada vez mais complexas demandas do segmento onde atua, e como os atores envolvidos no curso de Administração visualizam as exigências, avaliando se o que é desenvolvido em termos de competência impacta, numa maior eficácia, nos resultados organizacionais.

Ainda tem característica singular, justificando-se, pois é inédito em relação a estudos com acadêmicos de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Chapecó, considerando que não há nenhum estudo publicado, além disto, o acesso às informações foi facilitado por estar no meio acadêmico, nesse sentido ele poderá trazer subsídios importantes.

Desta forma, este tema despertou interesse pessoal, na medida que na condição de acadêmica do Curso de Administração, busquei participar de diferentes atividades oportunizadas aos universitários: Projeto Rondon, Projeto de Extensão Universitária, Projeto de Pesquisa, Estágio Extracurricular na própria UFFS, percebendo o quanto estava desenvolvendo minhas competências como futura profissional da Administração. A produção e publicação de trabalhos científicos, na JIC 2016, no SEPE 2016, e inclusive obtendo o Prêmio Jovem Pesquisador no âmbito da Universidade, e possibilitando participar na Jornada de Iniciação Científica Nacional. Buscando de alguma forma colaborar com o curso de Administração da UFFS.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com o intuito de proporcionar um melhor entendimento, o presente trabalho encontra-se dividido em quatro partes, a saber:

A primeira parte apresenta a contextualização do tema e problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, e a justificativa quanto à importância, originalidade e viabilidade do estudo. Na segunda parte é apresentado o referencial teórico, que fundamenta o tema do estudo, bem como a análise dos dados.

Os procedimentos metodológicos, são descritos na terceira parte, que inicia com a classificação da pesquisa, unidade de análise e sujeitos investigados, os processos de coleta, análise e interpretação dos mesmos.

A apresentação dos resultados da pesquisa está contemplada na quarta parte deste TCC.

Por fim, na quinta e última parte são apresentadas as considerações finais as limitações do estudo e também as recomendações para futuras pesquisas, constam ainda as referências bibliográficas e os Apêndices.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado nesta parte tem o intuito de proporcionar a base conceitual desta pesquisa teórico-prática, abrangendo os seguintes assuntos o papel das universidades, a formação do administrador, o conceito de competências e as competências para o profissional de Administração

### 2.1 O PAPEL DAS UNIVERSIDADES

As Universidades tem o papel de desenvolver tecnologias aplicáveis a todas as camadas sociais, constituindo-se como geradora de conhecimento, e no Brasil elas foram criadas para atender às necessidades do país e foram distribuídas por todo o território nacional, associadas ao desenvolvimento econômico, social, cultural e político, com a necessidade de propiciar condições para que os novos profissionais que estão sendo preparados recebam estímulos que fomentem práticas inovadoras, contribuindo para as competências de cada indivíduo e a interação em diferentes âmbitos (BRASIL, 2001).

O artigo 207 da Constituição Brasileira de 1988 dispõe que “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.”. Nessa perspectiva as universidades “se propõem a desenvolver de forma integrada o ensino, a pesquisa e a extensão universitária nas suas respectivas áreas de conhecimento” (MENDONÇA, 2000, p. 139).

De acordo com a Lei Nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), a Universidade é uma instituição pluridisciplinar de formação profissional, com o intuito de produzir intelectualmente por meio de estudos sistemáticos dos temas mais relevantes, tanto científicos quanto culturais, possuindo um terço de seu corpo docente em regime de tempo integral e no mínimo um terço desses docentes com titulação de mestrado e doutorado. No Capítulo IV –, desta mesma Lei, aponta-se a finalidade da Educação Superior:

I – estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

II – formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua.

III – incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;

IV – promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

V – suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

VI – estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

VII – promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica geradas na instituição (BRASIL, 1996).

A Universidade, portanto, entra em um contexto distinto da Educação Básica, pois ela tem como finalidade além do ensino, a pesquisa e a extensão, segundo Vasconcelos (1996), ela é um local em que se privilegia, antes de tudo, a transmissão do saber já consagrado, criadora de novos saberes, além de ser uma instituição investigadora, com estímulo à curiosidade, à ousadia e à iniciativa. Inserida em uma realidade histórica, política e social, ela deve atuar e intervir neste contexto.

A formação universitária, conforme Coêlho (1996) incluem e ultrapassam a transmissão de informações e técnicas, a instrução e a simples profissionalização, referindo-se ao homem como um todo, capaz de compreender a natureza e a sociedade. Mais do que profissionalizar, formar na universidade significa desenvolver no indivíduo a capacidade de entender e transformar a sua realidade. Libâneo, Oliveira e Toschi (2003, p. 259) afirmam:

Que a educação superior tem por finalidade formar profissionais nas diferentes áreas do saber, promovendo a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos e comunicando-os por meio do ensino. Objetiva-se estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo, incentivando o trabalho de pesquisa e a investigação científica e promovendo a extensão

Para fomentar o desenvolvimento do conhecimento, a Constituição Brasileira de 1988, institucionaliza que “As atividades de pesquisa, de extensão e de estímulo e fomento à inovação realizadas por universidades e/ou por instituições de educação profissional e tecnológica poderão receber apoio financeiro do Poder Público.”. Esses benefícios podem ser financiados por órgãos como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico (CNPq), a Coordenação de

Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (CAPES), o Financiamento de Estudos e Projetos (FINEP), e em Santa Catarina, Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina (FAPESC).

As Universidades devem, portanto, alcançar seus objetivos por meio da geração, transmissão, difusão e aplicação de conhecimentos produzidos pela indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, e nesta conjuntura desempenhar um papel importante na sociedade, transferindo e aplicando conhecimento, com aplicação na sociedade, na economia, na produção de novos conhecimentos, na informação e no desenvolvimento.

### **2.1.1 Ensino**

O ensino superior é a forma de acesso que os acadêmicos têm ao conhecimento profissional, ou seja, é capaz de transformar a atuação do indivíduo como ser social. Segundo Paulo Freire (1996), ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção. Funcionando como contribuinte para atender às necessidades de aprendizagem, articulando e equilibrando a dimensão científica, investigativa e pedagógica.

O Decreto Nº 19.851, de 11 de abril de 1931, que trata do Estatuto das Universidades Brasileiras dispõe que o ensino universitário tem como finalidade: elevar o nível da cultura geral, estimular a investigação científica em quaisquer domínios dos conhecimentos humanos; habilitar ao exercício de atividades que requerem preparos técnico e científico superior; concorrer, enfim, pela educação do indivíduo e da coletividade, pela harmonia de objetivos entre professores e estudantes e pelo aproveitamento de todas as atividades universitárias, para a grandeza na Nação e para o aperfeiçoamento da Humanidade.

De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2003), o ensino constitui-se como o principal meio e fator da educação, mesmo que não seja o único e, por isso, destaca-se como campo principal da instrução e da educação. O ensino corresponde às ações, aos meios e às condições para a realização da instrução. Ainda, ensinar exige rigorosidade metódica, pesquisa, respeito aos saberes dos educandos, criticidade, reflexão crítica sobre a prática, consciência do inacabamento, respeito à autonomia do ser do educando, apreensão da realidade, convicção de que a mudança é possível e comprometimento (FREIRE, 1996).

Essa perspectiva reflete sobre as possibilidades de construção acadêmica, em que a o ensino, a pesquisa e extensão permitem a construção da Universidade.

### **2.1.2 Pesquisa**

A pesquisa universitária tem como objetivo principal relacionar a integração entre o conhecimento científico e o conhecimento técnico, vinculando-se aos conhecimentos tácitos e explícitos, resultando na produção intelectual do pesquisador.

Para Gil (1999, p. 42) pesquisa é “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Assim, o pesquisador contribui para a aquisição e construção de conhecimento, pois há o confronto entre os dados coletados, as evidências e as informações, promovendo reflexão e discussão sobre o assunto pesquisado. A pesquisa, na visão de Minayo (1993, p.23) é considerada como

Atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados (MINAYO, 1993, p. 23).

O educar pela pesquisa propõe uma modificação na forma do educar, considerando importante a participação do aluno no processo de aprendizagem, incentivando-o através da realização de projetos e trabalhos de pesquisa desenvolvidos em sala de aula, esta abordagem pretende superar o ensinar, o instruir, o treinar e o domesticar, incentiva e forma a autonomia crítica no sujeito (DEMO, 1997).

Nesse sentido, o papel do pesquisador é o de servir como veículo inteligente, com método de pensamento reflexivo e ativo entre o conhecimento acumulado na área e as novas evidências que serão estabelecidas pela pesquisa, que requer um tratamento científico e se constitui em conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais (LAKATOS; MARCONI, 1999).

### **2.1.3 Extensão**

A extensão universitária funciona como vinculação da universidade com a sociedade, reafirmando o compromisso social das instituições de ensino superior, garantindo que os conhecimentos produzidos dentro destas instituições não se limitem apenas a elas. No entendimento de Silva (1997), a extensão universitária exprime, a necessidade de a universidade

dialogar com as questões sociais e de se envolver com as mesmas, influenciando e sendo influenciada pela comunidade.

A extensão é um momento, uma etapa maior que vai desde a produção do conhecimento e sua sistematização até a transmissão dos resultados, não se caracterizando como atividade isolada do ensino e da pesquisa, ao contrário, ela é a dimensão da vida acadêmica que articula as outras duas, de forma indissociável, facilitando a interdisciplinaridade (NOGUEIRA, 2001).

Santos (2015), expõe que a troca de conhecimento entre comunidade, acadêmicos, professores e servidores, faz com que tenhamos uma ação mais completa da Universidade brasileira, fazendo com que ocorra essa interlocução entre ensino, pesquisa e extensão, proporcionando aos acadêmicos perceberem que o conhecimento que eles trazem do ensino, em diálogo com o conhecimento popular, pode redimensioná-lo, (re) elaborá-lo inclusive. Então, é possível afirmar que a extensão universitária é uma ação completa aberta a interlocução entre o ensino e a pesquisa.

Neste processo há troca de valores entre universidade e o meio, produção de conhecimentos, assistência técnica às demandas da comunidade, que num processo dialógico chega à universidade recebendo dela não somente influxos positivos, mas também deixando aprendizado aos seus quadros, possibilita a comunidade universitária conhecer a problemática nacional e atuar na busca de soluções plausíveis.

Dentre às várias áreas do saber, esta pesquisa, estuda de forma geral as Ciências Sociais Aplicadas, e em particular a Administração, que será descrita a seguir.

## 2.2 A ADMINISTRAÇÃO

A sociedade atualmente está cada vez mais globalizada e novas organizações surgem a todo instante, e “todas as atividades relacionadas à produção de bens (produtos) ou prestação de serviços (atividades especializadas) são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas organizações” (CHIAVENATO, 2003, p. 2). O conceito de Administração, é proposto por diferentes estudiosos. Neste sentido, apresenta-se no Quadro 1, algumas definições.

Quadro 1: Concepções sobre Administração.

<b>Autor (ano, p.)</b>	<b>Definição</b>
Chiavenato (2002, p. 11)	“A Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais”.
Jacobsen, Cruz Junior e Moretto Neto (2006, p. 19)	“Administrar uma organização corresponde ao processo de trabalhar com as pessoas e com os recursos que a integram, tornando possível o alcance dos seus objetivos. Administrar implica tomar decisões e realizar ações”.
Sobral e Peci (2008, p. 5)	“Administração é um processo que consiste na coordenação do trabalho dos membros da organização e na alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente”.
Silva (2008, p. 7)	“Um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas da organização”.
Maximiano (2009, p.12)	“Significa, em primeiro lugar, ação. A Administração é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreendem cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança (e outros processos da gestão de pessoas), execução e controle”.
Oliveira (2011, p. 314)	“O processo interativo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados”.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Em suma, a Administração tem a função de saber agir adequadamente de modo a combinar o uso de recursos disponíveis para atingir um objetivo ou conjuntos de objetivos, é a arte de produzir bens ou serviços por intermédio das pessoas, levando o sucesso dessas organizações.

O quadro 2, a seguir descreve, de forma sintetizada os principais processos administrativos.

Quadro 2: Processos administrativos

<b>PROCESSO OU FUNÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Planejamento</b>	<i>Planejamento</i> é o processo de definir objetivos, atividades e recursos.
<b>Organização</b>	<i>Organização</i> é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério.
<b>Direção</b>	<i>Execução</i> é o processo de realizar atividades e utilizar recursos para atingir os objetivos. O processo de execução envolve outros processos, especialmente o processo de <i>direção</i> , para acionar os recursos que realizam as atividades e os objetivos.
<b>Controle</b>	<i>Controle</i> é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los.

Fonte: Maximiano (2000, p. 27).



Essas áreas gerenciais representam e garantem para a organização ganhar com a especialização de seus membros e representa uma forma de estruturação das atividades, os administradores envolvidos realizam as quatro funções, independente de qual área estão inseridos (SOBRAL; PECI, 2008).

No entendimento de Chiavenato (2002, p.53):

A palavra administração pode assumir diferentes significados de acordo com a abordagem que se utiliza. Administração pode significar simplesmente tocar ou gerenciar um negócio ou empreendimento. Pode significar enfrentar ou responder a uma situação ou circunstância interna ou externa que precisam ser confrontadas. Ou ainda, controlar ou dirigir pessoas de maneira a obter sua submissão a ordens ou simplesmente executar tarefas.

Para Sobral e Peci (2008), a administração é um processo na medida em que consiste em um conjunto de atividades e tarefas relacionadas a fim de atingir um objetivo em comum, além de coordenar os recursos organizacionais para garantir que partes interdependentes funcionem como um todo, procurando sempre a coerência entre os processos e os objetivos organizacionais. Chiavenato (2000, p. 5) também cita, que “[...] a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz”.

Considerando as definições, deve-se enfatizar dois termos: eficácia e eficiência, que estão interligadas.

A *eficiência* é a capacidade de realização das atividades da organização, minimizando a utilização dos seus recursos, ou seja, é a capacidade de desempenhar corretamente tarefas. É uma medida da relação entre os resultados alcançados e os recursos consumidos. Quanto maior a produtividade da organização mais eficiente ela será. Sua principal preocupação é com os meios.

A *eficácia* é a capacidade de realizar as atividades da organização de modo a alcançar os objetivos estabelecidos. Eficácia implica escolher objetivos certos e conseguir atingi-los, e sua principal preocupação é com os fins. A eficácia assume importância decisiva no conceito de administração, já que é a chave para o sucesso de uma organização. (PECI; SOBRAL, 2008, p. 5).

Para Maximiano (2009, p. 11) eficiência é a “[...] palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente é a organização”. E eficácia é a “[...] palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização de objetivos, mais a organização é eficaz”.

Um administrador de sucesso deve saber agir simultaneamente com ambos, e além de garantir a correlação entre os dois, também deve ser efetivo. A efetividade pode ser definida,

como: “a relação entre resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo” (OLIVEIRA, 2007, p. 467) e “um termo usado para traduzir o comportamento gerencial quando, manipulado de forma adequada seus insumos (eficiência), o executivo atinge seus produtos (eficácia), com valor social, isto é, tendo tais produtos ampla aceitação do mercado” (CURY, 2006, p. 21).

Em suma, a Administração consiste em planejar, organizar, direcionar e controlar, a fim de realizar a gestão das atividades ou funções visando alcançar os objetivos da organização, considerando a busca por profissionais que desempenhem variados papéis para garantir a eficácia, eficiência e efetividade, e nesse viés apresentem competências e resultados.

Após tecer considerações sobre o campo da Administração, é necessário tratar do processo de ensino-aprendizagem nesta área do saber.

### 2.3 O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

O ensino superior em Administração no Brasil teve início no começo do século XX, com a efetivação de dois cursos em duas escolas particulares, no Rio de Janeiro, na Escola Álvares Penteado, e em São Paulo, na Academia de Comércio, que foram institucionalizados em 1905, a partir do Decreto Legislativo nº 1.339 do Governo Federal, validando os diplomas conferidos por essas escolas. Nesse período, a educação não era tratada como prioridade do governo.

A partir desse momento o país passou por várias transformações que marcaram o ensino de Administração, com o crescimento das cidades, dos polos industriais, cresceu a necessidade de pessoas aptas a administrarem de forma eficaz e eficiente tanto na esfera pública, quanto privada. Os principais marcos históricos foram: o Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), fundado em São Paulo em 1931; a criação do Departamento de Administração do Setor Público (DASP) em 1938; a criação, em 1941, da Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN) em São Paulo; a criação da Faculdade de Economia e Administração (FEA) em 1946; em 1944 a Fundação Getúlio Vargas (FGV); em 1954, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) iniciou a graduação em administração de empresas; e a regulamentação da profissão de Técnico em Administração, pela Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965 (NICOLINI, 2000).

Com isso é possível destacar que a necessidade do ensino de Administração foi intensificada, a partir da Revolução Industrial, em 1930, aonde a preocupação com a produtividade aparece com maior intensidade, Oliveira (2006) afirma que as origens do curso de administração estavam associadas à necessidade de modernização do Estado e de desenvolvimento econômico do país.

Atualmente, a Resolução nº 4, de 13 de Julho de 2005, estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do Curso de Graduação em Administração, que serve como base para organização curricular desses cursos, abrangendo:

[...] seu projeto pedagógico, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica ou o projeto de atividade, como Trabalho de Curso, componente opcional da instituição, além do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico (BRASIL, 2005, p.2).

Essa Resolução institui que o Curso de Graduação em Administração deve capacitar e ensinar o formando a ter aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, bem como saber 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 e com isso ter observados níveis graduais do processo de tomada de decisão. Além de contemplar conteúdos condizentes com a realidade nacional e internacional, através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação:

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

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

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

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

Nesse contexto, Nunes (2011, p. 152) expressa que o mercado atual de trabalho está exigindo do administrador seja cada vez mais condizente com a dinâmica assumida pelas organizações e no centro dessas transformações as competências assumem um espaço privilegiado. Essas competências facilitam a transmissão de conhecimentos e a geração de habilidades, desenvolvendo capacidades para que o profissional saiba agir em situações reais de trabalho.

No que diz respeito às competências e habilidades, conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, a formação profissional deve revelar:

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 (BRASIL, 2005, p. 2).

