



DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PELOS FORMANDOS EM ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE PRIVADA DO RIO DE JANEIRO

DEVELOPMENT OF SKILLS BY STUDENTS IN ADMINISTRATION: A CASE STUDY IN THE UNDERGRADUATE COURSES IN ADMINISTRATION OF A PRIVATE UNIVERSITY IN RIO DE JANEIRO

Carlos Antonio da Silva Carvalho^a; Cassia Regina Pinto Marinho^a; Rita de Cassia Pinto Marinho^a; Ruben Huamanchumo Gutierrez^a

^a Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, RJ, Brasil - Escola de Engenharia, Departamento de Engenharia de Produção

Resumo

O Conselho Nacional de Educação estabeleceu, em 13 de julho de 2005, a Resolução nº 4, instituindo as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) e, através do artigo 4º, as competências que os Cursos de Graduação em Administração devem propiciar aos seus discentes ao longo da sua formação, de maneira a conferir uma formação baseada em competências. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo analisar o nível de desenvolvimento dessas competências pelos formandos do Curso de Graduação em Administração de uma instituição de ensino superior sediada no Rio de Janeiro. A pesquisa, de natureza aplicada e descritiva, se desdobrou por meio de um estudo de caso único holístico (Yin, 2010), sendo utilizado um questionário na pesquisa de campo para coleta dos dados junto ao público-alvo. No tratamento dos dados, utilizou-se os softwares Excel e SPSS, viabilizando a análise estatística dos resultados e da Análise de Agrupamentos, esta última tida como uma técnica multivariada cuja finalidade primária é agregar objetos com base nas características que eles possuem (Hair et al., 2005), em que as competências foram alocadas em grupos. Os resultados demonstraram que, de maneira geral, os formandos consideram ter desenvolvido a maioria das competências definidas pelas DCN num nível satisfatório.

Palavras-chave: Competências. Administrador. Diretrizes Curriculares. Graduação em Administração. Formação baseada em competências.

Abstract

The National Council of Education established on July 13, 2005, Resolution nº 4, establishing the National Curriculum (DCN) and, through article 4, the skills that the undergraduate courses in Administration must provide its students along their training in order to provide a competency based education. In this sense, the present study aimed to analyze the level of development of these skills by the trainees of the undergraduate program in Management of a higher education institution based in Rio de Janeiro. The research, applied and descriptive in nature, unfolded through a holistic single case study (Yin, 2010), a questionnaire being used in field research to collect data with the target audience. In data processing, we used Excel and SPSS software, enabling statistical analysis and Cluster Analysis, the latter seen as a multivariate technique whose primary purpose is to add objects based on characteristics they possess (Hair et al., 2005), where the competencies were divided into groups. The results showed that, in general, students felt they had developed most of the skills defined by DCN at a satisfactory level.

Keywords: Administrator. Curriculum Guidelines. Degree in Administration. Competency based education.

1. Introdução

A noção de competências começou a ganhar espaço como proposta de formação universitária em meados

da década de 1990 com a entrada em vigor da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), porém com destacada contribuição a partir da década de 2000, quando do surgimento das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para os cursos de nível superior. Tal pedagogia propõe assumir a prática do ensino e da aprendizagem com base no



conceito de competências, priorizando o desenvolvimento contextualizado no indivíduo, na ação de aprender, e não simplesmente em conteúdos padronizados (Rué, 2009).

Amplamente inserido no mundo corporativo, o tema competências vem também se mostrando relevante como proposta de formação acadêmica, uma vez que espera-se que ao final da graduação o formando tenha desenvolvido importantes competências para o seu exercício profissional. Exemplo disso é a Resolução nº 4, emitida em 13 de julho de 2005 pelo Conselho Nacional de Educação, que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração (Brasil, 2005), prescrevendo, no artigo quarto, as seguintes competências que os Cursos de Administração devem propiciar aos alunos:

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; desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento; 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; 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; 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; desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Sendo assim, na formulação da situação problema da pesquisa fora definido para estudo as competências propostas pelas DCN do Curso de Graduação em Administração. A partir daí, definiu-se como objetivo geral da pesquisa identificar e analisar em que **nível os formandos** em Administração de uma instituição de ensino superior do Rio de Janeiro consideram ter desenvolvido essas competências.

A relevância da pesquisa está amparada na perspectiva de que, quanto mais estudos que coloquem em evidência a importância do desenvolvimento das competências propostas pelas DCN, mais as instituições de ensino superior (IES) se sentirão estimuladas a manterem esforços para este fim (Carvalho, 2012), auxiliando-as a enfrentar a alta velocidade das mudanças que as forçam a tornarem-se mais ágeis e flexíveis (Moreira et Gutierrez, 2010). Além disso, considera-se a pesquisa como importante, visto que o estudo é inédito no Curso pesquisado, podendo os resultados servir de fonte de consulta e desdobramento de ações de aprimoramento à formação baseada em competências, as quais alinhadas às Diretrizes Curriculares Nacionais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Competências

Embora não haja consenso sobre o momento exato em que o tema competências tenha passado a ter relevância nas relações humanas, Fleury et Fleury (2004) creditam a David McClelland o mérito por propagar a noção de competência na esfera organizacional, quando em 1973 publicou o artigo *“Testing for Competence Rather Than for ‘Intelligence’”*, que abordava variáveis de competências, as quais explicavam o desempenho das pessoas no contexto das organizações, vindo a estimular o debate do tema entre Psicólogos e Administradores norte-americanos.

Conforme mencionado por Brandão (2007), a competência é um conceito em evidência, complexo e multifacetado. Um exemplo desta complexidade pode ser observado na comparação entre a clássica definição de competência como um conjunto dos conhecimentos, habilidade e atitudes (CHA) e o seu tratamento de maneira isolada, ou seja, como um quarto item acrescentado aos três anteriores. Contudo, embora não haja consenso, percebeu-se que na maior parte da literatura os “CHAs” são tratados como componentes formadores da competência.

Zarifian (2001, p. 72) defende que “a competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.” O termo tornou-se de senso comum e vem sendo utilizado tanto no meio profissional quanto no âmbito acadêmico para explicar os feitos de alguém, de um grupo ou de uma organização como um todo (Fleury et Fleury, 2004).

Le Boterf (2003) indica que as competências encontradas num indivíduo são formadas por meio de um conjunto de fatores, dentre eles, a sua formação educacional e a sua experiência profissional que, articuladas entre si, viabilizam a competência utilizada para fins pessoais ou coletivos. Em



sentido semelhante, Bitencourt (2004, p. 68) percebe as competências como um “processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais...”.

