

## **A INTRODUÇÃO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS NA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR**

**MARCOS FILIPE DA SILVA**  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)  
filipes@live.com

**MARIA LUIZA FÁTIMA COSTA DE PROENÇA DOYLE**  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)  
mldoyle@uol.com.br

**PALAVRAS CHAVE:** Competências. Graduação. Administração.

## **1 INTRODUÇÃO**

As diversas mudanças no mercado de trabalho e na educação superior requerem adequação constante nos currículos das Instituições de Ensino Superior - IES para a formação de profissionais aptos a atender a demanda de organizações cada vez mais dinâmicas. Neste contexto, este estudo busca trazer esclarecimentos acerca do conceito de competências e sua introdução nos projetos pedagógicos do curso de Administração, atendendo aos parâmetros definidos pelo Ministério da Educação - MEC. Com este propósito foi realizada uma análise comparativa dos avanços alcançados na introdução do conceito de competência nos projetos pedagógico entre 2007 e 2017, a partir de um estudo realizado por Nunes (2007) que teve como objetivo analisar como a noção de competências estava inserida na lógica organizacional, funcional e operacional dos cursos de graduação em Administração.

Espera-se avançar no entendimento da adoção do conceito de competências nos projetos pedagógicos dos cursos superiores de Administração e nas condições para o seu aprimoramento.

Caracteriza o contexto mundial uma situação de concorrência acirrada entre empresas e nações, destacando a necessidade da incorporação de novas competências e habilidades pelos profissionais para entregar mais valor ao mercado, mantendo as condições favoráveis de competitividade. Dessa forma, exige-se do trabalhador competências técnicas e comportamentais associadas a um perfil profissional que esteja em constante desenvolvimento. Nessas condições, destaca-se a importância da formação dos futuros Administradores, profissionais que devem ser preparados para atuar em diversos setores da economia. A sua formação requer que lhes seja ofertada a oportunidade de adquirir e desenvolver competências profissionais e pessoais para gerir empresas de qualquer porte, atuar no aprimoramento da gestão pública ou, ainda, empreender criando novos postos de trabalho, inovação e geração de riqueza. Essas condições impulsionaram a escolha do tema deste estudo que trata das competências básicas do Administrador a serem desenvolvidas pelos projetos pedagógicos dos cursos de Administração.

## **2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

As competências básicas para a formação do Administrador foram instituídas após um processo de consulta as Instituições de Ensino Superior em 1997, que culminou na diretriz N<sup>o</sup>.4, do Conselho Nacional de Educação. A mesma estabeleceu diretrizes básicas a serem desenvolvidas na Graduação em Administração, por todas as IES no país. Para avaliar a condição de inserção das competências nos Cursos de Administração, Nunes (2007) realizou um amplo estudo, envolvendo 12 IES e identificou deficiências na implementação das diretrizes nos currículos. De forma geral, o resultado apontou que o conhecimento era priorizado em detrimento da formação de competências dos futuros administradores.

Nunes (2007) observou a ausência de normas de competência que deveriam incluir unidades, elementos de competência, evidências, critérios de desempenho, campos de aplicação

e guia de avaliação. Apesar de ter identificado diversas atividades que agregavam na formação do Administrador, tais como empresa júnior, intercâmbios, estágio, monitoria, trabalho de conclusão de curso, dentre outras, não se conseguiu associar a contribuição dessas para o desenvolvimento das competências dos discentes. O estudo também concluiu, com base em observações dos próprios participantes da pesquisa, que havia muita dúvida se realmente os projetos dos cursos estavam pautados pelas competências desejadas.

Com base nas constatações e considerando a importância do tema para a formação dos futuros administradores, propôs-se neste trabalho acrescentar novos dados, comparando os dados da pesquisa anterior com a realidade atual do projeto pedagógico do Curso de Administração de uma das Instituições de Ensino Superior analisadas por Nunes (2007).

A IES escolhida para o estudo foi fundada em 1958, é privada e está presente em diversas regiões do estado de Minas Gerais e na Região Metropolitana de Belo Horizonte, oferta 102 cursos de bacharelado presencial, 2 cursos de bacharelado a distância, sete cursos de tecnólogos e 12 cursos de licenciatura. O curso de Administração é ofertado em 8 dos 11 locais onde a Universidade está presente, o que demonstra sua importância para o ensino de Administração no Estado de Minas Gerais. A Instituição busca preparar o Administrador para atuar nos diversos contextos organizacionais, resolver problemas de ordem técnica, no gerenciamento de recursos, processos e informações, na coordenação de equipes e desenvolvimento das organizações. Portanto, o que se pretendeu com este estudo foi propor o seguinte questionamento: Houve avanço na estruturação e inserção da noção de competências no projeto pedagógico do curso de graduação de Administração, no período compreendido entre 2007 e 2017?

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para um melhor entendimento do processo que culminou na implementação das competências nos currículos de administração este capítulo retrata os diferentes conceitos de competência, como ponto de partida para o entendimento da formação baseada em competências. Apresenta as características que influenciaram este novo norteamento nos currículos pedagógicos das IES e a legislação do Ministério da Educação que estabelece as habilidades e competências básicas na formação do Administrador.

O curso de Graduação em Administração está entre os 10 maiores cursos em número de matrículas, de ingressantes e de concluintes (BRASIL, 2015). Dados de agosto de 2016, registram a existência de 367.593 administradores registrados no Brasil, sendo o Estado de Minas Gerais o terceiro maior em número de registros, somando 40.221 (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2016), confirmando não apenas a relevância da profissão do Administrador no país como reforça a grande expansão do curso.

