

## **As mudanças organizacionais e as competências de gestão: uma análise da percepção dos alunos de administração de uma Instituição de Ensino Mineira**

**Autor 1: Lorena dos Santos Cunha - FACIG**

**Autor 2: Juliana Cezário da Silva – FACIG**

**Autor 3: Reginaldo Adriano de Souza – FACIG**

**Autor 4: Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura – FACIG**

**Autor 5: Lilian Beatriz Ferreira Longo – FACIG**

**Resumo:** O objetivo desta pesquisa foi analisar a percepção dos alunos mediante o ambiente de mudanças organizacionais relacionadas aos objetivos do curso de graduação amparados nas Diretrizes Curriculares que desenvolvem as competências para a formação do Administrador. A pesquisa pode ser classificada como descritiva utilizando método quantitativo como método de aplicação e análise de questionário. Os resultados mencionam uma positiva relação entre as competências e habilidades desenvolvidas na graduação como fator solucionador e perfil adequado para adaptação ao cenário de mudanças. Pode-se concluir que os estudantes avaliaram as competências de gestão e sociais em maior proporção e que as competências de aprendizagem se encontram em um nível acentuado de crescimento dentro do grau de importância relatado pelos estudantes. Na percepção dos alunos também foi possível verificar que a relação teoria e prática apresentam uma relação forte dentro das organizações onde trabalham.

**Palavras-chave:** Competências; Habilidades; Diretrizes Curriculares; Mudanças.

## **1. INTRODUÇÃO**

O mercado de trabalho encontra-se em constante mudança, sejam elas tecnológicas ou econômicas afetando todo o ambiente organizacional (RUAS, 2005; DRUCKER, 1998). Mediante estas mudanças, existe uma demanda por profissionais na área de administração que sejam capacitados, solucionadores de problemas e flexíveis aos processos organizacionais. A busca por habilidades e competências a serem desenvolvidas por esse profissional, irá compor o controle e o planejamento de práticas necessárias para a eficácia da organização, o que se faz cada vez mais necessário para diminuir as instabilidades criadas pelo ambiente macroeconômico (DRUCKER, 1998).

De acordo com as diretrizes propostas pelo curso de Administração, um dos objetivos centrais para a formação do profissional, “é o desenvolvimento de um perfil empreendedor, com visão estratégica e abertura a mudanças” (MEC, 2005). O que se propõe neste contexto é conhecer as competências e habilidades necessárias ao ambiente de mudanças exigidas pelo mercado atual. Nesse sentido, existe uma demanda por essa formação profissional, sendo a graduação em Administração, o maior curso em número de matriculados no Brasil, com 793.564 estudantes. Existe também a previsão de ser a área com maior número de profissionais formados futuramente (CFA, 2015).

A partir da junção dos assuntos relacionados, busca-se investigar a seguinte problemática: qual a percepção dos alunos do Curso de Administração em relação ao ambiente de mudanças e o perfil profissional que se propõe com as diretrizes do curso de Administração no país?

Este estudo se torna relevante, pois irá analisar a percepção dos alunos do Curso de Administração, que serão os futuros profissionais formados na área, e indicará a dimensão da capacidade de avaliação destes em relação aos papéis que deverão desenvolver dentro das organizações. Além de evidenciar se os estudantes percebem a importância em atingir os objetivos propostos pelas disciplinas estudadas no curso, implicando a prática efetiva dessas habilidades desenvolvidas no cenário de mudanças. Antonello e Dutra (2005) aprofundaram sobre o tema em pesquisa aplicada sobre o desenvolvimento de competências durante a graduação aferindo-se as diretrizes centrais do curso de Administração e afirmando que as concretizações dos programas curriculares também dependem da relação do aluno com seu aprendizado enfatizando o aluno como coautor de todo processo.

Neste contexto, o objetivo proposto para este estudo é conhecer a percepção dos alunos do Curso de Administração de uma unidade de ensino superior em Manhuaçu (MG), em relação ao ambiente de mudanças e o que propõe as diretrizes propostas pelo curso de Administração no país. Para isso, buscar-se-á, com a análise do tema proposto: descrever o perfil dos estudantes do Curso de Administração na unidade de ensino estudada; verificar se os estudantes desenvolvem, a partir do perfil analisado, uma visão empreendedora e estratégica para atuar no ambiente de mudanças do mercado atual; e analisar a eficácia do desenvolvimento das habilidades e competências necessárias, conforme preconizam as diretrizes do curso.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O CENÁRIO DE MUDANÇAS E O CONCEITO DE COMPETÊNCIA**

A abordagem que traz relevância ao estudo do tema inicia-se através das

transformações ocorridas no ambiente socioeconômico e tecnológico que desencadearam novas formas de pensamento e de reestruturação dos processos internos nas organizações. De acordo com Ruas (2000) tais mudanças propõem um novo modelo de gestão para que as organizações tenham um desenvolvimento saudável, ressaltando alguns aspectos como a melhor alocação de recursos, a necessidade de flexibilização, a rápida mudanças de estratégia e a valorização do capital humano intelectual. Todos estes fatores favorecem a formação de profissionais capacitados, que desenvolvam habilidades suficientes para alcançarem os objetivos propícios e que se ajustem a estes novos modelos organizacionais (DRUCKER 1998).

