

Competências e habilidades dos egressos do curso de Administração demandadas pelos empresários dos municípios de Estrela, Lajeado e Arroio do Meio

Carlos Candido da Silva Cyrne
Rodrigo Dullius

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo identificar quais competências e habilidades são demandadas pelos empresários dos municípios de Estrela, Lajeado e Arroio do Meio, no Vale do Taquari, RS, em relação aos egressos dos cursos de Administração. Na busca de subsídios para atender ao objetivo, realizou-se pesquisa de campo com 90 empresários dos setores industrial, comercial e de serviços, os quais foram convidados a se manifestar sobre que aspectos consideravam mais importantes entre as competências e habilidades relacionadas, tendo estas sido elencadas a partir das Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Administração. Ao final da pesquisa, foi possível identificar que os empresários atribuem maior importância a aspectos comportamentais, sendo as habilidades mais demandadas iniciativa, determinação, criatividade, capacidade de pensar estrategicamente e abertura a mudanças.

Palavras-chave: administração; competências; habilidades.

1. Introdução

O ensino superior no Brasil passa por mudanças que desafiam o sistema federal: a expansão, a qualidade e a diversidade da oferta; seu financiamento; e a inclusão social, entre outras. São todos componentes de uma mesma matriz, a qual emoldura o tema e os vários problemas dele decorrentes. Para dar conta de enfrentar esses desafios, é preciso que as Instituições de Ensino Superior – IES sejam capazes de ofertar aos seus alunos e à sociedade possibilidade de formação que lhes permita enfrentar a dinâmica do mundo do trabalho.

Gerir bem a graduação nas IES passou a ser uma necessidade, tendo em vista ser nesse nível que se encontram a maioria dos alunos, e nas instituições privadas, mesmo nas filantrópicas ou comunitárias, a maior fonte de recursos para financiar o bom funcionamento da organização. Nesse sentido é preciso fazer com que os cursos possam atender as expectativas dos tomadores de serviço em um sentido bem amplo. É preciso atender aos alunos, mas mais do que isso a uma sociedade que irá se valer dos profissionais formados.

Nesse sentido resolveu-se pensar os cursos de Administração adequando-os às novas demandas, as quais demonstram nova realidade, marcada pela complexidade e incerteza. A administração necessita principalmente de flexibilidade e adaptabilidade. Faz sentido, portanto, refletir sobre o papel do administrador, os conhecimentos e habilidades que ele deve ter para estar preparado para esses novos desafios. É evidente a necessidade de o administrador possuir características e postura adequadas às exigências da nova situação, enfim, ser possuidor de um novo perfil caracterizado pelo constante processo de aprendizagem como forma de qualificação e de renovação de conhecimentos.

Os cursos de Administração possuem responsabilidade na mudança deste quadro, manifestada por meio da qualificação dos profissionais que forma, não apenas tecnicamente, mas como sujeitos portadores de formação crítica e conhecimento que lhes permitam interferir na realidade. Isso não significa que os projetos pedagógicos dos cursos de Administração devam se submeter passivamente à ordem vigente no meio empresarial, mas é inquestionável que esta demanda deva ser considerada.

Tendo em vista que as atuais Diretrizes Curriculares Nacionais possibilitam e incentivam a adequação dos currículos dos cursos de graduação a demandas loco-regionais, realizou-se pesquisa com empresários de três municípios do Vale do Taquari, no Rio Grande do Sul, com o intuito de identificar as competências e habilidades dos egressos do curso de Administração demandadas pela região.

A preocupação em atender ao que o mundo do trabalho busca nos profissionais egressos das universidades tem levado à realização de pesquisas no sentido de identificar o perfil do administrador demandado pelo mercado, uma vez que são as empresas os principais clientes. As empresas têm o poder de determinar as características que deve possuir um profissional da área, por meio de seus critérios de seleção e contratação de recursos humanos.

Atualmente, um administrador bem qualificado não pode preocupar-se apenas em obter resultados que dêem lucros nem ter visão fragmentada, precisa saber tomar as decisões exatas nos momentos certos, nunca esquecendo a valorização humana dentro de uma empresa.