E esses profissionais têm papel decisivo nas organizações, pois em um cenário competitivo, o reconhecimento de tendências, a qualidade e o desempenho dos administradores são o que determinam o sucesso e desenvolvimento de uma empresa (DRUCKER, 2002). Essas competências e habilidades são definidas como um conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes relacionadas com o desempenho eficaz do administrador, além de que elas pressupõem a ideia do potencial de realização, ou seja, a existência de uma relativa facilidade em lidar com determinadas situações.

## 2.4 O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

Competência, na visão de Chiavenato (2003, pode ser definida como a qualidade de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas. Para Sobral e Peci (2008, p. 15) “são definidas como um conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes relacionadas com o desempenho eficaz do administrador”, Zarifian (2001, p. 72) trata que “a competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.”.

As competências são alcançadas por meio do encadeamento de vários conhecimentos, onde se estimula a capacidade para atuar, intervir e decidir em situações nem sempre previstas ou previsíveis e a agilidade para julgar e resolver problemas, destacando-as na tomada de iniciativa e responsabilidade por parte do trabalhador frente à situação produtiva, ou seja, diante das situações profissionais as quais ele se confronta. Fazendo necessário para sua superação, à integração de diferentes saberes (ZARIFIAN, 1998).

Por sua vez, para Perrenoud (2001, p. 21), a competência diz respeito

A capacidade de um indivíduo de mobilizar o todo ou parte de seus recursos cognitivos e afetivos para enfrentar uma família de situações complexas, o que exige a conceitualização precisa desses recursos, das relações que devem ser estabelecidas entre eles e da natureza do "saber mobilizar". Pensar em termos de competência significaria, portanto, pensar a sinergia, a orquestração de recursos cognitivos e afetivos diversos para enfrentar um conjunto de situações que apresentam analogia de estrutura.

O conceito de competências, vem sendo definido por diversos estudiosos no tema, conforme Quadro 2.

Quadro 3: Conceitos de Competência

<b>Autor (ano, p.)</b>	<b>Definição</b>
Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”
Spencer e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se à características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.”
Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos”.
Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem.”
Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas,

	buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”
Magalhães et al. (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.”
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 experiência.”
Durand (1998, p. 3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessária à consecução de determinado propósito”.
Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: 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.”
Davis (2000, p. 1 e 15)	“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 para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho.”
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, avalia-la, validá-la e fazê-la evoluir.”
Becker et al. (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.”

Fonte: Adaptado de Bitencourt, 2004.

Uma competência resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos e insumos, ou seja, agregam valor social e valor econômico ao indivíduo e para a organização, contribuindo para a consecução de objetivos organizacionais que expressem o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas (CARBONE *et al*, 2009), a figura 1 ilustra esse pensamento, em que as competências são tidas como fonte de valor para o indivíduo e a organização.

Figura 1: Competências como fonte de valor.



Fonte: Fleury e Fleury, 2001, p. 188.

As competências profissionais podem ser classificadas como: Saber agir: saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir. Saber mobilizar recursos: criar sinergia e mobilizar recursos e competências. Saber comunicar: compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos. Saber aprender: trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se. Saber engajar-se: saber empreender, assumir riscos, comprometer-se. Ter visão estratégica: conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas. Assumir responsabilidades: ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido (FLEURY, FLEURY, 2001).

A figura 1, ilustra a organização transferindo os conhecimentos de que dispõe e lhe são úteis e do outro lado, há as pessoas, que, utilizando esses conhecimentos e contribuindo com suas competências individuais, agregam valor ao patrimônio da organização e, assim, resultam em agregação de valor para o indivíduo e organização, na medida em que colaboram para a realização de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade do indivíduo. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001).

As aplicações dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes, evidenciam a interdependência e a complementariedade entre esses três elementos, ou seja, gera um desempenho profissional, esse desempenho é expresso em comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas suas consequências em termos de realizações e resultados (CARBONE et al, 2009).

Dessa maneira, de acordo com Souza (2001, p. 30)

Os elementos que constituem as competências individuais são apresentados de diversas formas, podendo mostrar variações [...]. Entretanto, há uma predominância em torno dos seguintes elementos que constituem a competência: conhecimentos, habilidades, experiência, juízos de valor, atitudes e traços de personalidade. De acordo com a perspectiva do autor, cada um dos diferentes elementos poderá assumir um grau de importância maior em relação aos demais.

Por conseguinte, a organização e as pessoas, quando lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências, portanto, trata-se da prática em que há o aprendizado sobre si mesmo continuamente, o administrador se autodesenvolve, cresce em âmbito pessoal e profissional, além de desenvolver a organização e seu talento organizacional, referindo-se à combinação da interação entre conhecimentos, habilidades e atitudes que se enfatizam em algum resultado prático.

Ainda, as competências podem ser definidas pelo conjunto de conhecimentos habilidades e atitudes, conforme Hipólito (2006, p. 82), esse conjunto diz respeito a capacidades humanas que justificam uma alta performance, sendo que as melhores estão ligadas a inteligência e personalidade das pessoas. Durand (*apud* BRANDÃO; GUIMARÃES 2001, p.10) também defende a competência baseada nessas três dimensões que não englobam só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. Nessa mesma linha de pensamento Parry (1006) (*apud* HIPÓLITO 2006, p.85) define competências como:

Um cluster de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um cargo (um papel ou responsabilidade), que se correlacionam com a performance do cargo, que possam ser medidos contra parâmetros bem aceitos, e que podem ser melhorados através de treinamento e desenvolvimento.

O conhecimento (saber), conforme Bloom et al. (*apud* CARBONE et al., 2006), corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento, sendo as informações que o indivíduo acumula ao longo da vida.

A habilidade (saber fazer) para Gagné (*apud* CARBONE et al., 2006) podem ser classificadas como intelectuais, quando abrangem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações; e motoras ou manipulativas, quando exigem, fundamentalmente, uma coordenação neuromuscular. Funciona como a aplicação do conhecimento, ou seja, a capacidade de utilizar os conhecimentos armazenados na memória no dia-a-dia, de forma produtiva.



A atitude (querer fazer), segundo Durand (*apud* CARBONE et al., 2006) por sua vez refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, é o que impulsiona o indivíduo a executar suas habilidades e conhecimentos; está conexas aos sentimentos. É o querer ser e querer agir, que se relacionam com os valores, princípios e crenças do indivíduo.

A aplicação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, além de evidenciar a interdependência e a complementaridade entre esses elementos gera desempenho profissional, que é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas suas consequências, em termos de realizações e resultados (CARBONE, 2009, p. 45).

## 2.5 COMPETÊNCIAS PARA O PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO

O profissional contemporâneo deve ser multiquificado e desenvolver um pensamento sistêmico, ou seja, observando a empresa como um todo, tendo competências que serão utilizadas como fonte geradora de conhecimentos, atuando e interagindo entre equipes e diferentes setores, e se qualificando em conhecimentos específicos para enriquecer suas atividades (RESENDE, 2000).

O administrador é um agente – não só de condução do cotidiano - de mudança e transformação das organizações, levando-as a novos rumos, novos processos, objetivos, estratégias, tecnologias e novos patamares; ele é um agente educador e orientador, pois sua orientação modifica comportamentos e atitudes de pessoas; é um agente cultural, pois com seu estilo de Administração modifica a cultura organizacional. O administrador deixa marcas profundas na vida das pessoas, pois lida com elas e com seus destinos e influencia o comportamento dos clientes, fornecedores, concorrentes e demais organizações humanas (CHIAVENATO, 2006, p. 13).

O profissional de administração deverá, portanto, possuir competências intelectuais, sociais, organizacionais, comportamentais, inferindo diretamente com a comunicação. Considerando que o profissional atuará diretamente com os seus colaboradores e respectivamente com os seus clientes, desse modo cabe a ele estar buscando estratégias para melhor abordar/atender seu público alvo.

Por este viés, cabe fazer menção a formação do acadêmico de administração, o qual adquire conhecimentos que irão ser utilizados futuramente quando atuar efetivamente em uma empresa, desse modo é necessário que o profissional alie esses conhecimentos com a prática, para que desenvolva suas competências, diante disso, o administrador precisa estar pronto para responder as diversas situações imprevistas e saber lidar com as novas necessidades impostas

pelo cenário. Para isso, ele precisa deter algumas competências individuais, que podem ser melhoradas ao longo do tempo através de treinamentos e desenvolvimento, considerando que as instituições de ensino superior buscam potencializar as competências de cada discente, visando contribuir significativamente na vida profissional (prática), e associando-o com o teórico estudado em sala (RESENDE, 2000).

Nesse sentido, as organizações necessitam de pessoas autônomas e com maior iniciativa, com perfil distinto do exigido no passado, de obediência e submissão. As pessoas devem observar que sua relação com as organizações lhes agrega valor e por isso devem estar comprometidas com os objetivos e estratégias organizacionais, pois o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas, passou a estabelecer a correlação entre a complexidade da tarefa e a entrega (DUTRA, 2004).

Esta parte do TCC foi dedicada a explicitar os fundamentos teóricos que sustentam o estudo sobre o desenvolvimento de competências para o curso de Administração. E a próxima parte consiste em descrever os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento deste estudo.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta parte do TCC tem a finalidade de descrever de forma detalhada os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa teórico-prática. Inicia com a classificação da pesquisa, em seguida apresenta a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa, e por fim os processos de coleta, análise e interpretação dos dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O estudo sobre desenvolvimento de competências no curso de Administração da UFFS, campus Chapecó/SC, configura-se tanto de abordagem qualitativa quanto na perspectiva quantitativa. Qualitativa, pois preocupa-se com a compreensão e com a interpretação do fenômeno, em que envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, interessados nas perspectivas dos participantes, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem (ZAMBERLAN et al, 2014; DENZIN e LINCOLN, 2006).

Assim, a presente pesquisa é qualitativa no sentido de conhecer processo de desenvolvimento das competências, proporcionando a compreensão do assunto a partir dos sujeitos que o vivenciam, no caso, os docentes, os egressos e os discentes, que serão melhor descritos no próximo item 3.2.

A abordagem quantitativa diz respeito aos resultados da pesquisa que podem ser quantificados. “Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa” (FONSECA, 2002, p. 20). A pesquisa é quantitativa, pois avaliará estatisticamente as respostas dos discentes e egressos no que diz respeito ao desenvolvimento de competências no curso de Administração da UFFS, campus Chapecó.

Destaca-se que para atingir o objetivo central desta pesquisa, considera-se também o critério de classificação proposto por Vergara (2013), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Dessa forma, a pesquisa quanto aos fins, é descritiva e quanto aos meios é: bibliográfica, documental e de campo, estudo de caso.

Em relação aos fins à pesquisa é descritiva, pois visa descrever as características dos participantes da pesquisa, suas percepções e expectativas quanto às competências desenvolvidas

no curso de Administração. Marconi e Lakatos (2011) destacam que a pesquisa descritiva trabalha com quatro objetivos: descrever, registrar, analisar e interpretar fatos ocorridos, buscando-se compreender sua forma de funcionamento presente, nesse caso procurando identificar os diferentes pontos de vista, percepções explicitados pelos discentes, egressos e docentes, que, de certa forma, expressam os efeitos do processo de formação por eles vivenciados Vergara (2013, p. 42) complementa tal definição onde afirma que a pesquisa descritiva “não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Em termos dos meios a investigação se classifica como bibliográfica, documental e de campo (VERGARA, 2013). Utilizou-se da pesquisa bibliográfica para melhor compreensão dos assuntos a serem tratados na pesquisa, segundo Gil (1999, p. 47), esse tipo de pesquisa possibilita um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações auxiliando também na construção ou, na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto. Conforme Vergara (2013, p. 43), a “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Os assuntos abordados foram: o Papel das Universidades, a Administração, a Formação do Administrador e as Competências para o Profissional de Administração.

A pesquisa documental, por sua vez, compreende o levantamento de informações já organizadas e sistematizadas, ou seja, “A investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza” (VERGARA, 2013, p. 43). Para fins desse trabalho, os documentos pesquisados incluíram o PPC do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e Lei Nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 e as Diretrizes Curriculares Nacionais de 2005.

Caracteriza-se como pesquisa de campo, que é um tipo de investigação empírica realizada no local onde ocorre um fenômeno e que dispõe de elementos para explicá-lo (Vergara, 2013), nesse sentido, foram coletados dados primários necessários, obtidos na instituição de realização do estudo, logo vai ao encontro da característica da pesquisa de campo.

A estratégia de pesquisa utilizada é o estudo de caso, conforme Fonseca (2002, p. 33), pois visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e

característico, neste estudo, as considerações realizadas pelos participantes da pesquisa, que constituirão uma espécie de diagnóstico, podendo servir de referência para uma possível reflexão o projeto pedagógico em andamento.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

A unidade de análise desse estudo é o curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, campus Chapecó, cuja caracterização está descrita no item 4.2.

Este estudo tem por objetivo obter informações de uma determinada população, cabe ressaltar que uma população é um agregado de elementos que compartilham algum conjunto de características em comum, conformando o universo para o problema da pesquisa (MALHOTRA, 2001), envolvendo os seguintes sujeitos: discentes, egressos e docentes do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, Campus Chapecó – SC.

No âmbito quantitativo deste trabalho os sujeitos são os discentes e egressos do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, Campus Chapecó –SC. Para determinar a amostra, foi realizada uma análise a partir dos dados fornecidos pela Secretaria Acadêmica da UFFS, Campus Chapecó. Foi identificada a população, de 417 matrículas ativas no curso de Administração e 85 formados, conforme o Quadro 3.

Quadro 4: População da pesquisa.

<b>População</b>	<b>Quantidade</b>
Matrículas ativas (discentes)	417
Egressos	85

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados fornecidos pela Secretária Acadêmica da UFFS.

Para se identificar as unidades amostrais em que a população compreende um número significativo e com a finalidade de atender o objetivo da pesquisa, foi realizado a seleção de amostra, sendo ela, amostragem probabilística, onde as unidades amostrais são escolhidas ao acaso, cada elemento da população tem uma chance de ser incluído na amostra, permite calcular intervalos de confiança que contenham o verdadeiro valor populacional e possibilita fazer inferências ou projeções-alvo (ZAMBERLAN et al, 2009).

Em relação à técnica de amostragem probabilística a ser utilizada, a escolhida foi a amostragem aleatória simples, em que “cada elemento da população tem uma probabilidade conhecida e igual de escolha [...]. Isso implica que cada elemento é escolhido independente de qualquer outro elemento” (ZAMBERLAN et al, 2014, p. 142).

Assim sendo, o cálculo para a amostra foi realizado tendo com base na população exposta no Quadro 3, foi utilizada uma amostra com 90% de confiança e 6% de erro, chegando assim ao número mínimo ideal com margem confiável e autêntica, que são de no mínimo 119 alunos com matrícula ativa e 44 egressos.

Os questionários foram encaminhados para toda população da pesquisa, que são 417 discentes e 85 egressos, obtendo-se 156 respostas dos discentes e 47 dos egressos.

No contexto qualitativo deste estudo, que diz respeito aos docentes, a amostra a ser utilizada no estudo será a não probabilística do tipo intencional e por acessibilidade, sendo a seleção de pessoas pela facilidade de acesso a elas (VERGARA, 2013). Ou seja, são aquelas que não podem ser objeto de tratamento estatístico, o pesquisador se dirige a elementos que segundo seu entender tem a capacidade de influenciar a opinião dos demais (MARCONI; LAKATOS, 2011).

A população desta pesquisa é composta por 24 docentes do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, Campus Chapecó – SC e a amostra foi de 12, definidas assim por serem população-alvo deste estudo.

### 3.3 COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados depende dos objetivos que se pretende com a pesquisa e do universo a ser investigado (ZAMBERLAN et al, 2014), aplicando os instrumentos elaborados e as técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a reunir os dados previstos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A coleta de dados que diz respeito à caracterização da Universidade Federal da Fronteira Sul e do curso de Administração, *Campus Chapecó*, foi a partir de fontes secundárias, a fim de realizar a análise das temáticas abordadas, por meio do site oficial da instituição e de análises documentais dos Projetos Pedagógicos do Curso de 2010 e de 2017.

Os dados primários, são dados nunca antes coletados e analisados, estando em posse dos pesquisados, e são obtidos por meio de questionários e entrevista a fim de atender as

necessidades da pesquisa (MATTAR, 2005). Portanto, a coleta de dados se deu em conformidade com o Quadro 4, apresentado abaixo.

Quadro 5: Organização metodológica do estudo

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Procedimento técnico</b>	<b>Fonte</b>
Caracterizar o Curso de Bacharelado de Administração da UFFS – campus Chapecó;	Pesquisa documental	Dados secundários
	Pesquisa de campo com roteiro de entrevista	Docentes
Descrever as competências desenvolvidas no curso de Administração e as requeridas pelo mercado de trabalho, na percepção dos acadêmicos, egressos e docentes; e	Pesquisa de campo com roteiro de entrevista	Docentes
	Pesquisa de campo com questionário	Discentes e egressos
Verificar limitações e desafios para o desenvolvimento das competências do Administrador.	Pesquisa de campo com roteiro de entrevista	Docentes

Fonte: Elaborada pela autora, 2017.

Os instrumentos utilizados para coletar os dados primários foram o questionário para os discentes e os egressos (Apêndice III e IV) e para os docentes foram empregados dois instrumentos, no caso a entrevista semiestruturada (Apêndice I) e o formulário (Apêndice II).

O questionário (VERGARA, 2009) se constitui num método de coletar dados no campo, de interagir com o campo composto por uma série ordenada de questões a respeito de variáveis e questões a respeito de variáveis e situações que o pesquisador deseja investigar”.

Foram aplicados questionários específicos para os discentes e para os egressos, os quais foram divididos em dois blocos: o primeiro com o objetivo de traçar o perfil dos respondentes e o segundo a respeito às perguntas relacionadas as competências do Administrador.

Levando em consideração os públicos-alvo da pesquisa e suas características, as questões foram compostas por questões abertas e fechadas, além de com alternativas e de múltipla escolha. A escolha dessa técnica deu-se em virtude do número de respondentes e sua dispersão geográfica, além de que o questionário possibilita a uniformidade do estudo.

