



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS CONCLUINTE E EGRESSOS DO CURSO DE GRADUAÇÃO

ADRIELA DE MARCHI

UNIVALI - UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

ADRIELA_MARCHI@HOTMAIL.COM

NILVANE BOEHM MANTHEY

UNIVALI - UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

NILVANE_9@HOTMAIL.COM

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal o diagnóstico das competências dos acadêmicos formandos em Administração de uma Instituição de Ensino Superior (IES). Fundamentado na literatura sobre competências profissionais, buscou-se conhecer as competências desenvolvidas no curso de Administração em relação às requeridas no ambiente profissional, na percepção do formando. A pesquisa de caráter exploratória e descritiva teve etapas qualitativas e quantitativas, com características de método de triangulação de dados. Para tanto, desenvolveu-se pesquisa documental no projeto pedagógico do curso de Administração para identificar as práticas pedagógicas que proporcionam o desenvolvimento de competências. A etapa quantitativa compreendeu uma *survey* com os 82 discentes concluindo o curso de Administração (7º e 8º períodos), tendo como base as competências estipuladas como importantes ao perfil do egresso do curso de Administração segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais do MEC. A etapa qualitativa desenvolveu-se com entrevista em profundidade com dois egressos do curso de administração. Realizou-se a análise quanto ao nível requerido das competências no ambiente profissional do discente e do desenvolvimento das mesmas no curso de Graduação. Observou-se que as competências desenvolvidas no curso de administração estão em consonância com as requeridas no ambiente de trabalho, sob a percepção do acadêmico, embora hajam competências desenvolvidas em menor escala que o requerido.

Palavras-chave: Competências do Administrador, Desenvolvimento Profissional, Gestão do Ensino.

1.INTRODUÇÃO

A vida organizacional requer maior velocidade nas soluções e menor custo, aspectos racionais de gestão, e principalmente requer vínculos expressivos de interação, cooperação e aprendizagem entre talentos humanos, ativos intangíveis que facilitam o desenvolvimento de criatividade, inventividade e eficiência, diferenciais essenciais à eficácia organizacional.

Neste contexto, as pessoas e organizações cada vez mais precisam ter e principalmente mostrar competência, tornando-se um requisito fundamental para o bom desempenho de suas atividades. Essa realidade deriva do surgimento de novas necessidades para as sociedades, para as organizações e para as pessoas, onde a valorização da competência constitui uma importante mudança de paradigma, com relação a conceitos e valores (RESENDE, 2003).

O Administrador representa importante papel neste contexto, pois dele espera-se conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuam para suprir as exigências do mercado, sendo fundamental a ele buscar constantemente o autodesenvolvimento. A maioria dos gestores entra no mercado de trabalho com pouca ou nenhuma experiência e, basicamente, conta com o conhecimento adquirido nas universidades. Considerando este panorama, as universidades desempenham um papel crucial para a otimização da gestão social no âmbito de desenvolver melhoria na vida das pessoas.

Desta forma, é desejável que em todos os ambientes especialmente nas instituições de ensino, seja criada condições favoráveis ao estímulo do desenvolvimento e aplicação das aptidões e competências (RESENDE, 2003). O desenvolvimento de competências se relaciona a capacidade interna que a pessoa tem de construir conhecimentos, habilidades e atitudes, tendo nos cursos de graduação um importante recurso (LE BOTERF, 2003).

O desafio atual de formação do administrador é preparar um profissional para atuar como agente transformador, capaz de ajustar-se com rapidez aos avanços da ciência e da tecnologia no estabelecimento de uma nova ordem. O impacto da tecnologia na sociedade exige uma permanente atualização das ações educacionais e uma constante reconstrução do seu cotidiano (GUERRERO, PALMA, LA ROSA, 2014).

Em razão disso, enfoca-se neste trabalho o levantamento das competências consideradas importantes ao egresso do curso de Administração com o intuito de enriquecer o conhecimento acerca das competências profissionais do Administrador. Como resultado observa-se que as competências desenvolvidas no curso de Administração estão em consonância com as requeridas no ambiente de trabalho do administrador.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Competências do Administrador

A forma como as organizações realizam a gestão de pessoas passa por transformações em todo o mundo. Essas mudanças estão sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas (RIBEIRO, 2006). Neste contexto, a gestão de competências torna-se uma importante ferramenta de auxílio às praticas de gestão de pessoas, pois o domínio de determinadas competências faz com que profissionais e organizações façam diferença no mercado (GRAMIGNA, 2002).

David McClelland foi o primeiro a propor o conceito de competência de forma estruturada em 1973, em busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência

para encontrar pessoas para assumir cargos nas organizações. O conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e ações de desenvolvimento profissional, e conta com ajuda de Boyatzis (1982) para estruturação de um conceito que procura fixar ações ou comportamentos efetivos esperados a partir das demandas de determinado cargo na organização (DUTRA, 2004). A definição do termo competência apresenta-se no Quadro 1.

Quadro 1: Conceitos de competência

Autor	Conceito
Rhinesmith	Competência é a capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado.
Fleury	Competência é o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Mirabile	Competência é um conjunto de conhecimento, habilidade, aptidão ou características associadas com alta performance no trabalho, como resolução de problemas, pensamento analítico ou liderança.
Levy-Leboyer	Competência é o repertório de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que as outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação.

Fonte: Adaptado de Vergara (2000), Dutra (2004), Hanaschiro (2007), Gramigna (2002).

Em 2011, o CFA – Conselho Federal de Administração realizou a pesquisa “Perfil do Administrador e Mercado de Trabalho”, levantando dados sobre o perfil do administrador bem como de sua atuação, como resultado, fortaleceu-se a imagem do Administrador como a de um profissional que atua com visão sistêmica da organização, formador, líder e motivador de equipes, articulador das áreas da organização e de otimizador na utilização de recursos (CFA, 2011). O levantamento evidenciou as competências importantes para atuação do Administrador, principalmente às relacionadas à administração de pessoas e equipes, bem como a administração estratégica.

Castrillón, Cabeza e Lombana (2015) desenvolveram uma pesquisa que evidenciou as cinco competências mais importantes de acordo com percepção de acadêmicos e empregadores para o desempenho dos administradores demonstrando que compromisso ético, compromisso com a qualidade, capacidade de tomada de decisões, a capacidade de identificar, formular e resolver problemas como a gama de competências mais importantes.

