

**EPCDA - Ensino, pesquisa e capacitação docente em Administração**

AS COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR DESENVOLVIDAS PELAS  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: EXPECTATIVAS *VERSUS* REALIDADE

## RESUMO

A relevância dos estudos de formação dos alunos do curso superior de Administração vem sendo apresentada ao longo do tempo com ampla discussão sobre o perfil do egresso. Assim, o objetivo desse ensaio é uma análise comparativa entre as competências necessárias aos administradores, consideradas de alta importância pelos empregadores, e as desenvolvidas, segundo os coordenadores de curso. Os pressupostos da pesquisa são (i) as instituições de ensino superior levam em conta, na elaboração dos Projetos Pedagógicos de Cursos (PPCs), tanto instruções de órgãos reguladores como o Ministério da Educação (MEC), o Conselho Federal de Administração (CFA), a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), sindicatos e empresas em geral; (ii) as instituições de ensino superior formam, de fato, em seus alunos, as competências que essas julgam mais importantes; (iii) as competências presentes nos cursos de administração estão em consonância com as esperadas pelas empresas; e (iv) as empresas recebem os administradores com as competências que consideram importantes. Para obter a resposta, empregou-se pesquisa descritiva, de caráter quantitativo. Como resultado, identificou-se que de modo geral há grandes diferenças entre as competências consideradas importantes pelos cursos de administração e o que as empresas valorizam, bem como o que as empresas esperam dos administradores e o que elas recebem.

**Palavras chave:** Competências; Formação Superior; Administração de Empresas; Administradores.

## ABSTRACT

The relevance of the training studies of the students of the superior course of Administration has been presented over time with a wide discussion about the egress profile. Thus, the objective of this essay is to evaluate whether the competencies needed by the managers, considered of high importance by the employers, are the same developed, according to the course coordinators. The research presuppositions are (i) higher education institutions take into account, in the elaboration of the Pedagogical Projects of Courses (PPCs), instructions from regulatory agencies such as the Ministry of Education (MEC), the Federal Administration Council (CFA), the Brazilian Classification of Occupations (CBO), syndicates and companies in general; (ii) higher education institutions form, in fact, in their students, the competences that they deem most important; (iii) the competences present in the courses of administration are in line with those expected by the companies; and (iv) companies receive the managers with the competencies that they consider important. To obtain the answer, a descriptive, quantitative research was used. As a result, it has been identified that in general there are large differences between the skills considered important by management courses and what companies value, as well as what companies expect from managers and what they receive.

**Keywords:** Competencies; Higher Education; Business Administration; Administrators; Paraná.

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No mundo dos negócios, qualificar as pessoas para o mundo competitivo e em constante transformação se faz extremamente necessário. O desenvolvimento das competências necessárias aos colaboradores nessa nova lógica é um dos grandes desafios para empresas e centros de formação.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 30), competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. E, trazendo essa realidade profissional, espera-se que uma Instituição de Ensino Superior (IES) seja uma das fontes para desenvolver essas capacidades.

No processo de organização do ensino superior no Brasil, quanto ao desenvolvimento de competências para o profissional, tem-se que, tanto o Ministério da Educação do Brasil (MEC), quanto os Conselhos de Classe e o Código Brasileiro de Ocupações (CBO) do Ministério da Economia, Secretaria de Trabalho definem quais são as competências esperadas dos profissionais dos cursos superiores. E, as IES se propõem a desenvolver essas competências através de suas matrizes curriculares.

Desse ambiente, surgiu uma inquietação nos autores quanto a temática do desenvolvimento dessas competências, por parte das IES e sua interface com o que é demandado pelo mercado, ou seja, o objetivo desse trabalho, via uma pesquisa com fins descritivos e exploratórios, de caráter quantitativo que visa uma análise comparativa é evidenciar como se está o alinhamento entre competências desenvolvidas e os anseios do mercado. Pois, segundo Ching, Da Silva e Tretin (2014) há um descompasso entre o que o mercado demanda de formação profissional e o que efetivamente vem sendo formado.