Buscando analisar as competências necessárias que envolvam um profissional habilitado a enfrentar as mudanças é válido pontuar que o desenvolvimento e a forma de aprendizagem por parte das empresas têm que postular sua visão de amplitude, do benefício e a ideia do capital intelectual como diferencial. A partir da assimilação por parte das organizações da importância do capital humano como fonte de inovação, de integração e principalmente de conhecimento que agregue valor a organização os autores Elly e Gouillart (1995) ressaltam que há a necessidade de

valorizar o aprendizado individual: se o valor de uma empresa reside no conhecimento das pessoas que a compõe, o aprendizado individual é fundamental para a criação de valor. Portanto, a aprendizagem individual deve ser a base do novo contrato psicológico; O progresso advém da aplicação de novos conhecimentos. No entanto, uma empresa não pode evoluir, mudar e crescer sem o progresso das pessoas. Dessa forma, a empresa deve se transformar no veículo para o desenvolvimento humano, e não o contrário (ELLY, J.; GOUILLART, F. 1995, p.16).

Considerando que as organizações carecem de profissionais preparados e com o conhecimento adequado para enfrentarem o ambiente de mudanças, tanto externas quanto internas, evidencia-se a importância do desenvolvimento de competências e habilidades. Dentro do conceito de competência, Cordão e Zarifian (2003) defendem que há três elementos que fazem a composição de competência: o primeiro refere-se à tomada de decisão ou atitude e responsabilidades que o profissional reúne perante a situação ou problemas vivenciados. O segundo elemento é a inteligência prática que o profissional possui através de vários conhecimentos assimilados que se transformam ao decorrer do tempo. O terceiro elemento é a faculdade de mobilização e compartilhamento de desafios, propondo a finalidade de assumir grandes responsabilidades. Cordão e Zarifian (2003) ainda apresentam as competências como formas diferentes de classificação: as competências profissionais técnicas, as competências organizacionais, de inovação e relacionais.

Outros autores argumentam de forma correlativa, como Antonello (2003), Fleury e Fleury (2001) e Bertolini (2004) que relatam suas concepções a respeito da definição de competências,

trata-se da capacidade do indivíduo pensar e agir dentro de um ambiente particular, supondo a capacidade de aprender (formal e informalmente) e de se adaptar a diferentes situações, a partir da interação com outras pessoas em diferentes contextos, onde ele é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento), tendo em vista o aperfeiçoamento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor

às atividades da organização, a si próprio (auto realização) e à sociedade (ANTONELLO, 2003, p.17).

Ainda na percepção de Antonello (2003), Fleury e Fleury (2001), Cordão e Zarifian (2003), sobre as definições de competências, os autores asseveram sobre a totalidade da definição e como o conceito é abrangente agregando comprometimento, agilidade, técnica formando assim um conceito empírico sobre competência. Todo o cenário de transformações organizacionais vivenciadas em curtos espaços de tempo nos leva a fazer a junção das competências do profissional almejado pelas organizações e a busca por áreas polivalentes. Tais aspectos auxiliarão os profissionais a adquirirem tais habilidades necessárias para ascender à capacidade de lidar com as instabilidades do mundo organizacional.

## 2.2 FATORES QUE IMPULSIONAM O CRESCIMENTO DA PROFISSÃO

Com o desenvolvimento das organizações e as várias mudanças que ocorrem no mundo organizacional, tendo sempre a necessidade de reavaliar estratégias e modos de pensar, se fez necessário que alguém direcionasse e realocasse os recursos e as pessoas de forma a atingir da melhor maneira os objetivos traçados pelas organizações, o que torna necessário a atuação do profissional em Administração (CHIAVENATO, 2005). Sobre o conceito de administrar Chiavenato (2005) defende que a administração passou por várias etapas ao longo dos anos fazendo uma diversificação do seu conceito até chegar à definição de hoje, passando por três fases: a primeira quando o foco estava no trabalho individual; a segunda, valorizando as atividades grupais e a terceira estendendo também as atividades interorganizacionais relacionado à interdependência das organizações.

Neste contexto vale pressupor sobre o difícil papel de ser um administrador, onde se deve guiar e levar as organizações a alcançarem seus objetivos com máxima efetividade, envolvendo a direção de pessoas e recursos, tendo que tomar difíceis decisões a todo o momento em ambiente de grande pressão. Sendo assim,

o Administrador dá direção e rumo às organizações, proporciona liderança às pessoas e decide como recursos organizacionais devem ser arranjos e aplicados para o alcance dos objetivos da organização. Essas atividades se aplicam não somente ao presidente ou aos altos executivos, mais também aos supervisores de primeira linha ou aos líderes de equipes, em outras palavras elas se aplicam ao administrador situado em qualquer nível da organização (CHIAVENATO, 2005, p.5).

Relacionando o objetivo da Administração e a busca por profissionais que saibam lidar com cenário de grandes mudanças Drucker (2001) afirma que há uma grande variação no mundo das organizações, todavia a função ou objetivo central da administração eficaz sempre será o mesmo: alcançar o objetivo proposto pela organização de forma a transformar este objetivo unificado pelas pessoas envolvidas nestes processos. De acordo com este pensamento, Drucker afirma em sua concepção qual seria a o objetivo da Administração:

a tarefa fundamental da administração continua a mesma: fazer com que as pessoas funcionem em conjunto por meio de metas comuns, valores comuns, da estrutura correta e do treinamento e desenvolvimento necessário para agir e para render as mudanças (DRUCKER, 2001, p.24).

Bacharelado em Administração é um dos cursos com maior número de matriculados e conforme o Censo do INEP no ano de 2015 haviam 793.564 alunos matriculados, representando 12% do universo de alunos matriculados em Instituições de Ensino superior. Existem ainda 512.007 alunos matriculados em Cursos Superiores de Tecnologia em Administração (CFA, 2017).