Os questionários foram testados com cinco acadêmicos e dois egressos, e ainda com um docente do curso de Administração, durante a primeira semana de maio de 2017.

A partir dos ajustes realizados, os questionários foram aplicados por meio eletrônico, via ferramenta *Google Docs*, ficaram disponíveis para os respondentes de 25/05/2017 a 10/06/2017.

Foram obtidas, 156 (37%) respostas dos discentes e 47 (58%) respostas dos egressos, ultrapassando a quantidade mínima necessária em cada caso, nenhuma resposta foi descartada, pois todas estavam em conformidade com os objetivos do questionário.

Para as entrevistas, que foram realizadas com os docentes, utilizou-se um roteiro do tipo semiestruturado, que pode ser definida como o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional e de maneira metódica (MARCONI; LAKATOS, 2011).

O roteiro de entrevista é focalizado, permitindo inclusões, exclusões, mudanças em geral nas perguntas, explicações ao entrevistado, nesse sentido, estas têm utilidade quando se busca captar o dito e o não dito, os significados, os sentimentos, a realidade experimentada pelo entrevistado, enfim, a subjetividade inerente a todo ser humano (VERGARA, 2009).

A amostra que fez parte das entrevistas foi selecionada com base na ordem de aceitação dos docentes em participar. As entrevistas foram realizadas ao longo do mês de maio e de junho de 2017, com 12 docentes do curso de Administração, no período diurno, a partir de agendamento prévio com os mesmos, as quais duraram em torno de trinta minutos. Em relação ao formulário, o mesmo foi aplicado após a realização da entrevista. Destaca-se a boa receptividade dos entrevistados, demonstrando interesse pelo tema estudado e reconhecendo sua importância.

Os docentes, sujeitos da pesquisa, serão apresentados como: DC1, DC2, DC3, DC4, DC5, DC6, DC7, DC8, DC9, DC10, DC11 e DC12, afim de preservar a identidade dos mesmos.

As técnicas empregadas para análise dos dados coletados é objeto do próximo item.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O processo de análise e interpretação dos dados coletados, por meio dos questionários deu-se com o uso da técnica de tabulação via planilha eletrônica, pois os dados obtidos por meio de questionários precisam passar por uma preparação antes de serem analisados, conforme Rauen (2002, p. 134), essa técnica “consiste na contagem, manual ou eletrônica, dos elementos que se conformam com cada categoria ou classe estabelecida na etapa de classificação”.



Em relação às entrevistas realizadas com os docentes, os relatos foram transcritos, organizados e, interpretados, posterior a isso, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que visa buscar o significado correto das mensagens obtidas e interpretá-las de forma adequada.

Os procedimentos metodológicos adotados e descritos nesta parte possibilitaram o alcance dos objetivos propostos, cujos resultados serão apresentados e discutidos na próxima parte deste documento.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Algumas limitações foram identificadas no decorrer deste estudo, entre elas destacam-se:

- Inexistência de dados qualitativos, dos públicos egressos e acadêmicos do curso de Administração;
- Período limitado para a coleta de dados;
- Endereço dos egressos não estar atualizado, devido a UFFS ainda não dispor um Portal dos Egressos.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados serão apresentados e discutidos nesta parte do TCC, que se compõem dos três objetivos específicos. O primeiro em que consta a caracterização da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS e do curso de Administração, do *Campus* Chapecó, o segundo diz respeito a descrição das competências desenvolvidas no curso de Administração e as requeridas pelo mercado de trabalho, na percepção dos acadêmicos, egressos e docentes, e o terceiro que visa apontar as limitações e desafios para o desenvolvimento das competências do Administrador.

### 4.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

A Universidade Federal da Fronteira Sul caracteriza-se por voltar-se às necessidades da Mesorregião Grande Fronteira Mercosul onde está instalada, a UFFS é uma instituição de ensino superior pública, criada pela Lei Nº 12.029, de 15 de setembro de 2009, abrangendo mais de 400 municípios da Mesorregião Grande Fronteira Mercosul – Sudoeste do Paraná, Oeste de Santa Catarina e Noroeste do Rio Grande do Sul e iniciou suas atividades letivas no ano de 2010 (UFFS, 2017).

A universidade foi instituída a partir da expectativa de ter uma universidade federal na Mesorregião Grande Fronteira Mercosul, com vista ao acesso à educação superior pública, popular e de qualidade, propiciando a qualificação profissional e a inclusão social, como fator decisivo para o desenvolvimento das regiões onde está inserida, desenvolvendo assim atividades de ensino, pesquisa e extensão que buscam a interação e a integração dos atores internos e externos a ela, promovendo o desenvolvimento regional.

Sua missão é de:

1. Assegurar o acesso à educação superior como fator decisivo para o desenvolvimento da Mesorregião Grande Fronteira Mercosul, a qualificação profissional e a inclusão social;
2. Desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão buscando a interação e a integração das cidades e estados que compõem a grande fronteira do Mercosul e seu entorno; e
3. Promover o desenvolvimento regional integrado — condição essencial para a garantia da permanência dos cidadãos graduados na Mesorregião Grande Fronteira Mercosul e a reversão do processo de litoralização hoje em curso (UFFS, 2017).

Assim, a UFFS configura-se como uma universidade pública, popular e de qualidade, comprometida com a formação de cidadãos conscientes e comprometidos com o desenvolvimento sustentável e solidário da Região Sul do Brasil.

Sua história começou efetivamente em 2005, em que entidades públicas, ONGs e movimentos sociais criaram o Movimento Pró-Universidade Federal. Após a rejeição dos pedidos de implantação de diferentes universidades nos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, em 2016 uma sessão do Fórum da Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul (MESOMERCOSUL) – órgão instituído para debater os assuntos de interesse do noroeste do Rio Grande Sul, sudoeste do Paraná e oeste de Santa Catarina, chegou ao consenso de que a saída seria um projeto único (UFFS, 2017).

A partir daí um grupo de trabalho foi criado para elaboração do projeto e discussões sobre o assunto, no projeto que chegou ao Congresso Nacional já estavam definidas as principais características da nova instituição, que deveria ser democrática, popular e teria cinco campi, a fim de suprir a carência de vagas na Fronteira Mercosul e reverter o processo de litoralização. Em 2007 o então ministro da Educação, Fernando Haddad, confirmou a criação da universidade (UFFS, 2017).

As atividades passaram a ser integradas pelo Ministério da Educação. O MEC instituiu a Comissão de Implantação do Projeto Pedagógico Institucional. Como a Fronteira Mercosul era uma região historicamente desassistida pelo poder público, a escolha dos locais de implantação dos campi e do nome da universidade deveriam refletir tais anseios (UFFS, 2017).

O projeto de lei 2.199-07 solicitou oficialmente a criação da Universidade Federal da Fronteira Sul. O ano de 2008 começou com a criação de uma Comissão de Implantação. Com espaço cedido pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC para o desenvolvimento dos trabalhos para a definição dos cursos. Nesse momento foi definido a sede e os cinco campi da Instituição, que são: Laranjeiras do Sul e Realeza (Paraná), Erechim e Cerro Largo (Rio Grande do Sul) e Chapecó (Santa Catarina) que seria a sede da instituição. Os cursos deveriam apresentar ênfase em atividades comuns na região, como agricultura familiar e pequenos negócios. Nesse sentido, também foi escolhido o nome Universidade Federal da Fronteira Sul como reiteração da finalidade para a qual a Instituição estava sendo implantada (UFFS, 2017).

A comissão passou a estudar com mais profundidade os cursos a serem implantados, assim constitui-se o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), que tem como princípios norteadores:

1. Respeito à identidade universitária da UFFS, o que a caracteriza como espaço privilegiado para o desenvolvimento simultâneo do ensino, da pesquisa e da extensão;
2. Integração orgânica das atividades de ensino, pesquisa e extensão desde a origem da Instituição;
3. Atendimento às diretrizes da Política Nacional de Formação de Professores do Ministério da Educação, estabelecidas pelo Decreto Nº 6.755, de 29 de janeiro de 2009,

cujo principal objetivo é coordenar os esforços de todos os entes federados no sentido de assegurar a formação de docentes para a educação básica em número suficiente e com qualidade adequada;

4. Qualidade comprometida com a formação de cidadãos conscientes e compromissados com o desenvolvimento sustentável e solidário da Região Sul do País;

5. Democracia e autonomia, que respeitem a pluralidade de pensamento e a diversidade cultural, com a garantia de espaços de participação dos diferentes sujeitos sociais;

6. Combate às desigualdades sociais e regionais, incluindo condições de acesso e permanência no ensino superior, especialmente da população mais excluída do campo e da cidade;

7. Confiança na agricultura familiar como um setor estruturador e dinamizador do processo de desenvolvimento;

8. Valorização e superação da matriz produtiva existente como premissa;

9. Garantia de uma universidade pública e popular;

10. Comprometimento com o avanço da arte e da ciência e com a melhoria da qualidade de vida para todos (UFFS, 2017).

Em 15 de setembro de 2009, a criação da UFFS foi oficializada com a lei 12.029. Em 15 de outubro o reitor pro tempore foi empossado. A data que marcou a constituição completa da comunidade acadêmica da UFFS foi 29 de março de 2010. Servidores técnico-administrativos, professores e equipe dirigente receberam os primeiros alunos. Oficialmente, esse foi o dia que começou o trabalho nas atividades-fim da UFFS: o ensino, a pesquisa e a extensão (UFFS, 2017).

Atualmente a UFFS conta com cinco campi, Chapecó (SC) – sede da Instituição, Realeza e Laranjeiras do Sul (PR) e Cerro Largo, Erechim (RS) e Passo Fundo (SC). Desde seu primeiro processo seletivo, favoreceu o ingresso dos alunos oriundos da escola pública, desenvolvendo uma política de ingresso que respeita e atende a atual situação das escolas de ensino médio público, reservando em torno de 90% das vagas na graduação para estudantes que cursaram o ensino médio exclusivamente em escola pública (UFFS, 2017).

No presente momento, a UFFS conta com 42 cursos de graduação e cerca de dez mil alunos. Além da graduação, são oferecidas oportunidades em cursos de pós-graduação em nível de especialização (*lato sensu*), mestrado e doutorado (*stricto sensu*). Atualmente estão em andamento quatro cursos de especialização, 11 mestrados e dois doutorados interinstitucionais, todos com corpo docente composto por mestres e doutores.

Garantindo o comprometimento de oferecer oportunidade de cursar uma graduação de qualidade e totalmente gratuita, a UFFS oferece bolsas e auxílios. As bolsas são voltadas para as áreas de ensino, pesquisa e extensão. Já os auxílios favorecem a permanência do acadêmico na Universidade.

Há também muitos projetos em andamento no campo das pesquisas científicas e na área de extensão, os quais formam, com o ensino, os três pilares que alicerçam as atividades

desenvolvidas pela UFFS. Isso é refletido no alto padrão de formação dos acadêmicos e certificado pelas recentes avaliações realizadas pelo Ministério da Educação nos cursos da Universidade (UFFS, 2017).

Além das atividades de extensão e pesquisa, os cursos de graduação da UFFS estão em sintonia com orientações institucionais construídas de forma coletiva, o que permite organizar o currículo em torno de um tronco universal, a partir de três domínios: Domínio Comum; Domínio Conexo; e Domínio Específico.

Domínio Comum: principal responsável pela contextualização acadêmica e formação crítico-social, visa:

desenvolver habilidades e competências de leitura, de interpretação e de produção em diferentes linguagens que auxiliem a se inserir criticamente na esfera acadêmica e no contexto social e profissional (...) e desenvolver uma compreensão crítica do mundo contemporâneo, contextualizando saberes que dizem respeito às valorações sociais, às relações de poder, à responsabilidade socioambiental e à organização sociopolítico econômica e cultural das sociedades, possibilitando a ação crítica e reflexiva, nos diferentes contextos (Resolução n.4/2014/CONSUNI/CGRAD).

Domínio Conexo: “o conjunto de componentes curriculares situados na interface entre áreas de conhecimento, objetivando a formação e o diálogo interdisciplinar entre diferentes cursos, em cada Campus” (Resolução n. 4/2014/CONSUNI/CGRAD).

Domínio Específico: “o conjunto de componentes curriculares identificados como próprios de um determinado curso, objetivando prioritariamente a formação profissional” (Resolução n. 4/2014/CONSUNI/CGRAD).

Tal forma de organização curricular tem por objetivo assegurar que todos os estudantes da UFFS recebam uma formação cidadã, interdisciplinar e profissional, possibilitando otimizar a gestão da oferta de disciplinas pelo corpo docente e, como consequência, ampliar as oportunidades de acesso à comunidade (UFFS, 2017).

Ao atender as necessidades da Mesorregião Grande Fronteira Mercosul, a Universidade Federal da Fronteira Sul possui as metas de promover o desenvolvimento regional integrado como condição essencial para a garantia da permanência dos cidadãos na região; assegurar o acesso ao ensino superior como fator decisivo para o desenvolvimento das capacidades econômicas e sociais da região, para a qualificação profissional e para o compromisso de inclusão social; e desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão como condição de existência de um ensino crítico, investigativo e inovador e a interação entre as cidades e estados que compõem a Mesorregião Grande Fronteira Mercosul e seu entorno (UFFS, 2017).

## 4.2 O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFFS, CAMPUS CHAPECÓ

A noção de competências a ser aplicada pelas IES e seus cursos devem constar no planejamento dos cursos superior, bem como no Plano de Desenvolvimento Institucional e no Projeto Pedagógico. De acordo com a Resolução nº 4 de 13 de julho de 2005, a organização do curso de Administração está pautada por meio do projeto pedagógico de cada IES, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades, componentes curriculares, atividades complementares, sistema de avaliação, monografia ou trabalho de conclusão de curso, atividades de pesquisa e extensão, além do regime acadêmico e outros aspectos que consolidam o curso.

No que concerne ao curso de Administração da UFFS, Campus Chapecó, o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) está organizado em 14 estruturas principais, que dizem respeito aos dados gerais do curso, histórico institucional, a equipe de coordenação e elaboração do PPC, a justificativa para criação do curso, os referenciais orientadores, os objetivos do curso, o perfil do egresso, a organização curricular, o processo pedagógico e de gestão do curso e processo de avaliação do ensino-aprendizagem, a auto avaliação do curso, sua articulação no ensino, pesquisa e extensão, o perfil docente, o processo de qualificação e o quadro de pessoal, a infraestrutura necessária, além do regulamento do estágio curricular supervisionado obrigatório e o regulamento das atividades complementares.

O curso de Administração da UFFS forma profissionais com conhecimentos, habilidades e atitudes para gerenciarem e liderarem todos os tipos de empreendimento, planejando, controlando e dirigindo as atividades, ele prevê em sua linha de formação, a administração de pequenos empreendimentos e o cooperativismo, surgiu da busca em contribuir para que a Universidade atinja um de seus objetivos, que visa integrar o esforço do Governo Federal no sentido de atender às demandas dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) na região de fronteira dos três estados do Sul, além de buscar, sobretudo formar profissionais que possam atuar na realidade regional contribuindo de forma eficiente para fortalecer os APLs, auxiliando na geração de emprego e renda, assim reduzindo a pobreza e a desigualdade (PPC, 2017).

A graduação em Administração objetiva fomentar o desenvolvimento sustentável regional da mesorregião da Grande Fronteira do MERCOSUL, alinhado com os objetivos da UFFS.

O objetivo de intervir na realidade local está pautado em suas três grandes áreas de atuação: o ensino, a pesquisa e a extensão. No campo do ensino o curso pretende capacitar recursos humanos capazes de iniciar e gerenciar projetos e empreendimentos voltados à geração

de emprego e renda. Na pesquisa, objetiva realizar pesquisas na área de ciências sociais aplicadas buscando compreender e transformar a realidade local. A extensão visa criar projetos que estimulem e desenvolvam o cooperativismo e pequenas empresas, objetivando a melhoria de sua competitividade e auxiliando na capacitação dos recursos envolvidos na gestão destas empresas (PPC, 2017).

Nesse sentido, há a necessidade de agregação de valor aos produtos regionais e de transposição de produção quase artesanal para produção industrial demandando de conhecimentos específicos de organização empresarial, bem como conhecimentos de mercado, a graduação em Administração proporciona a profissionalização dos negócios existentes, contribuindo a desenvolver o perfil empreendedor racional dos egressos, destacando-se como profissionais de excelência para pequenos empreendimentos. (PPC, 2010).

Nessa perspectiva também advém a segunda linha de pesquisa: o cooperativismo, que se caracteriza na região como forma de sobrevivência dos agricultores que a colonizaram, considerando que a região é formada por pequenos agricultores, e há necessidade de as famílias cooperarem. Portanto, o cooperativismo no curso visa resgatar a cultura cooperativa aliando-a ao empreendedorismo das micro e pequenas empresas (PPC, 2017).

Portanto, a proposta curricular do Curso de Graduação em Administração da UFFS está centrada no desenvolvimento de competências e habilidades que exigirão uma prática pedagógica pautada na interação com o aluno e na construção do seu conhecimento. São imprescindíveis as iniciativas dos alunos, seus diálogos, os diferentes estágios de desenvolvimento cognitivo e a autonomia, para que aconteça o saber fazer e o saber por que está sendo feito (PPC, 2017).

As estratégias incorporadas ao desenvolvimento do currículo têm caráter investigativo e construtivo, que levam o aluno a ser co-responsável pelo seu aprendizado. As disciplinas, atividades complementares e o estágio, previstos na grade curricular são instrumentos para que o aluno desenvolva sua capacidade de gerenciar sua vida acadêmica, incluindo na sua formação conteúdos e conhecimentos que trarão contribuição para o foco profissional e para desenvolver as habilidades requeridas para o administrador formado pela UFFS.

Para atingir estas habilidades, o curso busca qualificar o administrador a partir de um conjunto de competências, saberes e conhecimentos, tais como a formação geral, ou seja, o conhecimento científico, formação profissional e experiência social e de trabalho (PPC, 2017).