Face à complexidade e abrangência que cercam o tema, Fleury e Fleury (2004) agruparam as competências nos seguintes tipos: competências técnicas/profissionais (são as habilidades específicas para uma operação, ocupação ou tarefa); competências comportamentais/sociais (são as atitudes e comportamentos necessários ao bom relacionamento entre pessoas) e competências do negócio/organização (são as diretrizes e ações necessárias para conferir vantagem competitiva à organização).

Já Rué (2009) sublinha importantes características do significado das competências, sendo elas: a competência está ligada à ideia de ação, mobilizando os saberes exigidos; envolve o aprendiz, a pessoa como um todo e os seus diversos saberes; é desenvolvida/expressa por meio da contextualização e do aprender fazendo; o próprio indivíduo ao longo do processo tende a perceber a sua evolução; e as competências não são transferidas, mas sim aprendidas, sendo o desenvolvimento ocorrido através de exercício contínuo e não de uma só vez.

2.2. Formação baseada em competências

“Afinal, vai-se à escola para adquirir conhecimentos, ou para desenvolver competências?” (Perrenoud, 1999, p. 7). O autor já naquela época defendia que conhecimento e competência devem atuar de forma conjunta e o próprio título do seu livro (“Construir as competências desde a escola”), dava pistas de que é possível trabalhar competências na educação por meio de um conjunto de práticas metodológicas pertinentes “cujo exercício na aula prefiguraria a implementação na vida profissional ou na extraprofissional” (Perrenoud, 1999, p. 36).

O autor assinala que a evolução do tradicional sistema educacional rumo à formação por competências, apesar de difícil, é digna de atenção e requer paciência e tempo, visto que o processo pressupõe “transformação dos programas, das práticas, das didáticas, da avaliação, do funcionamento das classes e dos estabelecimentos, do ofício do professor e do ofício do aluno” (Perrenoud, 1999, p. 33).

A formação baseada em competências (conhecida também como pedagogia das competências ou formação por competências) propõe assumir a prática do ensino e da aprendizagem com base no conceito de competências, priorizando o desenvolvimento contextualizado no

indivíduo, na ação de aprender, e não simplesmente em conteúdos padronizados (Rué, 2009).

Zabala e Arnau (2010, p. 11) indicam que a “competência e os conhecimentos não são antagônicos, pois qualquer atuação competente sempre representa a utilização de conhecimentos interrelacionados às habilidades e às atitudes”. Portanto, a formação baseada em competências não exclui o conhecimento e nem diminui a sua importância, sendo este um dos seus componentes, contudo o acúmulo de conhecimento não significa deter competências.

Mas para que este novo conceito de ensino-aprendizagem se torne realidade na sala de aula, algumas condições básicas se fazem necessárias. Dentre elas: entender que se trata de uma transformação cultural e não simples inovação tecnológica; analisar o público envolvido no processo; definir as competências que se deseja que este público desenvolva; imprimir um ritmo condizente ao desenvolvimento das competências e definir mecanismos de avaliação estimulante ao desenvolvimento das competências e não simplesmente para cumprir uma norma acadêmica (Rué, 2009).

Assim, ao passar a trabalhar a formação baseada em competências, torna-se necessário “repensar os currículos, rever as práticas pedagógicas, o sistema de avaliação e principalmente a ação docente em sala de aula” (Silva et al., 2007, p. 3). Com relação ao desenvolvimento das competências na formação do Administrador, estes autores defendem que tal desenvolvimento é influenciado não só pela educação formal, mas também pelas experiências vivenciadas em outros contextos, como o profissional e o social, pois não se pode pensar a formação de forma estanque e descontextualizada.

Quanto ao processo de avaliação de aprendizagem, Zabala e Arnau (2010) reconhecem que identificar o grau de desenvolvimento de uma competência é bastante complexo, visto que implica partir de situações-problema que estimulem contextos reais e definir os meios de avaliação adequados à mensuração da(s) competência(s), isto é, utilizar mais métodos que levem o aluno a colocar em prática o conhecimento teórico e não simplesmente decorá-lo para fazer uma prova.

Enfim, percebe-se na formação baseada em competências um caminho promissor, visto que esta procura aproximar os contextos acadêmicos e profissionais, algo tão real e necessário numa sociedade cada vez mais complexa, exigente e competitiva, aproveitando a relação que se estabelece entre educadores e aprendizes, e que por isso requer indivíduos dotados de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, enfim, competências para atender às demandas que se apresentam (Carvalho, 2012).



3. METODOLOGIA

Este estudo teve como base pesquisa realizada para a dissertação de mestrado de um dos autores, contando para a confecção deste artigo com a colaboração de outros autores.

Seguindo a taxonomia de Gil (2009), quanto à finalidade, trata-se de pesquisa aplicada, visto que se buscou aplicar conhecimentos teóricos em uma situação prática. Quanto aos objetivos, é classificada como exploratória, visto o propósito de criar maior familiaridade com o problema de pesquisa e; descritiva, por descrever as características do fenômeno estudado, no caso o nível de desenvolvimento das competências pelos formandos do Curso de Administração. Quanto ao delineamento da pesquisa, ou seja, o planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, utilizou-se de pesquisas bibliográfica, documental e de campo, e estudo de caso.

Nas pesquisas bibliográfica e documental, foram consultados livros, legislações e artigos científicos provenientes das bases Scopus, Scielo e ANPAD. Adotou-se o estudo de caso único holístico (Yin, 2010), sendo utilizado o Curso de Graduação em Administração de uma IES localizada no Rio de Janeiro, e a pesquisa de campo com os formandos (alunos do 8º período de 2012.1) deste Curso, sendo adotada a amostragem não-probabilística por acessibilidade.

Para atingir o objetivo da pesquisa, elaborou-se um questionário (em anexo), procedeu-se o pré-teste, conforme recomenda Gil (2009), feito em sala de aula com 18 formandos, fez-se os ajustes e, através dos e-mails fornecido pelo Curso, contatou-se o universo de formandos (104) solicitando que respondessem o questionário no site www.surveymonkey.com.br (disponível por quinze dias), sendo respondido por 85 formandos. Contudo, 11 questionários estavam incompletos, visto que os respondentes não os concluíram e por isso foram eliminados. Dessa forma, foram considerados válidos 74 questionários, perfazendo uma amostra de 71,2% do universo.