Segundo Diretrizes Curriculares para os cursos de Graduação em Administração instituídas pelo MEC, os cursos de Graduação em Administração devem possibilitar a formação profissional que desenvolva no acadêmico 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;

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Com base nas Diretrizes Curriculares para os cursos de Graduação em Administração instituídos pelo MEC observou-se vinte e uma competências que estão apresentadas Quadro 2.

Quadro 2: Competências base do Administrador para desenvolvimento da pesquisa

Competência	Conceito	Referência
Liderança	Habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social.	Resende (2003, p.59)
Ética	Costume ou comportamento do homem. Conduta escolhida de acordo com uma razão equilibrada	Sertek (2003, p.206)
Energia/ Mobilidade	Flexibilizar ideias, conceitos, hábitos, posturas para adaptarem as mudanças.	Resende (2003, p.98)
Comprometimento	Envolvimento com a organização gerando disposição para ações e esforços em prol objetivos organizacionais, buscando-os de forma pessoal.	Hipólito (2001, p.74)
Determinação	Trabalho árduo e dedicação, objetividade nas ações orientando-se para os resultados.	Resende (2003, p.99)
Abertura às mudanças	Capacidade de adaptação ao perceber as mudanças existentes ou que irão acontecer.	Mussak (2003, p.50)
Comunicação	Traduzir com clareza suas ideias, se fazer compreensível, se mostrar capaz de aceitar, interpretar e entender as mensagens vindas de seu interlocutor.	Mussak (2003, p.152)
Persuasão	Habilidade de desenvolver uma negociação eficaz, considerando objetivos, crenças e valores.	Ruas (2005, p.105)
Decisão	Capacidade de decidir em diversas situações, de forma coerente e hábil, com base em fatos e dados.	Ruas (2005, p.100)
Raciocínio lógico	Extraír do que se sabe fazer tacitamente, o conceito ou a teoria, os porquês, que podem ser aplicados em outros casos para solução de problemas.	Sertek (2005, p.146)
Pensamento estratégico	Agir no presente pensando no futuro. Antever situações para problemas antes que estes aconteçam.	Resende (2003, p.73)
Análise crítica	Analisar informações de maneira variada, subdividindo-as e casando-as de diferentes formas, e organizando os recursos para sua utilização de informações, conhecimentos e dados de forma eficaz.	Ruas (2005, p.80)
Concentração	Atenção e esforço mental consciente.	Ruas, Antonelli e Boff (2005, p.74)
Disciplina	Quando se define o que fazer e faz-se sem adiamentos.	Sertek (2005, p.187)
Persistência	Perseverança na prática de ações voltadas pra o alcance de objetivos, respeitando padrões de comportamento e relacionamento.	Ruas (2005, p.100)
Autocontrole	Administrar relacionamentos na busca de evitar conflitos, saber controlar excessos e saber dosar as emoções em determinadas situações.	Resende (2003, p.92)
Sociabilidade	Capacidade de compreender, respeitar e conectar-se com diferenças culturais e percepções dos fatos da vida em sociedade.	Mussak (2003, p.51)

Organização	Pôr cada ferramenta, cada papel no seu lugar, cada atividade no momento certo. Disponibilizar o local mais apropriado para cada coisa. “Fazer a coisa certa, do modo certo, no lugar certo e no momento certo”.	Sertek (2005, p.188)
Criatividade	Capacidade de associar, selecionar, reestruturar, organizar e transformar as experiências passadas e os conhecimentos e percepções presentes, produzindo combinações únicas.	Sertek (2005, p.215)
Inovação	Capacidade de fazer diferente, usando a inteligência para encontrar novas alternativas.	Mussak (2003,p.122)
Capacidade de gestão	Habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão.	Resende (2003, p.60)

Fonte: Adaptado dos autores.

As vinte e uma competências identificada à partir das Diretrizes Curriculares para os cursos de Graduação em Administração instituídos pelo MEC em consonância com a revisão da literatura realizada, serviram de base para o desenvolvimento do presente trabalho.

2.2 Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências do Administrador

Zarifian (2001) salienta que a competência profissional deve ser vista de forma individual, e não como a qualificação de um emprego, bem como a avaliação quando de sua utilização em situação profissional. O autor enfatiza que com a inserção da competência na organização do trabalho ocorre a abertura de espaço para autonomia e a automobilização do indivíduo.

A aprendizagem é fator essencial ao desenvolvimento das competências pertinentes ao exercício das atividades profissionais, sendo importante ressaltar que a natureza da motivação para a aprendizagem está vinculada não a aspectos externos, mas internos, como necessidade de satisfação pessoal, necessidade de resolver problemas e melhoria de desempenho profissional (RUAS, 2005). Ao nos reportarmos ao conceito de aprendizagem, vemos que esta pode ser pensada como um processo de mudança, mediado por emoções e provocada por estímulos diversos, podendo se manifestar ou não na mudança de comportamento de uma pessoa (FLEURY, 2001, *apud* DUTRA, 2004, p.94).

Mussak (2003) ressalta que uma qualidade relevante dos profissionais da atualidade é a inquietude relativa ao aprendizado e apresenta quatro princípios pertinentes à aprendizagem: 1º) Toda pessoa é capaz de aprender; 2º) Todas as potencialidades podem ser ampliadas; 3º) Todos os limites são preconcebidos; 4º) É grande o componente emocional na aprendizagem.

Diferentes níveis de aprendizagem são observados quando se trata de mudanças pessoais. Esses níveis são: cognitivo (informações, conhecimentos, compreensão intelectual); nível emocional (emoções e sentimentos, gostos, preferências); nível atitudinal (percepções, conhecimentos, emoções e predisposição para ações integradas); nível comportamental (atuação e competência). O processo de ensino-aprendizagem compreende também, duas importantes variáveis: a complexidade do conteúdo da aprendizagem e o nível de capacidade de aprendizagem do indivíduo (MOSCVICI, 2007).

Cabe ressaltar que cada pessoa constrói o próprio conhecimento. Quando conhecemos o significado de uma informação, podemos transformá-la em conhecimento, e que o conhecimento é produto perecível: quando não usado, deteriora-se e quando não é reciclado desvaloriza-se (MUSSAK, 2003).

Considera-se qualificado profissionalmente o indivíduo que apresenta-se apto para o desempenho de determinada função, tendo para tanto as competências e a capacidade de uso

efetivo destas (LANG; MARINHO; BOFF, 2014). A capacidade de aprender torna-se uma condição contínua para o crescimento profissional, exigindo uma mudança na postura do administrador em relação ao aprendizado (FLEURY; JACOBSON, 2006).