Segundo Ducker (1998) diversas organizações e instituições de ensino superior já discutiam um novo perfil para o administrador. O profissional da atualidade deve ter, segundo Ansoff (1981), maior abertura à mudança. O número crescente de gestores em formação enfatiza ainda mais a necessidade de adequação ao novo ambiente mutante e competitivo.

Com este novo cenário no mercado de trabalho, a busca por uma graduação que permite uma ampla oportunidade neste ambiente vem chamando a atenção dos estudantes, visto que, de acordo com o CFA (2015) 20,52% dos entrevistados em 2011 fizeram a opção pelo curso. Afirmaram ainda que o principal motivo da escolha foi devido à formação generalista e abrangente (25,18% das respostas).

A ampla pesquisa do CFA (2015) permite vislumbrar essa mudança de forma clara e concisa. Em 1995, 34% dos administradores estavam trabalhando com administração e planejamento estratégico, tendo aumento de 4% em 1998. A área financeira teve o resultado de 18% de atuação dos administrados empregados entrevistados em 1995 e teve queda nos anos seguintes, finalizando com 13,75% em 2015. Já em 2011, foi incluído na pesquisa a Gestão de Processos com, 6,23%, apresentando queda de 1,15% no ano de 2015.

Alguns dos cargos ocupados pelos administradores no período entre 1995 e 2015, eram: gerência; analista; coordenação; presidência; diretoria; técnico; assessoria e supervisão. As áreas mais promissoras para a contratação do Administrador, segundo os entrevistados (administradores, coordenador/professor, empresário/empregados), em 2015 e para os próximos cinco anos são de consultoria empresarial, administração pública direta, administração pública indireta, instituições financeiras e a área industrial, evidenciando assim, a mudança gerada durante os anos, não só na atuação do administrador no mercado de trabalho como também na estrutura das organizações (CFA, 2015).

### 2.3 AS DIRETRIZES CURRICULARES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

As propostas elencadas pelo Ministério da Educação (MEC) de acordo com a **CNE/CES nº 04 de 13 de julho de 2005** para o curso de Graduação em Administração, servem como parâmetro estabelecido para formulação dos projetos pedagógicos, de acordo com as competências e habilidades e a serem desenvolvidas ao longo do curso:

- 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.

O modelo das Diretrizes aborda os objetivos propostos pelo MEC, sendo estes pontos a serem ministrados e que envolvem toda a finalidade das disciplinas na Graduação, apontando em todos os pontos quais habilidades e competências teriam que ser desenvolvidas ao longo do curso, observa-se que os tópicos V e VI abordam algumas características necessárias que englobam a necessidade de readaptação as mudanças organizacionais, assim como Drucker (2001) afirmou dentro do papel da Administração.

Em estudo realizado por Antonello e Dutra (2005) que aplicou uma pesquisa relacionada às reformulações que seriam necessárias para o projeto pedagógico do curso de Administração com o foco central nas competências, os autores fazem uma correlação entre as diretrizes curriculares do curso no ano de 2004, relacionando as competências necessárias de acordo com suas classes: Competências de Gestão, Competências Sociais, Competências Técnicas e Competências de Aprendizagem como demonstra o quadro 1.

A pesquisa com sentido comparativo teve como finalidade avaliar a importância da elaboração de novas diretrizes com foco empreendedor e se os alunos pesquisados conseguiriam relacionar qual competência teria maior abrangência dentro do campo de atuação, além de propiciar o desenvolvimento de habilidades e competências durante a formação estudantil. Buscou-se também analisar a percepção dos alunos já formados que trabalham na área da Administração.

Diretrizes Curriculares para os Cursos de Administração – Conselho Nacional de Educação (Resolução nº 1 de 2/02/2004),	O Curso de Administração deverá promover o desenvolvimento das competências transversais
<ul style="list-style-type: none"> <li>– 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;</li> <li>– desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais;</li> </ul>	<p><b>COMPETÊNCIAS DE GESTÃO</b> Contextualizar (leitura de ambiente/situação); Visão sistêmica; Sistematizar a tomada de decisão; Prontidão à Mudança; Visão de Negócio; Negociação.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;</li> </ul>	<p><b>COMPETÊNCIAS SOCIAIS</b> Relacionamento Interpessoal; Comunicação; Gerir Pessoas; Trabalhar em grupo; Desenvolver equipes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;</li> <li>– 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;</li> <li>– desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;</li> </ul>	<p><b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b> Conhecer Processos e Atividades desenvolvidos em organizações; Conhecer e saber como e quando aplicar ferramentas; Integrar conhecimentos específicos e gerais em sua área de atuação; Rever conceitos e estabelecer raciocínio crítico e analítico sobre os mesmos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– 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;</li> <li>– 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.</li> </ul>	<p><b>COMPETÊNCIAS DE APRENDIZAGEM:</b> Capacidade de Reflexão; Visão crítica – emancipatória; Estabelecer um conhecimento reflexivo; Autodesenvolvimento; Lançar mão dos conhecimentos na ação.</p>

Figura 1: Competências a serem desenvolvidas durante o Curso de Administração

Fonte: Antonello e Dutra (2005).

Os autores Nunes; Ferraz e Barbosa (2004) fazem uma observação de fatores que podem estimular os discentes a estarem desenvolvendo o perfil esperado abrangendo todas as competências transversais: a atuação do corpo docente; a existência de uma empresa júnior na faculdade; a realização das atividades extraclasse, tais como visitas técnicas; a presença de trabalhos interdisciplinares; a participação em atividades de pesquisa; a infraestrutura existente. Sugere-se que adotando estes métodos as Instituições de Ensino Superior (IES) facilitam o método de aprendizagem relacionando teoria e prática conciliando a percepção de Antonello e Dutra (2005) que relaciona a importância do desenvolvimento das Competências de Aprendizagem durante o período de graduação.