A partir da ampliação do mercado de trabalho em Administração no Brasil, criou-se um debate tendo como ponto principal o estabelecimento das Diretrizes Curriculares Nacionais - DCN's. O objetivo principal era a flexibilização dos currículos para realizar adequações nos perfis profissionais, com ênfase na formação e desenvolvimento de competências e no dinamismo. Por esse norteamento, os novos profissionais possuiriam formação dinâmica, capazes de enfrentar e adaptar-se as mudanças constantes no mercado de trabalho. A graduação poderia evoluir de um modelo tradicional de reprodução do conhecimento para um novo modelo, construído em conhecimento, habilidades, atitudes e valores (NUNES, 2011).

Embora esta reformulação fosse extremamente positiva para a formação do Administrador, as mudanças pedagógicas levam tempo para serem aplicadas em sua totalidade e há necessidade de um trabalho conjunto entre docentes e IES para o planejamento de aulas, utilização de recursos didáticos, avaliações periódicas e atividades extraclasse, assegurando o alcance dos objetivos (BURNIER, 2001).

Observa-se, portanto, que a noção de competências ganhou relevância, aproximando o espaço de trabalho com o espaço de produção e sinaliza sua importância na formação do administrador.

A formação do administrador baseada em competências motivou uma série de discussões acerca do real significado do conceito e do seu desenvolvimento no currículo do curso de Administração. Para Bueno (1996), o conceito de competência pode ser caracterizado como idoneidade, aptidão, rivalidade ou capacidade. Já segundo Zarifian (2001), a competência é uma combinação dos fatores conhecimento, do saber fazer e de experiências comportamentais. Ela é identificada quando demandada e utilizada no ambiente profissional. Nesta conceituação, observa-se a ligação direta do indivíduo com a atividade prática, que requer uso da competência.

De forma semelhante à definição de Zarafian (2001) Fleury e Fleury (2001, p.188) caracterizam a competência como

(...) um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Os autores complementam que a competência é uma palavra que designa uma qualificação pessoal e que o termo também pode ser comparado a capacidade de resolver assuntos, aptidão ou habilidades. Enfatizam que nos últimos tempos, a competência é desdobrada em outros níveis além do pessoal incluindo as *core competences* das organizações e os sistemas educacionais e de formação de competências dos países.

Para Holanda, Carvalho, Pilatti, Frason e Rodrigues (2008), a competência pode ser caracterizada como um conjunto de capacidades humanas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes, ou o armazenamento de recursos. Complementando Bitencourt (2001, p.30) descreve competência como um

(...) Processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor as atividades da organização e da sociedade.

Dos autores revisados neste referencial teórico, pode-se caracterizar-se o conceito de competência como o conjunto de capacidades humanas construídas através do conhecimento, habilidades e atitudes. As competências estão ligadas a aptidão do indivíduo, mas podem ser desenvolvidas de forma contínua, especialmente em atividades práticas.

A aplicação do conceito de competência na formação do Administrador foi estabelecida a partir de legislação específica, iniciada em 1997. O MEC, através da Secretaria de Educação Superior - SESu convocou por meio do Edital N° 4/97, de 10 de dezembro de 1997, as IES para discutirem as Diretrizes Curriculares Nacionais –DCN do Curso de graduação em Administração, em conjunto com a sociedade científica, ordens e associações profissionais, associações de classe, dentre outras (BRASIL, 1997). Desta discussão resultou a Resolução de N°. 4, de 13 de julho de 2005 (Conselho Nacional de Educação, 2005, p.2) que estabeleceu que, além das diretrizes curriculares, o curso de Graduação em Administração deve oportunizar a formação de profissionais com pelo menos as seguintes competências e habilidades:

I - Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

- II - Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- III - Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- IV - Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- V - Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- VI - Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
- VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;
- VIII - Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Segundo Nunes e Siqueira (2011), a formação por competências no ensino superior de Administração bem como a inserção do conceito no projeto pedagógico, ganhou relevância após a resolução nº4/2005, que instituiu as diretrizes curriculares. A flexibilização dos currículos foi permitida desde que atreladas as diretrizes curriculares, possibilitando formar profissionais dinâmicos e adaptáveis às mudanças do mundo.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente trabalho utilizou a abordagem qualitativa na qual a interpretação dos fatos e atribuição dos significados são premissas básicas. Trata-se de um tipo de pesquisa exploratória que segundo Pereira (2012) visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito, através de pesquisa bibliográfica, documental e por entrevistas que estimulem a compreensão do conceito de competências e sua aplicação nos projetos pedagógicos.

O método foi o estudo de caso, que segundo Martins; Lints (2011) analisa profunda e intensamente uma unidade social em sua totalidade, seja ela um indivíduo, família, empresa, comunidade, instituição. Este tipo de investigação empírica, reúne um maior número de informações detalhadas por meio de diferentes técnicas e contribui para aprender e descrever a complexidade de um caso. Neste estudo, foram analisadas quatro unidades do Curso de Administração de uma IES.

Os respondentes foram Coordenadores do Curso de Administração, das unidades de Belo Horizonte e Contagem. Foram realizadas entrevistas presenciais de cerca de uma hora, totalizando três horas e cinquenta e cinco minutos, no período de 29 de março a 10 de maio de 2017. O roteiro de entrevista foi elaborado a partir de 22 questões adaptadas do questionário utilizado por Nunes (2007), mantendo como foco perguntas que relacionassem a noção de competências a fatores que influenciam a formação do administrador.