Para Mussak (2003, p.86) “nos dias de hoje as organizações querem reter pessoas com qualidades profissionais e humanas desenvolvidas, que conservam alto tanto o desempenho quanto a vontade de aprender”. Esse novo cenário no contexto organizacional exigirá que as pessoas se conscientizem suficientemente da necessidade e importância de desenvolver, reciclar e ampliar as competências (RESENDE, 2003). Neste contexto espera-se das Instituições de Ensino credibilidade e qualidade nos sistemas de ensino, de forma que promova a aprendizagem, especialmente aquelas competências relacionadas com a formação integral da pessoa (GUERRERO; PALMA; LA ROSA 2014).

A formação e desenvolvimento de competências é um papel que instituições de ensino superior devem cumprir por intermédio do currículo, ou seja, o corpo de conhecimento estruturado para articular intencionalmente experiências aprendizagem, a fim de produzir mudanças nas formas de sentir, pensar e agir (CASTRILLÓN; CABEZA; LOMBANA, 2015). É crescente os estudos que abordam a função da universidade e formas de torna-la mais moderna, de qualidade, flexível, competente e atraente (BLASKOVA et al., 2015). A competência dos profissionais pode ser vistos como um elemento significativo da dinâmica do desempenho da Universidade, onde aprendizagem apresenta-se de forma multifacetada, que inclui como os indivíduos aprendem, como o contexto afeta a aprendizagem, como identidade social dos alunos refere-se a sua experiência de maior educação, e do impacto das políticas institucional, pedagogia e prática (BLASKOVA et al., 2015).

A educação profissional visa ao desenvolvimento de uma formação integral e ampliada onde haja articulação entre a dimensão profissional e a dimensão sociopolítica. A competência está associada à noção de aprendizagem e resulta da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pelo indivíduo em processo de aprendizagem, e o papel das Instituições de Ensino Superior frente às demandas por desenvolver competências é estabelecido no novo design para o ensino, no qual a aprendizagem nas profissões exige prática baseada na ação, necessitando de metodologias de ensino que tornem o aluno mais comprometido, responsável pelo seu aprendizado, aproximando-o da realidade de atuação em que ele deverá aplicar as competências desenvolvidas (LANG; MARINHO; BOFF, 2014).

A atividade acadêmica convencional refere-se à codificação do conhecimento cuja a natureza é abstrata e complexa, de tal maneira que seus princípios tornam-se mais acessíveis, podendo ser transferidos universalmente em diferentes modalidades (FLEURY e OLIVEIRA, 2001).

3.METODOLOGIA

Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, tendo como método de pesquisa a triangulação de dados, e de coleta transversal. A etapa exploratória ocorreu com a utilização de meios de pesquisa bibliográfica e documental, e a etapa documental compreendeu a pesquisa ao projeto pedagógico do curso de Administração da Instituição de Ensino Superior pesquisada, para conhecer as práticas pedagógicas que proporcionam o desenvolvimento das competências nos discentes.

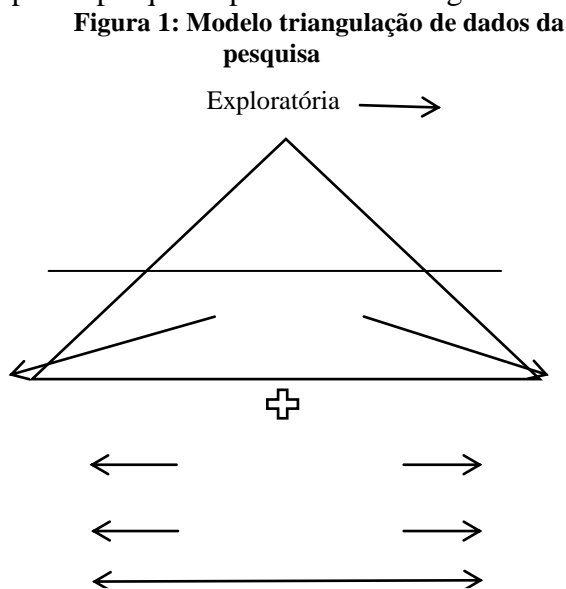
A etapa descritiva ocorreu com procedimentos de métodos mistos, cuja fase quantitativa aplicou-se *survey* a 82 acadêmicos em processo de conclusão do curso de Administração (7º e 8º períodos), sendo o questionário de pesquisa desenvolvido com base

nas competências consideradas importantes para a formação dos Administradores segundo as Diretrizes Curriculares para os cursos de Graduação em Administração instituídos pelo MEC. As competências desejáveis ao egresso do curso de Graduação em Administração segundo as Diretrizes Curriculares para o curso de Administração foram relacionadas às constantes na revisão bibliográfica, originando a versão preliminar do questionário que foi submetido a um grupo de alunos e gestores da IES. Após a revisão e adequação do questionário preliminar, realizou-se a validação do questionário final, que contemplou vinte e uma competências (apresentadas no Quadro 2).

Desenvolveu-se a *survey* em escala contínua do tipo *Likert*, de quatro pontos, onde 1 é igual a não existente a 4 igual a elevado visando identificar a percepção do pesquisado quanto às vinte e uma competências sob duas perspectivas: o requerido junto à organização que o discente trabalha e o desenvolvido na Universidade durante o curso de Graduação. Ainda, contemplou-se a coleta de dados do perfil do acadêmico: quanto à ênfase do curso (Marketing ou Gestão e RH), período, gênero, faixa etária; e quanto ao perfil profissional: empresa, nível de atuação, setor e porte da empresa em que trabalha o discente, o que subsidiou a avaliação em categorias profissionais.

A pesquisa qualitativa ocorreu com entrevista em profundidade com dois egressos do curso de Administração da respectiva universidade, a fim de verificar a percepção do egresso quanto à importância das competências adquiridas durante o curso de administração para a sua atuação profissional.

Nestas condições, desenvolveu-se a estratégia de triangulação, quando coleta-se dados qualitativos e quantitativos e “depois compara os bancos de dados para determinar se há convergência, diferenças ou alguma combinação” (CRESWELL, 2010, p.250). O modelo de triangulação desenvolvido para a pesquisa apresenta-se na Figura 1.



Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir de Creswell (2010).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Apresentam-se inicialmente as informações colhidas na etapa exploratória (projeto pedagógico do curso) e na etapa descritiva (perfil dos egressos entrevistados e dos discentes concluintes). Prossegue-se com a análise dos dados.