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa foi aplicada em uma instituição de ensino situada na cidade de Manhuaçu, na região leste de Minas Gerais, mais especificamente na Zona da Mata. Manhuaçu é o pólo das instituições de ensino da região, onde concentra três unidades de ensino presencial, acolhendo estudantes das cidades ao redor. A produção cafeeira é predominante na região, e o comércio local é movido também por pequenos empresários em sua grande parte.

Este estudo buscou avaliar, a partir da percepção dos alunos de Bacharel em Administração, o desenvolvimento das competências e habilidades durante a graduação no atual ambiente de mudança. Desta forma, em relação ao tipo de pesquisa, optou-se pela descritiva, que tem como objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1988).

Este estudo teve uma abordagem quantitativa, que de acordo com Fonseca (2002), é desenvolvido de forma objetiva, os dados necessários são coletados com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros e posteriormente analisados com a ajuda de métodos matemáticos, a fim de descrever as causas do tema abordado.

Quanto à técnica de pesquisa, foi utilizada a pesquisa de campo e o levantamento dos dados. As pesquisas do tipo levantamento têm como intuito reunir informações de um grupo de pessoas mediante um problema abordado, sendo muito úteis em pesquisas de opinião e atitudes (GIL, 1988). Para Rigsby (1987, p. 49-50) “os investigadores que realizam pesquisas de levantamento tipicamente coletam seus dados através de respostas verbais a questões predeterminadas feitas a maioria ou a todos os sujeitos de pesquisa”.

A coleta dos dados foi realizada por meio de questionário, que tem por algumas das vantagens, de acordo com Gil (2008), o fato das pessoas poderem expressar suas opiniões nos questionários sem expor sua imagem, ou seja, de forma anônima, elas também desfrutaram de um tempo que pode ser adequado a sua necessidade para respondê-lo.

A amostra pesquisada foi selecionada tendo como sujeitos da pesquisa, os estudantes do curso de Administração da instituição analisada. A amostra selecionada foi do tipo censo, que é “quando o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado” (GIL, 2002, p. 51). Diante disso, foram pesquisados 83 estudantes, totalizando o universo da pesquisa.

A análise dos dados foi feita a partir de métodos estatísticos e demonstrados a partir de gráficos que ilustraram os dados que foram analisados por meio da ferramenta de planilhas de Excel.

#### **4. ANÁLISE DE DADOS**

Conforme pesquisa aplicada por meio de questionário foi possível verificar os fatores mais significativos relacionados à base teórica já prescrita. Do total de alunos pesquisados 43 são do sexo feminino e 40 alunos do sexo masculino. Destes a maior parte tem como idade de 17 a 20 anos com 41 alunos, seguindo com 34 com idade entre 20 a 25 anos, 5 entre 26 e 30 anos e apenas 3 com idade acima de 30 anos.

Quando foi feita a abordagem acerca do fator que impulsionou os alunos a optarem pelo curso de Administração 34% deles afirmaram por ser uma profissão que abrange várias áreas, possibilitando ter a polivalência necessária que buscam dentro do mercado. De acordo com esta afirmação houve uma confirmação de acordo com os dados do CFA (2017) que já

estabelecia através de pesquisas sobre o crescimento da profissão que tinha como fator predominante de incentivo pela busca do curso as áreas abrangentes e generalistas apontando 20,5% como escolha total na área.

Ainda sobre os fatores que motivaram os alunos pela escolha do curso de Administração a segunda opção com maior percentual foi trabalhar como autônomo e abrir seu próprio negócio com 28% do total, demonstrando assim um crescimento do perfil empreendedor dos alunos. As Diretrizes Curriculares propõem como objetivo desenvolver habilidades suficientes com o intuito de desenvolver este tipo de perfil enquadrando (visão estratégica e empreendedora), desta forma entende-se que este objetivo, na visão do discente, tem sido alcançado na instituição de ensino pesquisada. O gráfico 1 apresenta as demais opções assinaladas: inserção no mercado com 18% e outros fatores com 20%.

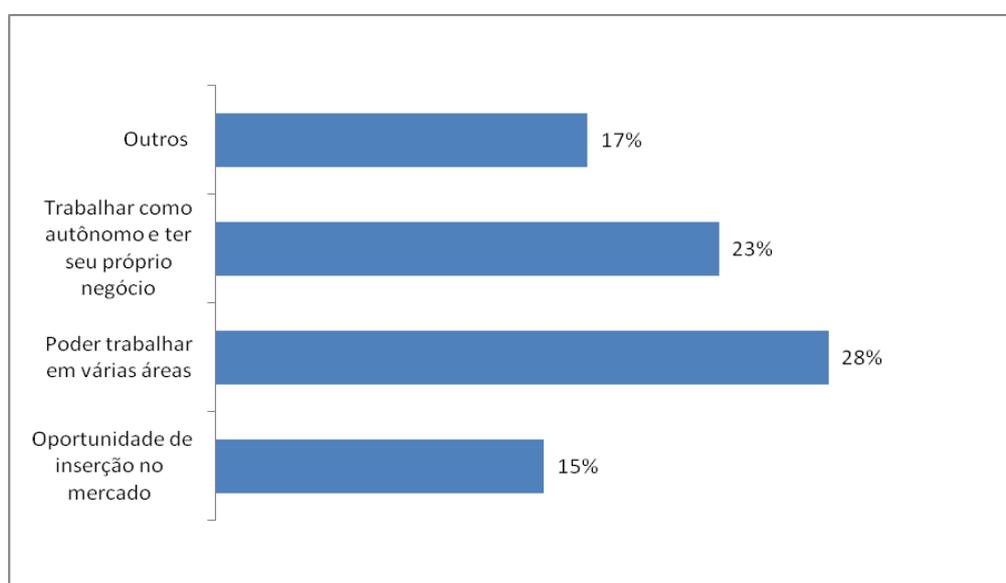


Gráfico 1: Fatores que levaram à escolha do curso de administração.  
Fonte: Dados de pesquisa (2017).