Com isso, o presente estudo não é um esforço de promover uma revisão enciclopédica sobre a teoria da competência, e sim, apontar possíveis fragilidades e servir como fonte de orientação para reformulação de práticas pedagógicas. Com isso, nossa expectativa é estimular o pensamento sobre o desenvolvimento de competências, por parte das IES e sua interface com o que é demandado pelo mercado.

Assim a pergunta norteadora desse estudo foi: as competências necessárias aos administradores, consideradas de alta importância pelos empregadores, são as mesmas desenvolvidas no ensino superior de administração?

A priori, todas as IES devem desenvolver as competências esperadas pois, estas buscam atender aos requisitos do MEC, o qual busca testar, avaliar e medir, por meio do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade), o nível de competências dos alunos, competências essas alinhadas pelo MEC, às demandas do mercado.

Ao revisar as publicações nacionais, na área de Administração, através de pesquisa nas bases (i) *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL); (ii) Portal .periodicos. CAPES; e (iii) Google Acadêmico, nos últimos dez anos, constata-se uma escassez de estudos que analisam a questão de expectativas *versus* realidades de formação em cursos, principalmente no viés quantitativo. Com isso, almeja-se contribuir para a reflexão crítica sobre o a formação de competências – ou a falta delas – nos alunos e egressos de cursos de Administração.

Acredita-se que este trabalho poderá contribuir para o desenvolvimento de estudos acerca da temática ao fortalecer as bases acadêmicas da área. Por outro lado, do ponto de vista prático, o trabalho tem pretensão de contribuir para as IES na

questão do desenvolvimento de matrizes curriculares que atendam às necessidades dos estudantes, necessidades estas provenientes dos empregadores.

Por fim, acredita-se também que este trabalho se justifica, ainda do ponto de vista prático, pois poderá auxiliar tanto os órgãos federais envolvidos na escolha das competências a serem indicadas à IES como essenciais, quanto para as empresas, poderem elaborar programas de desenvolvimento de competências mais assertivos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se, nesta sessão, a construção dos fundamentos teóricos das categorias analíticas que compõem o estudo, com o objetivo de responder à pergunta de pesquisa. Inicialmente, trabalha-se reflexões sobre o desenvolvimento de competências especificamente como ocorre no curso de Administração.

### 2.1 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

As competências podem ser compreendidas como as habilidades, conhecimentos e atitudes em ação. Segundo Dowling e Henderson (2009, tradução nossa), o *Concise Oxford English Dictionary*, competência é definida como a qualidade ou extensão de ser competente, que por sua vez é descrita como ter a habilidade ou conhecimento necessário para fazer algo com sucesso, do latim *competere* no sentido de 'estar apto e apropriado'. Nessa mesma seara, Bitencourt (2005), citando Bruce (1996), explica que a competência é o resultado final da aprendizagem, com isso, tem-se que estas não são inatas aos sujeitos, como defendem os idealistas, e si as são desenvolvidas ao longo da experimentação do sujeito.

E mesmo para os que admitem que possa haver as competências de forma inata, esses não de concordar que a aprendizagem aprimora as experiências. Com isso, entende-se que o seu desenvolvimento está coligado com a aprendizagem, que apesar de sua individualidade, estas nascem em uma dialética de indivíduo-grupo.

Assim, por competências, apresenta-se como a junção do *Knowledge, Know-How and Attitude*, ou seja: (i) o conhecimento, que compreende o 'saber o que é'; (ii) as habilidades que é o 'saber fazer', e por fim, as (iii) a atitude que é a intenção ou querer fazer são as atitudes.

Para Boaventura *et al.* (2018, p.24), "a formação brasileira em Administração parece ter parado no tempo, esperando orientações que sempre chegam como um eco de décadas passadas". Assim, precisa-se refletir sobre quais bases estão o desenvolvimento das competências do egresso desse curso. Com isso, é nos bancos das IES que os alunos do curso passam a ter a expectativa dessa formação de competências.