No âmbito da formação geral, o currículo oferece disciplinas da área de formação básica, envolvendo economia, contabilidade, direito, psicologia, sociologia, informática e português, matemática básica e financeira, estatística, pesquisa operacional e cálculos econômico-financeiros, responsabilidade sócio ambiental e história. Muitas dessas disciplinas são de domínio comum do currículo da UFFS, que além de contemplar a formação geral do Administrador tem o objetivo de desenvolver habilidade e competências consideradas fundamentais para profissionais de todas as áreas.

Quanto à formação profissional, o currículo é composto por disciplinas que garantem os conhecimentos necessários para que o profissional de administração consiga gerir com competência os negócios de uma empresa, bem como desenvolver a capacidade de empreender com racionalidade.

Para atender a formação com experiência no trabalho social, o currículo prevê a realização de estágio profissional orientado, com carga horária de 300 horas, visando integrar a teoria e a prática. As realizações de Atividades Curriculares Complementares também compõem a formação com experiência no trabalho social, pois visa aproximar o acadêmico na realidade social e profissional, proporcionando a possibilidade de aprofundamento temático e interdisciplinar.

Por fim, a articulação entre ensino, pesquisa e extensão do curso visa garantir as habilidades expostas, alinhando com a formação do Administrador e a linha de formação gestão de pequenos empreendimentos e cooperativismo (PPC, 2017).

O Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal da Fronteira Sul tem, *Campus* Chapecó como objetivo formar um profissional de Administração dotado de capacidade analítica e empreendedora, com visão sistêmica da organização, constituindo-se em agente de mudança e transformação social, tendo em vista a responsabilidade e a ética coletiva, comprometido ainda com os processos de cooperação voltados para o desenvolvimento regional integrado e sustentado (PPC, 2017).

Em relação aos objetivos específicos, o curso pretende:

- a) Contribuir no desenvolvimento de competências e de habilidades para o profissional formado atuar com desenvoltura em ambientes globalizados e caracterizados pela incerteza, imprevisibilidade e instabilidade e estimular a educação permanente dos discentes;
- b) Despertar junto aos alunos o espírito empreendedor para atuar como um agente de mudança e de inovação, assim como para a consolidação de novos empreendimentos;



- c) Incentivar os alunos e professores para a elaboração e execução de planos de desenvolvimento, visando à melhoria da qualidade de vida e à sobrevivência e crescimento das organizações;
- d) Despertar nos alunos e professores o papel estratégico da administração e da gestão na definição, implantação, acompanhamento e avaliação permanente de projetos empresariais e sociais;
- e) Demonstrar a utilidade e a aplicabilidade de ferramentas básicas da administração no que tange às áreas estratégicas da Administração denominadas de Gestão de pessoas, Administração estratégica, Administração financeira e orçamentária, Administração de Materiais, Produção, Logística empresarial, Administração de Marketing;
- f) Incentivar a adoção de novas atitudes e práticas de novos comportamentos que possibilitem a transferência do aprendizado para o desenvolvimento de equipes no âmbito das organizações e do meio;
- g) Contribuir para a adoção de uma atitude pessoal de autocrítica permanente frente os novos modelos de gestão e de organização;
- h) Formar um profissional apto para atuar na micro, pequena e média empresa, quer pública, quer privada, quer do 3º setor;
- i) Desenvolver a capacidade de cooperação com demais profissionais para fomentar projetos que visem ao desenvolvimento regional (PPC, 2017, p. 40).

O egresso do Curso de Administração da UFFS deve caracterizar-se pela qualificação para atuar na gestão de organizações diversas, a partir de uma formação técnica científica e empreendedora, além de uma formação ética e multidisciplinar, que o permita desenvolver senso crítico e visão sistêmica, em que o aluno formado deverá possuir as seguintes habilidades e atitudes:

- a) Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- b) Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- c) Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- d) Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- e) Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- f) Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e das experiências cotidianas para o ambiente de trabalho e campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
- g) Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; H. Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais;
- h) Realizar empreendimentos em conjunto com demais administradores e/ou empresários locais;

- i) Contribuir para construção de projetos de desenvolvimento regional, internalizar valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional; e
- j) Capacidade de atuar de forma interdisciplinar (PPC, 2017, p.42).

Para atingir esse perfil a trajetória acadêmica é organizada de forma que conecte os estudantes às especificidades da formação na UFFS e também aquilo que se apresenta como necessário para a formação do administrador, presente nas Diretrizes Curriculares Nacionais, sem que uma dimensão exclua a outra.

O curso de Administração passou por duas fases, primeiramente, o Projeto Pedagógico do Curso organizado quando houve a implantação do mesmo em 2010, e após oito semestres da autorização e implantação do curso, em 2017, o colegiado do curso e o núcleo docente estruturante (NDE) voltaram-se para a reformulação do PPC, focando com maior propriedade às próprias demandas da região.

Deste modo, o novo PPC fez alterações e adequações nos componentes obrigatórios de finalização do curso e nas atividades curriculares complementares, através de ajustes e reformulações em seus instrumentos normativos, buscando a viabilizar a colocação dos formandos no mercado local e regional, os próximos tópicos serão relacionados a grade curricular descritas em ambos os Projetos Pedagógicos do curso de Administração da UFFS, Campus Chapecó, o PPC de 2010 e o novo PPC de 2017.

Contudo, em ambas versões do PPC está contemplada a necessidade de desenvolver as habilidades e competências instrumentais consideradas fundamentais para o bom desempenho profissional e despertar a consciência sobre as questões que dizem respeito ao convívio humano em sociedade, às relações de poder, às valorações sociais e à organização sociopolítico-econômica e cultural das sociedades, nas suas várias dimensões (PPC, 2017).

Após esta contextualização do curso de Administração da UFFS – *campus* Chapecó, serão apresentados os dados primários, revelando as práticas, possibilidades e limitações.

#### 4.3 AS COMPETÊNCIAS NA ÓTICA DOS ACADÊMICOS

O levantamento dos dados com os acadêmicos totalizou, 156 respondentes, ressaltando que todas as respostas estavam em conformidade com o objetivo do estudo.

### 4.3.1 Perfil dos acadêmicos

Em relação ao perfil dos participantes da pesquisa, os mesmos são predominantemente do sexo feminino, representando 66% do total. No tocante ao estado civil, a maioria é solteiro (68,6%), seguido por união estável (17,3%), tendo, assim relação com a faixa etária que é jovem, correspondendo a maioria de idade de 18 a 21 anos (35,3%), seguido de 22 a 25 anos (32,1%). O quadro a seguir faz referência a esses aspectos

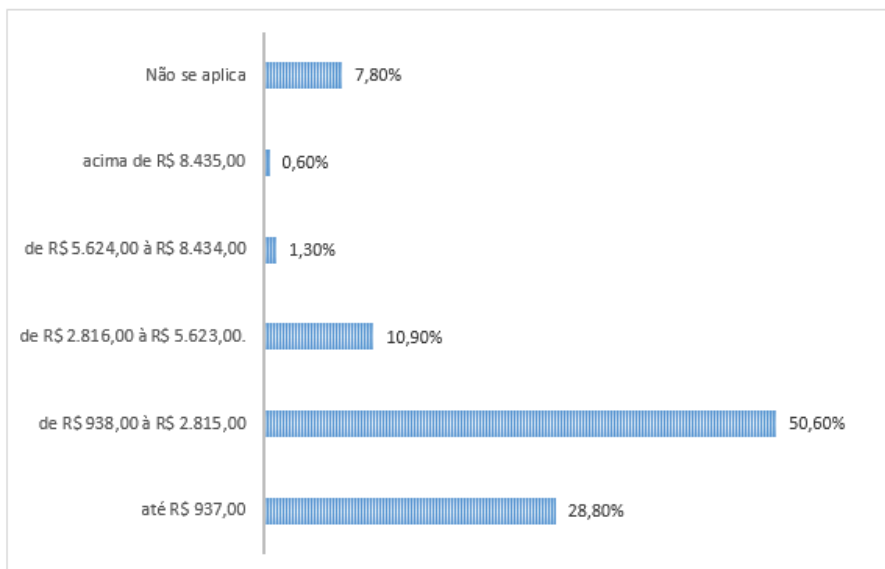
Tabela 1: Perfil dos acadêmicos.

	<b>Opções</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Gênero</b>	Feminino	66%
	Masculino	34%
	Outro	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>
<b>Estado civil</b>	Casado	12,20%
	Divorciado	1,90%
	Solteiro	66,60%
	União Estável	17,30%
	Outro	2,00%
<b>Total</b>		<b>100,00%</b>
<b>Idade</b>	até 17 anos	1,90%
	18 à 21 anos	35,30%
	22 à 25 anos	32,10%
	26 à 29 anos	16,70%
	30 à 33 anos	3,20%
	34 à 37 anos	5,10%
	38 à 40 anos	2,50%
	41 anos ou mais	3,20%
<b>Total</b>		<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Ainda sobre o perfil dos respondentes, no que concerne a faixa salarial visualiza-se que a predominância está nos acadêmicos que têm renda de R\$ 938,00 à R\$ 2.815,00, correspondendo a 50,6% do total, sendo que 7,8% dos acadêmicos não possui renda, conforme demonstra o próximo gráfico.

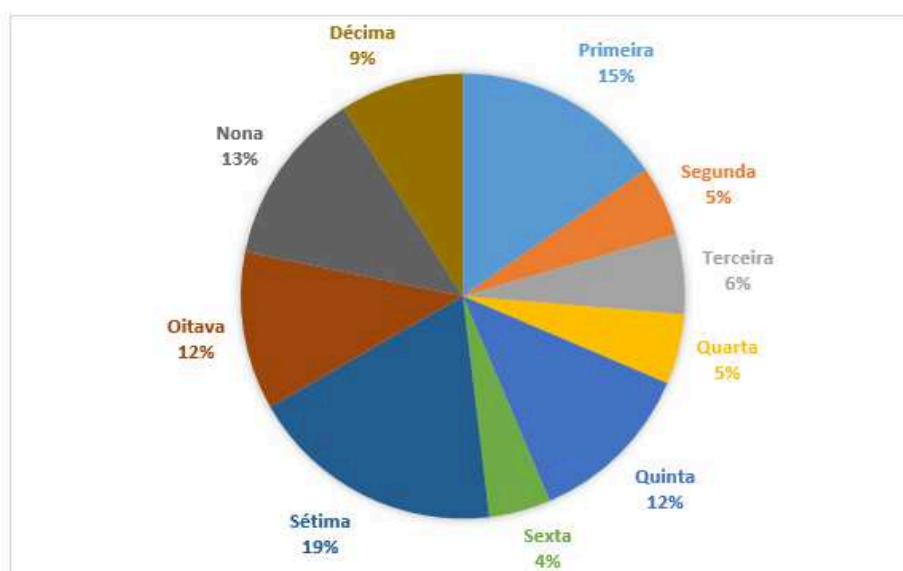
Gráfico 1: Faixa salarial dos acadêmicos.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quanto a fase do curso que estão cursando, identificou-se que a maioria dos respondentes, ou seja, 19% são alunos da sétima fase de Administração, e o somatório das últimas fases do curso equivalem a 53% do total. O gráfico 2 demonstra esses resultados. O gráfico 2 demonstra esses resultados.

Gráfico 2: Fase que os acadêmicos estão cursando.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O perfil dos acadêmicos participantes deste estudo consta na Tabela a seguir.

Tabela 2: Síntese do perfil dos acadêmicos

<b>Características</b>	<b>Porcentagem</b>
Gênero	Feminino (66%)
Estado civil	Solteiro (66,6%)
Idade	18 à 21 anos (35,30%)
Faixa salarial	de R\$ 938,00 à R\$ 2.815,00 (50,6%)
Fase do curso	Sétima (18,6%)

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

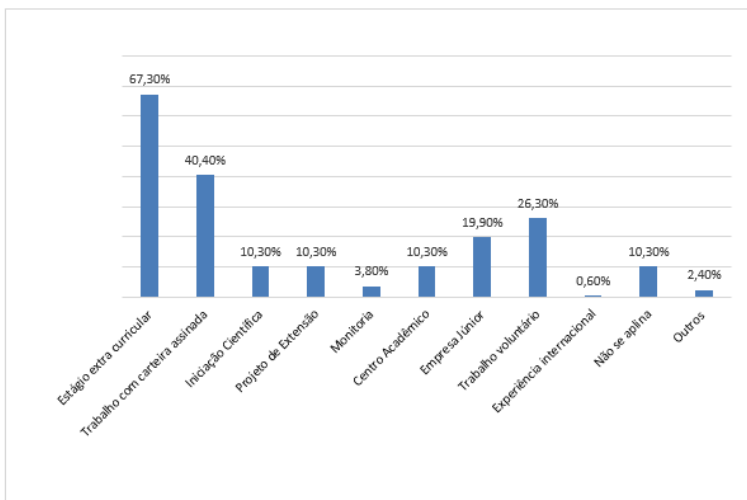
No tópico a seguir, serão apresentados os resultados pertinentes ao desenvolvimento de competências dos acadêmicos.

#### **4.3.2 O desenvolvimento de competências**

Para o desenvolvimento das competências durante o curso o aluno tem possibilidades de participar de diferentes atividades, que oportunizam o aperfeiçoamento de conhecimentos, habilidades e atitudes. Constatou-se que dos 156 acadêmicos, 67,3% trabalham ou já trabalharam com carteira assinada, seguido de estágio curricular supervisionado, representando 40,4% dos alunos com participação em alguma atividade

A participação dos acadêmicos nas diferentes atividades complementares a graduação, são mostradas no gráfico a seguir.

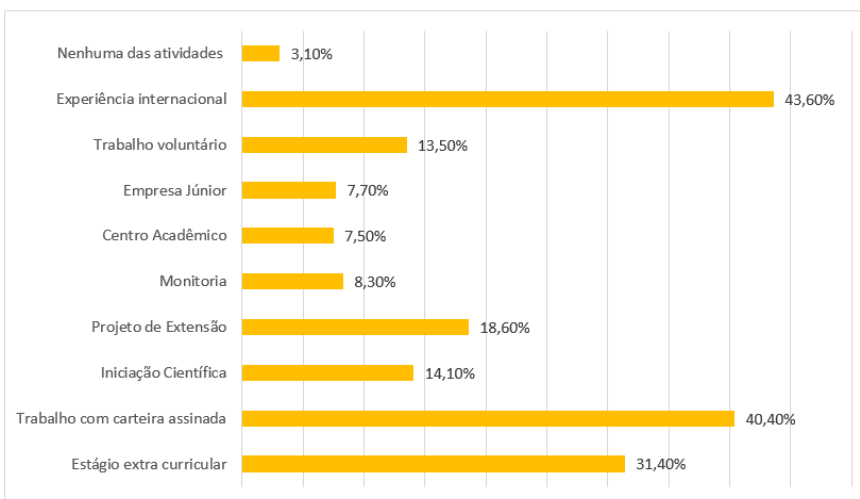
Gráfico 3: Atividades realizadas pelos acadêmicos



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Sobre a pretensão em realizar essas atividades no decorrer do curso de graduação, apenas quatro alunos responderam que não têm vontade de desenvolver mais nenhuma das atividades. Contudo, a maioria dos acadêmicos, 97% (152) objetiva ter experiência internacional, com 43,6%, em seguida, o trabalho com carteira assinada (40,4%) e o estágio curricular supervisionado (31,4%). No gráfico seguinte pode-se melhor visualizar tais intenções dos universitários de Administração da UFFS- campus Chapecó.

Gráfico 4: Desejo em realizar atividades extracurriculares



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Observa-se que a vontade em participação dos estudantes em atividades tanto de pesquisa quanto extensão (14,10% e 18,60%) é baixa, o que pode ser considerado uma limitação no desenvolvimento das competências propostas pelo curso e as exigidas no mercado de trabalho, visto que, a interdisciplinaridade constitui-se uma forma de estruturar e organizar maior quantidade de conhecimento de abrangência, facilitando a compreensão de múltiplas causas que afetam determinada realidade (FORTES, 2007), ou seja, ela traz aos profissionais envolvidos, ampliação e desenvolvimento dos seus conhecimentos.

No que concerne, as diferentes práticas de ensino-aprendizagem os acadêmicos consideram como mais importantes na para formação das suas competências, as aulas expositivas dialogadas, em que o professor apresenta conteúdo e alunos participam com opinião, assim como as visitas técnicas, os debates, os estudos dirigidos e os trabalhos interdisciplinares, como demonstra o quadro a seguir

Tabela 3: Importância das diferentes práticas de ensino aprendizagem segundo os acadêmicos.

Recurso	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito Importante	Totalmente Importante	Total
Aula expositiva – professor apresenta conteúdo sem participação dos alunos	12%	30%	16%	37%	4%	100%
Aula expositiva dialogada - professor apresenta conteúdo e alunos participam com opinião	1%	1%	4%	42%	53%	100%
Estudo dirigido – roteiro de questões que devem ser respondidas em sala de aula	1%	8%	18%	56%	17%	100%
Filmes	5%	19%	33%	37%	6%	100%
Debates	1%	4%	13%	39%	43%	100%
Seminários	2%	8%	15%	45%	31%	100%
Visitas técnicas	1%	2%	6%	25%	66%	100%
Trabalho interdisciplinar – um mesmo trabalho realizado por uma ou mais disciplinas	4%	10%	13%	51%	22%	100%
Atividades extra sala de aula	2%	6%	19%	49%	25%	100%

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Com base nestes dados, identifica-se que a maioria acadêmicos considera em sua maioria que aula expositiva sem participação dos alunos (45%), filmes e trabalhos interdisciplinares (24%) como nada ou pouco importante para o desenvolvimento de suas competências.

As competências definidas no PPC de Administração na visão dos acadêmicos, prepondera que todas as competências estão sendo desenvolvidas.

Conforme o quadro 8 é possível perceber que ser aberto a mudanças (17%), atuar criticamente (15%) e a tomada de decisão (15%) são as competências que aparecem destacadas como totalmente desenvolvidas. Enquanto que a capacidade de realizar pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais (11%), contribuir para construção de projetos de desenvolvimento regional (9%) e a capacidade de realizar consultoria em gestão e administração (9%) são as três competências menos desenvolvidas no curso.

Tabela 4: Desenvolvimento das competências segundo os acadêmicos.