Embora os administradores necessitem de inúmeras habilidades individuais no exercício de suas funções, as consideradas mais importantes pelos autores pesquisados freqüentemente estão agrupadas de acordo com o trabalho de Katz, citado por Bateman (1998), Daft (1999), Lacombe (2003) e Schermerhorn (1996), em: habilidades conceituais ou de decisão; habilidades técnicas e habilidades interpessoais ou de relações humanas. Alguns

autores ainda classificam habilidades administrativas ou gerencias como sendo uma categoria específica ao invés de o conjunto das habilidades citadas anteriormente. Robbins (2000) relaciona ainda habilidades políticas, tratando-se da capacidade de estabelecer a base de poder e contatos adequados, a fim de possibilitar a ampliação de sua posição dentro de uma organização. Essas habilidades, descritas a seguir, embora sejam necessárias a todos os profissionais, têm diferentes graus de importância para o administrador, dependendo do tipo de organização em que se encontra e do nível hierárquico em que se situa e da função desempenhada.

No Brasil as universidades seguem o modelo de gestão de instituições de ensino superior de graduação apresentado pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) e, para o desenvolvimento deste trabalho, foram usados como referências principais, em conjunto com os conceitos já citados, os pareceres CES/CNE 0146/2002 e CES/CNE 0134/2003 do MEC, que resultam de processo iniciado em 1995 com a determinação da elaboração do projeto de Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), que passam a regulamentar os cursos de graduação no Brasil, no lugar do sistema de Currículos Mínimos. Em 1998, aconteceu, em Florianópolis-SC, o I Encontro Nacional sobre Diretrizes Curriculares para os Cursos de Administração, do qual resultou a primeira proposta de Diretrizes Curriculares para os Cursos de Administração, a qual tramitou durante dois anos no Conselho Nacional de Educação, até ser analisada pela Comissão de Especialistas de Ensino de Administração.

Da análise surgiu nova proposta, com modificações em relação à proposta original. Em abril de 2002, foi aprovado o Parecer CES/CNE 0146/2002, instituindo as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Em virtude de questionamentos realizados a este parecer, novamente foram realizadas alterações e em junho de 2003 foi aprovado o Parecer CES/CNE 0134/2003. O documento resultante de toda essa discussão ao longo dos anos é a Resolução 1, do Conselho Nacional de Educação de fevereiro de 2004, que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais – DCNs para o Curso de Administração posteriormente sendo substituída pela Resolução 4, do Conselho Nacional de Educação de julho de 2005, sendo essa tomada como referência para esta pesquisa. As DCNs têm como objetivo trazer maior flexibilidade à elaboração dos currículos dos cursos de graduação no Brasil, e servir de referência para as instituições na organização de seus programas de formação, permitindo flexibilidade e priorização de áreas de conhecimento na construção dos currículos plenos.

Devem induzir à criação de diferentes formações e habilitações para cada área do conhecimento, possibilitando ainda definirem múltiplos perfis profissionais, garantindo maior diversidade de carreiras, promovendo a integração do ensino de graduação com a pós-graduação, privilegiando, no perfil de seus formandos, as competências intelectuais que reflitam a heterogeneidade das demandas sociais. As DCNs apresentam elementos estruturais da formação, bem como o perfil, competências e habilidades desejados nos futuros profissionais.

Nas DCNs do curso de graduação em Administração, no artigo 3º, constata-se com relação ao perfil desejado do formando que o

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

Foi no intuito de verificar se o descrito nas DCNs converge para as necessidades dos empresários da região que a pesquisa foi realizada. Abaixo seguem: revisão teórico-metodológica; apresentação dos resultados e conclusões; bibliografia consultada.

2. Aspectos teórico-metodológicos

Frente a fenômenos como a evolução tecnológica, a globalização da economia e dos mercados mundiais entre outros aspectos que têm relação direta com a nova ordem econômica e social e conseqüentemente com o mercado de trabalho, a preocupação com o perfil do profissional administrador no cenário atual tem se tornado cada vez mais evidente nos cursos de graduação em Administração.

Mas, afinal, o que é ser administrador? Quais as suas funções? Que habilidades e competências deve possuir? O administrador é, segundo Lacombe (2003), aquele que dentro de seu âmbito define objetivos e rumos e dirige pessoas que executam o trabalho. Para Daft (1999), esse trabalho, complexo e multidimensional, requer uma série de habilidades. Dentro dessa complexidade um aspecto que deve ser considerado é apresentado por Bernardes e Marcondes (2003) quando questionam a idéia de que o administrador deva ser especialista e, ao mesmo tempo, generalista.