4.1 Etapa exploratória: pesquisa documental ao projeto pedagógico do curso de Administração

A Instituição de Ensino Pesquisada trata-se de uma Universidade comunitária com 50 anos de existência, cujo curso de administração se faz presente desde o ano de 1982. A pesquisa ao projeto pedagógico do curso de Administração permitiu visualizar as práticas pedagógicas que estimulam o desenvolvimento das competências dos acadêmicos. Além do currículo formal do curso, é proporcionado ao acadêmico várias atividades complementares, permitindo ao discente participar conforme o seu interesse. As atividades disponibilizadas pela Instituição de Ensino pesquisada estão apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3: Práticas pedagógicas complementares do curso de Administração

Atividade	Descrição	Objetivo
Estágios Curriculares	Atividades programadas, orientadas e avaliadas que possibilitam ao acadêmico atuar em sua área profissional e de formação.	Oportunizar o desenvolvimento de competências através do contato e vivência da realidade organizacional, e troca de experiência entre acadêmicos e organizações.
Atividades complementares: Ensino	Disciplinas concluídas pelo acadêmico no curso de graduação; cursos de capacitação profissional concluídos na área de Administração; atividades de monitoria; cursos de informática e língua estrangeira; cursos de pós-graduação em área afim; bancas de defesa de estágio; grupos de estudos reconhecidos pela coordenação e orientados.	Visa complementar a formação acadêmica e profissional e sua prática busca ampliar o conhecimento teórico-prático, fomentar a prática de trabalhos entre grupos, estimular as atividades de caráter solidário, incentivar a tomada de iniciativa e espírito empreendedor, enriquecer a formação profissional e pessoal, enriquecer a formação do aluno, além de ajudar na conquista de diferenciação profissional.
Atividades complementares: Pesquisa	Participação em Programa de Bolsas de Iniciação Científica e projetos de pesquisa; participação em Programa Integrado de Pós-Graduação e Graduação (PIPG); trabalhos científicos publicados na área; publicação em capítulo de livro; publicação de trabalhos em Anais de congresso; publicação de artigos em jornais e revistas; participação como ouvinte na defesa de teses, dissertações e monografias.	
Atividades complementares: Extensão e cultura	Participação em Projetos de Extensão e Cultura dos Programas Institucionais de extensão e cultura, em eventos da área; visitas/viagens técnicas extracurriculares; cursos de atualização; participação como voluntário em ações sociais e comunitárias; apresentação de trabalho em eventos da área.	
Convênios e intercâmbios	Programa de Intercâmbio de Alunos (PIA) permite o intercâmbio de estudantes da graduação.	Possibilita a vivência de outras realidades e culturas e a convalidação de disciplinas realizadas no exterior no currículo do acadêmico.
Eventos Acadêmicos	Iniciativa tanto do corpo docente quanto discente do curso, e na Universidade as mais utilizadas são: Ciclo de Palestras – Semana da Administração; Feira, Seminário, Palestra e PUCA (Prêmio Universitário de Ciências da Administração).	Promover a inserção da universidade nas comunidades acadêmica e regional, dentro da concepção pluralista, interdisciplinar, interativa e dialeticamente entrelaçada.
Pesquisa e extensão	Implantação da ProPPEC – Pró-Reitoria de Pós Graduação, pesquisa e cultura.	
Projetos integrados	Um exemplo são as visitas técnicas.	Proporciona além da discussão conceitual proposta pela disciplina, um espaço de confronto entre a idealização e a

		realização, entre o conhecimento produzido e o já existente.
Práticas pedagógicas diferenciadas	Um exemplo são os jogos de empresas.	Permitir que o grupo e cada acadêmico se coloque na situação de sujeito do processo e no processo educacional.

Fonte: Desenvolvido com base Práticas Pedagógicas do curso de Administração da IES.

Todas essas atividades complementam o currículo obrigatório do curso, e são importantes aos acadêmicos em sua formação profissional. Cabe salientar que a Administração é uma área que trabalha com problemas concretos, no entanto as soluções propostas são intangíveis, pois envolvem a relação entre pessoas, coisas e tempo. Assim, “as soluções da administração são derivadas da teoria e também do contato com a experiência na administração de empresas e qualquer organização” (FLEURY e OLIVEIRA, 2001, p.105).

Dutra (2001) comenta que em razão de sua natureza, as ações de desenvolvimento de competências podem ser formais e não formais. Situando as ações que o curso de Graduação em Administração realiza para desenvolver as competências dos acadêmicos à teoria proposta por Dutra (2001) pode-se inferir que as ações formais relacionam-se as aulas ministradas do Currículo obrigatório, os Ciclos de palestras, Seminários, Orientações, os Estágios, Projetos de pesquisa, Projetos integrados e Práticas pedagógicas diferenciadas, visto que estas ações são estruturadas em conteúdo programático específicos, envolvem metodologias didáticas, instrutores ou orientadores, material bibliográfico e uma agenda de trabalhos ou aulas.

As ações de desenvolvimento não-formais são apresentadas no curso sob forma de Atividades complementares de ensino, extensão e cultura, Convênios e Intercâmbios, pois são estruturadas em atuações no próprio trabalho ou em situações ligadas à atuação do profissional, sempre envolvendo a pessoa a ser desenvolvida.

4.3 Etapa descritiva: perfil dos egressos entrevistados e dos discentes concluintes do curso de Administração

O perfil dos egressos do curso de Administração entrevistados está apresentado no Quadro 4.

Quadro 4: Identificação dos entrevistados

Entrevistado	Sigla
Egresso do curso de Administração com ênfase em Recursos Humanos. Sexo feminino, 44 anos. Proprietária de empresa.	E1
Egresso do curso de Administração com ênfase em Gestão. Sexo masculino, 43 anos. Gestor de empresa de telecomunicação.	E2

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Compuseram a pesquisa *survey* 82 discentes concluintes do curso de graduação em Administração distribuídos conforme a ênfase da formação (Gestão, Recursos Humanos e Marketing). Relacionado à atuação profissional, 58% dos pesquisados atuam no nível administrativo, enquanto os proprietários representam 18%, gestores 16% e os técnicos 8%. Um número considerável de discentes concluintes (63%) trabalha em empresa privada; 20% em empresa familiar, 11% em empresa pública e 6% em multinacional. O setor de serviços abrange 54% dos pesquisados, seguido pelo comércio 31% e a indústria 15%. Relacionado ao porte das empresas, 41% micro/pequena, 31% grande e 28% trabalham em empresa de médio porte.