O questionário fora elaborado com perguntas do tipo múltipla escolha (Costa et al., 2012) para caracterização da amostra (questão 1 = faixa etária, questão 2 = gênero e questão 3 = tipo de relação profissional dos formandos) e para levantar o nível de desenvolvimento que os formandos consideram ter atingido nas competências propostas pelas DCN (questão 4). Nas questões de 1 a 3, adotou-se uma escala de medição do tipo Nominal, que é aquela utilizada para nomear, identificar e(ou) categorizar dados (Mattar, 2011, Costa et al., 2012). Já na questão 4, utilizou-se uma escala do tipo Likert, com um número par de categorias, tal qual Godoy et al. (2005) e Bitencourt et Klein (2007), visando

medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível, seguindo o princípio da simetria (Likert apud Costa et al., 2012).

Para o tratamento dos dados, utilizou-se os *softwares* Excel 2010 e *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, versão 18)*, os quais viabilizaram a construção de gráficos, tabelas e análises estatísticas. Para a análise dos resultados da questão 4, adotou-se a Análise de Agrupamentos (ou Análise de Conglomerados), tida como uma técnica multivariada cuja finalidade primária é agregar objetos com base nas características que eles possuem (Hair et al., 2005), utilizada quando se deseja reduzir o número de objetos (ou variáveis), juntando-os em grupos. Estes objetos são classificados de acordo com semelhanças que possuem entre si dentro do seu grupo, de forma que revele um alto grau de homogeneidade entre os objetos do mesmo grupo e alta heterogeneidade com os objetos de outros grupos.

A Análise de Agrupamentos tem por objetivo principal “definir a estrutura dos dados, colocando as observações mais parecidas em grupos” (Hair et al., 2005, p. 385), permitindo a classificação e categorização dos objetos em esquemas mais simples, de maneira a tratá-los em grupos ao invés de individualmente e, para isso, faz-se necessário estabelecer três aspectos norteadores: definir a medida de similaridade entre as observações, como formar os agrupamentos das observações e quantos grupos podem (ou devem) ser formados.

Dessa forma, para mensurar a similaridade entre os objetos da presente pesquisa, adotou-se a medida de distância “Distância Euclidiana”, por ser uma das mais difundidas. Para a determinação dos grupos, adotou-se o “Procedimento Hierárquico Aglomerativo” com o “Método de Ligação Média” (*between-groups linkage*), que considera a distância média entre todos os objetos em um agrupamento (Hair et al., 2005). Para a definição dos grupos, utilizou-se o “Coeficiente de Aglomeração” que, conforme Hair et al. (2005), é particularmente tratado para uso em uma regra de parada ao avaliar mudanças no coeficiente em cada estágio do processo hierárquico, em conjunto com o gráfico Dendrograma.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1. Caracterização da amostra

Participaram da pesquisa 74 formandos (alunos do 8º período) e, conforme pode ser visto na figura 01, das oito faixas etárias, 70,3% (52 respondentes) dos graduandos concentram-se nas duas primeiras, que compreendem dos 20 aos 29 anos.

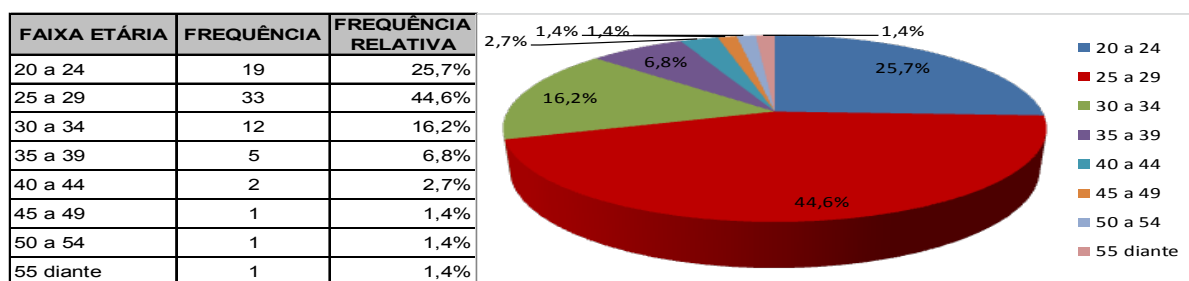


Figura 01. Faixa etária dos respondentes da pesquisa

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Quanto ao gênero, conforme mostra a figura 02, a maior parte dos respondentes (47) é do sexo feminino.

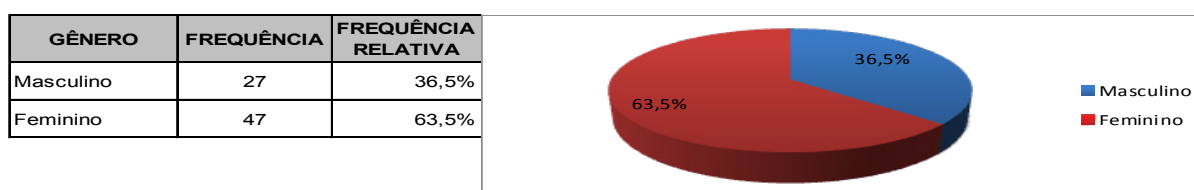


Figura 02. Gênero dos respondentes da pesquisa

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Sobre a ocupação profissional (figura 03), identificou-se que 87,2% (65) dos respondentes, ou seja, a grande maioria, está empregada na iniciativa privada ou pública.

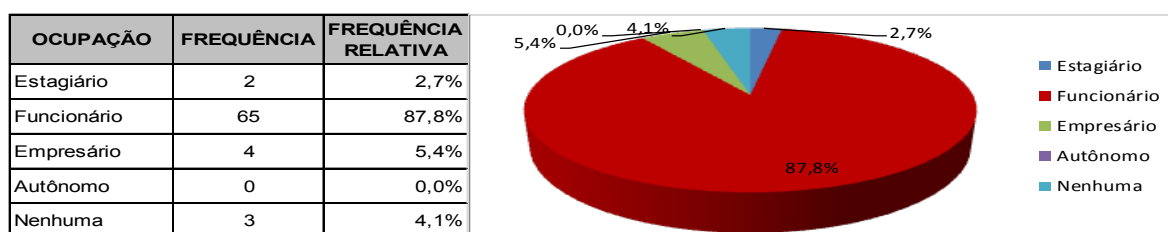


Figura 03. Ocupação dos respondentes da pesquisa

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Sendo assim, o perfil majoritário dos formandos de 2012.1 do Curso de Administração da IES pesquisada apresenta-se da seguinte maneira: 63,5% dos respondentes são do sexo feminino, 70,3% estão na faixa etária entre 20 e 29 anos e 87,2% estão empregados, seja em empresas privadas ou públicas.