<b>Competência</b>	<b>Nada desenvolvida</b>	<b>Pouco desenvolvida</b>	<b>Desenvolvida</b>	<b>Muito desenvolvida</b>	<b>Totalmente desenvolvida</b>	<b>Total (continua)</b>
<b>Reconhecer e definir problemas</b>	3%	15%	48%	25%	9%	100%
<b>Equacionar soluções</b>	3%	20%	49%	22%	6%	100%
<b>Pensar estrategicamente</b>	2%	16%	44%	28%	10%	100%
<b>Introduzir modificações no processo produtivo</b>	4%	23%	46%	21%	6%	100%
<b>Atuar preventivamente</b>	3%	22%	42%	26%	6%	100%
<b>Tomada de decisão</b>	4%	12%	39%	30%	15%	100%
<b>Expressão e comunicação</b>	3%	19%	40%	24%	14%	100%
<b>Atuar criticamente</b>	5%	21%	32%	27%	15%	100%
<b>Controle e gerenciamento</b>	1%	19%	42%	28%	10%	100%
<b>Raciocínio lógico, crítico e analítico</b>	3%	20%	42%	24%	10%	100%
<b>Expressão crítica e criativa nos diferentes contextos organizacionais</b>	4%	21%	39%	28%	8%	100%
<b>Ter iniciativa, criatividade e determinação</b>	5%	17%	40%	27%	11%	100%
<b>Vontade política e administrativa</b>	7%	26%	37%	24%	6%	100%
<b>Ser aberto a mudanças</b>	4%	17%	35%	27%	17%	100%
<b>Consciência das implicações éticas</b>	4%	16%	40%	28%	12%	100%
<b>Capacidade de transferir conhecimentos da vida e das experiências cotidianas para o ambiente de trabalho</b>	1%	22%	39%	26%	12%	100%
<b>Capacidade de elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações</b>	3%	21%	38%	31%	8%	100%



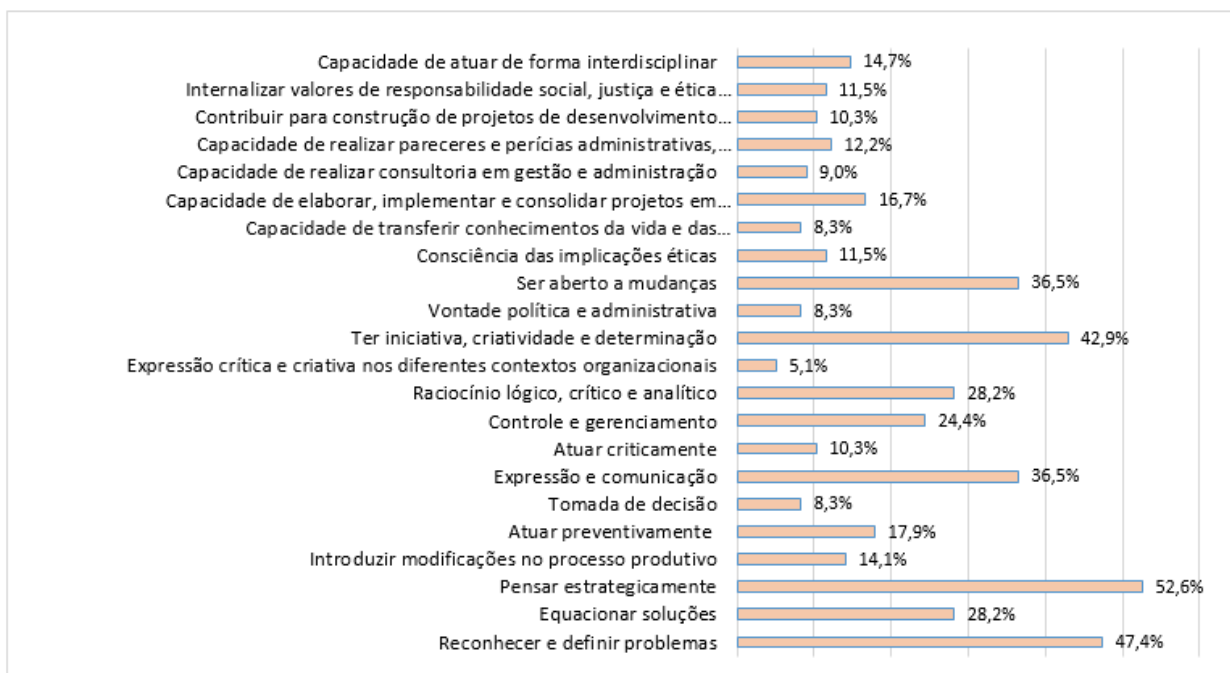
<b>Competência</b>	<b>Nada desenvolvida</b>	<b>Pouco desenvolvida</b>	<b>Desenvolvida</b>	<b>Muito desenvolvida</b>	<b>Totalmente desenvolvida</b>	<b>Total (final)</b>
<b>Capacidade de realizar consultoria em gestão e administração</b>	9%	23%	40%	22%	6%	100%
<b>Capacidade de realizar pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais</b>	11%	26%	37%	22%	4%	100%
<b>Contribuir para construção de projetos de desenvolvimento regional</b>	9%	26%	36%	22%	7%	100%
<b>Internalizar valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional</b>	4%	19%	44%	26%	8%	100%
<b>Capacidade de atuar de forma interdisciplinar</b>	4%	19%	46%	21%	11%	100%

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

No que diz respeito às competências que estão sendo totalmente desenvolvidas, destacam-se: ser aberto a mudanças, saber tomar decisão, expressão e comunicação, atuar criticamente e a capacidade de atuar de forma interdisciplinar.

Em termos do perfil requerido pelo mercado de trabalho, 52,6% dos discentes consideram que pensar estrategicamente é uma das competências mais exigidas, seguido de reconhecer e definir problemas (47,4%) e ter iniciativa, criatividade e determinação (42,9%).

Gráfico 5: Competências exigidas pelo mercado de trabalho – discentes



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Sobre a existência de outras competências demandadas pelo mercado de trabalho, os acadêmicos foram unânimes que as essenciais estão são as contempladas no curso.

Contudo, é necessário destacar que os acadêmicos de Administração da UFFS, tem um perfil de trabalhador - estudante, visto que 67%, trabalharam ou trabalham com carteira assinada, e pretendem seguir nesse sentido. Por isto, que a maioria dos acadêmicos não pretende participar de atividades de pesquisa e extensão. E consideram que as aulas expositivas dialogadas e as visitas técnicas, são as práticas pedagógicas que mais desenvolvem suas competências acadêmicas e profissionais.

A maioria dos alunos ainda avaliam que todas as competências estão sendo desenvolvidas, destacando: ser aberto a mudanças, atuar criticamente e a tomada de decisão, até a fase que estão cursando. O mercado de trabalho, na visão dos universitários, exige, principalmente, pensar estrategicamente, reconhecer e definir problemas e ter iniciativa, criatividade e determinação.

Levando em conta a percepção dos acadêmicos do curso de Administração, pode-se inferir que as competências desenvolvidas no curso s estão alinhadas às exigidas no mundo organizacional.

#### 4.4 AS COMPETÊNCIAS NA ÓTICA DOS EGRESSOS

A percepção dos egressos sobre o desenvolvimento das competências no curso de Administração é foco deste tópico do TCC. Foram 47 egressos que participaram da pesquisa. Inicialmente serão demonstrando o perfil dos egressos, na sequência as competências desenvolvidas no curso e por fim as limitações.

##### 4.4.1 Perfil dos egressos

Dos egressos 72,3% correspondem ao gênero feminino e 27,7% correspondem ao gênero masculino. No que concerne ao estado civil, a maioria é solteiro, correspondendo a 55,3% do total. A faixa etária é de jovens de 22 a 25 anos, representando 68,1%. No quadro a seguir podem ser visualizados estes aspectos dos egressos.

Tabela 5: Perfil dos egressos.

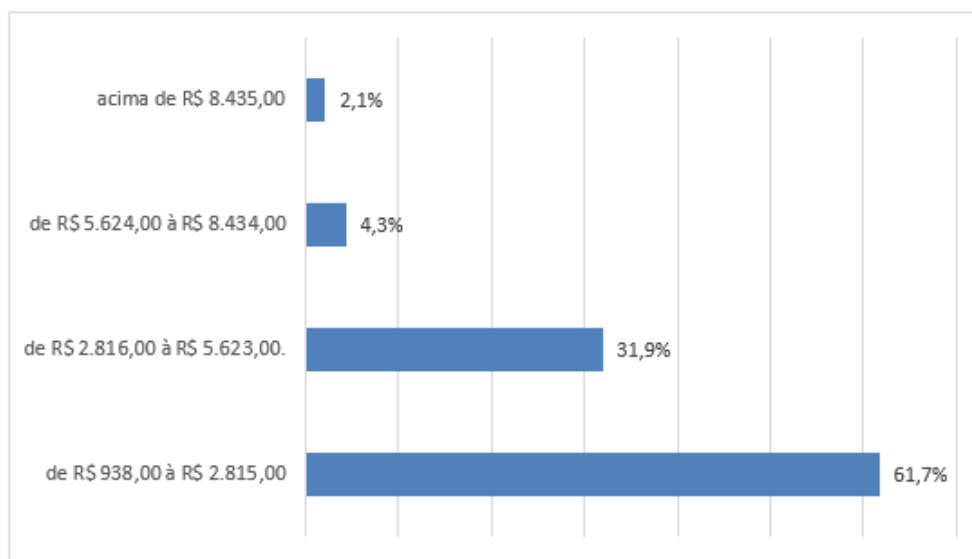
	Opções	Porcentagem
<b>Gênero</b>	Feminino	72,3%
	Masculino	27,7%
<b>Total</b>		<b>100%</b>
<b>Estado civil</b>	Casado	14,9%
	Divorciado	0,0%
	Solteiro	55,3%
	União Estável	29,8%
<b>Total</b>		<b>100%</b>
<b>Idade</b>	22 à 25 anos	68,1%
	26 à 29 anos	17,0%
	30 à 33 anos	6,4%
	34 à 37 anos	0,0%
	38 à 40 anos	4,3%
	41 anos ou mais	4,3%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

No que tange os egressos, em termos de atuação profissional, verifica-se que há alta empregabilidade, somente 2,1% não estão trabalhando, 66% atuam no setor privado, 28,1% no

setor público, 2,1% no terceiro setor. No que se refere à faixa salarial dos formados, salienta-se que a maioria recebe de R\$ 938,00 à R\$ 2.815,00 (61,7%), e 31,9% têm uma faixa salarial de R\$ 2.816,00 à R\$ 5.623,00, conforme exposto no gráfico a seguir.

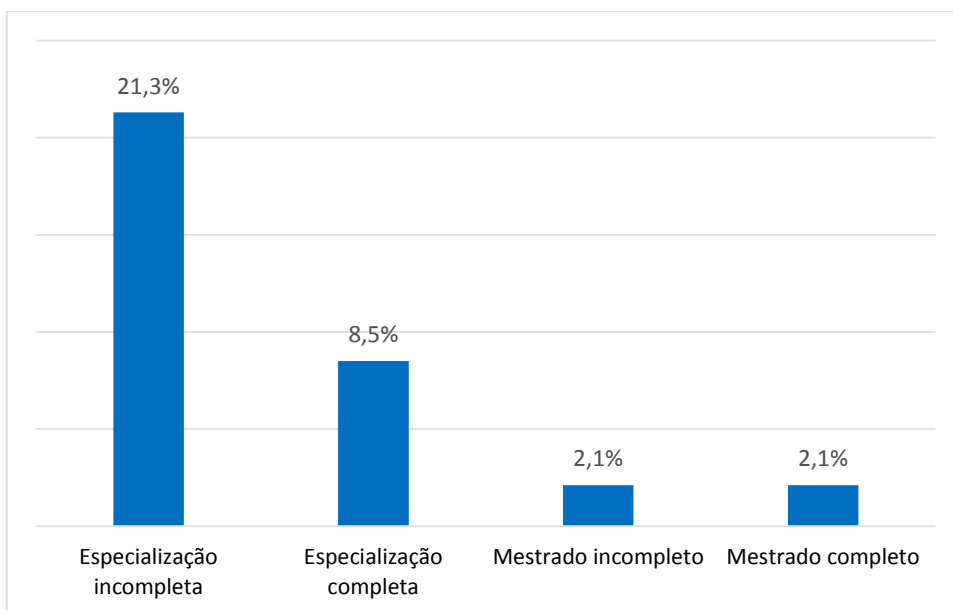
Gráfico 6: Faixa salarial dos egressos.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quanto a escolaridade dos egressos, observa-se que até o momento 16 (34%) tem a preocupação com a educação continuada, fundamental no atual contexto organizacional, sendo que 31 (66%) conta somente com o título de Bacharel em Administração. Vale destacar, que dos 47 respondentes, 30 (64%) obtiveram grau em Administração no ano de 2016, assim não necessariamente após a colação iniciaram uns pós, gráfico a seguir demonstra a distribuição de escolaridade.

Gráfico 7: Escolaridade dos egressos.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O quadro 10 apresenta uma síntese do perfil dos egressos do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, *campus* Chapecó.

Tabela 6: Síntese do perfil dos egressos.

Características	Porcentagem
Gênero	Feminino (72,2%)
Estado civil	Solteiro (55,3%)
Setor profissional	Privado (66%)
Idade	22 à 25 anos (68,1%)
Faixa salarial	de R\$ 938,00 à R\$ 2.815,00 (61,7%)
Escolaridade	Ensino superior (66%)

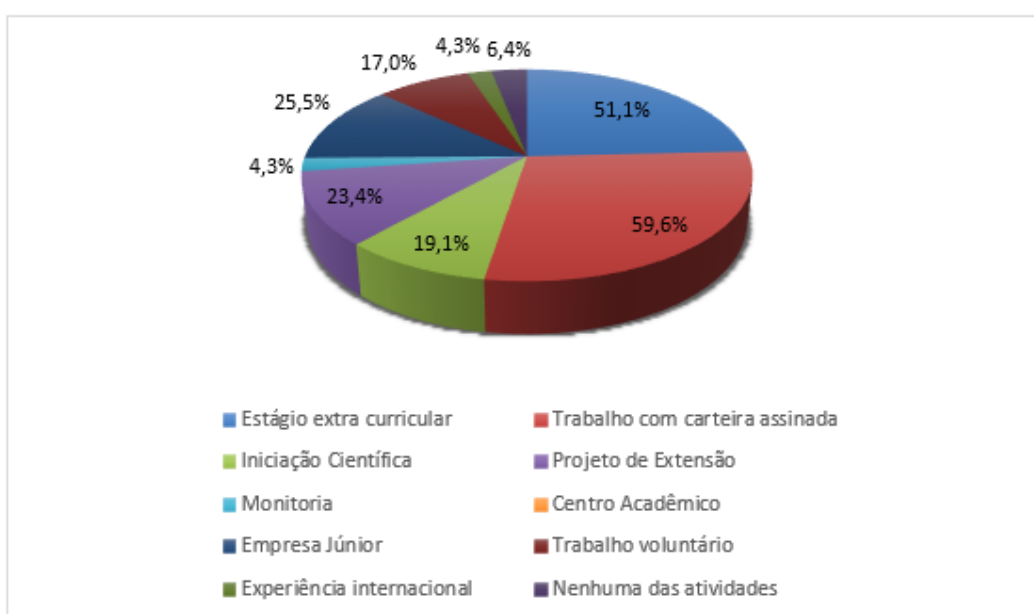
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

No tópico 4.4.1 serão apresentados os resultados pertinentes ao desenvolvimento de competências do profissional em Administração na visão dos egressos.

#### 4.4.1 O desenvolvimento de competências

Do conjunto de atividades oportunizadas aos acadêmicos durante sua formação, 87 % dos egressos consideram que estas atividades foram essenciais para a formação de suas competências. Durante o período da graduação, houve maior atuação nas seguintes: trabalho com carteira assinada, estágio curricular supervisionado e Empresa Júnior.

Gráfico 8: Atividades realizadas pelos egressos.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quanto ao grau de importância das diferentes práticas de ensino aprendizagem, a maioria (70%) diz que as visitas técnicas são as que contribuíram para o desenvolvimento das competências, seguido das aulas expositivas, debates, seminários e atividades extra sala de aula. O recurso considerado menos importante pelos egressos é a aula expositiva sem participação dos alunos (49%), além dos filmes (17%) e dos estudos dirigidos (11%). Esses dados estão expostos na tabela a seguir.

Tabela 7: Importância dos recursos de ensino aprendizagem segundo os egressos.

Recurso	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito Importante	Totalmente Importante	Total
Aula expositiva – professor apresenta conteúdo sem participação dos alunos	9%	40%	17%	21%	13%	100%
Aula expositiva dialogada - professor apresenta conteúdo e alunos participam com opinião	0%	2%	0%	47%	51%	100%
Estudo dirigido – roteiro de questões que devem ser respondidas em sala de aula	0%	11%	17%	53%	19%	100%
Filmes	2%	15%	40%	36%	6%	100%
Debates	0%	2%	2%	53%	43%	100%
Seminários	0%	6%	13%	38%	43%	100%
Visitas técnicas	0%	0%	2%	28%	70%	100%
Trabalho interdisciplinar – um mesmo trabalho realizado por uma ou mais disciplinas	0%	4%	11%	47%	38%	100%
Atividades extra sala de aula	0%	6%	15%	36%	43%	100%

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na ótica dos egressos, do conjunto de competências, a maioria considera que a totalidade das competências relacionadas no PPC foram desenvolvidas. Todavia há destaque nas seguintes: ser aberto a mudanças, pensar estrategicamente e ter controle e gerenciamento.

Tabela 8: Desenvolvimento das competências na ótica dos egressos.