Os dados com relação ao gênero dos acadêmicos permite visualizar uma distribuição equilibrada entre homens e mulheres, o que é importante, pois uma amostra muito disforme poderia interferir na percepção das competências requeridas no trabalho e desenvolvidas na graduação. A parcela maior do gênero feminino trabalha no setor administrativo (39%) em

empresa privada (36%) do setor de serviços (32%). Com relação ao porte da empresa em que trabalhar as mulheres, 42% estão em micro/pequena e médias empresas. Os homens, no entanto estão em sua maioria (22%) em empresas de grande porte. O setor administrativo também é o que ocupa a maioria do gênero masculino, 20%, seguido por parcela significativa na área de Gestão, 12%. Em empresas privadas o gênero masculino é representado por 27% dos acadêmicos pesquisados, e 22% do setor de serviços.

Apresenta-se os resultados descritivos dos dados coletados com relação à percepção do discente quanto as competências requeridas no ambiente de trabalho e desenvolvidas no curso de Graduação. Inicialmente na Tabela 1 apresentam-se os dados à partir da soma das respostas de todos os alunos quanto ao requerido e desenvolvido em todas as competências.

Tabela 1: Análise descritiva dos resultados

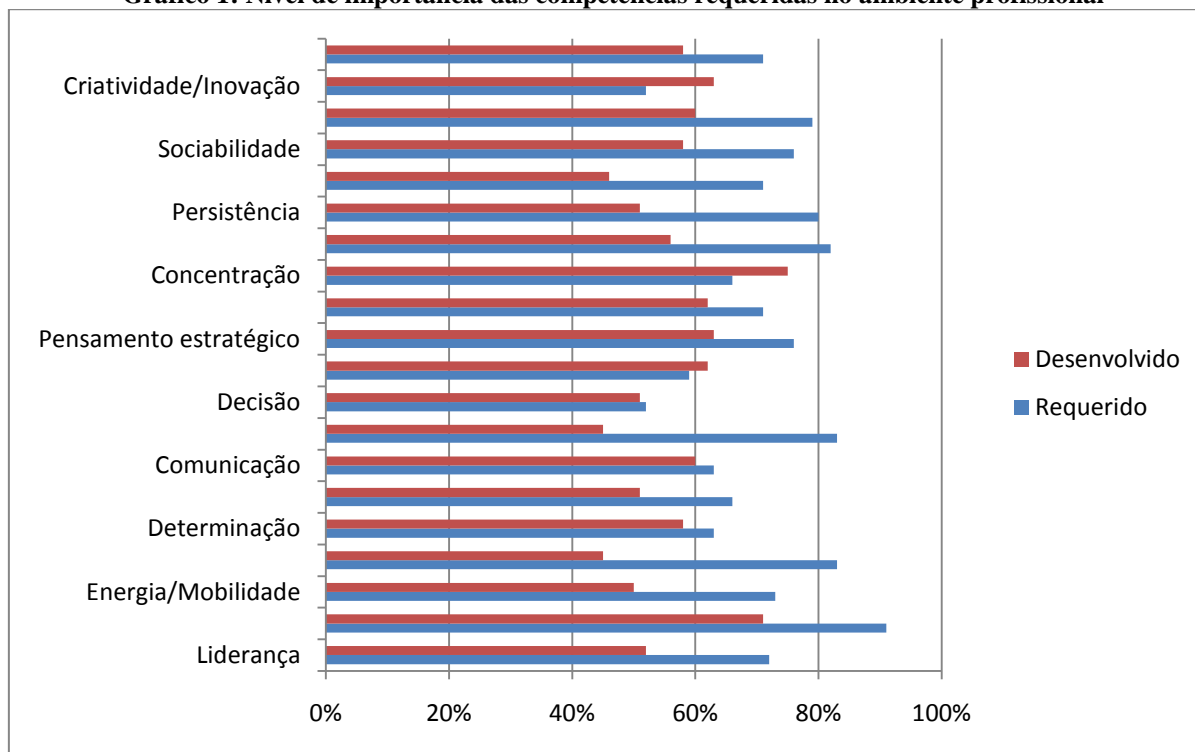
Variável	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Quartil Inferior (Q1)	Quartil Superior (Q3)	Desvio Padrão
SOMA	19	13	0	75	8,00	21,00	17,12

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Com base nos valores apresentados definiram-se três dimensões quanto à percepção dos discentes relativa às competências requeridas no ambiente profissional e o desenvolvido durante o curso de graduação em Administração: pouco importante (do mínimo ao quartil inferior), moderadamente importante (do quartil inferior ao quartil superior) e altamente importante (do quartil superior até o valor máximo).

As competências altamente requeridas no ambiente profissional dos discentes em comparação com as altamente desenvolvidas no curso de Administração estão apresentadas no Gráfico 1.

Gráfico 1: Nível de importância das competências requeridas no ambiente profissional



Fonte: Elaborados com dados da pesquisa.

Dentre as competências que se destacam como altamente requeridas no ambiente profissional dos discentes destacam-se: ética, persuasão, comprometimento, disciplina, persistência, organização, pensamento estratégico e sociabilidade. Já as apontadas como mais

desenvolvidas no curso de Administração são: ética, concentração, criatividade e inovação, análise crítica, raciocínio lógico e organização.

A tabulação dos dados por atuação, por tipo de empresa, por setor e por porte proporcionou identificar as competências requeridas e desenvolvidas dos acadêmicos considerando as áreas de atuação, cuja as mais significativas estão apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5: Competências requeridas e desenvolvidas por atuação dos discentes

Nível	Competências mais Requeridas	Competências mais Desenvolvidas
Grupos		
Atuação:		
Administrativo	Ética, Disciplina, Energia/Mobilidade	Ética, Pensamento estratégico
Proprietário	Ética, Comprometimento Abertura às mudanças	Ética, Disciplina, Comprometimento
Gestão	Comprometimento, Pensamento estratégico, Ética	Ética, Sociabilidade, Pensamento Estratégico
Técnico	Ética, Pensamento Estratégico, Organização	Ética, Decisão
Empresa:		
Publica	Ética, Disciplina	Disciplina, Ética, Determinação
Privada	Ética, Comprometimento, Pensamento Estratégico	Comprometimento, Ética
Multinacional	Ética, Comprometimento, Pensamento Estratégico	Ética, Comprometimento
Familiar	Ética, Energia/Mobilidade, Organização	Ética
Setor:		
Serviços	Ética, Disciplina	Ética
Indústria	Ética, Abertura as Mudanças, Disciplina	Ética, Concentração
Comércio	Ética, Comprometimento	Ética, Sociabilidade
Porte:		
Micro/pequena	Ética, Disciplina	Ética
Media	Ética, Comprometimento, Pensamento Estratégico	Raciocínio Lógico
Grande	Ética, Pensamento Estratégico, Disciplina	Ética, Persistência, Gestão

Fonte: Pesquisa Acadêmicos concluintes Administração 2009.