Após transcrição e análise dos dados, os resultados foram organizados em oito categorias: Conceito de Competências, Projeto Pedagógico, Perfil do Egresso, Estrutura do curso, Atividades de Pesquisa Extensão e Extracurriculares, Dados gerais sobre Infraestrutura da Instituição de Ensino, Dados gerais sobre Competências do Corpo Docente, Comentários finais e a Síntese de resultados da pesquisa atual para efeito de comparação.

## 5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Sobre o conceito de competências houve um consenso entre os 4 entrevistados de que competências se relacionam a um conjunto de conhecimentos e habilidades, em concordância com Nunes (2007). Apenas um dos entrevistados relacionou, de forma distinta, o termo competências às capacidades esperadas do Administrador. Para esse, competência

“[...] é a capacidade que esse profissional tem de tomar decisão, (...) de solucionar problemas, (...) de propor soluções, (...) de inovar. Então, são competências que o mercado exige do profissional de administração para ter uma boa colocação no mercado” (E4).

De forma geral, os entrevistados, assim como Nunes (2007), trataram a importância da noção de competências no curso de Administração com um grande peso na formação do Administrador, além do destaque da formação humanística e diferenciada promovida pela Instituição. O entrevistado 5, diferencia os profissionais de Administração no mercado:

“[...] O profissional de nível superior tem uma visão mais abrangente e mais aprofundada do que apenas a visão técnica. Ele tem que ter uma visão mais abrangente e que seja capaz de solucionar problemas de uma ordem muito maior do que um técnico ou quem se formou no nível tecnólogo. E no caso da Universidade, por ser católica, ela também tem a preocupação com a formação humanística, voltada para ética, para dar uma contribuição para a sociedade e tudo isso” (E5).

Outro fator importante ressaltado na pesquisa, é a relação direta da noção de competências no projeto pedagógico com o Enade - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes. Destacam ser necessário que os projetos pedagógicos caminhem em conjunto com as competências exigidas pelo Enade:

“[...] Anteriormente você construía o projeto pedagógico, mas você não tinha a questão do Enade. Mas hoje é obrigatoriamente e isso não tem volta, é uma avaliação que não tem volta, quanto mais a gente estreitar a relação do projeto pedagógico com as competências que o Enade exige ou avalia nas provas que os alunos respondem, melhor é para o curso. Melhor avaliado é o curso, uma nota melhor o curso recebe, uma nota melhor esse aluno recebe, e aí o posicionamento dele no mercado é melhorado. Então definir competências hoje é essencial” (E4).

Sobre a linha de princípios orientadores do Projeto, o estudo de Nunes (2007) demonstrou que não havia um consenso entre os entrevistados. A pesquisa atual mostra que houve uma mudança, onde os princípios humanísticos são o grande diferencial do profissional da Instituição:

“[...] Em termos explícitos nós vamos ter esses princípios pedagógicos que os planos de um modo geral preconizam, mas em nosso caso em especial acho que a questão diferencial seria a questão humanística, a formação ética-humanística. Papel aceita tudo, mas eu acho que isto é uma coisa que a gente pratica, a gente coloca no papel e pratica, então talvez seja o nosso principal princípio pedagógico norteador que não está presente na maior parte das Universidades” (E3).

Outro entrevistado, destacou como norteadores a relação de competências e habilidades exigidas pelo MEC junto as instituições, como fator principal:

“[...] temos essas competências explicitadas pelas diretrizes curriculares do MEC e não outras diretrizes. É isso que regula qualquer curso. E as habilidades estão ali, implícitas estas competências, não foi feito alguma coisa a parte” (E1).

Com relação ao projeto pedagógico atual, foi aferido que sua última revisão ocorreu em 2009, mas que o mesmo sofreu pequenas alterações que não mudaram a concepção do mesmo. A grade curricular do curso também passou por alterações ao longo dos anos de acordo com a necessidade.

Na época do estudo de Nunes (2007), o projeto vigente havia sido formulado em 2001 e revisto em 2005, porém estava novamente em revisão, assim como a grade curricular. A pesquisa demonstrou que o projeto pedagógico em vigor necessita novamente de revisão de acordo com alguns entrevistados: “[...] O projeto é de 2009, e ele está passando da hora de ser revisado, porque nós fomos fazendo um monte de emendas” (E3).

Outro entrevistado ratificou que o projeto deveria ser revisto ainda este ano, embora não ter necessidade até o momento, “[...] O projeto pedagógico é um conjunto de princípios que gente tem que seguir. Ele vai ser revisado agora nesse momento” (E2).

Sobre os participantes da elaboração e revisão do projeto pedagógico, e currículo, a pesquisa de Nunes (2007) mostrou que na época foram envolvidos a coordenação de curso, comissões criadas com objetivos específicos. Para o projeto pedagógico vigente na Instituição, houve consenso entre os entrevistados de que houve um grande número de professores envolvidos na elaboração: “[...] Quem participou foi uma equipe grande, inclusive eu participei. Foi mais ou menos em torno de 60 ou 70 professores que participaram da revisão do projeto” (E5).

Também houve participação expressiva da coordenação do curso, “[...] como autores do projeto pedagógico 10 professores que eram coordenadores de curso na época” (E4).

O currículo vigente na instituição já passou por várias alterações, uma recente, envolvendo inclusive professores dos departamentos de Economia e Ciências Contábeis da Instituição, fator importante que não havia ocorrido na época da pesquisa realizada por Nunes (2007). Essa participação se justificou porque, “[...] era preciso que eles também participassem da elaboração do projeto, para dar uma consistência, na descrição destas disciplinas e no ajuste disso com aquela formação básica do administrador” (E4).