Quando questionados sobre quantos estavam trabalhando atualmente 62 alunos responderam SIM, e 21 afirmaram que NÃO. De acordo com a quantidade de alunos que responderam SIM, foi possível analisar, através de outra pergunta, se estes executavam atividades administrativas em todo tempo, em parte do tempo ou se exerciam outros tipos de funções. De acordo com os dados coletados foi possível notar a maior proporção de afirmação que trabalham em tempo integral com funções administrativas 45%, seguido por aqueles que disseram trabalhar em parte do tempo 34% e o restante afirmaram não exercer funções administrativas em seu local de trabalho 21%. Conforme os dados 79% dos alunos já se encontram em sua área de atuação, possibilitando aliar os conceitos e vivenciá-los dentro do ambiente administrativo com as funções e atribuições desta área.

Foram apresentadas algumas competências e habilidades em conformidade com as Diretrizes Curriculares estabelecidas pelo MEC para o curso de Administração e uma escala para análise dos discentes com o grau de importância na percepção dos mesmos, a saber: Extremamente Importante; Muito Importante; Importante; Pouco Importante e Sem Importância.

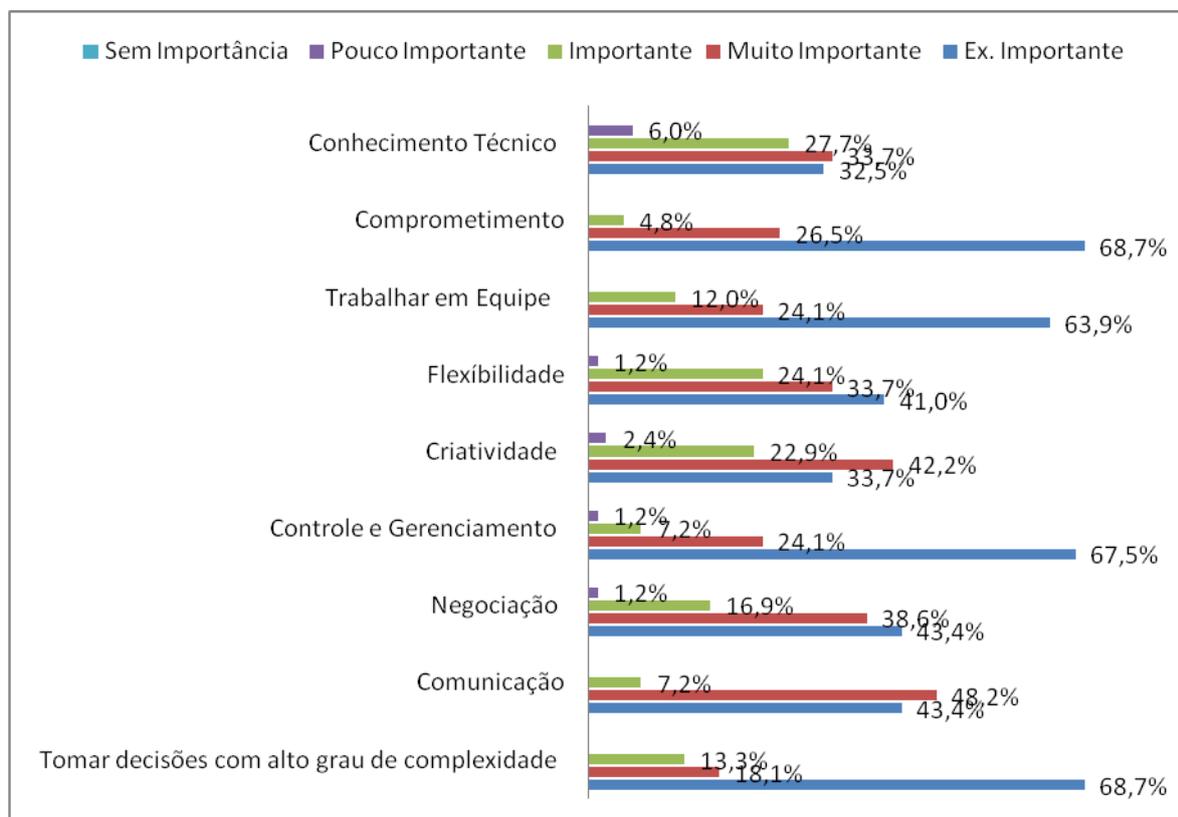


Gráfico 2: Relevância das competências e habilidades no prisma dos discentes.

Fonte: Dados de pesquisa (2017).

Por meio da análise do gráfico 2 foi possível verificar que na percepção dos alunos as competências principais a serem desenvolvidas pelo Administrador, em extremo grau de importância, seriam: poder de tomada de decisão com alto grau de complexidade (68,7%) e comprometimento (68,7%); habilidade em trabalhar em equipe/gerenciamento de pessoas (63,9%) e Controle e Gerenciamento (67,5%). Estes fatores evidenciam que mediante as opiniões dos alunos as Competências de Gestão e Sociais são mais relevantes em todo contexto no desenvolvimento do Administrador. Criatividade e Comunicação ficaram classificadas como habilidades Muito Importantes (42,2% e 48,2% respectivamente), demonstrando as Competências de Aprendizagem já sendo notada como fator em crescimento, confirmando a posição de Antonello e Dutra (2005) e Drucker (2008) que já mostravam em seus estudos que para se adaptar as constantes mudanças organizacionais as Competências de Aprendizagem seriam essenciais. Este fator é apontado pelo MEC no item V nas Diretrizes como um dos objetivos centrais do curso de Administração: “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”.

