



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

O PAPEL DESEJADO PARA O EGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO: O CASO FAFIPAR DE PARANAGUÁ/PARANÁ

*Sebastião Cavalcanti Neto - UNESPAR
Digiovana Mocellim Mattos - UNESPAR*

RESUMO

Existe um discurso, em especial o político, que aponta a educação como solução aos problemas sociais que existem no Brasil, mas se sabe que não é bem assim, existem graves problemas que podem ser resolvidos através de ações políticas, mas não se pode depositar no próximo toda a culpa da atual situação da educação (DEMO, 1993). Para o desenvolvimento da formação, um conjunto de habilidades desejadas para os egressos de Administração que vai além das funções administrativas, destacando-se como um conjunto de habilidades que se refere claramente à união entre reflexão e ação, que podem ser traduzidas em: relações interpessoais, surgindo uma orientação para um ambiente de colaboração; intuito de promover a análise da organização na qual o estagiário estaria inserido; e entendimento do contexto no qual a organização de estágio se insere (MINSTZBERG E GOSLING, 2003). Para o desenvolvimento do presente estudo, levou-se em consideração o trabalho desenvolvido em 1999, Pinto e Rocha que buscou investigar se os futuros administradores percebem as exigências/aptidões postas aos profissionais pelas maiores empresas do mundo como inerentes ao seu desempenho profissional, bem como, se a universidade está contribuindo para o desenvolvimento das referidas habilidades. Os resultados mostraram os alunos entrevistados concordando com o fato dos valores demandados pelo mercado serem indispensáveis ao seu desempenho profissional. Para o desenvolvimento do presente estudo buscou-se responder ao questionamento: qual o papel desejado pelos empregadores de Paranaguá para o administrador formado pela FAFIPAR? O objetivo geral do estudo foi analisar o perfil desejado pelos empregadores nos administradores formados pela FAFIPAR, tendo como objetivos específicos: i) contextualizar o ensino de Administração; ii) descrever o campo de trabalho do administrador em Paranaguá; e, iii) identificar o perfil desejado pelos empregadores para os administradores em Paranaguá. Utilizou-se, em um primeiro momento a pesquisa bibliográfica e documental para contextualizar a educação no Brasil e também da história da Administração no Brasil, no contexto atual da Grade Curricular do curso de Administração da FAFIPAR, entidade escolhida para o desenvolvimento do estudo de caso. Para coleta dos dados primários foi replicado o questionário disponível no Conselho Federal de Administração – CFA (2012), com a seleção de 11 perguntas, sendo 09 com questões fechadas e 02 abertas, aplicado aos representantes das 26 maiores empresas de Paranaguá. Trata-se, portanto, de uma pesquisa quantitativa.

Palavras-chave: Ensino de Administração; Empregabilidade do Administrador; Perfil do Administrador.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1 INTRODUÇÃO

Conforme Demo (1993, p.18) ao educador cabe educar a ciência, não desfazê-la ou temê-la. Há algum tempo se deposita na educação a esperança de salvação do mundo.

Demo (1993) relata que: finalmente cega a nós a convicção já usual em países mais desenvolvidos de que educação é componente substancial de qualquer política de desenvolvimento não só como bem em si e como mais eficaz instrumentalização da cidadania, mas igualmente como primeiro investimento tecnológico. Em particular, tal aproximação entre educação e modernidade tecnológica viabilizou, ademais, colocar de modo tranquilo e fecundo o desafio da modernidade. (DEMO, 1993, p.22)

Existe um discurso, em especial o político, que vai apontar a educação como solução aos problemas sociais que existem no Brasil, mas se sabe que não é bem assim, existem graves problemas que podem ser resolvidos através de ações políticas, mas não se pode depositar no próximo toda a culpa da atual situação da educação. Ainda segundo Demo (1993):

Cada sociedade revela problemas, limitações, constrangimentos, mas também chances. As chances não podem ser incrementadas de modo voluntarista, mas podem ser estrategicamente planejadas, aproveitando-se objetivas favoráveis e condições subjetivas potencializadoras. Entre estas, emerge a qualidade educativa da população, a par do domínio científico e tecnológico. O horizonte de oportunidades de desenvolvimento de uma sociedade está fortemente condicionado ao processo educativo em todos os níveis (educação básica e superior). (DEMO, 1993, p.22)

Em se tratando de ensino superior, a universidade enquanto instituição social caracteriza-se como ação social e prática social, sendo norteada pela afirmação de um conhecimento dirigido pelas próprias necessidades e lógica da ciência, no que tange à descoberta e invenção, quanto à transmissão desse conhecimento. A partir de seu nascimento a universidade buscou efetivar os princípios de formação, criação, reflexão e crítica, tendo sua veracidade oriunda da autonomia do saber frente à religião e ao estado. Foca na sociedade como seu princípio e referência normativa e valorativa, mas é também determinante ao se perceber inserida na divisão social e política (CHAUÍ, 2001, p. 98).

No início do século XIX as universidades tinham a pretensão de ser o ápice do estudo e do aprofundamento científico e era medida com a produção e profundo domínio nos estudos, e algumas universidades ganharam notoriedade por conquistarem reputação diante da sociedade. As pesquisas eram despreziosas, o que predominava era a paixão pela ciência dando origem a universidade moderna. O objetivo primordial das universidades era centralizado na investigação e valores morais para a formação do caráter (SANTOS 2004).

No estado do Paraná, cidade de Paranaguá- PR, especificamente existem apenas duas faculdades que ministram o curso de Administração, a Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Paranaguá (FAFIPAR), instituição pública de cunho estadual e que possui a média três do MEC para este curso e o Instituto Superior do Litoral do Paraná (ISULPAR), instituição particular e que também possui a média três do MEC para este curso.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Ambas as instituições são as principais gestoras de profissionais para as áreas administrativas das empresas de Paranaguá e região.