Sobre a questão de as mudanças realizadas serem norteadas por competências, a pesquisa de Nunes (2007) mostrou que na época não houve consenso entre os entrevistados. Na pesquisa atual, de forma geral os entrevistados acreditavam que esta noção estava sim, inserida no curso e no projeto pedagógico vigente bem como na próxima revisão que se pretende fazer em 2017. Inclusive foi ressaltado a importância desta noção com relação as competências testadas pelo Enade, ratificando que o projeto pedagógico embora revisado em 2009, atende as necessidades:

“[...] Na ocasião não necessariamente linkou tanto com as competências do Enade, porque era a segunda vez que íamos participar da avaliação e não se sabia se no futuro ia continuar existindo. Mas eu tive a curiosidade de pegar esse desenho das competências do egresso e bater com a portaria do Enade e elas já falavam do que se exige hoje, então foi uma projeção bem-feita” (E4).

Outro entrevistado ressaltou a importância de a revisão do projeto ocorrer regularmente a cada três ou quatro anos visto que,

“[...] o ritmo de mudanças, das exigências do mercado de trabalho é muito mais rápido do que na Universidade. É por isso que os projetos sofrem mudanças a cada 3 ou 4 anos, para procurar se adaptar a essas exigências do mercado” (E5).

A despeito das competências a serem formadas nos alunos influenciarem na definição das disciplinas e conteúdos, não houve unanimidade sob na pesquisa de Nunes (2007), mas a mesma demonstra que já havia traços de norteamto no conteúdo e formulação das disciplinas.

No estudo atual, apenas um entrevistado divergiu sob as competências estarem norteando o curso, embora tenha ressaltado que na unidade virtual da Instituição, este direcionamento estava mais claro:

“[...] Os planos de ensino apontam objetivos a serem alcançados. Eles não estão apontando ainda competências. Eu sou professora da Universidade Virtual, e acho que ela está caminhando mais nesse sentido. Porque nós professores tivemos um grande trabalho para definir as competências a partir das diretrizes do MEC para cada disciplina” (E1).

Os outros entrevistados concordaram que atualmente o curso é norteado por competências, além de cada disciplina, “[...] estar relacionada a uma, duas ou mais competências. Então realmente existe uma conexão, um vínculo muito importante, senão o projeto não faria sentido” (E5).

Um fator relevante detectado nesta questão, é a influência que a crise econômica do Brasil em 2017 teve sob a adequação e mudança atual do currículo do curso, mas que segundo um dos entrevistados, não trouxe prejuízos:

“[...] Temos uma questão econômica. Quando você oferta uma disciplina que é comum, em uma eventual queda de demanda de alunos você consegue remanejar. Existe esta razão. Não vou te esconder que existe uma razão de que o país está passando por uma crise sem precedentes, sem precedentes quaisquer” (E3).

Quanto ao perfil do egresso, dentre as diversas competências e habilidades, a característica humanística foi a mais enfatizada pelos entrevistados. Além desta, foi ressaltado como necessário o profissional ser

“[...] empreendedor, capaz de tomar decisões, solucionar problemas, agir com eficácia, elaborar um bom projeto, saber trabalhar de forma ética e responsável, e dominar todas as ferramentas e metodologias do campo organizacional” (E2).

Com a atual tecnologia em expressiva expansão e a substituição dos postos de trabalho por inteligência artificial, um dos entrevistados considerou que características como a tomada de decisão e gerenciamento de pessoas, são diferenciais do Administrador para enfrentamento do desemprego:

“[...] Provavelmente a administração não vai sentir muito, o administrador não vai sentir muito avanço da tecnologia. Ele vai ter que se aliar a ela para mostrar e apresentar resultados mais rápidos e satisfatórios. Mas é uma das profissões que eu acho que não vai sofrer demais exatamente pela característica do perfil do egresso e dessas habilidades e competências, que a Inteligência Artificial vai levar um tempo para fazer” (E5).

Quanto aos sinalizadores da necessidade de atualização das competências no discente, a pesquisa de Nunes (2007) mostrou que no passado demandas eram percebidas através de necessidades originadas pelos alunos, mercado e a sociedade em geral através de reuniões com representantes de turma e professores, profissionais de mercado, e pró-reitores. Já o resultado atual, mostrou que os canais de comunicação com alunos, professores e sociedade em geral permanecem. Um novo mecanismo detectado na pesquisa para este quesito, foi mencionado pelo entrevistado E4, que segundo ele, [...] “Existem pesquisas hoje, a do Datafolha é uma que nos guia” (E4).

Também foi citada a importância do professor como contribuinte de melhorias do processo, de acordo com o entrevistado E3. O mesmo citou estar elaborando um projeto grande,



[...]“ que é conversar com as empresas, que é trazer o gestor de RH e perguntar assim: que competências, habilidades, atitudes, conhecimentos, que vocês estão querendo? ” (E3).

Na época da pesquisa de Nunes (2007), a interdisciplinaridade estava presente através de trabalhos em alguns períodos, com o objetivo de demonstrar que tudo estava interligado. Os resultados atuais demonstram que a estratégia com trabalhos interdisciplinares permanece de acordo com a maior parte dos entrevistados. Porém de acordo com o entrevistado E2, esta ideia não estava mais em evidência, embora não a descartasse, [...]“hoje não trabalha mais com essa ideia do trabalho interdisciplinar porque ele até tem que ser renovado. Mas esta interdisciplinaridade ela está presente em outras disciplinas” (E2).