Outro ponto importante a ser destacado é que dentro do fator analisado como Conhecimento Técnico, esta habilidade foi citada pelos alunos com grande divisão sobre sua importância, sendo avaliado por 32,5% dos questionados como extremamente importante, para 33,7% como muito importante, outros 27,7% apontaram ser importante e para a minoria, 6%, com pouca importância.

Outro aspecto abordado foi sobre a concepção dos alunos sobre o mercado de trabalho relacionado ao curso de Administração, os mesmos foram questionados sobre a oportunidade de crescimento e inserção no mercado que o curso oferecia. Mediante esta abordagem 43 alunos (51,8%) responderam que concordam com esta afirmativa, 39 alunos (47,0%) concordaram totalmente com a assertiva e apenas 1 respondente (1,2%) mostrou-se indiferente com a questão. Ficou, portanto, evidenciado que a maior parte dos alunos (98,8%) relaciona de forma positiva o curso de Administração com a possibilidade de incorporação no mercado de trabalho.

As habilidades e competências foram abordadas em outro prisma pela pesquisa. Foram apresentadas quatro definições sobre as principais habilidades a serem desenvolvidas pelo administrador, dentre eles os dois fatores que foram citados por maior quantidade de respostas foram: “Ter uma visão sistêmica, ter aptidão para tomada de decisões; poder de negociação” (33,0%) e “Ter uma boa comunicação, bom relacionamento interpessoal e saber desenvolver equipes” (29%), conforme Gráfico 3. Estes dados confirmaram, novamente, as Competências de Gestão e Sociais como mais relevantes, concordando com a questão apresentada anteriormente, onde se pedia para relacionar as competências e habilidades ao seu grau de importância. Na questão anterior o “Trabalhar em Equipe” e “Tomar decisões com alto grau de complexidade” foram as competências com maior porcentagem geral (GRÁFICO 2).

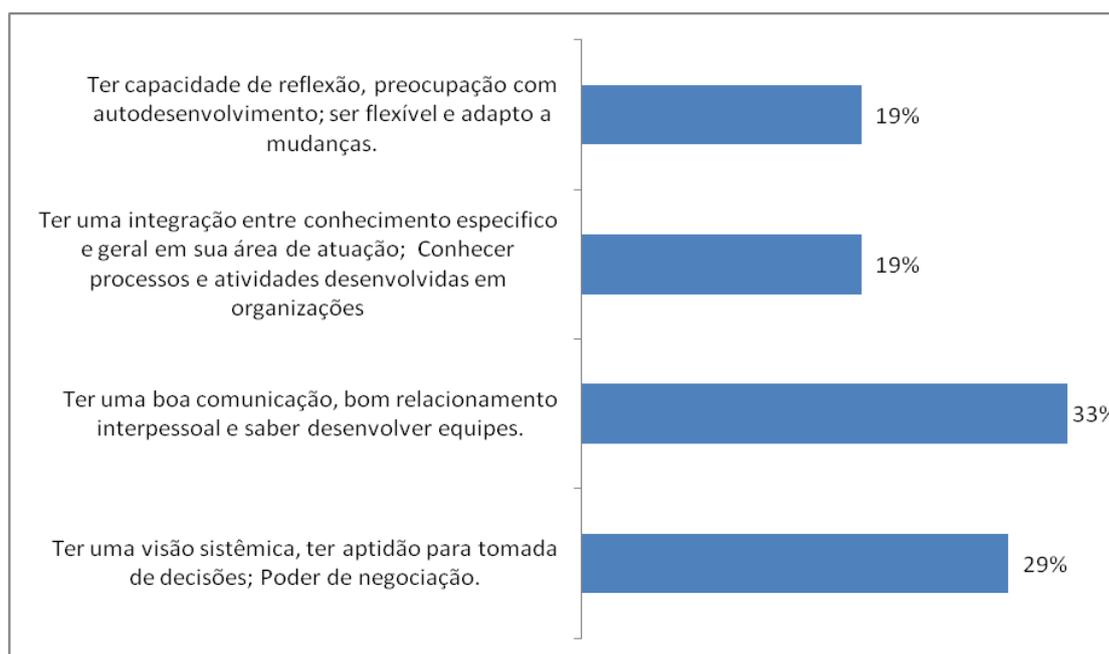


Gráfico 3: Habilidades e competências a serem desenvolvidas pelo administrador.  
Fonte: Dados de pesquisa (2017).

Ainda sobre as habilidade e competências a serem desenvolvidas pelo Administrador, as outras duas respostas foram contempladas por 19% dos questionados, o que se pode observar é que quando questionados sobre a Competência de Aprendizagem que foi relacionada ao autodesenvolvimento e à capacidade de adaptação às mudanças apenas 27 alunos apontaram esses tópicos.

Os discentes foram questionados se concordavam com a afirmativa que “o curso de Administração ajuda a desenvolver as habilidades suficientes que os qualificariam para se

atingir um perfil de profissional preparado para o mercado”, foi possível chegar à conclusão que a maior parte dos alunos (89%) concordou, total ou parcialmente, com a assertiva, contrapondo com apenas 5% que discordaram, outros 6% se mostraram indiferentes. O gráfico 4 demonstra o percentual das respostas.