Para o desenvolvimento do presente estudo buscou-se responder ao questionamento: qual o papel desejado pelos empregadores de Paranaguá para o administrador formado pela FAFIPAR? O objetivo geral do estudo foi analisar o perfil desejado pelos empregadores nos administradores formados pela FAFIPAR, tendo como objetivos específicos: i) contextualizar o ensino de Administração; ii) descrever o campo de trabalho do administrador em Paranaguá; e, iii) identificar o perfil desejado pelos empregadores para os administradores em Paranaguá.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EDUCAÇÃO E ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Paulo Freire (2001) concebe educação como reflexão sobre a realidade existencial. Para o pedagogo e filósofo, a educação é concebida como um instrumento que oferece ao indivíduo a oportunidade de construir a sua própria formação intelectual e profissional.

Segundo Delors (1998, p.16) a educação continuada ao longo de toda a vida é uma forma de garantir ao ser humano sua melhoria contínua, a capacidade de uma construção contínua do seu saber e aptidões e da sua forma de decidir e agir.

Demo (1993) também comenta sobre a educação, que:

Entre outras expectativas, educação assume a função de um dos fatores positivos em termos de conduzir o crescimento econômico no rumo da melhoria da qualidade de vida e da consolidação da democracia. (DEMO, 1993, p. 24)

Pensando dessa forma, o curso de Graduação vai se caracterizar por uma orientação de permanente estímulo à imaginação e a criatividade dos alunos, procurando exercitar seu raciocínio analítico, inspirar sua capacidade de realização e desenvolver suas habilidades de expressão oral e escrita.

Segundo Santos (2004), a universidade moderna se propunha a produzir um conhecimento superior, elitista, para ministrar uma pequena minoria, igualmente superior e elitista, de jovens, num contexto classista. Mais importante do que o repasse de informações da educação tradicional, é o desenvolvimento da capacidade de relação entre teoria e prática, a contextualização dos conteúdos, a capacidade de ligar o abstrato à realidade.

Tendo como base as ideias de Covre (1991), a expansão do capitalismo industrial nesses períodos torna “mais gritante a valorização da planificação, da técnica, da necessidade de profissionais especializados” para atender as grandes empresas, fossem elas estatais ou privadas, que surgiram no período. Assim, a expansão da educação superior é marcada por um modelo de ensino que privilegia o fazer, a técnica (COVRE, 1991, p.68).

Segundo Tinoco (2005), neste período surge às políticas progressistas e desenvolvimentistas, e a necessidade crescente de profissionais especializados para atender tanto a máquina estatal quanto as grandes empresas internacionais que se fixavam no país torna o diploma universitário uma possibilidade de ascensão social para a classe média, assim emergem as faculdades privadas como grandes negócios lucrativos. O período pós-ditadura



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

não altera significativamente essa estrutura de ensino privilegiando ainda a predominância das instituições privadas de educação superior.

Chauí (2001) afirma que foi em meados dos anos noventa que houve certa ruptura no ensino superior, dessa forma surgiu a universidade operacional que caracteriza-se por profissionais que obtiveram uma rápida transmissão do conhecimento, habilitação para graduados para que estes possam rapidamente ser inseridos no mercado de trabalho. A universidade passa a ser mera treinadora ou adestradora destes profissionais que são facilmente dominados e automatizados, ou seja, menos se ensina menos se aprende.

Os últimos anos da pesquisa acadêmica, no Brasil, foram marcados por uma série de balanços retrospectivos que visavam analisar a qualidade da produção nacional publicada. Esses balanços iniciaram-se com a pesquisa de Machado Silva, Cunha e Amboni (1990) sobre a publicação em Estudos Organizacionais no período de 1985 a 1989. Esse estudo influenciou os demais no sentido de balizar os elementos a serem considerados em meta-análises futura: quantidade e qualidade da produção, metodologia, paradigmas e fontes bibliográficas utilizadas.

O que vai caracterizar a educação atualmente é a intenção de conhecer a realidade, de analisar o presente de modo crítico e consciente. É preciso ter em mente que toda carreira profissional deve ser vista como uma trajetória em direção a um objetivo. Segundo Lenzi (2010, p. 322) que também afirma que quem não tem uma visão muito clara de aonde quer chegar, navega sem rumo e pode ser levado a destinos indesejados.

Ramos (2009) concorda com Lenzi (2010) ao afirmar que nada é tão bom que não possa ser aperfeiçoado, deve-se buscar uma excelência no desempenho pessoal, buscar a eficácia e também os melhores resultados possíveis. Pesquisas recentes demonstram que alunos acima da média estabelecem metas altas e se esforçam para atingi-las. Podemos afirmar que canalizamos as emoções a serviço do aprendizado e do desempenho.

2.2 A IMPLANTAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NA FAFIPAR

A Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Paranaguá, FAFIPAR foi instituída a partir do Decreto nº 4.144 de 13/08/1956 e autorizada pelo Decreto nº 47.667 de 19/08/1960, e reconhecida pelo Decreto nº 54.335 de 30/09/1964. Em 13 de agosto de 1956, foi empossado o primeiro diretor da Faculdade, Dr. Antônio Olímpio de Oliveira, designado pelo decreto nº 24.818, de 14 de julho do mesmo ano (JÚNIOR, 2011, p. 20).