Katz (1986) propõe três habilidades básicas: a técnica, a humana e a conceitual que serão implantadas nos diferentes níveis hierárquicos de uma empresa, na qual um administrador não pode limitar-se apenas a desenvolver e aperfeiçoar somente uma dessas habilidades, devendo ter visão abrangente e utilitária de todas as habilidades, sabendo usá-las combinadamente para resolver cada situação.

O trabalho do administrador fundamenta-se principalmente no desempenho das funções administrativas de planejamento, organização, direção ou liderança e controle. Para Schermerhorn (1996, p. 4), "a tarefa de todo gerente se vincula a uma responsabilidade principal: ajudar uma organização a alcançar alto desempenho através da utilização de todos os seus recursos, tanto humanos quanto materiais".

As habilidades conceituais ou de decisão são as que compreendem a capacidade de se reconhecer questões relevantes, de obter, analisar e interpretar informações complexas das mais variadas fontes, a serem utilizadas no auxílio à resolução de problemas, a tomada de decisões e o planejamento. As habilidades conceituais são utilizadas em maior grau pela alta administração, em que é de grande importância a capacidade de ver como um todo o que acontece no ambiente organizacional.

A habilitação técnica pode ser entendida como um conhecimento específico sobre determinado assunto que torna o administrador um especialista, com alta capacidade de realizar com competência tal atividade. Esta habilidade é baseada em métodos, técnicas e procedimentos que são obtidos por meio da experiência e treinamento, buscando constantemente aprimorar seu conhecimento.

Habilidades interpessoais ou de relações humanas estão diretamente relacionadas ao modo como o administrador se relaciona profissionalmente com as outras pessoas. Essas habilidades são consideradas de grande importância pelo fato de os administradores terem de lidar com pessoas durante grande parte do seu tempo, e de seu trabalho de certa forma depender do trabalho das outras pessoas. Para Lacombe (2003, p. 3), "a essência do papel do administrador é a obtenção de resultados por meio de terceiros, do desempenho da equipe que ele supervisiona e coordena".

Robbins (2000) e Maximiano (2002; 2004) apresentam os papéis gerenciais de Mintzberg, que refere que os administradores desempenham 10 papéis diferentes, porém inter-relacionados. São eles: a) interpessoal, que se subdivide em chefe nominal, líder e ligação; b) informacional, subdividido em monitor, disseminador e porta-voz; c) decisório, subdividido em empreendedor, controlador de distúrbios, alocador de recursos e negociador.

Maximiano (2002) traz ainda considerações acerca dos papéis do gerente segundo Fayol. Remete ainda ao trabalho de Barnard, que apresenta como funções do executivo: a)

incutir o senso de propósito moral; b) trabalhar com a organização informal; c) facilitar a comunicação; d) tomar decisões; e) entender a aceitação da autoridade. Na mesma obra o autor despende atenção para o trabalho de Herbert Simon e o processo decisório, colocando este como uma das principais funções do administrador. O que se pode perceber das diferentes leituras é que há convergência entre elas para as principais funções do administrador.

A presente pesquisa foi realizada com empresários dos setores industrial, comercial e de serviços dos municípios de Estrela, Lajeado e Arroio do Meio no Vale do Taquari, Estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

O problema de pesquisa para o qual se buscava resposta pode ser assim resumido: Quais as competências e habilidades dos egressos de curso de Administração são demandadas pelos empresários dos municípios de Estrela, Lajeado e Arroio do Meio?

Os objetivos da pesquisa eram: identificar as competências e habilidades dos egressos do curso de Administração que são demandadas pelos empresários dos municípios de Estrela, Lajeado e Arroio do Meio; comparar se as competências e habilidades dos egressos do curso de Administração demandadas pelos empresários apresentam congruência ou não com a visão dos acadêmicos do referido curso.

O tipo de amostra utilizada foi a não-probabilística, por conveniência, tendo em vista a possibilidade de acesso aos cadastros das associações comerciais e industriais desses municípios. Envolveu somente as empresas pertencentes à população delimitada e que desejaram participar da pesquisa. Esse tipo de amostra, “[...] longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles” (VERGARA, 1997, p. 49). Um fator determinante na escolha dos municípios foi sua relevância em termos econômicos para a região, bem como a facilidade de acesso às empresas.