As competências esperadas de um administrador são apresentadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) que são as normas obrigatórias – entendidas como mínimas – do Ministério da Educação (MEC) e orientam os planejamentos curriculares dos cursos. Para o curso de Administração, a DCN é materializada através da Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, e as competências mínimas a serem desenvolvidas no estudante são expostas no 4º artigo. Tais competências preconizadas pelo MEC encontram sinergia com as competências esperadas do egresso do curso de Administração pelo Conselho Federal de Administração (CFA) e descritas na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) nº 2521-05.

Quadro 2: Competências previstas pela Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) e pelo Conselho Federal de Administração (CFA)

Competências DCN Administração	Competências CBO	Competências CFA
I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão; II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento; IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais; V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional; VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável; VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.	Planejam, organizam, controlam e assessoram as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamento organizacional; promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional. Prestam consultoria administrativa a organizações e pessoas.	I - Identificar problemas, formular e implantar soluções; II - Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional; III - Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle; IV - Ser capaz de negociar, mediar e arbitrar conflitos; V - Elaborar e interpretar cenários

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de MEC (2005) CBO (2010) e CFA (2016).

Ao visualizar o que preconiza MEC (2005) CBO (2010) e CFA (2016), apontamos que elas possuem alinhamento entre si.

As IES que ofertam o curso de Administração no Brasil se baseiam nessas competências para a elaboração de seu PPC, que se materializam pela grade curricular do curso, ou seja, as disciplinas que isoladas ou de forma interdisciplinar devem ser responsáveis em desenvolver as capacidades no estudante. “O formato das disciplinas, seu conteúdo e a carga horária mantêm-se praticamente os mesmos entre todas as escolas, pouco importando o contexto no qual estão inseridos” (BOAVENTURA *et al.*, 2018, p. 24).

Assim, há a compreensão de que as competências geradas pela experiência do Ensino Superior são essas que darão o ritmo à empregabilidade e à carreira do aluno. Por exemplo, Gardiner (2006), ao apresentar os estudos sobre *Career concepts and organizational change* de M. J. Driver, na década de 1980, relata que as competências perfazem a carreira do sujeito, seja ela linear, especialista, espiral ou transitória.

O conceito de carreira linear se encaixa na compreensão organizacional tradicional da carreira, e os principais motivos são a necessidade de poder e realização. Os principais motivos para a carreira de especialista são o desejo

de competência técnica, segurança e estabilidade. Para as carreiras em espiral, os motivos são principalmente o desenvolvimento pessoal e a criatividade, enquanto que para carreiras transitórias, os motivos são a necessidade de variedade e independência alcançada pela exposição a uma gama constante de novas experiências. (GARDINER, 2006, p.13, tradução nossa).

Com isso, tem-se que as competências esperadas a serem formadas em um egresso do curso de administração é aquela que irá propiciar aos profissionais exercer as funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e controlar, mesmo que segundo alguns autores tal formação se dá de forma mecanicista, e em alguns casos descolados do que se é esperado pela sociedade e pelo mercado.

### **3. PERCURSO METODOLÓGICO**

Para se alcançar os objetivos traçados, empreendeu-se uma pesquisa com fins descritivos e exploratórios, de caráter quantitativo. A coleta de dados foi orientada a dois grandes grupos de pesquisados, o de coordenadores dos cursos de Administração do Estado do Paraná e o de gestores capazes de avaliar o desempenho de colaboradores formados na área em questão.

O objetivo deste estudo é analisar de forma comparativa o processo de formação dos administradores por sua aderência às instruções dos órgãos reguladores do Estado brasileiro e às demandas/perspectivas das organizações que os contratam. A pergunta norteadora desse trabalho foi: as competências necessárias aos administradores, consideradas de alta importância pelos empregadores, são as mesmas desenvolvidas no ensino superior de administração?