O Curso de Administração foi autorizado em 16 de fevereiro de 1981, e reconhecido em 26 de julho de 1984, pela Portaria Ministerial do MEC nº 329/84, e em 08 de agosto de 1987 passou a ser oferecido com Ênfase em Comércio Exterior, pelo Parecer nº 312/97, do Conselho Estadual de Educação (JÚNIOR, 2011).

Mais tarde, em 19 de novembro de 2003, pelo Decreto nº 2174/03, foi reconhecido o Curso de Administração com Habilitação em Gestão Portuária. A partir do ano letivo de 2008, uma nova grade é iniciada, com base nas Diretrizes Curriculares Nacionais e a Resolução



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

CNE/CES n° 04, de 13/07/2005, que extinguen as habilitações do curso de Administração, sendo aprovada pelo Parecer CEE/CES n° 10/09 (JÚNIOR, 2011).

2.3 COMPETÊNCIAS PARA INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

A palavra competência é empregada de diferentes formas. A mais comum é a utilizada para “designar pessoa qualificada para fazer algo” (FLEURY; FLEURY, 2004, p.18).

Barnard (1979) foi um dos primeiros estudiosos a traçar algumas funções sobre competência voltada para os gestores. Ele afirmou que o desempenho das organizações sofre influência das mudanças oriundas do meio externo e, em razão dessas intervenções, o executivo deve desenvolver três grandes funções: prover o sistema de comunicação, promover a garantia de esforços essenciais e formular e definir o propósito.

Após alguns estudos realizados, Araújo e Pinto (2005) apontam o desenvolvimento de competências de fundamental importância para o administrador iniciando no mercado de trabalho.

Para Perrenoud (2000, p.19) competência pode ser definida como: A aptidão para enfrentar uma família de situações analógicas, mobilizando de forma correta, rápida, pertinente e criativa, múltiplos recursos cognitivos, saberes, capacidades, micro competências, informações, valores, atitudes, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio.

A formação básica a ser buscada deverá ser realizada mais pela constituição de habilidades e competências do que pela quantidade de informação. Isso significa aprender a pensar, a relacionar o conhecimento com dados da experiência cotidiana, a dar significado ao que foi apreendido e a captar o significado do mundo, a fazer a ligação entre a teoria e a prática, a fundamentar a crítica, a argumentar com base em fatos, a lidar com o sentimento que a aprendizagem desperta. Nesse sentido, a mudança na finalidade da educação passando do pequeno para o mercado de trabalho para a busca da qualidade de vida para o aluno, da qual o trabalho é só uma consequência, ou seja, um meio e não um fim. (MATURANA, 1998).

De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, do Ministério da Educação, o graduado deve apresentar um perfil que revele competência e habilidades tais como: Compreender questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e seu respectivo diretório, analisando os níveis do processo produtivo, tomadas de decisão e desenvolver o gerenciamento, a compreensão de novas informações de forma flexível e intelectual, o tratamento a situações adversas que já se apresentem ou que estejam em estado de fomentação nos diversos campos de atuação de administrador (MEC 2004).

Após a avaliação e implantação de várias propostas intermediárias, em 2005, foi assinada a Resolução n° 4, do CNE/CSE (2005) que teve como objetivo principal instituir as novas diretrizes curriculares para os cursos de Administração. Uma das maiores contribuições desta resolução está contemplada em seu artigo 4° que define as competências e habilidades necessárias à formação do bacharel em Administração. Art. 4° O Curso de Graduação em



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades: i) reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão; ii) desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; iii) refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento; iv) desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais; v) ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional; vi) desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável; vii) desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e viii) desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Este conjunto de habilidades vai além das funções da Administração, sendo transversal a todas elas. Esta característica seria a forma mais natural de se organizar a educação em Administração. Esse conjunto de habilidades se refere claramente à união entre reflexão e ação, que podem ser traduzidas em: relações interpessoais, surgindo uma orientação para um ambiente de colaboração; intuito de promover a análise da organização na qual o estagiário estaria inserido; e entendimento do contexto no qual a organização de estágio se insere (MINSTZBERG E GOSLING, 2003).

Segundo Chauí (2001), vai depender da universidade a escolha estratégica das competências específicas que deverão ser desenvolvidas no acadêmico, com o intuito de consolidar o perfil de egresso pretendido pelo curso, já citado anteriormente. As competências e habilidades específicas dependem da vocação regional em que se encontra o curso. Uma cidade com Polo Industrial, por exemplo, terá especificidades do curso distintas de uma cidade portuária, que é o caso de Paranaguá-PR. A escolha das competências e habilidades específicas pode ser resultante do perfil, da vocação regional e, ainda, da organização diferenciada pelo currículo do curso que compõe o Projeto Político Pedagógico (PPP).

Sendo assim, o objetivo principal desse trabalho é investigar quais são as principais competências profissionais demandadas aos administradores pelo mercado de trabalho brasileiro, comparando com as competências profissionais sugeridas ao administrador na literatura.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Nordhaug (1998, p.10) classifica as competências individuais em: “técnicas, interpessoais e conceituais.” As competências técnicas estão relacionadas a métodos, processos e práticas desenhadas para conduzir uma atividade específica e habilidades de utilizar ferramentas, bem como, operar equipamentos relacionados a uma atividade. Já as interpessoais envolvem os comportamentos humanos e os processos entre pessoas, sendo a empatia e a sensibilidade social, a habilidade de comunicação e a capacidade de cooperação. As conceituais referem à capacidade analítica, criativa e eficiente em resolver problemas e a habilidade de reconhecer oportunidades ou dificuldades potenciais.