A pesquisa contou com etapa exploratória, que permite “ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema” (TRIVIÑOS, 1987, p.109); é classificada quanto a sua natureza como aplicada, que “é aquela que foi projetada para aplicar suas descobertas a um problema específico” (COLLIS & HUSSEY, 2005; p.27); e objetivou buscar conhecimentos e verdades de interesse local. É uma pesquisa quantitativa, pois permitiu a tradução em números das informações coletadas.

De acordo com o proposto por Vergara (1997), o método utilizado neste estudo é de pesquisa descritiva quanto aos fins e bibliográfica, de campo e documental quanto aos meios.

Quanto aos fins, o estudo é descritivo porque expõe as demandas das empresas dos setores industrial, comercial e de serviços dos municípios de Estrela, Lajeado e Arroio do Meio no que concerne às competências e habilidades dos egressos do curso de Administração. Conforme a autora, “[...] pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 1997, p.45).

Quanto aos meios, o estudo é: a) pesquisa de campo: foram coletados dados, em empresas dos setores industrial, comercial e de serviços dos municípios de Estrela, Lajeado e Arroio do Meio. Com essa finalidade, foram realizadas visitas *in loco* para a formulação dos questionários; b) pesquisa documental: porque se valeu de cadastros de associados das associações comerciais e industriais dos municípios e que não estão disponíveis para consultas públicas; c) pesquisa bibliográfica: para a fundamentação teórico-metodológica, foi necessário um estudo contínuo, baseado em livros, artigos, além de periódicos que abordam os assuntos referentes à legislação educacional aos cursos de administração, bem como a metodologia da pesquisa.

Para a formulação dos questionários, seguiu-se o seguinte roteiro: a) pesquisa bibliográfica relativa ao objeto de pesquisa; b) entrevistas semi-estruturadas em profundidade inicialmente com um executivo de uma empresa de cada município em cada uma das áreas, totalizando nove executivos; c) avaliação e tabulação dos indicativos para a pesquisa e

formulação dos questionários; d) teste piloto com três empresas.

Para atender a etapa b, descrita acima, realizaram-se entrevistas - "técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação" (GIL, 1999, p.117).

Após contato com os executivos, foram realizadas visitas às empresas, quando, em conversa informal, foram expostos os objetivos da pesquisa e os possíveis resultados pretendidos. As entrevistas possuíam estruturação preestabelecida sobre a abordagem de assuntos referentes ao tema. Foram ainda abordados temas livres, favorecendo conversações e reflexões sobre o assunto.

A partir das informações obtidas com as entrevistas e os retornos aos entrevistados, foi estruturado o questionário posteriormente enviado às empresas. O questionário foi estruturado em duas partes: a) a primeira composta de questões genéricas buscando informações acerca de cada empresa. Essas questões se referem aos dados de identificação dos respondentes, além de outras informações que dizem respeito às particularidades de cada uma, tais como: setor de atuação, número de colaboradores, em que área seria aproveitado novo administrador, necessidade de experiência, entre outras; b) a segunda parte se refere às competências e habilidades que deveriam estar presente nos egressos dos cursos de Administração, bem como os valores, atitudes e conhecimentos desejáveis.

Após a formulação do questionário, o mesmo foi submetido a testes prévios que antecederam a sua aplicação. Os testes consistiram em entregar o questionário a professores da UNIVATES, para que estes fizessem a sua apreciação do instrumento quanto ao conteúdo e à forma de apresentação. Posteriormente, o instrumento foi submetido a um pré-teste.

Os questionários apresentaram, na segunda parte, uma escala de três pontos: 1- pouco importante; 2 - importante; e 3 - muito importante, tendo como finalidade fazer com que os respondentes tivessem que classificar que competências e habilidades são importantes nos egressos de administração. Cabe salientar que a opção por três pontos decorreu da constatação, após os pré-testes, de que a escala de cinco pontos proposta resultou em respostas concentradas nas alternativas 3 e 4 correspondentes a necessário e importante, respectivamente.

A pesquisa contou com uma etapa de análise documental, sendo realizados levantamentos nos cadastros das associações comerciais e industriais para identificar as organizações passíveis de participar da pesquisa. Foram selecionadas 100 organizações, tendo conseguido resposta de 90 delas.

3. Apresentação dos resultados e conclusões

Primeiramente foram analisados em separado os dados referentes às respostas dos empresários. Em seguida realizou-se comparação com uma pesquisa realizada com finalidade idêntica aplicada aos alunos do curso de Administração.