Competência	Nada desenvolvida	Pouco desenvolvida	Desenvolvida	Muito desenvolvida	Totalmente desenvolvida	Total (continua)
Reconhecer e definir problemas	0%	6%	47%	34%	13%	100%
Equacionar soluções	0%	11%	49%	36%	4%	100%
Pensar estrategicamente	0%	4%	38%	36%	21%	100%
Introduzir modificações no processo produtivo	0%	15%	47%	26%	13%	100%
Atuar preventivamente	0%	15%	47%	26%	13%	100%
Tomada de decisão	0%	4%	55%	26%	15%	100%
Expressão e comunicação	0%	11%	43%	32%	15%	100%
Atuar criticamente	2%	4%	40%	34%	19%	100%
Controle e gerenciamento	0%	6%	28%	45%	21%	100%
Raciocínio lógico, crítico e analítico	2%	6%	49%	36%	6%	100%
Expressão crítica e criativa nos diferentes contextos organizacionais	0%	13%	53%	23%	11%	100%
Ter iniciativa, criatividade e determinação	2%	6%	49%	26%	17%	100%
Vontade política e administrativa	4%	21%	32%	28%	15%	100%
Ser aberto a mudanças	0%	2%	36%	38%	23%	100%
Consciência das implicações éticas	0%	11%	40%	28%	21%	100%

<b>Competência</b>	<b>Nada desenvolvida</b>	<b>Pouco desenvolvida</b>	<b>Desenvolvida</b>	<b>Muito desenvolvida</b>	<b>Totalmente desenvolvida</b>	<b>Total (final)</b>
<b>Capacidade de transferir conhecimentos da vida e das experiências cotidianas para o ambiente de trabalho</b>	0%	9%	38%	36%	17%	100%
<b>Capacidade de elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações</b>	0%	11%	51%	21%	17%	100%
<b>Capacidade de realizar consultoria em gestão e administração</b>	2%	28%	38%	28%	4%	100%
<b>Capacidade de realizar pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais</b>	4%	17%	45%	23%	11%	100%
<b>Contribuir para construção de projetos de desenvolvimento regional</b>	6%	30%	36%	23%	4%	100%
<b>Internalizar valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional</b>	0%	11%	45%	36%	9%	100%
<b>Capacidade de atuar de forma interdisciplinar</b>	2%	2%	51%	30%	15%	100%

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Os resultados apontam que os egressos avaliam que as competências: contribuir para construção de projetos de desenvolvimento regional, capacidade de realizar pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais e capacidade de realizar consultoria em gestão e administração, foram pouco ou nada desenvolvidas durante a graduação.

Das s competências exigidas pelo mercado de trabalho, mais de 50% dos egressos destacam como mais exigidas: saber tomar decisão, atuar preventivamente, controle e o gerenciamento, ter iniciativa criatividade e determinação e ser aberto a mudanças.

Tabela 9: Competências exigidas pelo mercado de trabalho na visão dos egressos

<b>Competência</b>	<b>Nada exigida</b>	<b>Pouco exigida</b>	<b>Exigida</b>	<b>Muito exigida</b>	<b>Totalmente exigida</b>	<b>Total (continua)</b>
<b>Reconhecer e definir problemas</b>	0%	2%	28%	47%	23%	100%
<b>Equacionar soluções</b>	0%	4%	28%	47%	21%	100%
<b>Pensar estrategicamente</b>	2%	6%	19%	45%	28%	100%
<b>Introduzir modificações no processo produtivo</b>	2%	15%	38%	36%	9%	100%



<b>Competência</b>	<b>Nada desenvolvida</b>	<b>Pouco desenvolvida</b>	<b>Desenvolvida</b>	<b>Muito desenvolvida</b>	<b>Totalmente desenvolvida</b>	<b>Total (final)</b>
<b>Atuar preventivamente</b>	0%	6%	34%	28%	32%	100%
<b>Tomada de decisão</b>	2%	4%	32%	17%	45%	100%
<b>Expressão e comunicação</b>	0%	2%	21%	28%	49%	100%
<b>Atuar criticamente</b>	2%	17%	36%	23%	21%	100%
<b>Controle e gerenciamento</b>	2%	13%	19%	21%	45%	100%
<b>Raciocínio lógico, crítico e analítico</b>	2%	9%	30%	30%	30%	100%
<b>Expressão crítica e criativa nos diferentes contextos organizacionais</b>	2%	21%	28%	34%	15%	100%
<b>Ter iniciativa, criatividade e determinação</b>	0%	6%	26%	28%	40%	100%
<b>Vontade política e administrativa</b>	0%	45%	21%	21%	13%	100%
<b>Ser aberto a mudanças</b>	0%	17%	13%	43%	28%	100%
<b>Consciência das implicações éticas</b>	2%	13%	23%	19%	43%	100%
<b>Capacidade de transferir conhecimentos da vida e das experiências cotidianas para o ambiente de trabalho</b>	2%	17%	38%	21%	21%	100%
<b>Capacidade de elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações</b>	0%	13%	36%	30%	21%	100%
<b>Capacidade de realizar consultoria em gestão e administração</b>	15%	23%	30%	23%	9%	100%
<b>Capacidade de realizar pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais</b>	9%	28%	28%	23%	13%	100%
<b>Contribuir para construção de projetos de desenvolvimento regional</b>	17%	36%	32%	13%	2%	100%
<b>Internalizar valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional</b>	4%	13%	36%	28%	19%	100%
<b>Capacidade de atuar de forma interdisciplinar</b>	4%	6%	30%	36%	23%	100%

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Os egressos consideram que algumas competências são menos exigidas no mercado de trabalho, como: contribuir para construção de projetos de desenvolvimento regional, capacidade de realizar consultoria em gestão e administração, capacidade de realizar pareceres e perícias

administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais e ter vontade política e administrativa.

Em suma, a visão dos egressos confirma que as competências desenvolvidas no curso estão alinhadas as que são exigidas no mercado de trabalho e as que eles consideram como menos desenvolvidas no curso, também não são as que tem maior exigência no mundo organizacional.

Contudo, 38,3 % dos egressos apontaram outras competências exigidas no mercado de trabalho, como ter liderança, saber se comunicar interpessoalmente, além de ter capacidade de responder rapidamente aos problemas, gerenciar conflitos e ter agilidade para realizar tarefas, como constam a seguir:

Competência pessoais, especialmente habilidade com diferentes pessoas e pensamentos, paciência, habilidade de prever e/ou modificar a estratégia dependendo a situação ou desempenho do projeto. Ser adaptável.

Liderança. Capacidade de gerenciar pessoas de maneira a relacionar objetivos pessoais aos organizacionais, proporcionando bons resultados a ambos.

Gestão do conhecimento. Capacidade de coletar, processar e transmitir dados e informações, de maneira a facilitar o trabalho cotidiano e gerar vantagem competitiva.

Boa comunicação, poder de negociação, iniciativa para resolver problemas.

Embora estas competências terem sido apontadas, as mesmas já estão contempladas no PPC do Curso de Administração. Todavia, para estes egressos haveria a necessidade de maior ênfase.

A visão sistêmica, o conhecimento organizacional e a capacidade técnica, quantitativa e de legislação, pois são exigidos no mercado de trabalho, são competências relacionados pelos egressos, as quais constam a seguir:

Conhecimentos tributários e legislação trabalhista.

O mercado exige cada vez mais competências em métodos quantitativos.

Força de vontade; gestão da qualidade; rotinas e processos trabalhistas.

Conhecimento da legislação voltada às empresas (tributária, societária, ambiental, etc.).

Observa-se que a maioria (68,4%) dos egressos concorda que as competências foram desenvolvidas durante a graduação, comprovando a aderência entre o PPC e o mercado de trabalho do profissional em Administração. Tal resultado vem ao encontro do resultado do Enade de 2015, quando o Curso de Administração obteve conceito máximo (5).

O que mais contribui para o desenvolvimento de competências, conforme a maioria dos egressos (87%), são a realização de atividades extra-curriculares, seja com carteira assinada, estágio curricular supervisionado e a Empresa Júnior, associadas as disciplinas que promovem visitas técnicas, aulas expositivas dialogadas, debates, seminários e atividades extra sala.

Os resultados estão em concordância com o aspecto de que a Universidade tem o papel de formar profissionais nas diferentes áreas do saber, com o intuito de promover conhecimentos culturais, científicos e técnicos, além do ensino (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2003).

As competências apresentadas no PPC que são mais desenvolvidas, no entendimento da maioria dos egressos, são: ser aberto a mudanças, pensar estrategicamente e ter controle e gerenciamento. O mercado de trabalho, exige principalmente o saber tomar decisão, atuar preventivamente, o controle e o gerenciamento, ter iniciativa criatividade e determinação e ser aberto a mudanças. Além dessas competências o mercado demanda profissionais com perfil de liderança, que saibam se comunicar interpessoalmente, além de ter capacidade de responder rapidamente aos problemas.

Conclui-se a partir da percepção preponderante dos egressos que as competências essenciais foram desenvolvidas de forma satisfatória no curso de Administração da UFFS campus Chapecó.

#### **4.4.2. As limitações**

Na pesquisa com os egressos buscou-se levantar as limitações que o curso de Administração tem em desenvolver as competências profissionais. A principal deficiência apontada é o distanciamento entre a teoria vista em sala de aula com a prática, na medida em que o curso ainda está distante desse cenário, como pode ser visualizado nos seguintes depoimentos:

Muita teoria e pouca prática em algumas disciplinas, nos limitando no desenvolvimento das competências.

O curso de Administração está ainda muito focado apenas com a teoria. Os professores precisam se preocupar mais com a proximidade da prática.

O foco excessivo em trabalhos científicos e muito pouco sobre o organizacional e suas aplicações.

Em algumas matérias não tivemos muitas atividades práticas, não fazendo o link entre a teoria e prática, isso dificulta a nossa visualização das teorias no dia-a-dia e assim não conseguimos aplicar nosso conhecimento efetivamente.

Apego a teoria e falta de estímulo para empreendimentos inovadores.

Além deste ponto fraco, os egressos citam que o curso possui uma linha voltada para a estratégia e gerenciamento, mas que faltam as rotinas diárias de uma organização, e assim há poucas oportunidades de aplicação prática para conhecer metodologia de trabalho em empresas bem-sucedidas, nesse sentido a também o acesso da Universidade à comunidade, em que há resistência, limitando a realização de trabalhos e a aproximação com a realidade empresarial. Em relação a essa limitação um dos egressos cita:

O curso deve abordar exemplos práticos de como a ausência de uma competência implica ou não na qualidade do trabalho prestado.

Os egressos reconhecem que a questão do tempo dos estudantes para cursar a graduação, devido a maioria ser trabalhador e já ter alguma atividade extra-curricular, limita a realização de outras atividades que a Universidade oportunizar, e que ajudam na formação das competências do profissional.

A falta de incentivo ou colaboração dos docentes para os discentes participarem de atividades extracurriculares ou eventos que acontecem na universidade, foi apontado pelos egressos. Ressaltam que alguns professores se limitam em conduzir suas aulas e não se preocupam em instigar o aluno a procurar atividades complementarem que possam aproximar a teoria vista com a prática.

Outras limitações do curso foram citadas, como: a ementa do curso engessada, falta flexibilidade na grade curricular, principalmente no que se refere as disciplinas optativas, que se tornam obrigatórias, a falta de estudo sobre a realidade das pequenas empresas, o saber lidar com culturas organizacionais, carência de disciplinas que abordem gestão e liderança, falta um maior enfoque na realidade empresarial/setorial da região, a pouca cooperação entre o corpo docente e a falta de exposição de métodos administrativos e de cálculos em softwares de gestão empresarial. Tais fragilidades, na visão dos egressos, interferem no desenvolvimento de competências, sobretudo ao atual contexto organizacional.

Portanto, as principais limitações na ótica dos egressos são a pouca relação da teoria com prática, incipiente contato com a realidade do mercado de trabalho, a infraestrutura da Universidade, a conciliação dos estudos com o trabalho, carência de incentivos por parte do corpo docente para participação de atividades.

Por fim, apesar dessas limitações, os egressos reconhecem que a formação acadêmica que tiveram foi eficiente, eficaz e efetiva, principalmente por se sentirem aptos a atuarem nos diferentes setores de abrangência do curso de Administração, sendo profissionais críticos, proativos, com visão sistêmica e dispostos a mudar a realidade da região.

#### 4.5 AS COMPETÊNCIAS NA ÓTICA DOS DOCENTES

O papel dos docentes vai além de transmissor de conteúdos e passa ser um mediador da relação aluno e conhecimento. Cabe ao professor criar situações que propiciem o estabelecimento de reciprocidade intelectual, cooperação, moral e racional. Portanto, o papel de educador é de ser um orientador de estudo, possibilitando ao aluno a busca por soluções e desenvolvimento de sua autonomia (PPC, 2017).

No estudo sobre as competências do profissional de Administração, é fundamental compreender a percepção dos docentes. Neste sentido, serão apresentados os resultados, iniciando com o perfil dos 12 docentes entrevistados, as concepções sobre desenvolvimento de competências e por fim as limitações percebidas.

##### 4.5.1 Perfil dos docentes

Dos 12 docentes, em termos de gênero, quatro são do sexo feminino e oito do sexo masculino. Quanto ao regime de trabalho, todos têm contrato de dedicação exclusiva, porém um dos professores, ainda atua como Administrador na própria Universidade.

No tocante a graduação, a maioria (58%) dos docentes são formados em Administração, os demais são egressos de Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Informática e Engenharia da Produção. Sobre a titulação dos professores, seis são doutores, dois doutorandos e quatro são mestres.

No que se refere ao tempo de atuação no magistério superior, cinco professores possuem mais de 15 anos de docência, três estão de 10 a 14 anos e os quatro restantes tem de 4 a 9 anos de experiência no ensino superior.

O perfil dos docentes participantes da pesquisa, que atuam no curso de Administração da UFFS – campus Chapecó, apresenta-se como excelente (tomando-se os indicadores de avaliação

do formulário do Inep, para autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento), considerando, especialmente, a titulação, o regime de trabalho e a experiência no magistério superior, tendo plenas condições para o desenvolvimento de um ensino de qualidade.

O desenvolvimento de competências do acadêmico de Administração na visão dos docentes se constitui no próximo tópico.

#### **4.5.2 O desenvolvimento de competências**

Os professores do curso, por meio de seus depoimentos, têm diferentes concepções sobre o conceito de competências, sendo que a maioria dos docentes considera que as competências são um melhor fazer sobre alguma coisa, em que o indivíduo tem conhecimentos, habilidades e atitudes para desenvolver o que eles se propõem a fazer. As competências foram referidas como habilidades humana conceitual e técnica. A concepção do DC10 é expressa da seguinte forma:

Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são mobilizados em função do trabalho, não adianta ter esse conjunto e não mobilizar, quando mobilizados elas vão gerar valor tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Tais características podem ser desenvolvidas durante o percurso acadêmico e ao longo da vida, com vistas em proporcionar meios que possibilite atingir objetivos, sejam eles pessoais, acadêmicos ou organizacionais.

De modo geral, as competências são definidas pelos professores como tudo o que tem como base para aplicar em atividades práticas, a forma em que se usa os conhecimentos em prol de alguma coisa, ou seja, é necessário um contexto para aplicação dessas competências.

As habilidades que o egresso terá em termos da ciência da Administração, para poder executar funções relacionadas à gestão de organizações, sejam privadas, públicas, ou terceiro setor. Para que essas habilidades sejam desenvolvidas a contento necessariamente estão contidos os diferentes conhecimentos, em que o aluno ter domínio dos principais campos teóricos da Administração (DC6).

Portanto, tais aprendizagens elevam o crescimento e aumenta os benefícios da formação do Administrador, definindo a capacidade em desenvolver algo ou fazer algo.

Em relação as principais competências desenvolvidas em suas disciplinas e como aparecem inseridas no curso, a maioria dos docentes tem preocupação em formar profissionais proativos, que tenham visão sistêmica, saibam trabalhar em equipe e resolver problemas.

Os docentes mencionaram que algumas disciplinas visam mais o desenvolvimento de competências técnicas enquanto outras de atitude.

Dentre os entrevistados, um docente destaca que nas suas disciplinas a liderança, o senso crítico, inovação, capacidade interpessoal e a capacidade de resolver problemas são competências contempladas.

O DC1, por sua vez, destaca os conceitos em gestão contábil.

Liderança – algumas disciplinas mais outras menos; Inovação – questão do empreendedorismo; pensando no curso; criar uma competência para que o aluno inove; Trabalhar em grupo, no coletivo – o conjunto de disciplinas ao longo de uma trajetória o aluno tenha capacidade; Senso crítico – as disciplinas devem provocar em maior ou menor grau; A capacidade para resolver problemas – Senso de responsabilidade e comprometimento- as disciplinas também provocam isso; São características em que o aluno é despertado para essas questões, em maior ou menor grau.

Olhando para algumas disciplinas, por exemplo, custos, a pessoa é capacitada para gerir uma empresa nessa área. Análises, conhecimentos sobre os diferentes demonstrativos contábeis, a tomada de decisão, visão política e administrativa (DC7).

Na linha de conhecimento, alguns professores ainda destacam as ferramentas de suporte, a tecnologia, o controle de variáveis, como é possível perceber a partir das falas abaixo:

O aluno é alfabetizado digitalmente, ele aprende noções de ferramentas que darão suporte a outras disciplinas. Preparar o aluno para as outras disciplinas específicas. Mostrar para o aluno o poder da informação, do conhecimento, e entendimento dos sistemas, em que pode tê-los ferramentas de suporte, Tecnologia, raciocínio lógico, tomada de decisão a partir do apoio dessas ferramentas (DC9).

Competências de gestão de projetos, observação, a sistematização de um projeto, trabalha bastante a questão de requisitos, a mensuração, pois tudo o que consegue medir, você consegue controlar, o controle de variáveis, tudo o que puder ser transformado em números facilita na hora de manter o controle do projeto. Organização (DC3).