Na concepção de Zarifian (2008, p.90), a competência profissional: “é uma responsabilidade do indivíduo em demonstrar que é capaz de trabalhar de forma cooperada, sendo criativo, tendo iniciativa e resolvendo problemas, sempre querendo aprender com as situações reais”.

Em 1999, Pinto e Rocha investigaram se os futuros administradores percebem as exigências/aptidões postas aos profissionais pelas maiores empresas do mundo como inerentes ao seu desempenho profissional, bem como, se a universidade está contribuindo para o desenvolvimento das referidas habilidades. Os resultados mostraram os alunos entrevistados concordando com o fato dos valores demandados pelo mercado serem indispensáveis ao seu desempenho profissional.

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa consta no primeiro momento de pesquisa bibliográfica e documental a respeito da educação no Brasil e também da história da Administração no Brasil, no contexto atual da Grade Curricular do curso de Administração da FAFIPAR.

Após análise bibliográfica, foi aplicado um questionário disponível no Conselho Federal de Administração – CFA (2012), no qual foram selecionadas 11 perguntas, dentre elas 09 questões fechadas e 02 abertas, focados nos representantes das maiores empresas de Paranaguá, totalizando 26 participantes da pesquisa, objetivando verificar o perfil esperado por estes empresários nos futuros profissionais que irão atuar no mercado de trabalho local.

Segundo Silva e Menezes (2001), o surgimento da pesquisa quantitativa teve influências no Positivismo, segundo o qual o pesquisador não deve envolver-se com o objeto da pesquisa. Envolve também a utilização de procedimentos rigorosamente empíricos, procedimento adequado quando se deseja conhecer a extensão do objeto de estudo, do ponto de vista do público pesquisado. Aplicam-se nos casos em que se busca identificar o grau de conhecimento, as opiniões, impressões, seus hábitos, comportamentos, seja em relação a um produto, sua comunicação, serviço ou instituição. Ou seja, o método quantitativo oferece informações de natureza mais objetiva e aparente. O instrumento de coleta de dados é o questionário, que pode conter questões fechadas e/ou abertas.

No caso da presente pesquisa, há necessidade de levantamento de informações reais sobre o curso para posterior construção de gráficos e tabelas. As informações coletadas também implicarão na análise para uma reflexão sobre a situação atual do curso. Será



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

realizado o estudo das informações coletadas na pesquisa de campo numa tentativa de relacionar teoria e prática, na busca da compreensão e interpretação dos dados coletados, a partir da percepção dos atores sociais, dos documentos de pesquisa, constituindo o caráter qualitativo da pesquisa.

Segundo Silva e Menezes (2001), o método qualitativo é adequado à investigação de valores, atitudes, percepções e motivações do público pesquisado, com a preocupação primordial de entendê-los, em toda a sua profundidade. Oferece informações de natureza mais subjetiva e latente, implicando não só numa análise do discurso do entrevistado, como também em sua postura mais global, diante de questões que lhe são colocadas. Não tem preocupação estatística e é descritiva.

Realizou-se a análise das informações coletadas na pesquisa de campo numa tentativa de relacionar teoria e prática, na busca da compreensão e interpretação dos dados coletados, a partir da percepção dos sujeitos de pesquisa e dos documentos de pesquisa.

Uma das limitações do estudo é com relação ao público alvo que são os representantes das principais empresas de Paranaguá, dados estes fornecidos pela Associação Comercial de Paranaguá (ACIAP), no qual determinaram por meio de entrevistas o que estes esperam dos futuros profissionais de administração no mercado de trabalho local.

O estudo foi realizado com representantes das principais empresas de Médio e Grande Porte de Paranaguá que foram indicados pela Associação Comercial de Paranaguá-ACIAP, num total de 40 empresas sendo entrevistadas apenas 26, porque alguns empresários solicitados não se dispuseram a responder as questões alegando falta de tempo e diversos outros motivos que dificultaram esta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Neste capítulo são apresentados os dados primários coletados durante o estudo, que aliado aos dados secundários, permitirá uma análise e discussões dos resultados.

Para a coleta dos dados, foram entregues os questionários aos representantes das maiores empresas de Paranaguá, indicadas pela Associação Comercial, Industrial do município. Aproximadamente 40 questionários foram enviados com o retorno de 26 devidamente respondidos.

As perguntas se constituíram por questões abertas e fechadas em busca de respostas aos objetivos propostos.

4.1 COLABORADORES

Dos dados primários coletados, o maior número de colaboradores é encontrado em 13 empresas, que representam (50%) e possuem entre 101 a 501 funcionários, salientando também que tanto as empresas de 51 a 100 colaboradores como acima de 501 apresentaram igualmente o percentual de (23%).

4.2 ESCOLARIDADE DOS COLABORADORES



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

De acordo com as entrevistas, a incidência de profissionais com ensino superior fica entre (25% a 50%). Em apenas (11,5 %) das empresas contam com mais de (76%) dos funcionários com ensino superior.

4.3. HIERARQUIA

Verifica-se que (65,6%) dos entrevistados ocupam o cargo de gerente nas organizações e (23%) de diretoria. A minoria ocupam os cargos maiores como: o de Presidência/ proprietário (3,8%) e vice-presidência (3,8%).

4.4 SEGMENTO DE ATUAÇÃO

Nota-se que na maioria dos entrevistados (42,3%) as organizações atuam nos setores de: Serviços (42,3%) e Comércio (38,4%) e (15,3%) dos entrevistados estão em organizações atuantes na área de indústrias.