Em todos os grupos observou-se a relevância da importância da ética proporcionando reflexão, pois a região caracteriza-se por um espaço geográfico de atuação profissional restrito, o que facilita a proximidade nas relações, e as raízes familiares são fortes e presentes, trazendo valores representativos e inatingíveis como a ética. A ética é vista por Mussak (2003, p. 193) como a principal qualidade das pessoas em todos os ambientes em que atuam, sendo indispensável para a construção do ambiente profissional. Cabe salientar, que relacionado às competências desenvolvidas, a ética também se manteve em destaque.

O Administrador ao ir para o mercado de trabalho deve estar consciente da importância da construção de carreira e da contribuição da ética para que isto ocorra, pois o perfil de relações de trabalho mudou de uma situação em que o profissional permanecia anos na mesma empresa, podendo até se aposentar, para uma situação de mobilidade, ou seja,

durante sua atuação profissional o Administrador tem a possibilidade de trabalhar em diversas empresas. “Criou-se, recentemente, o termo empregabilidade para indicar a nova condição profissional que as pessoas precisam adquirir para disputarem as oportunidades de trabalho, com novas características e novos paradigmas do mercado” (RESENDE, 2003, p.104). Mussak (2003) observa que a construção de carreira deve ser maior que o desejo de um emprego, por isso alinhar-se com uma ética adequada é fundamental. As organizações têm influência sobre o comportamento das pessoas, mas acima de tudo deve-se preservar a ética individual (MUSSAK, 2003).

A disciplina demonstrou ser tanto requerida nas organizações quanto desenvolvida em meio acadêmico, e é requisito tanto no trabalho quanto na vida para atingir metas e objetivos. No mesmo contexto da disciplina encontra-se o comprometimento, também requerido em ambiente profissional e desenvolvido no meio acadêmico. A capacidade de comprometer-se com a organização em que trabalha, chega a ser um pré-requisito a inserção do profissional no mercado de trabalho. O comprometimento está em posição de destaque junto aos acadêmicos devido ao nível de requisição nas organizações em que trabalham. Observa-se, no entanto que no meio acadêmico o desenvolvido fica abaixo da média das demais competências.

A disciplina segundo Mussak (2003, p.109) é uma das principais qualidades necessárias ao bom desempenho no trabalho, e sua importância demonstrou ser reconhecida também entre os acadêmicos, com alta requisição no ambiente de trabalho e desenvolvimento na graduação. Juntamente com a disciplina, a determinação é uma das competências citadas por Resende (2003, p.125) como importante para o autodesenvolvimento. Observa-se através dos dados pesquisados que esta competência é desenvolvida na Graduação em 57% e requerida dos acadêmicos em seu ambiente de trabalho segundo 82% dos pesquisados.

A organização é classificada por Ruas (2005, p.93) entre as competências fundamentais e de solução de problemas, e demonstra nível elevado de requisição nas organizações segundo a pesquisa, bem como em desenvolvimento no curso de Graduação. Le Boterf (2003) observa que as competências comportamentais assumem cada vez mais importância no exercício profissional, onde de fato a disciplina e a organização são importantes para o desenvolvimento das funções da área administrativa, sendo um requisito do mercado de trabalho nessa área.

A capacidade de pensar é que distingue o ser humano dos outros animais, mas a qualidade do pensamento é que difere os homens uns dos outros (MUSSAK, 2003). O pensamento estratégico é muito requerido nas organizações atuais, ao contrário do que já foi em outros tempos, em que as pessoas realizavam trabalhos repetitivos e se desejasse que elas não pensassem, justamente para não desenvolver a crítica. O pensamento estratégico demonstrou ser desenvolvido na Graduação, o que é louvável, pois “a qualidade humana mais desejada dos profissionais é a capacidade de pensar adequadamente” (MUSSAK, 2003, p.30).

O pensamento estratégico e a análise crítica são relacionados às competências intelectuais, segundo Resende (2003, p.72), e tornam-se efetivamente competências quando as pessoas as usam na prática e obtêm êxito em suas ações. O autor ressalta que seria desejável que em todos os ambientes fossem criadas condições ao estímulo do desenvolvimento e aplicação dessas competências. Observa-se através dos dados que tanto no ambiente de trabalho o pensamento estratégico é altamente requerido. Em entrevista, o egresso E2 também apontou o pensamento estratégico como essencial ao desenvolvimento do trabalho.

“Pensar estrategicamente é um procedimento que eu considero importante, pois se você não vê o todo, você não tem como decidir. Pensar estrategicamente e atuar preventivamente...o empresário deve atuar de forma preventivamente,(...). Esta é a estratégia para que problemas não aconteçam, prevenir. (...) Mas acredito que o primeiro, pensar estrategicamente, é o mais importante, e o segundo, que é introduzir mudanças no trabalho está no contexto também”.

Em entrevista, o egresso E2 fala também da necessidade de atuar de forma orientada para o desenvolvimento do espírito de equipe nas situações e problemas que gerencia, sempre em busca de cooperação para o alcance dos objetivos organizacionais. Valorização das pessoas através do estabelecimento de relacionamentos apropriados, respeitando as diferenças de características pessoais, ouvir e entender as preocupações das pessoas e ser responsivos a elas está diretamente ligado ao relacionamento interpessoal em âmbito gerencial, ressaltando assim, a importância do relacionamento interpessoal. Ruas (2005) observa que o relacionamento interpessoal é uma importante ferramenta na criação do senso de propriedade, ou seja, criar e incentivar um ambiente no qual todos se sintam responsáveis pela empresa, incentivando o comprometimento com os princípios, as políticas e as práticas da empresa.

Energia/Mobilidade, Organização e Abertura às mudanças foram citadas como requeridas no ambiente de trabalho, mas não demonstraram elevado desenvolvimento em meio acadêmico. Essas competências estão relacionadas mais a habilidades e atitudes individuais, do que a conhecimentos adquiridos, fato que pode explicar o menor desenvolvimento na Graduação.