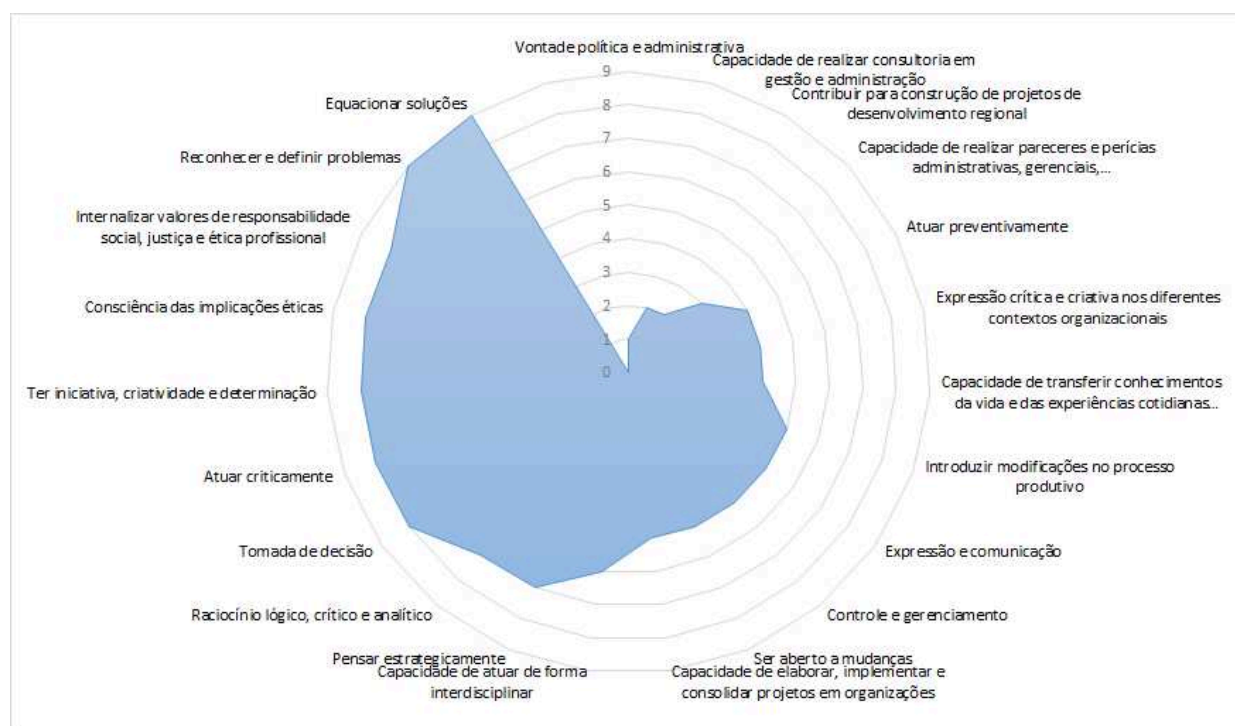
Os docentes demonstram a preocupação da contribuição das suas disciplinas para o pleno exercício do futuro administrador que está sendo formado, em que desenvolver a compreensão dos conceitos que regem essa ciência. O DC5, por exemplo, destaca que seus componentes curriculares, contribuem para o planejamento, definição de cenários, de estratégias e na tomada de decisão. Além disso, é possível perceber no relato do entrevistado DC6, o comprometimento em formar profissionais qualificados para a realidade do mercado de trabalho.

Busco desenvolver a autonomia, pois cada um deve saber as suas responsabilidades. No mercado não terá alguém dizendo o que é preciso fazer e como fazer o tempo todo. Autoconfiança, todo mundo pode fazer desde que queira fazer, é preciso se conhecer, saber o que fazer. Empreendedorismo, fazer sempre mais e melhor. Resolução de problemas, ser proativo, relacionamento interpessoal, saber trabalhar em grupo, respeito, gerir conflitos, competência analítica e responsabilidade (DC6).

O desenvolvimento dessas competências específicas deve ser viabilizado para que, os acadêmicos ao longo do curso consigam associá-las entre os diferentes componentes curriculares e com isso identificar sua aplicação no mercado de trabalho.

Sobre as competências descritas no PPC, prepondera a visão dos docentes que elas são desenvolvidas especificamente ou em algum momento do curso. As competências que foram classificadas com maior importância são: equacionar soluções, reconhecer e definir problemas e internalizar valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional, conforme é demonstrado no gráfico a seguir.

Gráfico 9: Competência por ordem de importância.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Os docentes também avaliaram as competências que são pouco ou nada desenvolvidas nas suas disciplinas ou no curso em geral. Ressalta-se que essas foram citadas somente uma vez cada competência, que são: Introduzir modificações no processo produtivo; atuar preventivamente; controle e gerenciamento; ter iniciativa, criatividade e determinação; capacidade de transferir conhecimentos da vida e das experiências cotidianas para o ambiente de trabalho; capacidade de elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e capacidade de realizar consultoria



em gestão e administração. As demais competências foram consideradas desenvolvidas ou muito desenvolvidas.

Quanto ao mercado de trabalho, os professores acreditam que as organizações esperam profissionais que saibam gerenciar, tenham criatividade, qualidade, competitividade, rapidez, versatilidade, interdisciplinaridade, relacionamento interpessoal, as competências específicas também são fundamentais, além da parte técnica de cada área.

Os docentes ainda defendem que o profissional precisa ter condições de analisar vários aspectos de um empreendimento para tomada de decisão, que levem a empresa a um patamar superior, isso inclui desde análise da estrutura, questões financeiras ou aspectos de estratégia.

Para o entrevistado DC10:

O mercado tem uma visão focada na própria atividade, no autodesenvolvimento, na auto percepção, na comunicação. Não basta saber, precisa defender ideias, liderança e relacionamento interpessoal, além das competências técnicas.

Para o entrevistado DC11, os profissionais precisam:

Conseguir resolver problemas, o profissional que não conseguir relacionar o que aprender com a realidade não é eficiente. O mercado de trabalho exige indivíduos que saibam buscar, que sejam proativos e que saibam se adaptar as diferentes realidades organizacionais.

O profissional precisa ser pluriativo, ser sensível a questões do meio ambiente, a questões sociais. Essa abertura vai contribuir para uma característica de transversalidade, em que ele possa dialogar em áreas diversas dentro da Administração. É necessário ter iniciativa, ser empreendedor, e buscar de novos conhecimentos. A sociedade necessita além de Administradores, profissionais éticos, coerentes e preocupados com as questões sociais, e com a justiça social (DC5).

Outras competências são citadas pelos docentes, como a língua estrangeira, ferramentas de informática e de suporte, liderança, trabalho em equipe, iniciativa, responsabilidade e cooperação. A maioria cita a inconstância do mercado de trabalho, onde há novos mercados, novos produtos, novas tecnologias, o profissional precisa estar aberto a aprender, pois se não buscar por respostas e pelo seu desenvolvimento provavelmente irá sair do mercado de trabalho.

Lá fora as coisas são sérias, o erro na academia é passível de conserto, o erro no mercado é passível de punição (DC4).

As coisas mudam rapidamente, é preciso formar um cidadão que tenha clareza da responsabilidade dele. Que ele busque fazer as coisas melhores. Que ele saia da zona de conforto. Que ele pense antes de falar. Que ele analise antes de agir. Que ele busque uma sociedade mais justa (DC6).

Outro ponto importante em relação às exigências do mundo do trabalho é a capacidade de ser flexível frente a situações novas, em que não há a resolução pronta, é preciso buscar alternativas e saber aproveitar as chances que se apresentam no mercado na busca da sobrevivência e sucesso profissional.

Para o desenvolvimento das competências essenciais para o Administrador, os docentes pesquisados, utilizam diferentes recursos para ministrar suas aulas. Em geral, os professores utilizam como ferramenta de ensino as aulas expositivas dialogadas, em que o professor apresenta o conteúdo com participação dos alunos, estudos dirigidos, debates, seminários e atividades extraclases.

Os docentes são enfáticos ao afirmar que não gostariam de que suas aulas fossem sem participação dos alunos, mas muitas vezes isso acontece, pois, os discentes não têm demonstrado interesse em participar.

#### **4.5.3 As limitações**

As principais limitações apontadas pelos docentes do curso de Administração no desenvolvimento das competências estão relacionadas à dificuldade de aproximar a academia com a realidade do mercado de trabalho, ou seja, a relação da teoria com a prática. Além disso, os professores relatam que falta tempo, no que diz respeito à carga horária, pois muitos acabam sobrecarregados com as disciplinas, o curso carece de mais professores.

A interdisciplinaridade entre as disciplinas também é citada pela maioria como uma limitação, pois há pouca conversação entre os atores, podendo haver discrepância nas ferramentas para atingir o objetivo final do curso, além disso, falta a percepção de que alguns professores estão mais envolvidos com as atividades da Universidade que outros, e que isso limita o desenvolvimento de outras atividades que poderiam ocorrer concomitantemente e o crescimento do curso como um todo.

O curso carece de mais professores. Em relação de interdisciplinaridade entre os docentes do curso, a falta de conversação com todos os atores. Pouca verba da instituição, a infraestrutura que poderia fomentar ainda mais os laboratórios, as visitas e outras atividades (DC8).

Uma das limitações seria o tempo, para maior dedicação às disciplinas, projetos, orientações, etc. O corpo docente é qualificado, mas esse aspecto precisa ser aprimorado. Com mais professores, talvez tivesse esse tempo para melhor dedicação ao curso. O

curso não se faz somente com aulas (ensino), ele depende de extensão e da pesquisa, e esses precisam avançar (DC5).

Falta de integração entre as disciplinas, há pouca conversa, trabalhando de forma isolada, cada docente foca para um lugar e elas não andam juntas. Falta de proximidade com a realidade das empresas. Mais atividades de pesquisa, extensão, instigar a participação nos laboratórios, artigos científicos. Sentar com o corpo docente para ver quais as possibilidades (DC11).

Além desses aspectos, outro ponto importante citado foi o envolvimento dos acadêmicos nas atividades tanto de ensino, quanto de pesquisa e extensão. Os professores, percebem que os estudantes estão distantes, carecendo de empenho para adquirir conhecimentos e desenvolver as competências, eles comentam que faltam leituras, busca por atividades que desenvolvam suas competências individuais, a participação em eventos promovidos pela universidade e pelo curso, a relação e aproximação com os laboratórios.

O aluno de Administração aproveita pouco o espaço fora de sala de aula dentro da universidade, ou seja, os laboratórios, como a Empresa Júnior e a Incubadora. A participação dos acadêmicos em projetos de pesquisa e extensão é baixa, muitas vezes o espaço dentro da sala de aula te impõe certo limite, na sala você trabalha com a maioria, mas não o específico, e nesses outros espaços onde o relacionamento é muito mais próximo, é possível trabalhar melhor (DC10).

O acadêmico de Administração na visão dos professores, também é responsável por algumas limitações no desenvolvimento das competências, ele precisa ter percepção da importância das aulas e das outras exigências que o curso demanda.

A infraestrutura da Universidade também aparece como fator limitador, pois o curso ainda está em construção. A pouco tempo que ele consolidou o corpo docente e que formou a primeira turma, mas o aprimoramento precisa sempre estar sendo dialogado.

Apesar dessas limitações os docentes demonstram satisfação com a estrutura do curso, consideram as disciplinas alinhadas com as exigências do mercado de trabalho, mostraram-se satisfeitos com os resultados obtidos pelo curso e com a qualificação do corpo docente.

As práticas que poderiam ser desenvolvidas para fomentar o desenvolvimento das competências requerem a operacionalização do tripé: Ensino, Pesquisa e Extensão. Os docentes são unânimes, sobre haver um esforço para impulsionar o envolvimento dos acadêmicos e professores nessas práticas, pois o curso precisa ter uma aproximação com o mercado de trabalho, e essa aproximação vem por meio do desenvolvimento desses projetos. Para o entrevistado DC6, é necessário:

Mais professores, maior envolvimento nos projetos institucionais, como na Empresa Junior, Incubadora, Projetos de Extensão e Pesquisa. Os laboratórios precisam de mais apoio dos professores. É preciso ter planejamento de curso, definir metas, para que o curso caminhe junto. Valorizar mais o aprendizado fora da sala de aula, tanto o aluno, quanto o professor.

As entrevistas confirmam que é preciso trazer profissionais da sociedade para dentro da sala de aula, aproximar o aluno da vivência do mercado, pois a responsabilidade enquanto docentes é proporcionar atividades e também enfatizar a importância delas, para que o estudante entenda e se interesse por elas. A partir de isso realizar mais trabalhos em grupos, alavancar a cooperação, liderança, senso crítico, a habilidade de buscar o novo, olhar de outra maneira para um problema e buscar soluções. E com tudo, a socialização e integração dos docentes das diferentes áreas, demonstrando para os acadêmicos que todas as atividades são complementares.

Neste contexto, os docentes foram questionados quanto ao alinhamento das Atividades Curriculares Complementares com o desenvolvimento das competências, grande parte respondeu que as ACCs são essenciais, é uma forma de melhorar os conhecimentos, é uma oportunidade de trazer algo a mais, aperfeiçoando onde tem dificuldade e se destacando onde tem facilidade. Porém, a maioria também concorda que os acadêmicos não consideram dessa forma e fazem apenas por obrigação.

As Atividades Curriculares Complementares estão alinhadas ao desenvolvimento de competências, elas tiram um pouco a visão do aluno de estar apenas na sala de aula, promovem o extraclasse, mas os alunos não estão conseguindo entender esse viés e fazendo apenas por fazer (DC9).

Percebe-se que objetivo das ACCs é o de oferecer outros espaços para que os estudantes aperfeiçoem seus conhecimentos e desenvolvam suas competências, e que existe no curso potencial para isso, porém os acadêmicos ficam sempre nas mesmas atividades, buscando o cômodo e não o que desenvolva de forma eficiente as suas competências.

Após a apresentação dos resultados e discussões, a parte seguinte expõe as considerações finais deste estudo.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Perante o estudo que se propôs descrever as competências desenvolvidas no curso de Administração da UFFS – campus Chapecó, identificando a existência de alinhamento às exigências do mercado do trabalho, na percepção dos acadêmicos, egressos e docentes, é possível apresentar as seguintes constatações.

Os pressupostos teóricos que fundamentaram esta pesquisa proporcionaram a ampliação dos entendimentos e conhecimentos acerca do papel das Universidades, do ensino de Administração e do conceito de competência, foco deste estudo, e é uma ferramenta de diferencial competitivo e fonte de riqueza.

O primeiro objetivo específico atingido foi de caracterizar o curso de Administração da UFFS, campus Chapecó, que está pautado em formar profissionais com conhecimentos, habilidades e atitudes para gerenciarem e liderarem todos os tipos de empreendimento, planejando, controlando e dirigindo as atividades, tendo como linha de formação a administração de pequenos empreendimentos e o cooperativismo, alinhando-se aos objetivos da Universidade, que visa formar profissionais que possam atuar e modificar a realidade regional contribuindo de forma eficiente para o desenvolvimento.

Quanto ao segundo objetivo específico, a saber, descrever as competências desenvolvidas no curso de Administração e as requeridas pelo mercado de trabalho. A investigação contou com a participação dos três segmentos: egressos, acadêmicos e docentes. A colaboração merece ser destacada, o que evidencia o interesse deste público no tema em questão. Foram obtidas para realização deste estudo, 156 respostas dos discentes, 47 respostas dos egressos e foram realizadas 12 entrevistas com os docentes do curso de Administração, números que comprovam a veracidade e confiabilidade da pesquisa.

Em relação ao desenvolvimento das competências, na ótica dos acadêmicos a maioria considera que todas as competências descritas no planejamento pedagógico do curso estão sendo desenvolvidas e que as que se destacam, são: ser aberto a mudanças, atuar criticamente e a tomada de decisão até o momento que estão cursando. O mercado de trabalho na visão deles exige principalmente pensar estrategicamente, reconhecer e definir problemas e ter iniciativa, criatividade e determinação.

Na visão dos egressos as competências que foram mais desenvolvidas na graduação, foram ser aberto a mudanças, pensar estrategicamente e ter controle e gerenciamento. O mercado

de trabalho, das apresentadas, exige principalmente o saber tomar decisão, atuar preventivamente, o controle e o gerenciamento, ter iniciativa criativa e determinação e ser aberto a mudanças. Além dessas, os mesmos citam que o mercado espera profissionais líderes, que saibam se comunicar interpessoalmente, além de ter capacidade de responder rapidamente aos problemas.

Os docentes avaliam em sua maioria que as competências são desenvolvidas especificamente ou em algum momento do curso, eles têm preocupação em formar profissionais proativos, que tenham visão sistêmica, saibam trabalhar em equipe e resolver problemas. Das elencadas no PPC, equacionar soluções, reconhecer e definir problemas e internalizar valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional, são as mais desenvolvidas. Em relação ao mercado de trabalho, os docentes acreditam que as organizações esperam profissionais que saibam gerenciar, tenham criatividade, qualidade, competitividade, rapidez, versatilidade, interdisciplinaridade, relacionamento interpessoal, além da parte técnica de cada área.

Na sequência o terceiro objetivo específico, tratou de verificar as limitações e desafios para o desenvolvimento das competências do Administrador que estão principalmente na aproximação da sala de aula com o mercado de trabalho, ou seja, da teoria com a prática. O acadêmico de Administração precisa conciliar o trabalho com os estudos, gerando limitação na busca pelo desenvolvimento das competências em atividades extra sala de aula, como projetos de pesquisa, extensão, palestras, entre outros.

Além disso, há a infraestrutura da Universidade e do curso, no que diz respeito a carga horária, em que muitos docentes acabam sobrecarregados com as disciplinas, o curso carece de mais professores, há também carência de incentivos por parte do corpo docente para participação dos alunos em atividades. Por outro lado, docentes citam que os estudantes estão distantes, faltam leituras, busca por atividades que desenvolvam as competências individuais, participação em eventos promovidos pela universidade e pelo curso, e a relação de aproximação com os laboratórios.

É necessário, portanto, um envolvimento maior entre o curso e o mercado de trabalho, a fim de proporcionar meios para adequar os conhecimentos obtidos durante a graduação em administração, às necessidades atuais das empresas, maximizando e potencializando as competências dos alunos. Isso pode ser fomentado principalmente a partir do tripé: Ensino, Pesquisa e Extensão. Havendo um esforço para impulsionar o envolvimento dos acadêmicos e professores nessas práticas, essa relação pode acontecer dentro e fora da instituição, trazendo

profissionais do mercado e levando o aluno até eles, por meio de palestras constantes, projetos, visitas técnicas, aplicação em sala de estudos de casos reais, entre outros.

É sobre modo importante ressaltar que os objetivos deste estudo foram alcançados e que resultados obtidos revelam que, na ótica dos acadêmicos, egressos e docentes o curso tem alguns pontos que precisam ser aperfeiçoados, porém demonstram satisfação com a estrutura do curso, e mostraram-se satisfeitos com os resultados obtidos e consideram as competências alinhadas com às exigências do mercado de trabalho.