4.5 CARACTERÍSTICAS DO ADMINISTRADOR

De acordo com os entrevistados, “formar, liderar e motivar equipes de trabalho” (53,8%) é a principal característica do administrador. Outras características verificadas pela entrevista e apontadas como mais importantes, são: Articular as diversas áreas da organização (38,4%); Negociar os conflitos e interesses (38,4%); Otimizar a utilização de recursos (30,7%); e Atuar com visão sistêmica da organização (30,7%). Dentre as características apresentadas pelo formulário da entrevista, a característica de promover a interação com o ambiente externo (11,5%) foi a de menor importância.

4.6 CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Foram apresentados aos entrevistados 05 (cinco) conhecimentos específicos, para que indicassem a importância dada para cada um deles, enumerando de 01 (um) a 05 (cinco) o grau de importância.

Para apresentação e posterior análise dos dados, foram tabulados a somatória das indicações, sendo o máximo de 130 pontos.

TABELA 1- IMPORTÂNCIA DE CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Conhecimento	Incidência	Frequência
Administração de pessoas/equipes	105	80,77%
Administração de Sistema de Informação.	90	69,23%
Administração de vendas e marketing.	92	70,77%
Administração estratégica	112	86,15%
Administração financeira e orçamentária	97	74,62%
Visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento	93	71,54%
Não responderam as questões		
TOTAL PREVISTO	130	100%

Fonte: Dados Primários



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

De acordo com os dados coletados, o conhecimento específico com maior importância para os entrevistados é a administração estratégica, que obteve (86,15%) da pontuação máxima prevista, seguido pela administração de pessoas/equipes, com (80,77%) (TABELA 1).

A atribuição de menor importância verificada, com (69,23%) da pontuação máxima prevista, foi administração de sistemas de informação, seguido pela administração de vendas e marketing, com (70,77%).

4.7 COMPETÊNCIAS

Esta questão é de extrema importância, pois mostra as qualidades que os futuros administradores devem ter na concepção dos entrevistados.

TABELA 2- IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS

Competências	1	2	3	4	5	Pontuação
Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle.	2	3	6	6	9	95
Desenvolver e socializar o conhecimento alcançado no ambiente de trabalho.	0	2	13	5	5	90
Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional.	2	2	12	9	1	83
Elaborar e interpretar cenários.	2	2	10	7	2	81
Identificar problemas, formular e implantar soluções.	0	4	6	8	10	104
Ser capaz de enfrentar desafios e solucionar conflitos.	0	2	2	7	13	107

Fonte: Dados Primários

4.8 HABILIDADES

Dando continuidade, esta questão busca identificar a habilidade do profissional de administração destacada pelos entrevistados.

TABELA 3- A IMPORTÂNCIA DAS HABILIDADES

Habilidades:	1	2	3	4	5	Pontuação
Adaptação à transformação	3	1	4	7	10	90
Criatividade e inovação	0	3	5	7	10	100
Liderança	1	2	5	5	13	105
Relacionamento interpessoal	1	2	0	10	13	110
Técnicas.	3	1	7	9	6	92
Visão do todo	0	2	5	7	10	102

Fonte: Dados Primários

4.9 ATITUDES

Buscou-se junto aos entrevistados, identificar as principais atitudes destacadas para o profissional de Administração, e suas concepções.

TABELA 4- A IMPORTÂNCIA DAS ATITUDES

Atitudes	1	2	3	4	5	Pontuação
Aprendizado contínuo	2	0	3	8	13	108
Atitude empreendedora/ Iniciativa	3	3	2	9	9	96



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Comportamento ético	0	3	3	6	14	109
Comprometimento	1	2	1	6	15	110
Profissionalismo	0	2	3	6	15	112
Responsabilidade Socioambiental	1	0	7	8	8	98

Fonte: Dados Primários

4.10 ATRIBUTOS

Esta questão mostra o grau de importância dos atributos destacados pelos empresários.

TABELA 5- ATRIBUTOS DAS DISCIPLINA

Atributo	1	2	3	4	5	Pontuação
Aplicativos de T. I. em Gestão	2	7	8	3	6	82
Comércio Exterior	2	3	8	7	6	90
Comunicação Institucional	1	5	8	9	3	86
Construção de Cenários	2	4	8	9	3	85
Construção de Indicadores de Resultados	2	2	5	9	8	97
Criatividade e Inovação	1	1	5	9	10	104
Desenvolvimento do Empreendedorismo	2	2	2	13	7	60
Ética Empresarial	2	2	6	3	13	101
Gerenciamento de Conflitos	1	2	6	11	6	97
Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável	1	2	7	7	9	99
Gestão de Micro e Pequena Empresa	3	1	8	6	8	93
Gestão de Processos	3	3	8	10	2	83
Gestão de Projetos	3	4	7	7	5	85
Gestão Pública (licitação, orçamento público etc.)	4	3	11	4	4	79
Modelagem Organizacional	4	5	7	6	4	79
Negociação	2	2	8	6	8	94
Parcerias Público-Privadas, Cooperativismo e Terceiro Setor	3	3	9	7	4	84
Práticas de Redação e Expressão Oral	2	2	6	9	7	95
Processo Decisório	0	3	5	8	10	103
Raciocínio Lógico	2	2	8	6	8	96
Responsabilidade Social da Empresa	1	2	5	10	8	100
TOTAL						130

Fonte: Dados Primários

4.11 AVALIAÇÃO DOS PROFISSIONAIS

Esta questão busca identificar a satisfação dos entrevistados com os profissionais de administração.

Nota-se que (53,8%) dos representantes das empresas avaliaram o colaborador que possui a formação superior em administração com um nível bom, sendo que (19,4%) salientaram uma atuação regular, demonstrando que ainda há alguns pontos para melhorar na atuação destes administradores.