Para se responder à pergunta acima, e se alcançar o objetivo desta pesquisa, parte-se de pressupostos definidos pelos pesquisadores, tal qual seguem:

- Pressuposto 1 – as IES levam em conta, na elaboração de seus PPCs, tanto instruções de órgãos reguladores como MEC, CFA, CBO quanto de sindicatos e empresas em geral;
- Pressuposto 2 - as IES formam, de fato, em seus alunos, as competências que essas julgam mais importantes;
- Pressuposto 3 – as competências presentes nos cursos de Administração estão em consonância com as esperadas pelas empresas;
- Pressuposto 4 – as empresas recebem os administradores com as competências que consideram importantes.

Para explorar os pressupostos citados, definiu-se as seguintes perguntas como roteiro para o desenvolvimento da pesquisa:

1. Quais as competências para o egresso de um curso de Administração são mais importantes na visão de coordenador de curso?
2. Qual o grau de presença dessas competências no curso Administração na visão do coordenador do curso?
3. Quais as competências para o egresso de um curso de Administração são mais importantes na visão de um empregador?
4. Qual o nível de desenvolvimento dessas competências nos egressos dos cursos de Administração, na visão do empregador, no ato da contratação?

Além das questões anteriores focadas em responder à pergunta de pesquisa, para alcançar o pressuposto 1 e explorar de maneira mais aprofundada o fenômeno estudado, foi planejado identificar o grau de relação de regras e/ou práticas de

instituições governamentais como Ministério da Educação, Conselhos de Administração e o mercado empresarial em geral. Para tanto, definiu-se uma quinta questão, que segue:

5. Qual o grau de impacto das instituições MEC – Ministério da Educação e Cultura, CFA – Conselho Federal de Administração, Ministério do Trabalho via CBO – Classificação Brasileira de Ocupações, sindicatos e empresas, na elaboração do PPC do curso de Administração?

Após definir o objetivo, os pressupostos e as questões dessa pesquisa, partiu-se para a definição dos métodos de coleta e análise dos dados. A coleta de dados foi dividida em três etapas: (i) pesquisa bibliográfica sobre a temática, (ii) análise dos PPCs de 2 universidades, uma particular e uma pública, além de um centro universitário; e (iii) *Survey* com os coordenadores de cursos de Administração e gestores de empresas.

A realização das pesquisas bibliográficas ocorreu na segunda quinzena do mês de outubro de 2018, nas bases (i) *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL); (ii) Portal .periodicos. CAPES; e (iii) Google Acadêmico. Todas levaram em conta o período de publicação entre janeiro de 2008 a outubro de 2018; a área de conhecimento pesquisada foi Administração; e, primeiro, fez-se busca no idioma português e, em um segundo momento, na língua inglesa.