Este estudo apresentou como limitações sua abordagem quantitativa, no que se referiu aos acadêmicos e egressos, não tendo uma análise por conteúdo desses sujeitos, para que houvesse análise aprofundada desses sujeitos. Outra limitação encontrada foi temporal, e diz respeito ao período de coleta de dados, em que foram realizados em um período curto de tempo. É necessário citar também a dificuldade em contatar os egressos do curso, pois a Universidade não dispõe de um portal de egressos.

Por fim, a título de sugestão aponta-se que pode ser realizado grupo focal com os 3 elementos, afim de confrontar e debater as percepções, destaca-se também a importância de realizar outros estudos com o curso e Administração e o desenvolvimento de competências, com objetivo similar a este estudo, visando identificar a visão do mercado de trabalho sobre os formados no curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul. Além desse, sugere-se, um estudo que possa analisar os planos de ensino de cada disciplina do curso a fim de identificar quais as principais competências desenvolvidas em cada uma delas e a efetividade das mesmas na formação do profissional. Dessa forma, tais estudos irão proporcionar maior enriquecimento ao curso e no campo de pesquisa, pois a partir deles poderiam ser realizadas melhorias na atual conjuntura.

## REFERÊNCIAS

- BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman – Artmed Editora S.A., 2004.
- BRASIL, Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**: Capítulo III da Educação, da Cultura e do Desporto. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 16 set. 2016.
- BRASIL, LEI Nº 9.394 (1996). **LEI Nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**: Capítulo IV da Educação Superior. 1996.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO H.P.; LEITE, J.B.D.; VILHENA, R.M.P. **Gestão por Competências e gestão do conhecimento**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Teoria da Administração geral**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- COÊLHO, I. M. **Formação do educador: dever do estado, tarefa da universidade**. In: BICUDO, M. A. V.; SILVA JÚNIOR, C. A. da (Orgs.). **Formação do educador: dever do estado, tarefa da universidade**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996. p. 17 - 43.
- CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. **Resolução Nº 4, de 13 de Julho de 2005**. Câmara De Educação Superior.
- CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- DEMO, P. **Educar pela Pesquisa**. Campinas, SP: Autores Associados, 1997.
- DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa **qualitativa**. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.
- DRUCKER, P. **A profissão do Administrador**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- FLEURY, A. FLEURY, M. T. L. **Construindo o conceito de competência**. RAC, Edição Especial 2001: 183-196. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 17 de janeiro de 2017.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FORTES, C. C.. 2007. **Interdisciplinaridade**: origem, conceito e valor. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ciedu/v10n2/09.pdf>>. Acesso em 20 de junho de 2017.  
[www.scielo.com](http://www.scielo.com).
- FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**. 1996.



GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.) **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial**: a remuneração por competências como diferencial competitivo. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

JACOBSEN, A. L.; CRUZ JUNIOR, J. B. da; MORETTO NETO, Luis. **Administração**: Introdução e Teorias. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

LIBÂNIO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Atlas, 2003.

MALHOTA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. 3d. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 6. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDONÇA, A.W.P.C. A Universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 14, p. 131-151, Maio/Ago. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n14/n14a08>>. Acesso em: 13 mai. 2016.

NICOLINI, A. M. **A graduação em Administração no Brasil**: uma análise das políticas públicas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3628/000303976.pdf?sequence=1>. Acesso em 29/10/2016.

NOGUEIRA, M. das D. P. Extensão Universitária no Brasil: uma Revisão Conceitual. In FARIA, D. S. de. (org). **Construção Conceitual da Extensão na América Latina**. Brasília: UNB, 2001.

NUNES, S.C.; PATRUS-PENA, R. A pedagogia das competências de um curso de Administração: o desafio de passar do projeto pedagógico a prática docente. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 13, n. 40, p. 281-299, jul./set. 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PERRENOUD, P. **Ensinar**: agir na urgência, decidir na incerteza. Porto Alegre: Artmed, 2001.

RAUEN, F. J. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Unisul, 2002.

RESENDE, E. **O livro das competências**. São Paulo: Qualimark, 2000.

RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência**: olhares e

pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

RODRIGUES, A. de J. **Metodologia científica**: completo e essencial para a vida universitária. São Paulo: Avercamp, 2006.

SANTOS, A. B. As ações de extensão universitária da modalidade Rondon. Entrevista concedida a Geraldo Ceni Coelho. **Revista Brasileira de Extensão Universitária**, v.6, n. 2, p. 103-108, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.uffrs.edu.br/index.php/RBEU/article/view/3098/pdf>>. Acesso em 11 mai. 2016.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, O. D. O que é extensão universitária?. **Revista Integração Ensino-Pesquisa-Extensão**, São Paulo, ano III, n. 9, p. 148-9, maio 1997.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOBRAL, F. PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOBRAL, F. PECI, A. **Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, W. L. de. **A carreira gerencial com base nas competências individuais**. 2001. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

UFFS. **Administração**. 2011. Disponível em: <[http://www.uffrs.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1143&Itemid=1359&site=chapeco](http://www.uffrs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1143&Itemid=1359&site=chapeco)>. Acesso em: 24 ago. 2016.

VASCONCELOS, M. L. M. C. **A formação do professor de 3º Grau**. São Paulo: Pioneira, 1996.

VERGARA. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ZAMBERLAN, L. et al. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. Ijuí: Unijuí, 2014. 208 p.

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

## **APÊNDICE I – Instrumento de coleta de dados docentes**

Este roteiro de entrevista destina-se a uma pesquisa de cunho acadêmico, cujo tema é o desenvolvimento de Competências no curso de Administração da UFFS, *Campus* Chapecó.

1. Qual a sua concepção sobre competências?
2. Quais as principais competências desenvolvidas nas suas disciplinas, de forma específica e do curso de modo geral?
3. Na sua opinião, quais as principais competências exigidas pelo mercado de trabalho para o profissional de Administração?
4. Quais as principais limitações para o desenvolvimento dessas competências?
5. Quais práticas acadêmicas poderiam ser desenvolvidas para fomentar, com vistas na qualificação do desenvolvimento de competências?
6. Em relação as Atividades Curriculares Complementares, na sua opinião, como elas podem ser relacionadas ao desenvolvimento de competências para os profissionais de Administração?

## APÊNDICE II – Formulário para coleta de dados docentes

Este formulário destina-se a uma pesquisa de cunho acadêmico, cujo tema é o desenvolvimento de Competências no curso de Administração da UFFS, *Campus* Chapecó.

**Considere as suas disciplinas lecionadas e outras atividades acadêmicas, marcando com X, a nota correspondente, em que 1 é nada importante e 5 é muito importante.**

Competência	1	2	3	4	5
Reconhecer e definir problemas					
Equacionar soluções					
Pensar estrategicamente					
Introduzir modificações no processo produtivo					
Atuar preventivamente					
Tomada de decisão					
Expressão e comunicação					
Atuar criticamente					
Controle e gerenciamento					
Raciocínio lógico, crítico e analítico					
Expressão crítica e criativa nos diferentes contextos organizacionais					
Ter iniciativa, criatividade e determinação					
Vontade política e administrativa					
Ser aberto a mudanças					
Consciência das implicações éticas					
Capacidade de transferir conhecimentos da vida e das experiências cotidianas para o ambiente de trabalho					
Capacidade de elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações					
Capacidade de realizar consultoria em gestão e administração					

Capacidade de realizar pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais					
Contribuir para construção de projetos de desenvolvimento regional					
Internalizar valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional					
Capacidade de atuar de forma interdisciplinar					

**Considerando os recursos utilizados para ministrar suas aulas. Atribua notas de 1 a 5, em que 1 é nada utilizado e 5 sempre utilizado.**

Recurso	1	2	3	4	5
Aula expositiva – professor apresenta conteúdo sem participação dos alunos					
Aula expositiva dialogada - professor apresenta conteúdo e alunos participam com opinião					
Estudo dirigido – roteiro de questões que devem ser respondidas em sala de aula					
Filmes					
Debates					
Seminários					
Visitas técnicas					
Trabalho interdisciplinar – um mesmo trabalho realizado por uma ou mais disciplinas					
Atividades extra sala de aula					

Outros:

### **APÊNDICE III – Questionário para coleta de dados egressos**

Prezado (a) egresso (a) do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, Campus Chapecó. Meu nome é Carine Romanini, sou acadêmica da 9ª fase do curso de Administração da UFFS. Estou realizando uma pesquisa para meu Trabalho de Conclusão de Curso, que objetiva descrever as competências desenvolvidas no curso de Administração da UFFS – campus Chapecó, identificando a existência de alinhamento às exigências do mercado do trabalho, na percepção dos acadêmicos, egressos e docentes.

A sua colaboração em responder esse questionário é de fundamental importância, saliento que as informações obtidas serão analisadas em conjunto com outros sujeitos da pesquisa, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante. Comprometo-me, como pesquisador principal, a utilizar os dados e o material coletados somente para esta pesquisa.

#### **1. Gênero**

Masculino  Feminino

#### **2. Idade**

- até 17 anos.
- 18 à 21 anos.
- 22 à 25 anos.
- 26 à 29 anos.
- 30 à 33 anos.
- 34 à 37 anos.
- 38 à 40 anos.
- 41 anos ou mais.

#### **3. Faixa salarial**

- até R\$ 937,00.
- de R\$ 938,00 à R\$ 2.815,00.
- de R\$ 2.816,00 à R\$ 5.623,00.
- de R\$ 5.624,00 à R\$ 8.434,00.
- de R\$ 8.435,00 à R\$ 11.245,00.
- de R\$ 11.246,00 à R\$ 14.056,00.
- mais de R\$ 14.057,00.
- Não se aplica.

#### **4. Estado Civil**

Casado (a).

- Divorciado (a).
- Solteiro (a).
- União Estável.

**5. Escolaridade**

- Ensino Superior Completo.
- Especialização Incompleta.
- Especialização Completa.
- Mestrado Incompleto.
- Mestrado Completo.
- Doutorado Incompleto.
- Doutorado Completo.

**6. Em que ano e semestre você se formou?**

- 2014/2.
- 2015/1.
- 2015/2.
- 2016/1.
- 2016/2.

**7. Em qual setor profissional você atua?**

- Público.
- Privado.
- Terceiro setor.

**8. Durante a graduação quais atividades você participou?**

- Estágio
  - Trabalho com carteira assinada
  - Iniciação Científica
  - Projeto de Extensão
  - Monitoria
  - Centro acadêmicos
  - Empresa Júnior
  - Trabalho voluntário
  - Experiência internacional
- Outro:

**9. Essas atividades foram essenciais para o desenvolvimento de suas competências?**

- Sim
- Não

**10. Abaixo estão relacionadas um conjunto de competências. Você deve responder sobre as que você acredita que desenvolveu durante a graduação.**

**Considere 1 para pouco desenvolvida e 5 para totalmente desenvolvida.**

<b>Competência</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Reconhecer e definir problemas					
Equacionar soluções					
Pensar estrategicamente					
Introduzir modificações no processo produtivo					
Atuar preventivamente					
Tomada de decisão					
Expressão e comunicação					
Atuar criticamente					
Controle e gerenciamento					
Raciocínio lógico, crítico e analítico					
Expressão crítica e criativa nos diferentes contextos organizacionais					
Ter iniciativa, criatividade e determinação					
Vontade política e administrativa					
Ser aberto a mudanças					
Consciência das implicações éticas					
Capacidade de transferir conhecimentos da vida e das experiências cotidianas para o ambiente de trabalho					
Capacidade de elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações					
Capacidade de realizar consultoria em gestão e administração					
Capacidade de realizar pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais					
Contribuir para construção de projetos de					



desenvolvimento regional					
Internalizar valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional					
Capacidade de atuar de forma interdisciplinar					

**11. As mesmas competências anteriores estão relacionadas abaixo. Você deve responder sobre as competências requeridas pelo mercado de trabalho.**

**Considere 1 para pouco exigida e 5 para totalmente exigida.**

<b>Competência</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Reconhecer e definir problemas					
Equacionar soluções					
Pensar estrategicamente					
Introduzir modificações no processo produtivo					
Atuar preventivamente					
Tomada de decisão					
Expressão e comunicação					
Atuar criticamente					
Controle e gerenciamento					
Raciocínio lógico, crítico e analítico					
Expressão crítica e criativa nos diferentes contextos organizacionais					
Ter iniciativa, criatividade e determinação					
Vontade política e administrativa					
Ser aberto a mudanças					
Consciência das implicações éticas					
Capacidade de transferir conhecimentos da vida e das experiências cotidianas para o ambiente de trabalho					
Capacidade de elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações					
Capacidade de realizar consultoria em gestão e administração					

Capacidade de realizar pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais					
Contribuir para construção de projetos de desenvolvimento regional					
Internalizar valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional					
Capacidade de atuar de forma interdisciplinar					

**12. Quais os recursos que na sua opinião mais colaboraram na formação das suas competências.**

**Considere 1 para menos importante e 5 para mais importante.**

Recurso	1	2	3	4	5
Aula expositiva – professor apresenta conteúdo sem participação dos alunos					
Aula expositiva dialogada - professor apresenta conteúdo e alunos participam com opinião					
Estudo dirigido – roteiro de questões que devem ser respondidas em sala de aula					
Filmes					
Debates					
Seminários					
Visitas técnicas					
Trabalho interdisciplinar – um mesmo trabalho realizado por uma ou mais disciplinas					
Atividades extra sala de aula					

**13. Além das competências citadas acima, existem outras competências exigidas pelo mercado de trabalho?**

**14. Se a resposta foi "sim", quais são?**

**15. Elas foram desenvolvidas durante sua graduação?**

Sim

Não

**16. Na sua opinião qual as principais limitações do curso no desenvolvimento das competências?**

## APÊNDICE IV – Instrumento de coleta de dados discentes

Prezado (a) acadêmico (a) do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, Campus Chapecó. Meu nome é Carine Romanini, sou acadêmica da 9ª fase do curso de Administração da UFFS. Estou realizando uma pesquisa para meu Trabalho de Conclusão de Curso, que objetiva descrever as competências desenvolvidas no curso de Administração da UFFS – campus Chapecó, identificando a existência de alinhamento às exigências do mercado do trabalho, na percepção dos acadêmicos, egressos e docentes.

A sua colaboração em responder esse questionário é de fundamental importância, saliento que as informações obtidas serão analisadas em conjunto com outros sujeitos da pesquisa, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante. Comprometo-me, como pesquisador principal, a utilizar os dados e o material coletados somente para esta pesquisa.

### 1. Gênero

Masculino  Feminino

### 2. Idade

- até 17 anos.
- 18 à 21 anos.
- 22 à 25 anos.
- 26 à 29 anos.
- 30 à 33 anos.
- 34 à 37 anos.
- 38 à 40 anos.
- 41 anos ou mais.

### 3. Faixa salarial

- até R\$ 937,00.
- de R\$ 938,00 à R\$ 2.815,00.
- de R\$ 2.816,00 à R\$ 5.623,00.
- de R\$ 5.624,00 à R\$ 8.434,00.
- de R\$ 8.435,00 à R\$ 11.245,00.
- de R\$ 11.246,00 à R\$ 14.056,00.
- de R\$ 14.057,00 à R\$ 16.867,00.
- mais de R\$ 16.868,00.
- Não se aplica.

#### **4. Estado Civil**

- Casado (a).
- Divorciado (a)/Separado (a).
- Solteiro (a).
- União Estável.

#### **5. Que período do curso de Administração está cursando?**

- Primeiro.
- Segundo.
- Terceiro.
- Quarto.
- Quinto.
- Sexto.
- Sétimo.
- Oitavo.
- Nono.
- Décimo.

#### **6. Das atividades abaixo, quais você já participou?**

- Estágio
  - Trabalho com carteira assinada
  - Iniciação Científica
  - Projeto de Extensão
  - Monitoria
  - Centro acadêmico
  - Empresa Júnior
  - Trabalho voluntário
  - Experiência internacional
- Outro:

#### **7. Das atividades abaixo, quais você pretende participar?**

- Estágio
  - Trabalho com carteira assinada
  - Iniciação Científica
  - Projeto de Extensão
  - Monitoria
  - Centro acadêmico
  - Empresa Júnior
  - Trabalho voluntário
  - Experiência internacional
- Outro:

**8. Quais os recursos que na sua opinião mais colaboram na formação das suas competências.**

**Considere 1 para menos importante e 5 para mais importante.**

Recurso	1	2	3	4	5
Aula expositiva – professor apresenta conteúdo sem participação dos alunos					
Aula expositiva dialogada - professor apresenta conteúdo e alunos participam com opinião					
Estudo dirigido – roteiro de questões que devem ser respondidas em sala de aula					
Filmes					
Debates					
Seminários					
Visitas técnicas					
Trabalho interdisciplinar – um mesmo trabalho realizado por uma ou mais disciplinas					
Atividades extra sala de aula					

**9. Quais competências você considera que estão sendo desenvolvidas no curso?**

**Considere 1 para nada desenvolvida e 5 para totalmente desenvolvida.**

Competência	1	2	3	4	5
Reconhecer e definir problemas					
Equacionar soluções					
Pensar estrategicamente					
Introduzir modificações no processo produtivo					
Atuar preventivamente					
Tomada de decisão					
Expressão e comunicação					
Atuar criticamente					
Controle e gerenciamento					

Raciocínio lógico, crítico e analítico					
Expressão crítica e criativa nos diferentes contextos organizacionais					
Ter iniciativa, criatividade e determinação					
Vontade política e administrativa					
Ser aberto a mudanças					
Consciência das implicações éticas					
Capacidade de transferir conhecimentos da vida e das experiências cotidianas para o ambiente de trabalho					
Capacidade de elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações					
Capacidade de realizar consultoria em gestão e administração					
Capacidade de realizar pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais					
Contribuir para construção de projetos de desenvolvimento regional					
Internalizar valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional					
Capacidade de atuar de forma interdisciplinar					

**10. Das competências citadas quais você considera as mais exigidas no mercado de trabalho?**