4.2. Desenvolvimento das competências pelos formandos

Através da questão 4 do questionário, investigou-se acerca do nível de desenvolvimento que os formandos do Curso de Administração da IES pesquisada atingiram nas competências listadas. Conforme pode ser visto adiante

na análise dos resultados, primeiramente fora construída a tabela 01 para apresentar os resultados apurados e proceder a análise estatística e, em seguida, partiu-se para a Análise de Agrupamentos, na qual as competências foram alocadas em grupos.

Percebe-se através da tabela 01 que, em 18 das 23 competências, a opção de resposta “satisfatório” (escore nº 5) foi a que apareceu com a maior frequência (78,3%), o que sugere que os formandos percebem que as competências, de maneira geral, foram desenvolvidas por eles. Esta opção atingiu a maior média de resposta (42,5%) dos questionários, enquanto que a segunda maior média foi obtida pela opção “muito satisfatório” (26,1%).



Tabela 01. Nível de desenvolvimento das competências

nº	COMPETÊNCIAS DEFINIDAS PELAS DCN (Resolução nº 4, art. 4, de 13/07/2005)	Escala (Respostas em %)						Medidas Estatísticas			
		1	2	3	4	5	6	\bar{x}	Me	Mo	S
1	Saber reconhecer e definir problemas e...	0,0	4,1	4,1	27,0	50,0	14,9	4,7	5	5	0,923
2	Pensar estrategicamente no exercício profissional	0,0	4,1	4,1	18,9	51,4	21,6	4,8	5	5	0,956
3	Saber analisar e introduzir modificações em processos...	1,4	2,7	6,8	21,6	54,1	13,5	4,6	5	5	0,985
4	Saber atuar preventivamente...	1,4	2,7	5,4	20,3	52,7	17,6	4,7	5	5	0,997
5	Saber tomar decisões...	1,4	4,1	9,5	24,3	40,5	20,3	4,6	5	5	1,122
6	Saber expressar-se e comunicar-se...	1,4	2,7	8,1	10,8	44,6	32,4	4,9	5	5	1,107
7	Ter a capacidade de negociação ...	0,0	8,1	6,8	25,7	37,8	21,6	4,6	5	5	1,147
8	Saber estabelecer relacionamento interpessoal...	0,0	1,4	5,4	9,5	50,0	33,8	5,1	5	5	0,878
9	Saber compreender a posição e a função da produção...	1,4	1,4	9,5	21,6	47,3	18,9	4,7	5	5	1,019
10	Ter raciocínio lógico, crítico e analítico...	4,1	5,4	5,4	25,7	45,9	13,5	4,4	5	5	1,207
11	Saber posicionar-se de modo crítico e criativo ...	1,4	2,7	2,7	25,7	48,6	18,9	4,7	5	5	0,980
12	Ter iniciativa ...	0,0	4,1	4,1	9,5	48,6	33,8	5,0	5	5	0,985
13	Ter criatividade ...	0,0	8,1	5,4	17,6	40,5	28,4	4,8	5	5	1,168
14	Ter determinação ...	0,0	5,4	4,1	5,4	35,1	50,0	5,2	6	6	1,085
15	Ter vontade política e administrativa, ...	0,0	5,4	6,8	18,9	36,5	32,4	4,8	5	5	1,123
16	Ter vontade de continuar aprendendo	0,0	2,7	2,7	5,4	39,2	50,0	5,3	6	6	0,905
17	Saber as implicações da qualidade ...	0,0	2,7	2,7	20,3	50,0	24,3	4,9	5	5	0,894
18	Saber as implicações éticas ...	0,0	2,7	4,1	12,2	45,9	35,1	5,1	5	5	0,941
19	Saber transferir conhecimentos e experiências ...	0,0	4,1	6,8	14,9	41,9	32,4	4,9	5	5	1,057
20	Ser aberto e adaptável às mudanças ...	0,0	2,7	2,7	16,2	36,5	41,9	5,1	5	6	0,964
21	Saber elaborar, implementar e consolidar projetos ...	1,4	4,1	9,5	28,4	36,5	20,3	4,6	5	5	1,124
22	Saber realizar consultoria ...	5,4	9,5	12,2	40,5	20,3	12,2	4,0	4	4	1,303
23	Saber realizar perícia ...	5,4	9,5	12,2	35,1	24,3	13,5	4,0	4	4	1,339
Média da escala de ordenação		1,1	4,3	6,1	19,8	42,5	26,1				

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

A maior média foi de 5,3 e a menor de 4,0. As competências nº 16, “Ter vontade de continuar aprendendo” (5,3), e a nº 14, “Ter determinação...” (5,2), foram que as que revelaram a maior média e o maior nível de “muito satisfatório” (50%).

Outras competências também atingiram médias iguais ou superiores a 5,0. As competências nº 8 (“Saber estabelecer relacionamento interpessoal...”), nº 18 (“Saber as implicações éticas do exercício...”) e nº 20 (“Ser aberto e adaptável às mudanças...”) obtiveram média de 5,1 e a nº 12 (“Ter iniciativa...”) atingiu 5,0. Já as competências nº 22 (“Saber realizar perícia...”) e nº 23 (“Saber realizar consultoria...”) ficaram com a menor média (4,0), os maiores desvios (1,339 e 1,303) e maiores níveis de “parcialmente satisfatório” (40,5% e 35,1%, respectivamente).

Após as análises estatísticas da questão 4, a qual levantou o nível de desenvolvimento pelos formandos de cada uma das 23 competências propostas pelas DCN, partiu-se para a Análise de Agrupamentos para identificar os grupos em que tais competências seriam distribuídas.

A Distância Euclidiana foi definida como a medida de distância entre os grupos e o procedimento hierárquico aglomerativo *between-groups linkage* (ligação média) definido para a determinação dos grupos. Em seguida, foi calculado o Coeficiente de Correlação Cofenética para examinar a estrutura fundamental dos grupos, a qual ficou em 0,8, considerado um bom ajuste.