Zarifian (2001) salienta que a mobilização das competências de um indivíduo não impõe-se ou se prescreve, ou seja, não se obriga um indivíduo a ser competente e nem mesmo a tornar-se competente. O que se pode fazer é criar condições favoráveis ao desenvolvimento destas. “As competências só são utilizadas e se desenvolvem como consequência de uma automobilização do indivíduo” (ZARIFIAN, 2001, p.121).

O desenvolvimento de competências segue uma via de duas mãos: de um lado o indivíduo, que deve procurar o seu crescimento e autodesenvolvimento, e de outro as empresas, entidades de ensino e treinamento, que devem adotar e assimilar medidas necessárias para desenvolver suas competências, de seus empregados e alunos (Resende, 2003).

Observando as competências necessárias à atuação do administrador nas organizações o egresso E1 enfatizou:

Uma coisa muito importante seria no sentido da visão ampla que a gente tem que ter no nosso setor (comércio); olhar o negócio “de cima”, e você tem que estar assim muito ligado em todas as áreas da empresa.

O Entrevistado E1 fala da importância da **visão global** que se deve ter acerca dos negócios e da organização. Essa visão diz respeito não somente as áreas da empresa, mas também ao ambiente em que ela está inserida.

O Egresso entrevistado E2 destaca:

Acredito que a primeira coisa que o administrador deva ter é saber conhecer as pessoas, saber ouvir. Então uma das principais competências é ouvir as pessoas. Por que se você coloca só a sua parte, a pessoa acaba não se expressando, e você não a conhece, seu ponto de vista. Saber das necessidades da empresa também é importante, e em sua formação o administrador deve buscar esse interesse. (...) Conhecer as pessoas não só no ambiente de trabalho, mas o relacionamento interpessoal, que é a primeira coisa, pois um líder se faz por ser ouvido. Acredito que essas são as principais competências (...).

As aceleradas mudanças do mundo empresarial são “caracterizadas por uma dinâmica hiperativa, por incerteza e caos. As organizações têm que enfrentar um desafio constante: intensificação da competição, aumento do poder do cliente, redução ciclo de vida do produto” (RUAS, 2005, p.25). Sertek (2005) observa que a exigência de mudanças em todos os âmbitos da empresa, exige de seus membros maior capacidade de adaptação e iniciativa.

Sertek (2005) observa as mudanças como oportunidades de crescimento, pois possibilitam desenvolvimento da capacidade de resolver problemas, antecipar-se às necessidades ou ainda de abrir novos campos de atividades.

O Egresso entrevistado E2 destaca:

Habilidade de tomar decisões no momento correto, saber levantar as situações e vivenciar os problemas. Um administrador precisa se aprofundar dentro da empresa em que ele esta (...). Então ele tem que se cercar de conhecimento, como esta o dia-a-dia, como estão às pessoas, para ele estar dentro de uma empresa, inserido nela ele deve conhecê-la.

O Egresso E2 ilustra a necessidade do administrador em conhecer a organização em que trabalha, aprofundando conhecimentos gerais da empresa e específicos da área de atuação para tomar decisões eficazes. A informação para o administrador, segundo o Egresso, é essencial para construção do conhecimento e para o bom desempenho no trabalho. Resende (2003) também enfatiza a necessidade de informação para construção do conhecimento, no entanto observa que se as informações não forem registradas, assimiladas de modo a fazer bom uso elas perdem efeito.

Relacionadas às competências que são indispensáveis a atuação do Administrador, o Entrevistado E1 destacou por ordem de importância: Iniciativa, Criatividade, Participar ativamente da tomada de decisão, Atuar preventivamente, Introduzir modificações no processo do trabalho, Abertura às mudanças e ao aprendizado, Transferir conhecimentos, Pensar estrategicamente, Ética, Consciência da qualidade e Expressar-se de modo crítico. Salientou que todas as competências estão interligadas e são importantes, embora umas mereçam mais atenção.

Perguntados se o curso de Administração contribuiu para formação profissional, o Entrevistado E1 respondeu que o curso contribui, pois as mudanças vão acontecendo gradativamente pela utilização do conhecimento adquirido, experiências partilhadas, de modo que ao final, houve uma grande mudança no negócio (na empresa em que o Entrevistado é sócio).

O Entrevistado E2 argumentou:

A contribuição do curso foi me dar subsídios para dizer que a minha intuição e minha análise não estava de um todo errada. Que os autores de administração, que são administradores, nos dão suporte para dizer que a empresa não é feita de equipamentos, ela é feita por pessoas. Então elas são geridas também por pessoas. Assim ela não pode ser dura demais, ela precisa ser um pouco flexível. (...) Então a teoria me deu esse conhecimento, de que não basta você estar agradando as pessoas, precisa conhecer teu colaborador. Pois quando você chega à faculdade, aprende os termos, as ações que tem que ser tomadas.

Acerca da importância da formação acadêmica na trajetória profissional, o Entrevistado E1 observou:

Sempre me sentia inquieta pela falta da formação acadêmica (que não ocorreu por decisão minha), e nos negócios em que atuava me perguntava o que poderia melhor, e estava em constante busca de conhecimento. Sempre digo, foi um dos períodos da minha vida mais importantes onde conseguia aproveitar todo o conhecimento e com interesse, pois tinha 37 anos quando comecei a faculdade.

A respeito de sugestões de melhorias para a formação do profissional de Administração, o Entrevistado E1 enumerou:

Ter uma maior vivência com empresas e situações que não deram certo. Pois sempre sem mostram casos somente de sucesso. Mas atrás do sucesso ocorreram inúmeras tentativas de acerto e erros. E isso também o acadêmico deve saber. Ter missões empresariais. Ter maior contato com pequenas empresas, pois sempre se mostra as grandes e a força do empreendedorismo e dos negócios também fazem parte os pequenos e micro empresários.

O Entrevistado E1 observou, ainda, que o aperfeiçoamento da formação do profissional depende também do interesse do acadêmico em aprender e aproveitar as oportunidades que o curso oferece para desenvolver suas competências.