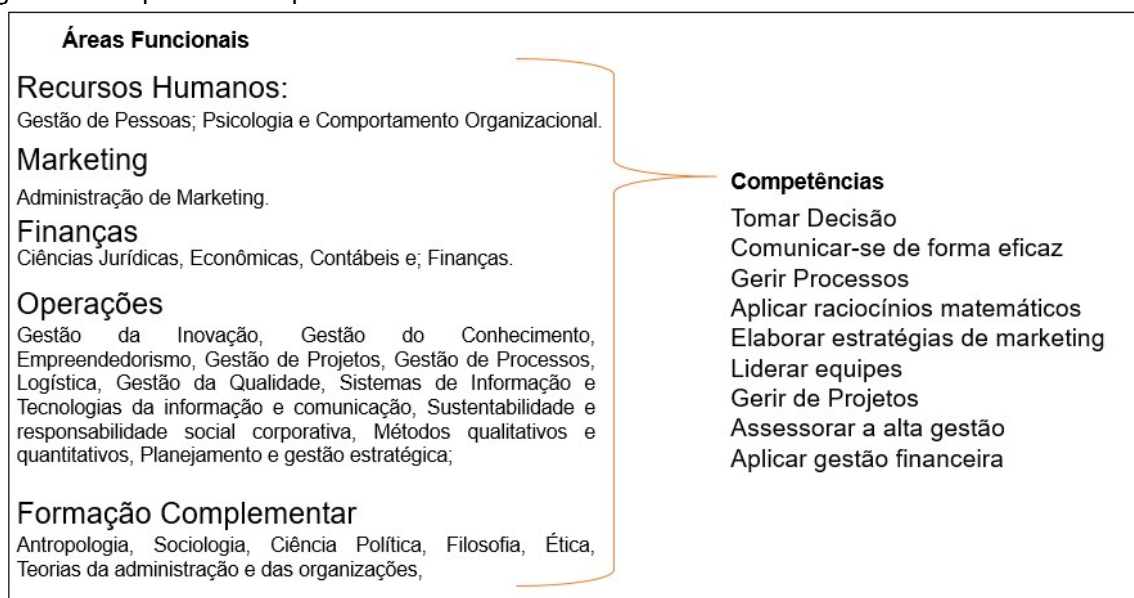
Ao analisar as bases, evidenciou-se que quando apresentadas em separada, as palavras-chaves acarretaram em um número expressivo de publicações. Por exemplo, na Spell, quando utilizada a palavra-chave 'Formação do Administrador' na busca como resumo, apareceram 43 artigos. Já quando fora cruzada essa palavra-chave com 'Competências do Administrador' a busca resultou em nenhum artigo. Sendo que a mesma situação ocorre nas outras bases e nas pesquisas com as palavras-chaves na língua inglesa. Além de servir para elaboração dos instrumentos de coleta, tal levantamento trouxe luz à carência de estudos teórico-empíricos focados nessa – temática/objeto – deste estudo, caracterizando-se assim, uma lacuna para estudos.

Somados aos artigos encontrados na fase anterior, na análise dos PPCs, ao auferir que as três IES citam a Resolução no 4, de 13 de julho de 2005, do CNE como fonte para o planejamento das competências no egresso, alinharam-se as informações da referida resolução com o das competências mencionadas pelo CFA e pelo CBO para se identificar as competências indicadas aos administradores e que seriam, posteriormente, avaliadas na *survey*.

Com base nesses instrumentos, foram definidas pelos pesquisadores deste estudo as principais áreas de atuação dos profissionais de administração: (i) Recursos Humanos, (ii) Marketing, (iii) Finanças; (iv) Operações e (v) Formação Complementar.

Como resultado desse processo, definiram-se nove competências necessárias aos administradores: (a) Tomar decisão; (b) Comunicar-se de forma eficaz; (c) Gerir processos; (d) Aplicar raciocínio matemático; (e) Elaborar estratégias de marketing; (f) Liderar equipes; (g) Gerir projetos; (h) Assessorar a alta gestão; e (i) Aplicar gestão financeira. A figura 2, a seguir, apresenta um mapa conceitual dessa análise.

Figura 1: Competências esperadas do administrador



Fonte: elaborado pelos autores com base na Resolução nº 4/2005, CBO (2010) e CFA (2016).

Na sequência, na etapa do levantamento dos PPCs, para as IES particulares, foi feito contato direto com os coordenadores dos cursos e solicitado o envio dos PPCs para os pesquisadores. Já na IES Federal, os PPCs estão disponíveis em seus respectivos sites.

Por fim, para a etapa das *Surveys*, com as competências dos administradores definidas, assim como as perguntas de pesquisa, elaboraram-se os questionários, um para os coordenadores das IES e outro para os gestores. Esses questionários foram desenvolvidos para que pudessem ser encaminhados de maneira on-line ou coletado por via impressa. Os questionários foram desenvolvidos pelos autores com base nos pressupostos definidos e na pesquisa bibliográfica desenvolvida.

Aos coordenadores, foi perguntado: (1) o tipo de instituição (universidade, centro universitário ou faculdade); (2) a cidade onde o curso está localizado; (3) o nível de importância que cada coordenador dá a cada uma das nove competências definidas; (4) a intensidade da presença de cada competência no PPC dos respectivos cursos; e (5) o grau de influência de instituições como MEC, CFA, sindicatos e empresas na construção do PPC. Nesse questionário, as questões 3, 4 e 5 foram respondidas com uma escala *Likert*, com cinco níveis de respostas.