4.12 PREFERÊNCIA DE CONTRATAÇÃO



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Esta questão tem por objetivo identificar como o profissional com ensino superior tem preferência na contratação das organizações dos entrevistados.

Verifica-se que a maioria dos empreendedores (50%) tem interesse em contratar profissionais formados em Administração, seguido por Ciências Contábeis (46,1%) em Apresentando o menor índice de ofertas nas empresas à formação na área de educação (7,6%).

4.13. NÍVEL DE FORMAÇÃO DESEJADO

Nota-se que (38,4%) dos empresários entrevistados procuram profissionais com Graduação em Administração e Especialização em áreas de Administração, e a minoria (7,6%) exigem somente graduação em Administração.

4.14 IMPORTÂNCIA DAS IES

Esta questão é importante por definir o que os empresários esperam dos alunos se depende ou não o nome da Instituição no momento da contratação.

Dos entrevistados a maioria dos representantes das empresas salientou que não importa a Instituição de Ensino, mas sim o nível do desejo de desenvolvimento na Empresa e a busca constante pelo conhecimento, somente isto irá torna-los profissionais valorizados no mercado de trabalho.

No entanto para a minoria dos entrevistados a resposta foi sim, pois através da Instituição de Ensino é possível medir o grau de conhecimento e aprendizado.

5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises comparativas dos dados primários e secundários coletados durante o seu desenvolvimento, visando responder aos objetivos propostos.

5.1 PERFIL

Para iniciar a análise proposta, mister se faz traçar o perfil dos entrevistados. No estudo proposto, a maioria das organizações selecionadas conta com colaboradores na faixa entre 101 e 500 colaboradores (50%); dispõem de até (25%) dos colaboradores com curso superior (34,6%); os entrevistados foram os gerentes das organizações (65,66%); as organizações atuam, em sua maioria (42,3%) no setor de serviços; dão preferência para contratação para atuação nas áreas gerenciais para profissionais graduados e com especialização em administração (38,4%).

Ao comparar com o perfil do entrevistado pelo Conselho Federal de Administração, identificou-se que nos entrevistados a nível nacional: a maioria das organizações e (88,34%) contam com até 100 colaboradores; até (25%) dos colaboradores (35,23%) contam com ensino superior; os entrevistados (74,90%) foram os próprios presidências ou proprietários das organizações; e para as áreas gerenciais dão preferência (36,90%) para contratação de profissionais formados em Administração.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Já a perfil dos paranaenses entrevistados pelo Conselho Federal de Administração, é na sua maioria composto por organização com até 100 colaboradores (90,47%); com até (25%) dos colaboradores com ensino superior (38,09%); os entrevistados foram os presidentes ou proprietários (70,24%); e a preferência para ocupar as áreas gerenciais é dada aos graduados em Administração (33,33%).

Estes fatores apresentados podem se constituir em fatores de limitação ao presente estudo, visto que para a pesquisa local delimitou-a nas organizações com mais de 100 colaboradores enquanto a Nacional e Estadual foi de livre escolha, sendo constituída por organizações menores. No entanto, a escolaridade foi similar, entre os três níveis de pesquisa. Outra diferença verificada foi quanto aos entrevistados. Se a nível Nacional e Estadual os entrevistados foram em sua maioria os próprios empresários e proprietários, na pesquisa local foram os gerentes.

5.2 CARACTERÍSTICAS DO ADMINISTRADOR

A principal característica do administrador, apontada pelos dados primários coletados foi a de formar, liderar e motivar equipes de trabalho, com (53,8%) de incidência, seguido pela articulação das diversas áreas da organização; e negociar conflitos e interesses, com (38,4%) respectivamente.

Em Nível Nacional atuar com visão sistêmica da organização foi à característica mais apontada (62,02); seguida por formar, liderar e motivar equipes de trabalho (49,82%); e articular as diversas áreas da organização (34,28%).

Em Nível Estadual a principal característica apresentada foi atuar com visão sistêmica da organização (58,33%); formar, liderar e motivar equipes de trabalho (46,43%); e articular as diversas áreas da organização (36,91%).

Portanto, constatou-se que dentre as três principais características apresentadas, a opinião dos entrevistados em nível nacional e estadual foram similares, contrastando com os dirigentes locais no aspecto de negociação de conflitos e interesses que figura empatada como a segunda principal característica. Para tanto, ao discutir o projeto pedagógico do curso de Administração da UNESPAR/FAFIPAR, deve ser levado em consideração.

5.3. CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Os dados primários mostraram (TABELA 01) que o principal conhecimento específico apresentado pelos entrevistados é a Administração Estratégica (86,15%) seguindo a opinião dos entrevistados do Brasil (50,48%). Já para os entrevistados do Paraná o principal conhecimento é Administração de Vendas e Marketing (47,62%).

A segunda incidência também mostra similaridade na opinião local e do Brasil e do Paraná, figurando a Administração de Pessoas/Equipes, com (80,77%), (46,03%) e (42,86%) respectivamente.

5.4. COMPETÊNCIAS



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Com relação às competências atribuídas à identidade do administrador, as três mais citadas pela entrevista local foram: ser capaz de enfrentar desafios e solucionar conflitos; identificar problemas, formular e implantar soluções; e assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle. O resultado foi similar às três primeiras indicações da pesquisa Nacional e Estadual, apenas com a inversão da ordem da primeira para a segunda.

No entanto, vale ressaltar que para discussão da matriz curricular deve ser dada atenção especial para o desenvolvimento destas competências, remetendo à necessidade de discussões interdisciplinares para que o objetivo seja atendido.

5.5. HABILIDADES

Já com relação às habilidades, os dados primários e secundários mostram similaridade entre as opiniões. As três principais habilidades destacadas pelos entrevistados foram: relacionamento interpessoal; liderança; e a visão do todo.