Uma dificuldade colocada pelos entrevistados E3 e E5, se refere a resistência por parte de alguns professores na realização do trabalho interdisciplinar. Segundo o entrevistado E3, “[...] o professor na verdade ele fica muito preso na caixinha entendeu? Ele não admite sair, então tem algumas dificuldades” (E3).

Com relação ao equilíbrio entre teoria e prática, o estudo de Nunes (2007) demonstrou que os docentes viam o conteúdo teórico como adequado, mas os alunos reclamavam de excesso. No estudo atual, os resultados demonstraram incerteza dos entrevistados quanto a este equilíbrio. O entrevistado E2 comentou que, “[...] Então se a gente for considerar o ensino, as aulas são mais teóricas do que práticas. Mas eu acho que é sempre possível ilustrar com alguma prática (E2). E de acordo com o entrevistado E4, há incentivo quanto a prática, “[...] a gente estimula é que no mais possível, todas as disciplinas tenham um desenvolvimento prático da teoria ” (E4).

Quanto a atividades práticas que envolvam a noção de competências durante o curso, a pesquisa atual mostrou que de fato existem, mas não houve consenso entre os entrevistados sobre em quais disciplinas ou no curso de uma forma geral. O entrevistado E1 citou que, “[...] O estágio, o TCC é uma oportunidade de prática, os exercícios de sala de aula, os projetos de extensão, os projetos de pesquisa; isso tudo é prática” (E1). Mas o entrevistado E2 mostrou incerteza ao citar que, “[...] Talvez a disciplina de gestão de pessoas” (E2).

O entrevistado E3 também confirmou que as práticas estavam presentes, mas inseguro disse “[...] eu não posso dizer pela sala de aula de cada um” (E3). Já os entrevistados E4 e E5, concordaram de que a disciplina de práticas empresariais era a principal no exercício das competências e habilidades do curso. Em comparação ao estudo de Nunes (2007), não foi possível identificar avanço neste item na pesquisa atual, visto que no estudo anterior se detectou a oportunidade de mudanças e maior utilização de laboratórios, fatos que se repetiram novamente.

No que se refere ao processo de avaliação e verificação de competências nos discentes, o estudo de Nunes (2007) demonstrou que na época o foco eram avaliações calcadas no conhecimento, em detrimento de competências. Já nos resultados atuais, não houve consenso quanto a questão, embora se perceba avanço em relação ao estudo anterior pela maior menção do tema entre os entrevistados. O entrevistado E1 comentou que as avaliações de competências ocorriam sim,

“[...] nem que seja no plano do conhecimento, mesmo que não entre no plano das habilidades e do saber aplicar, e nem do plano das atitudes que é um comportamento, como a questão ética e tudo mais” (E1).

Já o entrevistado E2 afirmou que

“[...] Todas as avaliações procuram observar se o aluno realmente adquiriu aquela competência exigida pela disciplina” (E2). O entrevistado E3 ponderou que, “Poderia ser melhor, mas por uma questão de tempo, por uma questão de salas cheias, a avaliação poderia mais ser focada em competências” (E3).

Com relação ao papel da infraestrutura no desenvolvimento das competências, o estudo de Nunes (2007) apontava este item como importante, embora demonstrasse que tal fator dependesse mais de alunos e professores. Durante a pesquisa atual, não foi possível estabelecer a importância da infraestrutura para a formação de competências, embora o entrevistado E2 tenha dito que “[...]A Universidade deve ofertar toda a infraestrutura solicitada no projeto pedagógico. Nesse sentido, o solicitado está atendido” (E2).

Esta informação também foi confirmada pelo entrevistado E1. Mas o entrevistado E4 se mostrou em dúvida quanto a relação do desenvolvimento de competências com a infraestrutura quando comentou que

“[...] Não é que esses recursos de infraestrutura vão contribuir para o desenvolvimento de competências em todos os casos, mas sim em algumas disciplinas que você tenha isso a sua disposição, é essencial” (E4).

No que diz respeito a itens de infraestrutura ainda não disponibilizados e importantes a formação de competências, a pesquisa de Nunes (2007) mostrou que a Instituição possuía todo o necessário, mas não foi confirmado se na quantidade e qualidade suficientes na época, embora tais recursos agregassem competências de forma geral. Para os resultados atuais, apenas um entrevistado confirmou o dado de Nunes (2007), de haver uma infraestrutura completa na instituição, “[...] Então tudo que a gente pensou para o desenvolvimento destas competências esta ofertado hoje na infraestrutura do curso” (E2). Embora o entrevistado não tenha salientado a importância tal fator na formação de competências dos alunos. Já o entrevistado E4, sinalizou diversas melhorias a serem realizadas na Instituição:

“[...] Eu acho que a gente poderia ter infraestrutura de sala de aula melhor aparelhada. Nós temos Datashow em todas as salas de aula, mas nós não temos computadores em todas as salas de aula, não temos impressora e eventualmente você pode necessitar. Há falhas às vezes no wi-fi para você ter acesso, a rede cai às vezes. Então acho assim, que temos disponível temos, mas não é assim digamos 100% em termos de qualidade do aluno aproveitar” (E4).

Também foi ressaltada a importância de se disponibilizar laboratórios para um melhor aproveitamento dos alunos e consequente desenvolvimento de competências.