Já os gestores, foram questionados sobre: (1) o setor de atuação da empresa em que trabalha; (2) a cidade da empresa onde trabalha; (3) a importância de cada uma das nove competências para os administradores; e (4) a intensidade recebida nos administradores contratados. Nesse instrumento, as questões 3 e 4 foram elaboradas com uma escala *Likert* de 5 pontos.

Para validar os dois instrumentos de pesquisa, assim como Subramanyam e Kandel (2014), foi formado um júri, que contou com 8 especialistas, sendo 1 professor de Programa de Mestrado e Doutorado, 2 gerentes de empresas, 2 alunos de Programa de Mestrado e Doutorado e 2 egressos de cursos de graduação em Administração. Esse processo buscou verificar a amarração das questões para o alcance do objetivo de pesquisa, além de testar a compreensão das perguntas e avaliar os possíveis formatos de respostas.

Para o envio dos questionários, inicialmente entrou-se em contato com parceiros-chaves para a coleta dos dados. No caso das empresas prestadoras de



serviços, entrou-se em contato com a Federação do Comércio do Paraná (Fecomércio-PR) verificando a possibilidade de a instituição disparar o link com a pesquisa para seus federados. No caso dos coordenadores dos cursos de administração, entrou-se em contato com Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD), verificando a mesma possibilidade. Em ambos os casos, obteve-se retorno positivo a disponibilidade de colaborar

O envio dos questionários para as entidades parceiras, já citadas, ocorreu em 28/11/2018 e prontamente foram encaminhadas ao público alvo. O resultado de respostas dessa primeira iniciativa não atingiu o mínimo necessário.

Assim, adotou-se uma nova tática de coleta que compreendeu pesquisar o e-mail dos coordenadores de todos os cursos de Administração de cidades com mais de cinquenta mil habitantes do Estado do Paraná e enviar, individualmente a cada um, o link de resposta afim de diminuir ao máximo a ida dos e-mails para as caixas de *spams* dos e-mails. Para os gestores, da mesma maneira, o link do questionário foi enviado individualmente a gestores contatados ao acaso que disponibilizaram seus e-mails para contato.

Em 07/12/2018 enviou-se, de maneira individual, aos coordenadores dos cursos de Administração do Paraná e a gestores em geral, os quais foram obtidos os respectivos e-mails. As respostas computadas na pesquisa foram recebidas até às 22h35 do dia 16/12/2018.

Após a consolidação das respostas em um único banco de dados, o próximo passo foi o tratar e a analisar os dados. Para esta pesquisa, adotou-se a estatística descritiva como método de apresentação e análise, visto que esse conjunto de técnicas se mostra coerente e eficiente para as apreciações necessárias. O nível de análise foi o individual, tanto na perspectiva dos administradores enquanto colaboradores das empresas, quanto com os estudantes de administração na perspectiva das IES que formam tais administradores. Já a unidade foi o das competências dos administradores e o recorte será transversal, definido como no final do ano 2018 e compreenderá o Estado do Paraná.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram adotados elementos de estatística descritiva para a apresentação e análise dos dados deste estudo. O objetivo deste método é sintetizar uma série de dados de uma mesma natureza, afim de identificar medidas de tendência centra ou dispersões, que possam chamar a atenção e gerar insights, conclusivos ou que apontem pontos a serem aprofundados (DANCEY; REIDY, 2013; PALLANT, 2010).

Quanto aos gestores pesquisados, obteve-se 63 respostas, as quais se dividiram entre os setores, conforme observado na Tabela 1.