Caracterizando o grupo de empresas que se dispôs a participar tem-se:

Tabela 1. Setor de atividade das empresas participantes

Setor	Número de citações	Percentual
Serviço	39	43,33%
Indústria	34	37,78%
Comércio	17	18,89%
Total de observações	90	100%

Fonte: pesquisa de campo.

* É preciso observar que a distribuição acima não representa o percentual de cada uma dos setores nos

municípios participantes da pesquisa, pois a amostra foi selecionada por conveniência.

Tabela 2. Município das empresas participantes

Municípios	Número de citações	Percentual
Lajeado	47	52,22%
Estrela	21	23,33%
Arroio do Meio	22	24,44%
Total de observações	90	100%

Fonte: pesquisa de campo.

Os dados coletados apontam para uma amostra que pode ser considerada representativa das empresas da região, indicando a prevalência das micro, pequenas e médias empresas.

Tabela 3. Número de colaboradores que trabalham nas empresas participantes

Número de funcionários	Número de citações	Percentual
Menos de 10	35	38,89%
De 10 a 50	33	36,67%
Mais de 50	21	23,33%
Questionários não respondidos	1	1,11%
Total de observações	90	100%

Fonte: pesquisa de campo.

Quando se buscou identificar em que área os egressos do curso de Administração seriam aproveitados, pode-se constatar que a maior frequência se dá na de produção seguida do aproveitamento para as atividades burocráticas, conforme pode ser observado na tabela abaixo.

Tabela 4. Área em que o novo administrador seria aproveitado

Área de atuação	Número de citações	Percentual
Administração da linha de produção	21	23,33%
Atividades burocráticas no escritório	19	21,11%
Administração geral	16	17,78%
Administração do setor comercial	14	15,56%
Relacionamento com o mercado	9	10,00%
Administração do setor de marketing	6	6,67%
Administração do setor financeiro	5	5,56%
Total de observações	90	100%

Fonte: pesquisa de campo.

A distribuição parece confirmar a teoria que aponta para a delegação primeira da linha de manufatura, sendo a área financeira a última a ser delegada. Tal situação pode ser consequência do número de empresas familiares presentes na região.

Quando o questionamento se deu sobre a importância de possuir experiência anterior na atividade profissional para ser contratado, obteve-se o seguinte quadro.

Tabela 5. Necessidade de experiência anterior na atividade profissional

Necessidade de experiência	Número de citações	Percentual
Sim	59	65,56%
Não	29	32,22%
Questionários não respondidos	2	2,22%
Total de observações	90	100%

Fonte: pesquisa de campo.

A busca de pessoas experientes apresenta-se como preocupação dos empresários respondentes, porém é preciso que se considere que mais do que ter experiência é preciso ter a capacidade de transferi-las para as questões cotidianas do trabalho. Mais do que isso é preciso que os egressos de Administração, assim como de todas as demais profissões, sejam capazes de acompanhar a evolução dos conceitos e das tecnologias. Para isso, é preciso que saibam pensar; e é para pensar que os cursos de graduação deveriam formar seus egressos.

Um ponto importante da pesquisa referia-se ao quanto os empresários consideravam importante a formação universitária para a seleção dos colaboradores de suas empresas. A resposta foi favorável à formação universitária, mas com diferença percentual baixa, como pode ser constatado na tabela a seguir. Esse é um ponto que deve ser observado com atenção pelas IES, pois a pouca valorização da formação de Ensino Superior pode impactar em baixa demanda pelos cursos de Administração.

Tabela 6. Caráter da formação universitária para a seleção dos colaboradores

Necessidade de formação universitária	Número de citações	Percentual
Sim	51	56,67%
Não	39	43,33%
Total de observações	90	100%

Fonte: pesquisa de campo.

A pesquisa buscou, ainda, verificar para que nível de atividades os egressos do curso deveriam estar aptos a atuar, podendo as respostas ser conferidas abaixo.

Tabela 7. Nível de atividades para o qual o egresso deve estar apto a atuar

Nível de atividade	Número de citações	Percentual
Alta gerência	8	8,89%
Média gerência	39	43,33%
Supervisão	14	15,56%
Atividades operacionais	29	32,22%
Total de observações	90	100%

Fonte: pesquisa de campo.