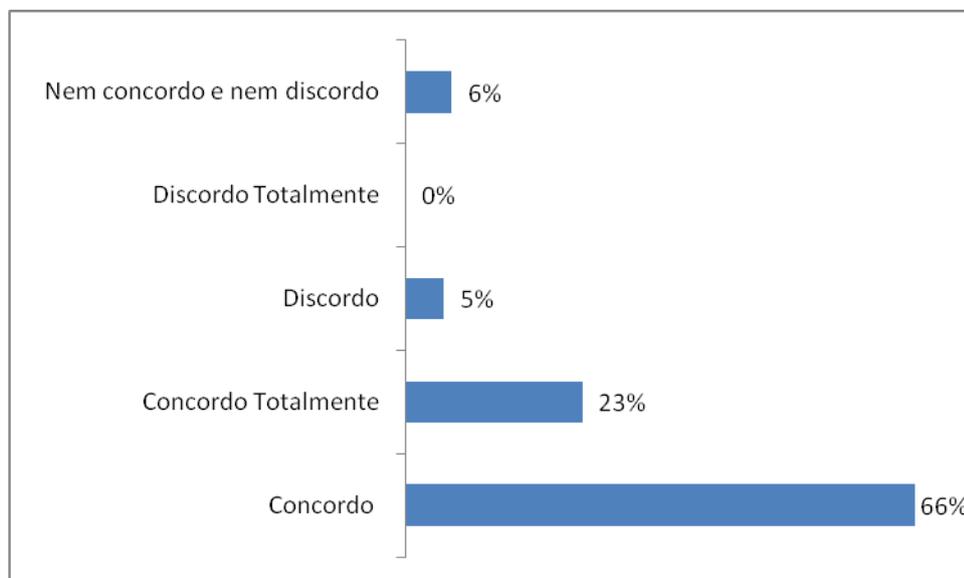


Gráfico 4: Concordância dos discentes de que o curso ajuda no desenvolvimento das habilidade e competências. Fonte: Dados de pesquisa (2017).

No contexto da aplicação da teoria relacionada à prática foi possível correlacionar também de forma positiva este fator. Dos 62 estudantes que trabalham atualmente, foi possível averiguar que dentre estes 41 concordaram (66,0%) e 11 concordaram totalmente (17,8%) com este paralelismo, confirmando por em prática ou vivenciar dentro do seu ambiente de trabalho a teórica aprendida no curso, explorando na prática o aprendizado do curso até o momento. Apenas 3 alunos (4,9%) responderam que discordam dessa relação e 2 respondentes (3,2%) discordam totalmente, 5 discentes (8,1%) foram indiferentes.

As mudanças que ocorrem no mundo organizacional fazem com que a todo o momento as instituições se reajustem aos novos modelos e se adaptem às novas exigências. Esta característica também é uma dos pontos principais que constam nas diretrizes do curso de administração como necessária para os estudantes desta área, tanto que no item VI postula “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” (MEC, 2005).

Foram apresentadas para os alunos algumas peculiaridades para que eles escolhessem qual seria a mais necessária referindo-se ao cenário de mudanças, ou seja, como eles avaliariam o fator central que seria possível para auxiliá-los neste processo de adaptação. Todas as opções seriam válidas partindo do pressuposto que a avaliação era a percepção dos alunos sobre as competências de maior valor. Desta maneira foram colocados de maneira implícita quatro conceitos relacionados às competências: de gestão, social, técnica e de aprendizagem. O gráfico 5 demonstra o quantitativo de cada opção:

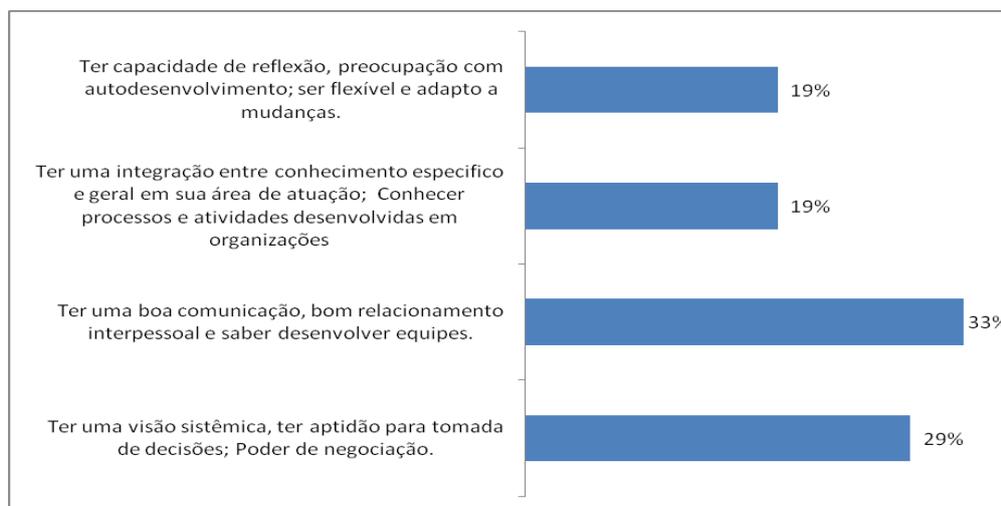


Gráfico 5: Características importantes para o administrador no cenário de mudanças.

Fonte: Dados de pesquisa (2017).