Para solução de agrupamentos, verificou-se o Coeficiente de Aglomeração (figura 04), sendo observadas variações crescentes na passagem dos estágios 19 para 20, 20 para 21 e de 21 para 22, sugerindo a formação de três ou quatro grupos. Decidiu-se pela formação de três grupos, visto que a passagem do estágio 19 para 20 possuía menos discrepância do que as passagens dos outros estágios e por permitir o tratamento através de uma mesma taxonomia.

O intuito da figura 05 é apresentar os possíveis arranjos que a técnica permitiria, sendo feita uma definição prévia de dois a seis grupos que, ao final da análise, optou-se pela formação de três grupos, visto os motivos explicados anteriormente.



Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	2	17	,001	0	0	15
2	8	12	,001	0	0	6
3	1	11	,002	0	0	10
4	14	16	,002	0	0	18
5	3	4	,002	0	0	14
6	8	18	,003	2	0	13
7	6	19	,003	0	0	13
8	7	21	,003	0	0	9
9	5	7	,004	0	8	19
10	1	10	,004	3	0	16
11	13	15	,005	0	0	17
12	22	23	,006	0	0	22
13	6	8	,006	7	6	17
14	3	9	,007	5	0	15
15	2	3	,008	1	14	16
16	1	2	,009	10	15	19
17	6	13	,017	13	11	20
18	14	20	,019	4	0	20
19	1	5	,021	16	9	21
20	6	14	,040	17	18	21
21	1	6	,066	19	20	22
22	1	22	,142	21	12	0

Figura 04. Procedimento aglomerativo do nível de desenvolvimento das competências

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Case	6 Clusters	5 Clusters	4 Clusters	3 Clusters	2 Clusters
1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1
5	2	2	1	1	1
6	3	3	2	2	1
7	2	2	1	1	1
8	3	3	2	2	1
9	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1
12	3	3	2	2	1
13	3	3	2	2	1
14	4	4	3	2	1
15	3	3	2	2	1
16	4	4	3	2	1
17	1	1	1	1	1
18	3	3	2	2	1
19	3	3	2	2	1
20	5	4	3	2	1
21	2	2	1	1	1
22	6	5	4	3	2
23	6	5	4	3	2

Figura 05. Definição prévia dos grupos do nível de desenvolvimento das competências

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

O Dendrograma (figura 06), considerado por Hairet *al.* (2005) bastante apropriado à Análise de Agrupamentos, apresenta a divisão dos grupos obtida através do procedimento hierárquico aglomerativo *between-groups linkage*.

Assim, conforme demonstra a figura 07, os grupos (definidos na figura 06) foram nomeados da seguinte maneira: “Competências bem Desenvolvidas” (6, 8, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19 e 20), “Competências satisfatoriamente Desenvolvidas” (1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 17 e 21) e “Competências pouco Desenvolvidas” (22 e 23).

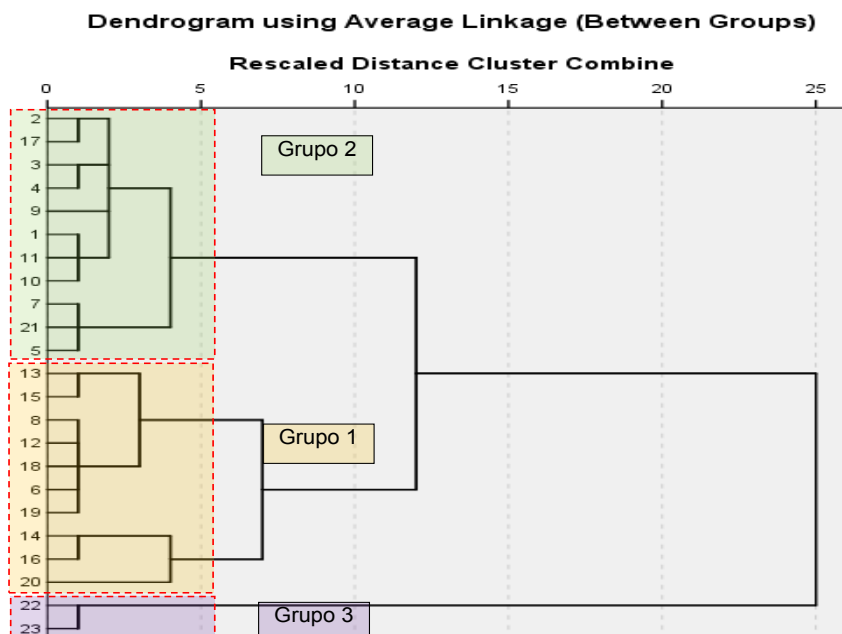


Figura 06 – Dendrograma do nível de desenvolvimento das competências

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Competências bem Desenvolvidas (Grupo 1)	6	Saber expressar-se e comunicar-se ...
	8	Saber estabelecer relacionamento interpessoal ...
	12	Ter iniciativa ...
	13	Ter criatividade ...
	14	Ter determinação ...
	15	Ter vontade política e administrativa, ...
	16	Ter vontade de continuar aprendendo
	18	Saber as implicações éticas ...
	19	Saber transferir conhecimentos e experiências ...
	20	Ser aberto e adaptável às mudanças ...
Competências satisfatoriamente Desenvolvidas (Grupo 2)	1	Saber reconhecer e definir problemas e...
	2	Pensar estrategicamente no exercício profissional
	3	Saber analisar e introduzir modificações em processos...
	4	Saber atuar preventivamente...
	5	Saber tomar decisões...
	7	Ter a capacidade de negociação ...
	9	Saber compreender a posição e a função da produção...
	10	Ter raciocínio lógico, crítico e analítico...
	11	Saber posicionar-se de modo crítico e criativo ...
	17	Saber as implicações da qualidade ...
Competências pouco Desenvolvidas (Grupo 3)	21	Saber elaborar, implementar e consolidar projetos ...
	22	Saber realizar consultoria ...
	23	Saber realizar perícia ...

Figura 07. Grupos da Análise de Agrupamentos do nível de desenvolvimento das competências

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

No primeiro grupo, rotulado de “Competências bem Desenvolvidas” (figura08), a estrutura identificada no conjunto definido de variáveis da questão 4 se confirma, visto os maiores percentuais (extraídos da tabela 01) de respostas “muito satisfatório” + “satisfatório”, porém com maior incidência de “muito satisfatório” quando comparado

aos outros dois grupos. Nota-se que a maior parte está na categoria de competências comportamentais/sociais (Fleury et Fleury, 2004) como, por exemplo, o relacionamento interpessoal, a iniciativa, a determinação, a abertura à mudança, senso ético etc.