No que diz respeito às competências e habilidades demandadas pelos empresários, a construção das questões tomou por base o descrito nas DCNs para o curso de Administração. Tal opção teve por finalidade verificar se existia convergência entre o que pensam os especialistas no ensino de Administração e o desejado pelos empresários da região. Um segundo objetivo era confrontar a opinião dos alunos do curso de administração com o

identificado junto aos empresários.

Tabela 8. Competências e habilidades demandadas

Competências e habilidades	Pouco importante		Importante		Muito importante	
	Citações	%	Citações	%	Citações	%
Iniciativa	3	3,33	13	14,44	74	82,22
Determinação	4	4,44	16	17,78	70	77,78
Criatividade	3	3,33	20	22,22	67	74,44
Pensar estrategicamente	3	3,33	23	25,56	64	71,11
Abertura a mudanças	0	0,00	27	30,00	63	70,00
Vontade de aprender	2	2,22	31	34,44	57	63,33
Reconhecer e definir problemas	3	3,33	31	34,44	56	62,22
Raciocínio lógico, crítico e analítico	2	2,22	36	40,00	51	56,67
Consciência ética de sua atuação	7	7,78	34	37,78	49	54,44
Capacidade de equacionar soluções	2	2,22	41	45,56	47	52,22
Capacidade de antecipar-se	5	5,56	41	45,56	43	47,78
Vontade política e administrativa	4	4,44	44	48,89	42	46,67
Capacidade de transferir conhecimentos da vida e das experiências cotidianas para o ambiente de trabalho	5	5,56	46	51,11	39	43,33
Capacidade de transferir e generalizar conhecimentos	6	6,67	48	53,33	35	38,89
Capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos	7	7,78	50	55,56	33	36,67
Capacidade de introduzir modificações nos processos	5	5,56	53	58,89	32	35,56
Capacidade de tomar decisões	6	6,67	53	58,89	31	34,44
Capacidade de comunicação interpessoal e intergrupala	8	8,89	51	56,67	31	34,44
Capacidade de refletir e atuar sobre a esfera da produção	8	8,89	56	62,22	25	27,78
Capacidade de prestar consultoria em gestão	19	21,11	49	54,44	22	24,44

Fonte: pesquisa de campo.

Embora a tabela apresente todas as citações em ordem decrescente na classificação “muito importante”, pode-se observar que cinco das vinte competências e habilidades relacionadas apresentam percentuais a partir de 70%. Em admitindo que essas cinco são as mais importantes na ótica dos empresários da região, pode-se referir que o curso de Administração deveria formar egresso dotado, primeiramente, de iniciativa, determinação,

criatividade, capaz de pensar estrategicamente e aberto a mudanças.

Quando se passou a avaliar as questões relacionadas aos valores, as atitudes que deveriam estar presentes nos egressos e que os empresários consideram importantes, obteve-se o resultado apresentado abaixo.

Tabela 9. Atitudes e valores demandadas

Atitudes e valores	Pouco importante		Importante		Muito importante	
	Citações	%	Citações	%	Citações	%
Compreender a necessidade de contínuo aperfeiçoamento profissional e desenvolvimento da autoconfiança	7	7,78	22	24,44	61	67,78
Atuar de forma empreendedora	5	5,56	27	30,00	57	63,33
Atuar em equipe interdisciplinar e multiprofissional	8	8,89	36	40,00	46	51,11
Compreender processos, tomar decisões e resolver problemas	9	10,00	37	41,11	44	48,89
Analisar criticamente as organizações, identificando oportunidades e promovendo transformações	8	8,89	49	54,44	33	36,67
Desenvolver atividades técnico-científicas próprias do administrador	3	3,33	61	67,78	26	28,89

Fonte: pesquisa de campo.

Os empresários demandam egressos voltados ao contínuo aprendizado e que demonstram capacidade empreendedora. Esses aspectos devem ser considerado, pois são valores que devem ser estimulados durante a formação dos alunos dos cursos de Administração em suas mais diversas disciplinas e atividades, pois “faz-se necessário, ter presente a importância de formar novos empreendedores, inovadores, geradores de novos empregos e não simplesmente gestores, embora estes sejam importantes para as empresas” (CYRNE, 2000, p.193). As DCNs apontam para um conjunto de conteúdos que os egressos do curso de Administração devem dominar. Esses conteúdos, diferentemente de quando vigorava a figura dos currículos mínimos, não estão definidos dentro de disciplinas específicas, muito embora as IES continuem os apresentando dessa forma. Buscando avaliar que tipo de conhecimento é priorizado pelos empresários, solicitou-se que os mesmos se manifestassem. Os resultados são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10. Conhecimentos que devem estar presentes na formação dos egressos de Administração