Tabela 1 – Setores econômicos dos respondentes da pesquisa

Setor	Nº de respondentes
Financeiro	21
Comércio Varejista de bens de consumo (incluindo as farmácias)	19
Tecnologia da Informação, Comunicação e Publicidade, Educação	17
Comércio Atacadista de bens de consumo (incluindo as cerealistas)	2
Estacionamento, Limpeza e Conservação	2
Serviços de turismo e gastronomia	2

Além dos setores, os respondentes também foram agrupados de acordo com as cidades sedes das empresas que os mesmos trabalham. A Tabela 2 apresenta as cidades e seus respectivos número de respondentes:

Tabela 2 – Cidades das empresas

<b>Cidade</b>	<b>Nº de respondentes</b>
Curitiba	41
Araucária	7
São José dos Pinhais	7
Pinhais	6
Joinville	1
Paranaguá	1

Já quanto aos coordenadores de cursos, os questionários foram enviados a 89 coordenadores de cursos de Administração das cidades do Paraná com mais de 50 mil habitantes. Foram obtidas 34 respostas (38,20% de retorno) consideradas válidas por se tratarem de respondentes do Paraná, as quais possuem representantes em todas as regiões do referido Estado. Desses, 12 respondentes são de instituições de Curitiba, 3 são de Maringá, 2 de Cascavel, de Guarapuava e de Pato Branco, 1 respondente de Araucária, Campo Mourão, Cornélio Procópio, Foz do Iguaçu, Londrina, Medianeira, Paranaguá, Paranaíba, Ponta Grossa, São José dos Pinhais, Telêmaco Borba e União da Vitória, além de 1 respondente que coordena cursos de Administração em duas cidades – Irati e Prudentópolis – mas respondeu uma vez o questionário.

Quanto ao tipo de instituição onde os cursos de Administração coordenados pelos respondentes estão localizados, 14 são Faculdades, 10 são Centros Universitários, 9 são Universidades e há ainda 1 Instituto de Ensino Superior.

Aos coordenadores, foi perguntado o quanto interferem órgãos públicos e privados na elaboração do PPC dos cursos. As respostas estavam organizadas em uma escala Likert de cinco graus, sendo: Não influencia; Influencia pouco; Influencia moderadamente; Influencia muito; e Influencia em todas nossas decisões. A Tabela 3 apresenta as médias das respostas e seus respectivos desvios padrões.

Tabela 3 – Influências no PPC

<b>Órgãos e instituições</b>	<b>Resposta média (de 1 a 5)</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Ministério da Educação (MEC) - Diretrizes Nacionais Curriculares (DCN)	4,65	1,19
Empresas em geral	3,56	1,21
Conselho Regional de Administração (CRA)	2,56	1,19
Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)	2,53	0,65
Conselho Federal de Administração (CFA)	2,50	0,93
Sindicatos de Classe e/ou Federações	2,09	1,31

Observando a média das respostas, é possível afirmar que o MEC, por meio das Diretrizes Nacionais Curriculares é o principal ponto de inflexão na construção dos PPCs dos cursos, podendo ser afirmado que estas influenciam muito nesse processo. Outra esfera que tem impacto significativo é a das Empresas em geral, a qual pode ser classificada como de influência moderada. As demais opções obtiveram repostas médias na casa do Influencia pouco. Essas informações serão confrontadas, mais adiante neste tópico, com as informações obtidas dos gestores.

Também foi perguntado aos coordenadores, quanto cada competência dos administradores, são importantes para os egressos dos referidos cursos. As

respostas, também em escala Likert, variavam da seguinte maneira: Nada importante; Pouco importante; Importante; Muito importante; e Extremamente importante. A Tabela 4 sumariza as respostas obtidas com suas respectivas médias e desvios padrões.

Tabela 4 – Grau de importância das Competências para os coordenadores

Competências	Resposta média (de 1 a 5)	Desvio Padrão
Tomar decisão	4,59	0,74
Liderar equipes	4,56	0,56
Comunicar-se de forma eficaz	4,53	0,73
Gerir processos	4,12	0,77
Gerir Projetos	3,88	0,85
Elaborar estratégias de marketing	3,65	0,66
Aplicar gestão financeira	3,38	0,77
Aplicar raciocínio matemático	3,35	0,86
Assessorar a alta gestão	3,26	1,02

É possível classificar as competências, Tomar decisão, Liderar equipes, Comunicar-se de Forma Eficaz e Gerir Processos como Muito Importantes na percepção dos coordenadores. As mesmas, obtiveram, respectivamente, 26, 23, 20 e 12 respostas com valor 5 – Extremamente importantes.