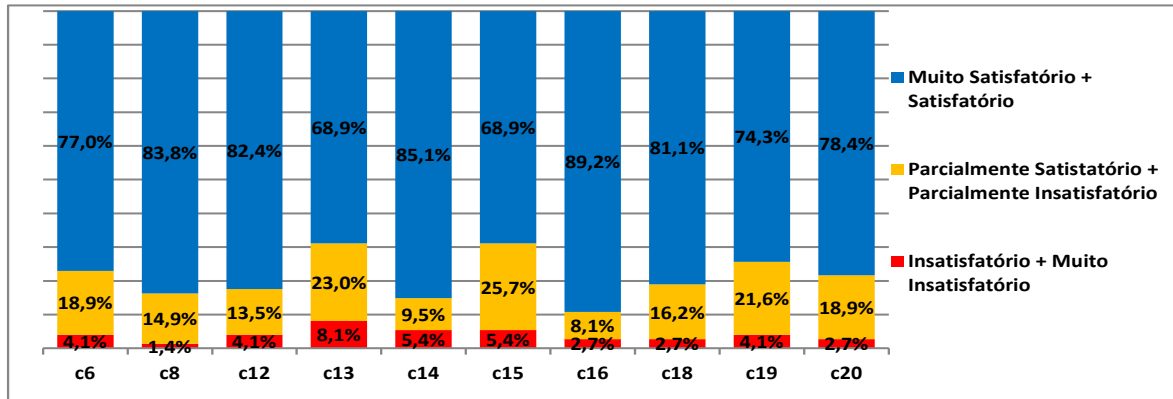


Figura 08. Perfil das competências do grupo 1 (“Competências bem Desenvolvidas”)

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

As competências nº 16 (“Ter vontade de continuar aprendendo”) e a nº 14 (“Ter determinação...”) representam muito bem este grupo, dado os maiores índices de “muito satisfatório” + “satisfatório” com o seu desenvolvimento, por parte do formando, atingindo 89,2% e 85,1%, respectivamente. Zabalae Arnau (2010, p. 94) já manifestara que “as competências implicam uma ação que, para ser eficaz, deve mobilizar diferentes recursos constituídos por esquemas de atuação que integram conhecimentos, procedimentos e atitudes”, o que torna bastante positivo o seu interesse pelo aprendizado e a determinação no

exercício profissional.

No segundo grupo, “Competências satisfatoriamente Desenvolvidas” (figura09), estão aquelas com menores percentuais (vide tabela 01) de “muito satisfatório” + “satisfatório” em relação ao primeiro grupo, porém com percentuais de “satisfatório” mais significativos. As competências deste grupo, em grande parte, estão na categoria técnico/profissional (Fleury et Fleury, 2004), podendo ser associadas à capacidade para reconhecer e resolver problemas, proceder mudanças na produção, criar projetos, negociar, conduzir processos, tomar decisão etc.

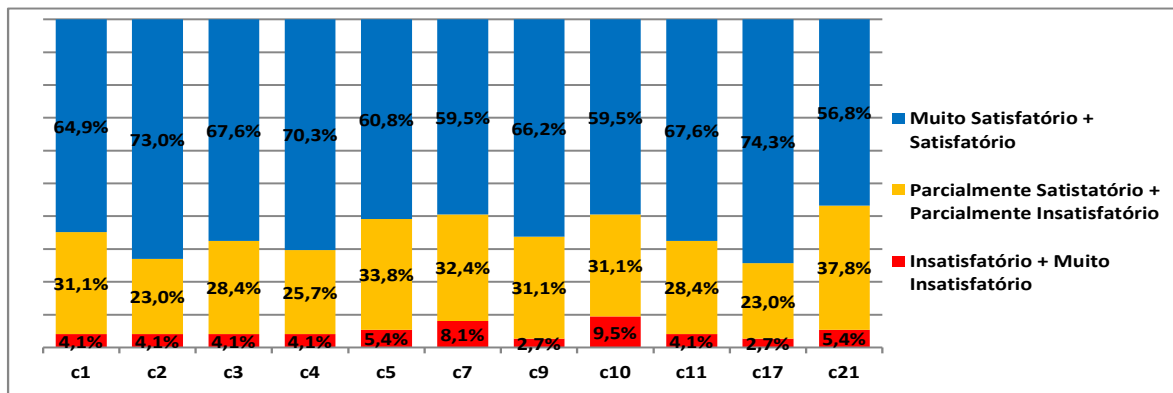


Figura 09. Perfil das competências do grupo 2 (“Competências satisfatoriamente Desenvolvidas”)

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Neste grupo, destacam-se as competências nº 17 (“Saber as implicações da qualidade...”) e nº 2 (“Pensar estrategicamente...”), que obtiveram, respectivamente, 74,3% e 73,0%, de “muito satisfatório” + “satisfatório” com o seu desenvolvimento. Tais competências possuem importante papel para o Administrador, seja para a criação de novos negócios, seja para o processo de crescimento dos já existentes.

percebidos também os maiores percentuais de respostas “insatisfatório” + “muito insatisfatório” (ver tabela 01). As duas competências deste grupo, “realizar consultoria...” e “...perícia...”, também estão no âmbito técnico/profissional definido por Fleury et Fleury (2004), contudo o grupo distinto visto na Análise de Agrupamentos ajuda a enxergá-las de modo particular, favorecendo a busca de melhorias.