Conhecimentos demandados	Pouco importante		Importante		Muito importante	
	Citações	%	Citações	%	Citações	%
Conteúdos de formação profissional	11	12,22	49	54,44	30	33,33

Conteúdos de formação complementar	8	8,89	62	68,89	20	22,22
Conteúdos de formação básica	7	7,78	63	70,00	18	20,00
Conteúdos de estudos quantitativos e suas tecnologias	9	10,00	67	74,44	14	15,56

Fonte: pesquisa de campo.

Importante perceber que, diferentemente das demais situações, a maior frequência se apresentou na coluna do “importante” e não do “muito importante”. Uma possível inferência dessa situação é a de que os empresários estão mais preocupados com atitudes e valores e com as competências e habilidades dos egressos do que com o que eles sabem em termos de conteúdo. Porém, essa pode ser uma leitura simplista, pois é sabido que as competências e habilidades são mobilizadas a partir dos saberes que possuímos.

A partir de todos os dados coletados, pode se afirmar que os empresários dos municípios de Estrela, Lajeado e Arroio do Meio esperam que os egressos do curso de Administração sejam dotados, primeiramente, de iniciativa, determinação, criatividade, capacidade de pensar estrategicamente e abertos a mudanças. Que tenham como valores prevalentes a busca pelo aperfeiçoamento contínuo e a capacidade de empreender, bem como boa formação em termos de conhecimentos profissionais e complementares.

Na medida em que se identificou o que os empresários esperam dos egressos, foi possível realizar comparação com os resultados de uma pesquisa que levantou as demandas dos alunos do curso de Administração. A mesma foi conduzida pelo Bando de Dados Institucional – BDI da Univates. De forma muito semelhante à utilizada quando da coleta dos dados com os empresários, porém, por terem sido conduzidas por pesquisadores diferentes e em momentos distintos, não guardam perfeita simetria. Em sendo assim, a comparação, apresentada na tabela abaixo, evidencia algumas lacunas, pois há itens diferentes entre as duas pesquisas. Esse fato não invalida a tentativa de verificar se há congruência entre o que pensam os empresários e o que almejam os alunos.

Na Tabela 11 são apresentados somente os percentuais da alternativa “muito importante”, bem como há junção das questões relacionadas com competências e habilidades e também atitudes e valores.

Tabela 11. Comparativo entre as demandas dos empresários e as demandas dos alunos do curso de Administração

Competências e habilidades	Muito importante	
	Empresários	Alunos
Iniciativa	82,22%	88,00%
Determinação	77,78%	93,00%
Criatividade	74,44%	93%
Pensar estrategicamente	71,11%	79,00%
Abertura a mudanças	70,00%	57,00%
Compreender a necessidade de contínuo aperfeiçoamento profissional e desenvolvimento da autoconfiança	67,78%	80,00%
Vontade de aprender	63,33%	58,00%
Atuar de forma empreendedora	63,33%	
Reconhecer e definir problemas	62,22%	86,00%

Competências e habilidades	Muito importante	
	Empresários	Alunos
Raciocínio lógico, crítico e analítico	56,67%	83,00%
Consciência ética de sua atuação	54,44%	93,00%
Capacidade de equacionar soluções	52,22%	76,00%
Atuar em equipe interdisciplinar e multiprofissional	52,11%	
Compreender processos, tomar decisões e resolver problemas	48,89%	67,00%
Capacidade de antecipar-se	47,78%	78,00%
Vontade política e administrativa	46,67%	
Capacidade de transferir conhecimentos da vida e das experiências cotidianas para o ambiente de trabalho	43,33%	75,00%
Capacidade de transferir e generalizar conhecimentos	38,89%	62%
Capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos	36,67%	76%
Analisar criticamente as organizações, identificando oportunidades e promovendo transformações	36,67%	79,00%
Capacidade de introduzir modificações nos processos	35,56%	87,00%
Capacidade de tomar decisões	34,44%	95,00%
Capacidade de comunicação interpessoal e intergrupal	34,44%	84,00%
Desenvolver atividades técnico-científicas próprias do administrador	28,89%	
Capacidade de refletir e atuar sobre a esfera da produção	27,78%	
Capacidade de prestar consultoria em gestão	24,44%	

Fonte: pesquisa de campo.