No que diz respeito ao norteamento de competências no processo de seleção de docentes, o estudo de Nunes (2007) identificou que o recrutamento era pautado em conhecimentos e na capacidade de desenvolvimento de conteúdo e trato com os alunos. Com relação ao resultado atual, quatro dos cinco entrevistados concordaram de que o processo envolve a noção de competências. De acordo com o entrevistado E5, “[...] "a banca de seleção analisa o currículo do professor e a trajetória profissional dele e obviamente se ele tem essas competências e já tem experiência também dentro da área de gestão” (E5).

Mas de acordo com o entrevistado E1, a condição que norteia as contratações é a titulação, onde ficam implícitas as competências esperadas do docente, “[...] penso assim que uma condição hoje é a titulação. Então eu acho que a titulação já diz muito sobre competências, alguém que galgou degraus e tudo mais” (E1).

Um ponto importante ressaltado pelo entrevistado E4, é o fato de que tanto um professor contratado quanto concursado da instituição, submete-se aos mesmos critérios de seleção: “[...] se ele é da área, se já ministrou disciplinas semelhantes, se ele tem vivência prática, se ele tem vivência pedagógica, não pode ser um professor que nunca deu aula” (E4).

Quanto a fatores que possam dificultar a verificação de competências nos docentes, a pesquisa de Nunes (2007) apontou não haver competências definidas para contratação dos docentes, embora haviam requisitos considerados importantes. Quanto ao resultado atual, três

entrevistados apontaram não haver dificultadores, um ponto de avanço em relação ao estudo anterior, pois de acordo com o entrevistado E2,

“[...] o nosso processo é bem estruturado. Você tem que analisar a prática do professor, a titulação dele, a produção acadêmica. Então tem uma série de itens que são analisados. Um dificultador não tem” (E2).

Ainda sobre os dificultadores, o entrevistado E4 ponderou que o candidato a professor deve comprovar requisitos e competências,

“[...] ele tem que apresentar documentação comprovada. Então se apresenta o currículo lattes dele, para tudo que ele afirmou ali, ele tem que ter um documento comprobatório. É a veracidade da coisa” (E4).

O entrevistado E5 ponderou que há um dificultador, que seria o modo de detectar a competência do docente através de sua aula:

[...] Eu diria que talvez a incapacidade, quer dizer a incapacidade também da Universidade assistir e analisar essas aulas do docente” (E5).

A respeito do investimento da instituição no desenvolvimento de competências no docente, o estudo de Nunes (2007) confirmou que o mesmo acontecia, através de Doutorados, Mestrados, cursos e eventos. Este novo estudo confirmou através da resposta de 4 entrevistados, que o investimento se mantém, embora não tenha sido unânime em quais modalidades ocorria o fomento da Instituição. O entrevistado E2 comentou que ao final de cada semestre,

“[...] nós temos a semana de planejamento (...). Geralmente nessa semana de planejamento a gente convida profissionais para falar de algum item ou de alguma questão importante para o desenvolvimento da capacidade do professor melhorar sua atuação em sala de aula” (E2).

O entrevistado E5, ressaltou que havia o investimento, mas, “[...] poderia investir mais. Mas eu acho que nós temos uma série de congressos e seminários, e muitas vezes cursos e treinamentos” (E5).

Sobre a avaliação de competências no corpo docente, o estudo de Nunes (2007) demonstrou que não havia um sistema de avaliação estabelecido na ocasião. No estudo atual detectou-se avanço neste campo, visto que a Instituição possui agora um sistema estruturado para avaliação, onde inicialmente,

“[...] no regimento geral da instituição, lá diz isso: se você for contratado recentemente, durante um ciclo de “X” tempo você está sob avaliação do colegiado do curso o qual você está prestando serviço. É como se fosse o tempo de experiência da empresa” (E4).

O professor também é avaliado semestralmente através de um sistema eletrônico da Instituição em três níveis:

“[...] os professores são avaliados pelo colegiado, alunos, e seus superiores, com vários itens que se considera importantes para a competência do professor em sala de aula. Esses dados são repassados para o colegiado que os analisa” (E2).

De acordo com o entrevistado E4, alguns parâmetros adotados pelos coordenadores na avaliação dos docentes são:

“[...] questões que vão desde o cumprimento de horário e planos de ensino até questões como: Desenvolve práticas na disciplina? É um professor que contribui com o curso fora da sala de aula? É um professor que está sempre disposto a participar das coisas ” (E4).

O entrevistado E5, comentou que a avaliação também é realizada pelos coordenadores através “[...] da leitura pelo colegiado, do plano de ensino do professor e obviamente também o retorno dos alunos que é importante” (E5).

No que se refere ao feedback dos alunos egressos, o estudo de Nunes (2007) relata que eram realizados através de coleta com alunos informalmente. Com relação a situação atual, ainda são recebidos feedbacks informais dos egressos do curso, de forma geral sempre positivos. O entrevistado E4 comentou que há um setor na Universidade, encarregado de entrar em contato com ex-alunos e realizar uma pesquisa de sua situação atual. O mesmo complementou que há um evento na instituição, onde egressos são convidados a retornar e dar palestras aos alunos sobre sua experiência na Universidade e atual no mercado, o que até então sempre foram positivas.

Outro aspecto positivo referente feedback dos egressos, se trata de seu retorno a instituição de ensino, que de acordo com o entrevistado E4

“[...] eu percebo um número grande de egressos do curso de administração fazendo o curso de pós. Isso é um indicativo porque senão ele não estaria aqui pagando para fazer” (E4).