O terceiro grupo, “Competências pouco Desenvolvidas” (figura 10), contempla aquelas com os menores níveis de “muito satisfatório” + “satisfatório”, em que são

Nunes et al.(2011), Nodariet al.(2009), Bitencourt et Klein (2007) e Godoy et al.(2005) também constataram em seus estudos que as competências voltadas à realização de consultoria e perícia ocuparam as últimas posições, ou

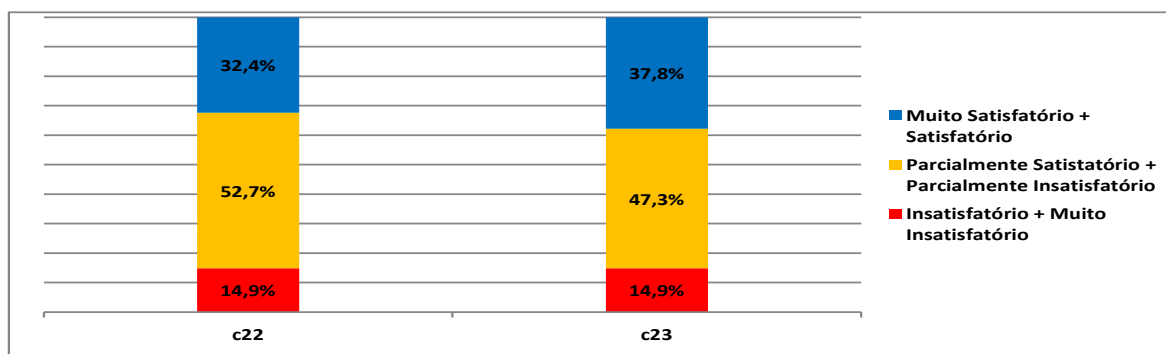


Figura 10. Perfil das competências do grupo 3 (“Competências pouco Desenvolvidas”)

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

seja, os formandos ouvidos nas pesquisas consideraram ter obtido um baixíssimo nível de desenvolvimento nessas competências, indicando uma carência comum e que deve ser melhorada pelos Cursos.

Em síntese, o estudo do desenvolvimento das competências revelou resultados preponderantemente positivos, pois no geral os formandos em Administração da instituição pesquisada percebem que desenvolveram as competências definidas pelas DCN para este Curso.

5. CONCLUSÃO

Por um lado, encontra-se na literatura estudos diversos sobre o tema competências, na qual, de forma geral, o termo é reconhecidamente enaltecido e apregoado como de fundamental importância para pessoas e organizações. Por outro lado, percebeu-se também, conforme já manifestado por Zabala et Arnau (2010), que não é fácil mensurar a quantidade e qualidade de competências disponíveis em um indivíduo, visto que os atributos ou características que formam a(s) competência(s) são em grande parte intangíveis, como aponta Le Boterf (2006, p. 60): “as competências são, por si só, invisíveis [...] não estão diretamente acessíveis”, dificultando chegar a uma precisão na avaliação das competências.

Quanto à investigação do desenvolvimento das competências previstas nas DCN pelos formandos em Administração da IES pesquisada, a Análise de Agrupamentos revelou como “competências bem desenvolvidas” (primeiro grupo), competências como vontade de aprender, abertura à mudança, comunicação e relacionamento, ter determinação, ser ético e saber transferir conhecimentos e experiências na vida profissional. Ter desenvolvido consistentemente estas competências é um bom sinal, posto que, por exemplo, a determinação e a ética podem favorecer às decisões profissionais, ao empenho em projetos, à continuidade dos estudos, ao crescimento na carreira etc, enquanto que a aplicação de conhecimentos se mostra importante para atingir resultados eficazes.

O segundo grupo, “competências satisfatoriamente desenvolvidas”, congregam aquelas que tiveram um peso maior na opção “satisfatório”. Pensar estrategicamente, atuar preventivamente, assim como saber as implicações da qualidade e proceder modificações em processos tiveram um bom destaque.

Já “saber realizar consultoria e perícia”, formadoras do terceiro grupo, foram consideradas como “competências pouco desenvolvidas” no Curso pesquisado. Tais competências também apresentaram as piores avaliações nas pesquisas de Nunes *et al.* (2011), Nodari *et al.* (2009), Bitencourt e Klein (2007) e Godoy *et al.* (2005), o que sugere dificuldades dos Cursos de Administração em trabalhar estas competências, as quais voltadas para a prática profissional. Como medida, recomenda-se criar (ou fortalecer) empresas juniores, com o objetivo de levar o aluno ao engajamento em projetos de consultoria.

Por fim, sobre o nível de desenvolvimento que os formandos do Curso de Administração em estudo consideraram ter atingido nas competências abordadas, os resultados (somados) de “satisfatório” e “muito satisfatório” atingiram a média de 70%, o que de maneira geral sugere que o Curso analisado tem propiciado satisfatoriamente o desenvolvimento das competências.

Ideal seria que todas as competências fossem bem desenvolvidas pelos formandos de todo curso de graduação em Administração em nível nacional, mas a realidade mostra que isso não costuma acontecer, visto os muitos fatores envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, dos quais alguns estão no âmbito da própria pessoa e outros no âmbito da instituição de ensino, que Zabala et Arnau (2010, p. 95) chamaram de “Princípios psicopedagógicos da aprendizagem significativa”. Da pessoa depende, principalmente, a sua capacidade e interesse para a aprendizagem e, da instituição, a relevância e a funcionalidade dos conteúdos, bem como a forma como são ensinados e avaliados, onde o docente torna-se o seu maior representante.



Considerando que atender aos princípios prescritos pelas DCN é imperativo para as IES, recomenda-se que pesquisa semelhante seja realizada em outras instituições, visando contribuir ao aprimoramento do sistema de ensino e conferir uma formação com ênfase no desenvolvimento de competências. Sugere-se, ainda, que novas pesquisas sobre o tema competências, correlacionando o âmbito acadêmico e profissional, sejam conduzidas a fim de aproximar estes dois mundos.