O Entrevistado E2 destacou:

Vou responder com um exemplo: Todo estagiário que contratamos a gente faz questão que sejam profissionais da área. (...) qual a contribuição do estágio? Se for experiência na função é cem por cento, mas a maioria das vezes as empresas querem ter mão-de-obra barata. (...) Por que as empresas pegam hoje um estudante de jornalismo e põem trabalhar em um hotel, o estudante pega qualquer vaga, vai lá faz às quatro horas pega o dinheiro que ajuda a pagar o curso, e para ele foi legal. Para a empresa melhor ainda, não tem hora extra, 13º, férias, não tem encargo.(...) Eu penso que deve haver a cobrança da contribuição do estágio para a formação profissional.

Perguntado a respeito da experiência profissional durante o curso, o Entrevistado E1 já atuava na área de formação. O Entrevistado E2 respondeu:

(...) Durante o curso eu já estava dentro da empresa, fazendo parte da tomada de decisão, fazendo parte do desenvolvimento dela, estruturando e atuando em todas as partes da administração dela, quer na contratação de pessoal, quer na compra de equipamentos, quer na organização dela como um todo(...).

As respostas dos Entrevistados E1 e E2 retratam a necessidade das competências citadas no perfil do egresso de ser desenvolvidas, já que estas são utilizadas em seus trabalhos. Falam também da importância do curso de administração na sua formação profissional, contribuindo principalmente com conhecimentos, que foram utilizados durante o curso e ainda são em suas atividades profissionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescente interesse pela questão das competências profissionais é visível através das diversas obras de autores importantes como disseminadores do conhecimento da administração. Esses autores enfatizam o desenvolvimento efetivo das competências profissionais como forma de contribuir ao desenvolvimento das organizações em ambiente mutável e marcado por incertezas.

O objetivo central do estudo foi conhecer as competências desenvolvidas no curso de Graduação em Administração de uma IES em relação às requeridas no ambiente profissional, na percepção do formando, partindo do pressuposto de que a Universidade representa uma importante disseminadora de conhecimento, contribuinte essencial à aprendizagem e, portanto, à formação de competências. Esse pressuposto adquire importância a partir do momento em que se percebe a preocupação do curso em desenvolver de forma efetiva nos acadêmicos todas as competências necessárias a sua formação, segundo as Diretrizes

Curriculares instituídas pelo MEC, de onde foram extraídas as competências do Administrador utilizadas no estudo.

Através da pesquisa realizada junto aos acadêmicos formandos de administração, demonstrou-se que as competências são de uma forma geral, desenvolvidas no meio acadêmico em consonância com as requeridas no ambiente de trabalho profissional, trazendo validade aos esforços que a coordenação do curso faz em busca de atender, não somente as exigências do MEC, mas principalmente as cobranças do mercado de trabalho ao profissional de Administração.

Cabe salientar, que algumas competências demonstraram ser desenvolvidas na Universidade consideravelmente aquém de requeridas em ambiente de trabalho. São elas: Comprometimento, Abertura às mudanças, Persuasão e Autocontrole. Observa-se que a construção dessas competências relaciona-se basicamente a habilidades de relações e interações com o meio e aptidões mentais, atributos pertinentes ao próprio acadêmico, e que embora possam ser desenvolvidos, irá depender muito mais da força de vontade, autonomia e autoconhecimento do acadêmico.

No entanto há competências não citadas como essencialmente requeridas, mas que são desenvolvidas em nível elevado no curso: Sociabilidade, Decisão, Determinação, Concentração, Raciocínio lógico, Persistência e Capacidade de Gestão. Através da pesquisa aos autores de Administração, percebe-se a importância dessas competências no mercado de trabalho atual para o desempenho das atividades dos Administradores.

Observações são importantes acerca do curso de Administração para compreendermos os resultados da relação Requerido X Desenvolvido: o curso tem a característica de passar a visão global, e não específica, onde as técnicas, as metodologias e os conceitos são genéricos, cada aluno deve adequar a sua realidade; além do currículo obrigatório, as metodologias observadas nas Práticas Pedagógicas do curso possibilitam diversas oportunidades de desenvolvimento de competências aos formandos; a tabulação em grupos permitiu verificar a diversidade como as competências são requeridas, ou seja, o que é essencial para um grupo, pode não ser em outro, o que ressalta a importância do interesse do aluno buscar os mecanismos que o curso proporciona para desenvolver as competências de que necessita.

A sugestão para pesquisas futuras é procurar conhecer o nível de competências desenvolvidas dos acadêmicos que utilizam, senão todas, boa parte das metodologias que o curso de Administração proporciona, e ainda conhecer os motivos que fazem os demais alunos não participar a fim de atrair e despertar para a importância destas metodologias como parte de sua formação profissional.

Com este estudo almeja-se ter contribuído com o curso de Administração na coleta e análise de informações pertinentes, que permitam o desenvolvimento de ações de ordens práticas. Do ponto de vista acadêmico, espera-se ter contribuído com conhecimentos acerca das competências do profissional de Administração, proporcionando debates e despertando interesse em estudos na área.

REFERÊNCIAS

BLASKIVA, M.; BLASKO, R.; MATUSKA, E.; ROSAK-SZYROCKAC, J. Development of Key Competences of University Teachers and Managers. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 182, 187 – 196, 2015.

BOTERF, Guy Le. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

CASTRILLÓN, J.; CABEZA, L.; LOMBANA, J. Competencias más importantes para la disciplina administrativa en Colombia. **Contaduría y Administración** 60, 776–795, 2015.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA Jr.; MIRANDA, Moacir. **Gestão estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e gestão de talentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUERRERO, D.; PALMA, M.; LA ROSA, G. Developing competences in engineering students. The case of project management course. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 112, 832 – 841, 2014.

HANASCHIRO, D.; TEIXEIRA, M.; ZACARELLI, L. **Gestão do fator humano: uma gestão baseada em Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HIPÓLITO, J.A.M.; DUTRA, J.S. **Tendências no campo da remuneração para o novo milênio**. In: DUTRA, J.S. **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.

LANG, J.; MARINHO, S. V.; BOFF, M. L. Aprendizagem em ação, Competências e a relação com a aprendizagem gerencial. **Pretexto**, edição especial, 2014.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de Gestão de Pessoas por Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LENZI, F.C. **A Visão do Empreendedor**. In: LENZI, F.C.; KIESEL, M.D. **O Empreendedor de Visão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. 16ª Ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2007.

MUSSAK, Eugênio. **Metacompetência: Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. São Paulo: Gente, 2003.

RESENDE, Enio J. **O livro das Competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. 2º Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RUAS, R. L.; ANTONELLI, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SERTEK, Paulo. **Responsabilidade social e competência interpessoal.** São Paulo: Ibpe, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.