Sobre as considerações finais, o entrevistado E4 ressaltou a importância deste tipo de estudo para a melhoria do ensino, bem como sua contribuição com algum indicativo de melhoria relacionado ao Enade, e ao próprio projeto pedagógico.

O entrevistado E5 mencionou que por mais estruturado que o curso seja, dificilmente haverá uma padronização de competências formadas nos egressos:

“[...] Por melhor que seja o projeto pedagógico do curso em relação às habilidades e competências, por melhor sejam os professores e gestores do curso, nós vamos depender sempre da boa vontade e da capacidade de cada aluno. E cada ser humano, é um ser humano diferente. Uns têm mais capacidade outros menos, uns estudam mais outros menos, uns levam mais a sério e outros não. Então assim dificilmente a gente vai encontrar uma padronização de habilidades competências nos egressos” (E5).

O entrevistado E1, finalizou frisando a importância de se ampliar e criar parâmetros para medir as competências:

“[...] Eu acho que é importante assim só frisar, seria oportuno e desejável, é que nós tivéssemos uma ideia bem ampla de competências, de como se adquire competência. É claro que a gente sabe que nós temos que ter parâmetros (indicadores) iniciais, objetivos, e depois medi-los evidentemente. Mas acho que devíamos incentivar muito não só o ensino, mas em outras atividades da Universidade. Como um todo” (E1).

## 6 CONCLUSÃO

O conceito de competências embora bastante conhecido e difundido no mundo corporativo, ganha importância em um mercado cada vez mais competitivo, que exige dos futuros Administradores uma boa formação teórica e prática, que os capacite a exercer com eficácia suas funções. De acordo com a pesquisa se manteve o entendimento identificado por Nunes (2007) de que o conceito de competências se refere a um “*Conjunto de conhecimentos*

*e habilidades*”. Os resultados também apontam um crescimento da importância da noção de competências, reforçadas pelo Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - Enade.

O mapeamento dos resultados de Nunes (2007) mostrou-se tarefa essencial para a uma melhor compreensão do tema e elaboração deste trabalho. Através do mapeamento, foi possível elaborar, identificar e comparar os resultados entre as duas pesquisas. Foi possível observar o norteamento por competências e sua aplicabilidade na elaboração, tanto do projeto pedagógico, quanto da grade curricular da IES, ressaltando-se a importância do mesmo também para a avaliação do Enade.

Quanto ao projeto pedagógico, a pesquisa demonstrou avanço em comparação ao resultado anterior e apurou que os princípios humanísticos norteiam a formação do Administrador na IES. Além disso, tanto projeto pedagógico quanto a grade curricular, acompanham as exigências mínimas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação, quanto as competências. O estudo detectou que o projeto pedagógico necessita ser novamente revisado e a previsão é que este processo ocorra ainda em 2017.

Sobre os participantes envolvidos na revisão do projeto pedagógico e grade curricular, a pesquisa esclareceu que se manteve a linha de envolvidos no primeiro estudo de Nunes (2007), entre Coordenadores e professores da Câmara departamental de Administração, com uma novidade, do envolvimento de professores dos departamentos dos Cursos de Ciências Contábeis e Economia com a finalidade de dar maior consistência na descrição e ajuste das disciplinas correlatas. Outro fator detectado para tal novidade, foi a situação econômica do país, que influenciou a convergência e conseqüente remanejamento de turmas, como forma de redução de custos, mas evidentemente que sem prejuízos à formação do egresso.

Embora não tenha existido unanimidade com respeito à definição das disciplinas através das competências, tanto na pesquisa anterior de Nunes (2017) quanto na atual, notou-se avanço neste quesito em comparação ao estudo anterior onde se aclarou apenas traços desse norteamento.

Quanto ao perfil do egresso, além da característica humanística já mencionada, foi elucidado que outras características como a capacidade de empreender, tomar decisões, solucionar problemas, dominar ferramentas e metodologias, agir com eficácia e ética em suas ações; compõe o perfil do egresso.

Em relação aos sinalizadores da necessidade de atualização de competências o estudo atual mostra que recursos externos como pesquisas de mercado e demandas da sociedade ganharam mais peso, ainda assim, se permanece usufruindo de *feedbacks* de alunos e membros da IES, fator semelhante ao elucidado no estudo anterior.

A interdisciplinaridade foi verificada através de trabalhos que ocorrem envolvendo diversas matérias nas unidades da IES, bem como seus conteúdos são interdisciplinares por si só. Foi verificado que os trabalhos interdisciplinares não possuem mais tanta relevância em comparação ao estudo anterior de Nunes (2007). Apurou-se que parte desta mudança, se deve a dificuldade por parte dos professores, que se mostram resistentes a realização do mesmo.

No que se refere ao equilíbrio entre teoria e prática e os métodos de avaliação da IES, a pesquisa apurou avanço em relação ao estudo anterior, embora tenha sido detectado que a execução prática possua limitadores como a disciplina em si, e do professor utilizar-se desta ferramenta de ensino, ressaltando-se que tais fatores são independentes do projeto pedagógico que contempla a execução de práticas. As mesmas características se assimilam ao método de avaliar o aluno, que de acordo com a pesquisa, pode não acontecer, pelo menos de forma explícita.

Foram identificadas atividades extracurriculares semelhantes ao estudo de Nunes (2007) como palestras, seminários, workshops, monitoria, estágio, pesquisa e extensão, participação no Diretório Acadêmico e Empresa Júnior. Tais atividades contribuem para a amplitude de

conhecimentos e estímulos na formação do profissional, muitos destes novos em relação ao visto em sala, de acordo com a pesquisa.