6. REFERÊNCIAS

- Bitencourt, C. C. (2004), "A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional." *Revista de Administração de Empresas - RAE*, Vol. 44, No.1, pp. 58-69.
- Bitencourt, C. C. et Klein, M. J. (2007), "Desenvolvimento de competências: a percepção dos egressos do curso de graduação em administração", artigo apresentado no ENANPAD 2007: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, 22-26 de setembro, 2007, disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2007/EPQ/2007_EPQA570.pdf (acesso em 10 de novembro de 2012).
- Brandão, H. P. (2007), "Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira." *Estudos de Psicologia*, Vol.12, No. 2, pp.149-158.
- Brasil (2005). Ministério da Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Resolução n. 4 de 13/07/2005. Brasília: MEC, 2005. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf. Acesso em 12 de fevereiro 2013.
- Carvalho, C. A. S. (2012), Formação baseada em competências: um estudo de caso no Curso de Graduação em Administração, Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ.
- Costa, H. G., Costa, E. C, Carvalho, R. A, Gutierrez, R. H. (2012), "Mapeamento de lacunas de percepções no negócio de e-procurement sobre o desempenho organizacional." *Dirección y Organización*, Vol. 47, pp. 62-69.
- Fleury, M. T. L. et Fleury, A. C. C. (2004), "Alinhando estratégia e competências.", *Revista de Administração de Empresas - RAE*, Vol.44, No.1, pp.44-57.
- Gil, A. C. (2009), Métodos e técnicas de pesquisa social, Atlas, São Paulo, SP.
- Godoy, A. S., Santos, N. J.; Forte, D.; Carvalho Filho, A. F.; Ghobril, A. N.; Masmo, P. L. (2005), "Competências adquiridas durante os anos de graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso de administração de empresas", artigo apresentado no ENANPAD 2005: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF, 17-21 de setembro, 2005.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C. (2005), Análise multivariada de dados, Bookman, Porto Alegre, RS.
- LeBoterf, G. (2003), Desenvolvendo a competência dos profissionais, Artmed, Porto Alegre, RS.
- Le Boterf, G. (2006), "Avaliar a competência de um profissional: três dimensões a explorar", *Pessoal*, pp.60-63, disponível em: <http://www.guyleboterf-conseil.com/Article%20evaluation%20version%20directe%20Pessoal.pdf> (Acesso em 05 de fevereiro de 2013).
- Moreira, M. J. B. et Gutierrez, R. H. (2010), "Contribuições aos modelos de maturidade em gestão por processos e de excelência na gestão utilizando o PEMM e o MEG", artigo apresentado no CNEG 2010: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói, RJ, 06-07 de agosto, 2010, disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0274_1235.pdf (acesso em 05 de fevereiro de 2013).
- Nodari, L. D. T.; Lombardi, M. F. S.; Lima, A. F.; Carvalho, F. M.; Leite, R. S.; Fischer, A. (2009), "Competências adquiridas durante o curso de graduação em administração de empresas na ótica dos alunos formandos: um estudo multicaso em 5 instituições de ensino superior", artigo apresentado no ENEPEQ: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Curitiba, PR, 15-17 de novembro, 2009, disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2009/ENEPEQ259.pdf (acesso em 12 de novembro de 2012).
- Mattar, F. N. (2011), Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento. Atlas, São Paulo, SP.
- Nunes, S. C., Patrus-Pena, R., Dantas, D. C. (2011), "Do projeto pedagógico ao desenvolvimento de competências no curso de administração: o processo de ensino-aprendizagem sob o olhar do aluno", artigo apresentado no ENANPAD: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, 04-07 de setembro, 2011, disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2011/EPQ/2011_EPQ1161.pdf (acesso em 17 de outubro de 2012).
- Perrenoud, P. (1999), Construir as competências desde a escola. Artmed, Porto Alegre, RS.
- Rué, J. (2009), "A formação por meio de competências: possibilidades, limites e recursos". In: Arantes, V.A. (Org.), *Educação e competências: pontos e contrapontos*, Summus, São Paulo, SP.



Silva, A. B., Alberton, A., Verdinelli, M. A. (2007), "As competências profissionais do administrador e suas implicações na formação acadêmica", artigo apresentado no ENEPEQ: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Recife, PE, 21-23 de novembro de 2007, disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2007/ENEPQ397.pdf (acesso em 12 de novembro de 2012).

Yin, R. K. (2010), Estudo de caso: planejamento e métodos. Bookman, Porto Alegre, RS.

Zabala, A. et Arnau, L. (2010), Como aprender e ensinar competências. Artmed, Porto Alegre, RS.

Zarifian, P. (2001), Objetivo competência: por uma nova lógica. Atlas, São Paulo, SP.



Anexo1. Modelo de questionário aplicado aos alunos

Prezado formando do Curso de Graduação em Administração,

Este questionário, de caráter anônimo, visa levantar o nível de desenvolvimento que você atingiu nas competências definidas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais. Muito obrigado pela participação.

I –Informe em qual faixa etária você se encontra: <input type="checkbox"/> 20 a 24 <input type="checkbox"/> 25 a 29 <input type="checkbox"/> 30 a 34 <input type="checkbox"/> 35 a 39 <input type="checkbox"/> 40 a 44 <input type="checkbox"/> 45 a 49 <input type="checkbox"/> 50 a 54 <input type="checkbox"/> 55 em diante	III - Informe o tipo de relação profissional atual mantida: <input type="checkbox"/> estagiário <input type="checkbox"/> funcionário <input type="checkbox"/> empresário <input type="checkbox"/> autônomo <input type="checkbox"/> nenhuma
II –Informe o seu gênero: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	

IV – Na sua opinião, qual nível de DESENVOLVIMENTO você atingiu nas COMPETÊNCIAS (abaixo listadas) na graduação em ADMINISTRAÇÃO?

1 – muito insatisfatório	3 – parcialmente insatisfatório	5 – satisfatório
2 – insatisfatório	4 – parcialmente satisfatório	6 – muito satisfatório

	COMPETÊNCIAS PREVISTAS PARA O FORMANDO EM ADMINISTRAÇÃO	1	2	3	4	5	6
1	Saber reconhecer e definir problemas e equacionar soluções						
2	Pensar estrategicamente no exercício profissional						
3	Saber analisar e introduzir modificações em processos pertinentes à gestão organizacional						
4	Saber atuar preventivamente antecipando-se às necessidades						
5	Saber tomar decisões em diferentes graus de complexidade						
6	Saber expressar-se e comunicar-se de maneira compatível com o exercício profissional						
7	Ter a capacidade de negociação no âmbito profissional						
8	Saber estabelecer relacionamento interpessoal e intergrupual						
9	Saber compreender a posição e a função da produção (bens e serviços), de forma a atuar criticamente nesta esfera						
10	Ter raciocínio lógico, crítico e analítico para operar valores e formulações matemáticas que o requeiram						
11	Saber posicionar-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais						
12	Ter iniciativa no exercício profissional						
13	Ter criatividade no exercício profissional						
14	Ter determinação no exercício profissional						
15	Ter vontade política e administrativa, de forma a atender às necessidades do bem comum						
16	Ter vontade de continuar aprendendo						
17	Saber as implicações da qualidade do exercício profissional						
18	Saber as implicações éticas do exercício profissional						
19	Saber transferir conhecimentos e experiências em geral para o ambiente de trabalho						
20	Ser aberto e adaptável às mudanças ocorridas em âmbito profissional						
21	Saber elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações						
22	Saber realizar consultoria em gestão e administração e emitir parecer						
23	Saber realizar perícia (investigação detalhada) administrativa, gerencial, organizacional, estratégica e operacional, e emitir parecer.						