Observa-se que há diferença de prioridades entre as demandas dos empresários e dos alunos. Anteriormente foram citados os cinco itens considerados mais importantes na opinião dos empresários. Na opinião dos alunos, tem-se presentes a capacidade de tomar decisões, seguida de determinação, criatividade, consciência ética de sua atuação e a abertura a mudanças.

Na tabela abaixo pode-se visualizar as congruências e discrepâncias tomando por base a opinião dos empresários, que foi o objeto de estudo desta pesquisa.

Tabela 12. Comparativo entre as dez maiores demandas dos empresários e as dos alunos do curso de Administração

Competências e habilidades	Muito importante	
	Empresários	Alunos
Iniciativa	1º	5º
Determinação	2º	2º
Criatividade	3º	3º
Pensar estrategicamente	4º	13º
Abertura a mudanças	5º	23º

Competências e habilidades	Muito importante	
	Empresários	Alunos
Compreender a necessidade de contínuo aperfeiçoamento profissional e desenvolvimento da autoconfiança	6º	12º
Vontade de aprender	7º	22º
Atuar de forma empreendedora	8º	Não citado
Reconhecer e definir problemas	9º	7º
Raciocínio lógico, crítico e analítico	10º	11º

Fonte: pesquisa de campo.

A partir dos dados coletados e das análises realizadas, pode-se concluir que a pesquisa atingiu seus objetivos. Foi possível responder ao problema de pesquisa e, ao identificar a iniciativa, a determinação, a criatividade, a capacidade de pensar estrategicamente e estar aberto a mudanças como as maiores competências e habilidades dos egressos do curso de Administração, atingiu-se o objetivo desta pesquisa.

É preciso, porém, que se diga que os resultados encontrados não devem ser generalizados, pois a pesquisa apresenta limitações, principalmente no que diz respeito ao uso de uma amostra não-probabilística e por conveniência, embora o número de participantes (90) possa ser tido como significativo.

A avaliação das respostas dos alunos com referência às expectativas em relação ao perfil esperado do egresso do curso de Administração permitiu realizar a comparação com as demandas dos empresários.

A análise das respostas dos empresários aponta para uma série de competências e habilidades de caráter motivacional e comportamental, proximamente vinculados com posicionamentos pessoais, muito embora não possa ser descartada a atenção aos aspectos técnicos da formação.

Acredita-se que a bagagem cultural de competências, habilidades, valores, atitudes e de conhecimentos adquiridos na formação universitária formará um lastro de sustentação e segurança para o egresso na busca de posto no mundo do trabalho. Porém, o que vai determinar realmente o seu aproveitamento nas empresas serão valores individuais e pessoais, sua iniciativa, sua determinação, sua criatividade, sua capacidade de pensar estrategicamente e a sua abertura a mudanças. É verdade que essas competências podem ser estimuladas e aprimoradas durante o processo de formação, porém o sucesso dos egressos dependerá do seu posicionamento frente aos desafios que terão de enfrentar.

4. Referências

- BATEMAN, Thomas S. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERNARDES, Cyro & MARCONDES, Reynaldo C. Teoria Geral da Administração – gerenciando organizações. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COLLIS, Jill & HUSSEY, Roger. Pesquisa em Administração. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CYRNE, Carlos C. S. O perfil do Empreendedor Industrial do Vale do Taquari. Estudo e Debate. Lajeado: Univates, 2000.
- DAFT, Richard L. Administração. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1999.
- KATZ, Robert L. As habilitações de um administrador eficiente. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

- LACOMBE, Francisco. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 2004.
- MEC – Secretaria de Educação Superior. Parecer CNE/CES n° 134, aprovado em 4 de junho de 2003.
- MEC – Secretaria de Educação Superior. Parecer CNE/CES n° 146, aprovado em 3 de abril de 2002.
- MEC – Secretaria de Educação Superior. Resolução 1, de 02 de Fevereiro, 2004.
- MEC – Secretaria de Educação Superior. Resolução 4, de 13 de Julho, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SCHERMERHORN Jr., John R. Administração. 5a ed. Rio de Janeiro: LTC, 1996.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, Sylvia C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1997.