No que tange o resultado, pode-se ponderar que para 36% dos discentes a característica mais importante para lidar no cenário de mudanças é o “Pensar Estrategicamente: planejar em longo prazo”, característica essa que se enquadra nas Competências de Gestão. Em segunda opção 27% dos questionados afirmaram a característica de “Ser líder, gerir pessoas buscando a eficiência dos processos”, esta resposta se encontra dentro das percepções das Competências Sociais. Com 24% as Competências de Aprendizagem foram colocadas pelos alunos em terceiro lugar, este fator torna-se relevante devido a condizer com os estudos de Antonello e Dutra (2005) que faziam as sugestões para que houvesse algumas modificações nas Diretrizes, essas modificações sugeriam que tivessem uma maior abordagem no fator impulsionador de aprendizagem e perfil empreendedor.

Assim como na pesquisa de Antonello e Dutra (2005) os questionados na IES foco de estudo apontam Competências de Aprendizagem ainda como um ponto em crescimento, estando em todas as respostas atrás das Competências de Gestão. Vale pontuar que todas as competências avaliadas em sua totalidade são relevantes, todavia o objetivo a ser avaliado através da pesquisa foi avaliar a percepção dentro do cenário de mudanças e se os estudantes relacionavam este fator às competências mais adequadas que se enquadravam como habilidades propícias atreladas na finalidade do perfil citado por Ruas (2000).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se a partir da pesquisa e dos dados analisados que dentre os estudantes da graduação de Administração de determinada Unidade de Ensino foi possível considerar que os alunos em maior proporção avaliam a Administração como um curso que proporciona maior flexibilidade dentro do mercado de trabalho, e que este motivo é um dos fatores que estimula a procura pelo curso. Os alunos também afirmam que conseguem relacionar de forma positiva os conceitos a prática nos ambientes organizacionais em que trabalham. A asserção dos dados possibilita conciliar as percepções dos alunos com os estudos já feitos que buscam analisar este perfil de profissional que seja polivalente e flexível dentro das organizações.

Foi possível verificar, perante os questionamentos feitos aos alunos sobre as competências e habilidades desenvolvidas no curso, que os mesmos avaliam de forma crescente as Competências de Aprendizagem, as quais que seriam essenciais dentro do tema abordado das mudanças ocasionadas pelo macroambiente.

As competências de Gestão e Sociais foram mais reconhecidas pelos alunos identificando assim alunos com perfil de liderança e voltados para gestão de pessoas.

De outro prisma pode-se classificar as Competências de Aprendizagem como aquelas que estão em crescimento, fatores como criatividade e boa comunicação foram citados pelos discentes como muito importante, isto demonstra, mesmo que em menor proporção, que alguns alunos por estarem em períodos iniciais possam estar desenvolvendo tais habilidades.

Algumas limitações foram encontradas: alguns estudantes não estavam trabalhando limitando as repostas das questões relacionadas à teoria e prática. Maior parte dos alunos respondentes cursava os períodos iniciais, com isso algumas competências ainda seriam desenvolvidas no decorrer dos períodos trazendo maior conhecimento e aprendizado.

Pode-se concluir que a pesquisa obteve resultado positivo de forma a afirmar que em maiores proporções os estudantes desta Unidade de Ensino conseguem assimilar e compreender os objetivos centrais do curso, percebendo tais importâncias.

## 6. REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. **Experiential Learning: Of The Theory To Action**. Congrès AGRH – ANDCP, Université Pierre Mendès France, Grenoble, França. p. 27, 2003.

ANTONELLO, C. S.; DUTRA, M. L. S. Projeto Pedagógico: uma proposta para o desenvolvimento de competências de alunos do curso de Administração, com foco em empreendedorismo. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo, Atlas, 1981.

BERTOLINI, Eni Aparecida Silveira. **Competências: uma ferramenta para o desenvolvimento organizacional**. Revista técnica das FIPEP (Faculdades Integradas do Instituto Paulista de Ensino). São Paulo, v. 4, n. 1, p. 73-84, jan./jun. 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.  
**Conselho Federal de Administração (2015)**. Disponível em <http://www.cfa.org.br/servicos/formacao-profissional/censo-dos-cursos-de-bacharelado-em-administracao-e-dos-cursos-superiores-de-tecnologia-nas-diversas-areas-da-administracao>. Acesso em 24 ago. 2017.

**Conselho Federal de Administração (2017)**. Disponível em [http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/Pesquisaperfil2016\\_v3\\_web.pdf](http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/Pesquisaperfil2016_v3_web.pdf). Acesso em 01 de jun. 2017.

CORDÃO, F.; ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

DRUCKER, P. **A profissão do administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

ELLY, J.; GOUILLART, F. **Os três pilares da renovação**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 15-21, 1995. Makron Books, 1995.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001, p. 24.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo 4. ed. Atlas 2002.

MEC. Diretrizes do Curso de Administração (CNE/CES nº 04 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: 13 abr. 2017.

NUNES, S. C.; FERRAZ, D. M.; BARBOSA, A. C. Q. **Organização curricular e acadêmica de cursos de graduação em administração: uma investigação da adoção do conceito de competências em faculdades de Belo Horizonte, Minas Gerais**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, Minas Gerais. p. 3, 2004.

RIGSBY, Leo. **Delineamentos de pesquisa de levantamento**. In: KIDDER, Louise H. (Org.). **Métodos de pesquisa nas relações sociais**: Selltitz, Wrightsman e Cook. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

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

RUAS, R. **A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados**. READ – Revista Eletrônica de Administração. Porto Alegre, v. 6, n. 3. out. 2000. Disponível em: <[http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/download.php?cod\\_artigo=297&cod\\_edicao=25&cod\\_lista\\_edicao=25](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/download.php?cod_artigo=297&cod_edicao=25&cod_lista_edicao=25)>. Acesso em: 17 mai. 2009.