A infraestrutura do curso foi apurada como fator importante na formação de competências dos alunos, mas não um fator determinante. A IES possui uma infraestrutura completa, talvez não em quantidade e qualidade suficientes e que também havia sido mencionado no estudo de Nunes (2007), o que demonstra a necessidade de melhorias.

Com relação ao norteamto por competências no processo de seleção de docentes, verificou-se que o mesmo permanece pautado em titulação e conhecimento como fatores principais, mas houve progresso quanto a introdução de competências, em comparação ao estudo de Nunes (2007) onde tal direcionamento não estava claramente estabelecido.

O estudo mostrou novo avanço, destacando-se não haver fatores que dificultem a verificação de competências nos docentes, através de parâmetros estabelecidos tanto para candidatos concursados quanto contratados da IES. No estudo anterior não haviam competências definidas de acordo com Nunes (2007). O resultado também demonstrou a dificuldade da IES em assistir e analisar as aulas dos docentes.

O investimento no desenvolvimento de competência nos docentes se mantém, semelhante ao verificado no estudo anterior, onde destaca-se o compromisso da IES com a melhoria do corpo docente. O estudo conclui que há possibilidade de melhorias, embora haja uma gama de recursos disponíveis aos professores.

O estudo de Nunes (2007) demonstrou não haver um sistema de avaliações estabelecido na IES na época de sua realização. Houve grande avanço nesse sentido, onde foi possível apurar avaliações sistemáticas que se iniciam no processo de contratação e a cada semestre pelo Colegiado do curso, além do feedback dos alunos apurados via sistema da Instituição de maneira informal.

No estudo de Nunes (2007) os feedbacks dos alunos eram coletados informalmente. Atualmente a IES realiza pesquisa com egressos e permanece recebendo feedbacks informais através dos alunos. O estudo apurou que em ambos os casos, o retorno é positivo e uma característica que reforça este resultado é o grande número de egressos que retornam para realização dos cursos de Doutorado, Mestrado e Pós-graduação, o que certifica a credibilidade do ensino.

Nas considerações finais, o estudo apontou a necessidade de se estabelecer uma ideia mais ampla sobre a noção de competências bem como indicadores para seu acompanhamento evidentemente. Outro pormenor verificado se refere a importância da participação dos alunos no processo de aprendizagem, destacando-se que seu interesse e capacidades são fator crucial de sucesso e conseqüentemente também um dificultador para o estabelecimento de uma padronização de competências de forma geral. Estes resultados contribuem para a reflexão crítica referente ao tema, demonstram que a introdução da noção de competências ganhou espaço e se mostra de suma importância na formação do egresso.

Diante da pesquisa realizada, foi possível observar o avanço que noção de competências exerce sobre todos os mecanismos relacionados ao processo de aprendizagem da Instituição. O resultado também sugere que o estabelecimento das competências e indicadores estruturados de medição, possam ser temas interessantes de investigação e debate em futuras investigações.

## REFERÊNCIAS

- BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais – A contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 319 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração.
- BRASIL. **Conselho nacional de educação. Câmara de educação Superior**. Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. Disponível em:  
<[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf)> Acesso em: 04 set 2016.
- BRASIL. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Censo da Educação Superior principais resultados. 2015. Disponível em:  
[http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset\\_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/dados-apontamento-do-numero-de-matriculas/21206](http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/dados-apontamento-do-numero-de-matriculas/21206)> Acesso em: 03 out 2016.
- BRASIL. **Ministério Da Educação E Do Desporto. Secretaria De Educação Superior**. Edital nº 4 /97. Brasília, DF, 10 dez. 1997a. Disponível em:  
[portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/e04.pdf](http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/e04.pdf) > Acesso em: 03 out 2016.
- BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD, 1996.
- BURNIER, S. **Pedagogia das competências: conteúdos e métodos**. Boletim Técnico Senac, v. 27, n. 3, 2001. Disponível em: <<http://www.senac.br/BTS/273/boltec273e.htm>>. Acesso em: 03 out 2016.
- CFA. Conselho Federal de Administração. **Posição dos Registrados no Sistema CFA/CRA - agosto/2016**. Disponível em: < <http://www.cfa.org.br/fiscalizacao/relatorio-5.pdf> > Acesso em: 03 out 2016
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, Edição especial 2001, p. 184, 2001.
- HOLANDA, Lucyanno Moreira Cardoso; CARVALHO, Hélio Gomes; PILATTI, Luiz Alberto; FRASON, Antônio Carlos; RODRIGUES, Jaqueline Fonseca. Criação, desenvolvimento e evolução dos conceitos de competência e aprendizagem organizacional. **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Resende, p. 3, 2008.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo, Atlas, 2011.
- NUNES, Simone Costa. **A inserção de competências em cursos de graduação em Administração**. 2007. 435 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas –Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- SIQUEIRA, L., & NUNES, S. C. (2011). **Um olhar sobre o Projeto Pedagógico e as práticas docentes baseados na proposta de formação por competências**. Administração: Ensino e Pesquisa, V. 12, n. 3, p. 415-445, 2011. Disponível em:  
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31401/um-olhar-sobre-o-projeto-pedagogico-e-as>

praticas-docentes-baseados-na-proposta-de-formacao-por-competencias. > Acesso em: 04 set 2016.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia de pesquisa científica**. São Paulo, Atlas, 2012.

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