Estas informações reforçam a necessidade das disciplinas de Psicologia, Sociologia e Filosofia no curso de Administração e, faz-se necessária uma profunda discussão com relação à presença e distribuição da carga horária das disciplinas na matriz curricular.

5.6. ATITUDES

Com relação às atitudes, quatro opiniões indicam a realidade do perfil do Administrador de acordo com os entrevistados, no entanto, com ordem desigual.

Para os entrevistados locais, por ordem de importância, foram apontadas: profissionalismo; comprometimento; comportamento ético; e, aprendizado contínuo.

Em nível Nacional, o resultado encontrado foi: comprometimento; comportamento ético; atitude empreendedora/iniciativa; e, profissionalismo. Já em nível Estadual verificou-se: comprometimento; comportamento ético; profissionalismo; e, atitude empreendedora/iniciativa.

Portanto, verificou-se que a atitude empreendedora/iniciativa figura em nível Nacional e Estadual, não sendo priorizada em nível local. Vale ressaltar atitudes como comprometimento e comportamento ético, voltando a importância das disciplinas da área de humanas.

5.7. NOVAS DISCIPLINAS

Dentre as questões abordadas pela pesquisa do Conselho Federal de Administração e, replicada para a coleta dos dados primários do presente estudo, figura a busca por sugestão de novas disciplinas para o curso de Administração. Para análise, apresentam-se, neste título, as dez principais incidências.

Em nível Nacional, as dez disciplinas mais citadas, foram: desenvolvimento do empreendedorismo; gestão ambiental e desenvolvimento sustentável; criatividade e inovação; gestão de micro e pequena empresa; gestão pública (licitação, orçamento público, etc.); gestão



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

de projetos; ética empresarial; parcerias público-privadas, cooperativismo e terceiro setor; construção de indicadores de resultados; e gerenciamento de conflitos.

Em nível Estadual, as dez mais apontadas foram: desenvolvimento do empreendedorismo; gestão ambiental e desenvolvimento sustentável; gestão de micro e pequenas empresas; criatividade e inovação; ética empresarial; gestão pública (licitação, orçamento público, etc.); parcerias público-privadas, cooperativismo e terceiro setor; raciocínio lógico; gerenciamento de conflitos; e gestão de projetos.

Os dados primários apresentaram: criatividade e inovação; processo decisório; ética empresarial; responsabilidade social da empresa; gestão ambiental e desenvolvimento sustentável; construção de indicadores de resultados; gerenciamento de conflitos; raciocínio lógico; práticas de redação e expressão; e, negociação.

Vale ressaltar, com base nos dados coletados, que o desenvolvimento do empreendedorismo figura como a disciplina mais citada em nível Nacional e Estadual e, não aparece dentre as dez mais apontadas em nível Local.

Outras disciplinas que figuram em nível Nacional e Estadual e não aparecem entre as indicações locais são: gestão de micro e pequena empresa; gestão de projetos; gestão pública (licitação, orçamento público, etc.); e parcerias público-privadas, cooperativismo e terceiro setor.

Dentre as citações na entrevista com os empresários locais, figuram as disciplinas: negociação; práticas de redação e expressão oral; processo decisório; e responsabilidade social da empresa.

Constata-se, portanto, que a concepção de responsabilidade social da empresa em nível Nacional e Estadual pode ser considerada como ultrapassada, sendo analisada em âmbito mais implícito como a gestão ambiental e desenvolvimento sustentável.

Conceitos como: prática de redação e expressão oral e raciocínio lógico, por exemplo, também podem ser consideradas atividades que não mereçam atenção no ensino superior pelos entrevistados em nível Nacional e Estadual, podendo estar relacionado ao despreparo básico dos estudantes.

5.8. AVALIAÇÃO DO ADMINISTRADOR

Os entrevistados, de maneira geral, avaliam como positiva a atuação dos profissionais de Administração com relação aos demais profissionais com ensino superior. Em nível Local, Nacional e Estadual, a aprovação foi de (69,1%); (78,15%); e (72,62%) respectivamente apontando como bom e muito bom este comparativo.

5.9. PREFERÊNCIA DE CONTRATAÇÃO

Ao serem questionados sobre qual a formação que tem maior interesse na contratação por parte dos entrevistados fica reforçada a importância do Administrador. Nos três níveis o profissional de Administração figura como o de maior indicação, ficando em nível Local com (50%); nível Nacional, (49,71%); e nível Estadual, (41,67%).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Como segunda opção nas respostas, em nível Nacional e Estadual figura a opção indiferente. Já em nível Local a segunda opção para contratação dos colaboradores é Ciências Contábeis.

5.10. IMPORTÂNCIA DA IES

A Instituição de Ensino Superior tem pouco significado para a maioria dos entrevistados, nos três níveis da pesquisa. Em nível Local, o questionamento foi feito de forma aberta, que após tabuladas chegou-se a constatação de que para apenas (20%) a IES de formação do profissional é considerada importante no momento da contratação, reforçada pela opinião de um dos entrevistados, que afirma “sim, uma boa instituição teoricamente fornecerá uma boa base, visão, apoio e principalmente cria um nível de exigência diferenciada que fará o futuro profissional se diferenciar perante os demais”, podendo ser complementada pela opinião de outro entrevistado ao afirmar que “sim, com certeza, pois através da Instituição é possível medir o grau de conhecimento e aprendizado”.

Em nível Nacional a preferência dos empregadores é pela formação em Instituição privada, já em nível Estadual a preferência é por Instituição pública.

Portanto, as análises apresentadas permitem ao curso de Administração da Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Paranaguá - FAFIPAR, discutir seu projeto pedagógico, servindo como aspecto científico para a regionalização do ensino superior de Administração, previsto pelas Diretrizes Curriculares Nacionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado da pesquisa identifica como atualmente estão se formando os administradores para atuarem no mercado de trabalho em Paranaguá. De acordo com o objetivo proposto, o curso de Administração da UNESPAR - Campus FAFIPAR tem preparando seus acadêmicos para o mundo e também para o mercado de trabalho local de uma maneira satisfatória.

Analisando os principais dados obtidos no trabalho há uma preferência por parte das empresas na contratação para atuação de profissionais graduados e com especialização em administração nas áreas gerenciais (38,4%); salientando-se, portanto a importância do curso de Administração local.

Ao analisar a principal característica do administrador apontada pelos resultados das pesquisas notou-se a necessidade de repensar o projeto pedagógico do curso de Administração da UNESPAR/FAFIPAR para responder às necessidades demonstradas pelas empresas que participaram da entrevista.

Os dados primários mostraram que o principal conhecimento específico apresentado pelos entrevistados é a Administração Estratégica (86,15%). Com relação às competências atribuídas à identidade do administrador, as duas mais citadas pela entrevista em questão foram: ser capaz de enfrentar desafios e solucionar conflitos.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Já com relação às habilidades, os dados primários e secundários mostram similaridade entre as opiniões. As três principais habilidades destacadas pelos entrevistados foram: relacionamento interpessoal, liderança e a visão do todo. Essas informações podem denotar a necessidade das disciplinas de Psicologia, Sociologia e Filosofia no curso de Administração.

Com relação às atitudes, quatro opiniões indicam a realidade do perfil do Administrador de acordo com os entrevistados, no entanto, com ordem desigual. Para os entrevistados locais, por ordem de importância, foi apontado o profissionalismo. Os dados primários apresentaram: criatividade e inovação. Os entrevistados, de maneira geral, avaliam como positiva a atuação dos profissionais de Administração com relação aos demais profissionais com ensino superior. Ao serem questionados sobre qual a formação que tem maior relevância na contratação, por parte dos entrevistados, fica reforçada a importância do Administrador.

A Instituição de Ensino Superior tem pouco significado para a maioria dos entrevistados, nos três níveis da pesquisa.

As análises apresentadas podem ser úteis ao curso de Administração da Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Paranaguá - FAFIPAR, com o objetivo de discutir seu projeto pedagógico, servindo como aspecto científico para a regionalização do ensino superior de Administração, o que já está previsto pelas Diretrizes Curriculares Nacionais.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- ARAUJO, Fabio F. de PINTO, Sandra Regina da Rocha. **A Competência do Administrador: A Voz do Vir a Ser.** In: XIII Seminário de Iniciação Científica da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2005, Rio de Janeiro. Anais do XIII Seminário de Iniciação Científica da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: PUC-RIO, 2005.
- BARNARD, Chester. **As funções do executivo.** São Paulo: Atlas, 1979.
- PINTO & ROCHA. CFA- Conselho Federal de Administração. Pesquisa Nacional 2011. Disponível em www.cfa.org.br/pesquisa-nacional-2011. Acesso em 17 de novembro de 2012.
- CHAUÍ, M. **Escritos sobre a universidade.** 1ª Ed. São Paulo: UNESP, 2001.
- CNE/CSE. **Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências.** Brasília: Diário Oficial da União. 2005.
- COVRE, Maria de L. M. **O que é cidadania.** São Paulo: Brasiliense, p.68, 1991.
- DELORS, J. **Educação, um Tesouro a Descobrir.** 1ª Ed. São Paulo: Cortez, 1998.
- DEMO, Pedro. **Desafios Modernos da Educação.** Ed. Vozes, 7ª edição, 1993.
- FAFIPAR, **Projeto Político Pedagógico (PPP) – Documento Interno.** Paranaguá: 2008.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FREIRE, P. **Educação e atualidade brasileira.** 1ª Ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- JÚNIOR, M. C. de A. et. al. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Estadual do Paraná (P. D. I.) – UNESPAR 2012 – 2016 – Versão Preliminar.** 1ª Ed. Curitiba: Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SETI, 2011.
- LENZI, F. C. **Ação Empreendedora – como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência.** 1ª Ed. São Paulo: Gente, 2010.
- MACHADO DA SILVA, Clóvis L., CUNHA, Vera C., AMBONI, Nério. **Organizações: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil.** In: ENANPAD, 14º, 1990, Florianópolis.
- MATURANA, H. R. **Da biologia à psicologia.** 3ª Ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
- MINSTZBERG, H. e GOSLING, J. **Educando Administradores além das fronteiras.** RAE. Revista de Administração de Empresas, FGV, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, abr./jun. 2003, p. 29 a 43.
- NORDHAUG, Odd. Competence specificities in organizations. **International Studies of Management & Organization White Plains**, v. 28, n. 1, p. 8-29, Spring, 1998.
- PERRENOUD, Philippe. **10 novas competências para ensinar: convite a viagem.** Porto Alegre: Artmed, 2000.
- RAMOS, A.. **Metodologia da Pesquisa Científica – como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento.** 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

SANTOS, B. de S. **A Universidade no Século XXI: Para uma Reforma Democrática e Emancipatória da Universidade.** Calendário Oficial de Debates sobre a Reforma Universitária do Ministério de Educação do Brasil. Brasília, p. 89, 2004.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3ª Ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TINOCO. Tatiana. **A Produção Científica de Administração no Brasil, 1997-2002: uma perspectiva bibliométrica.** Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2008.