Além disso, outro *insight* gerado dessa questão, é que as três competências com médias de respostas mais altas, Tomar decisão, Liderar Equipes e Comunicar-se de Forma Eficaz, segundo a abordagem teórica do C.H.A., utilizada no referencial teórico deste trabalho, estão muito ligadas à atitude, o que demonstra um grande desafio aos cursos, de como desenvolver tais competências em seus alunos, visto que poucas são as disciplinas presentes nas grades com esse foco.

Na sequência, foi perguntado aos coordenadores, a percepção dos mesmos quanto ao grau de presença de cada competência dentro dos respectivos PPCs. É possível verificar que há sim a presença da maioria das competências nos PPCs, de acordo com a classificação de importância que os coordenadores atribuíram a cada competência.

As três competências mais importantes e as três menos importantes possuem a mesma colocação tanto no ranking de importância, quanto no ranking de presença nos PPCs. Quanto à presença nos PPCs, as competências ‘Gerir projetos’ e ‘Elaborar estratégias de marketing’, obtiveram respostas médias de 3,76 e 3,71, respectivamente, o que as mantém muito próximas das respostas obtidas quanto à importância dessas na percepção dos coordenadores.

A segunda parte da etapa de coleta de dados primários foi a aplicação de questionários a gestores em geral de empresas, que tenham trabalhado com colaboradores formados em Administração. Nesse questionário, foi solicitado aos gestores que classificassem as nove competências definidas como inerentes ao administrador, de acordo com o grau de importância. As respostas possíveis eram: Nada importante; Pouco importante; Importante; Muito importante; e Extremamente importante. A Tabela 5 apresenta os resultados obtidos:

Tabela 5 – Grau de importância das competências para todos os gestores respondentes

Ranking	Competência	Resposta média (de 1 a 5)	Desvio Padrão
1	Comunicar-se de forma eficaz	4,38	0,85

2	Tomar decisão	4,29	0,73
3	Liderar equipes	4,24	0,77
4	Gerir processos	4,08	0,93
5	Aplicar gestão financeira	3,98	0,87
6	Gerir Projetos	3,59	0,95
7	Assessorar a alta gestão	3,35	0,85
8	Aplicar raciocínio matemático	3,24	1,03
9	Elaborar estratégias de marketing	2,87	0,94

O ranking de importância das competências para os gestores possui quatro competências classificadas, por meio da média das respostas, como Muito importante – Comunicar-se de forma eficaz, Tomar decisão, Liderar equipes e Gerir processos. Ressalta-se aqui que as mesmas quatro competências, mesmo que em ordem diferente, são as mesmas quatro mais importantes classificadas pelos coordenadores.

Assim, demonstra-se um alinhamento entre o que o mercado classifica como importante e o que os coordenadores de cursos consideram importante. Como já visto anteriormente, há um bom alinhamento entre o que os coordenadores consideram importantes e o que está presente no PPC, logo, levando-se em consideração as respostas dos coordenadores, pode-se afirmar que, para os coordenadores, seus cursos estão alinhados às demandas identificadas neste estudo.

Outro ponto reluzente dessa questão, é a competência ‘Elaborar estratégias de marketing’, que obteve média de resposta 2,87, a única com média inferior a 3 e, portanto, a única classificada pelo mercado, dentro dos setores que responderam, como pouco importante. Nesse ponto, repousa uma grande diferença entre o pensamento dos coordenadores e dos gestores, visto que os primeiros alçaram a referida competência ao 6º lugar, à frente de outras três competências.

Até o momento, mesmo com essa diferença em relação à competência relacionada ao marketing, há grande sinergia entre o que os coordenadores e os gestores consideram importante quanto as competências do administrador. Na sequência, a Tabela 6 apresenta a percepção dos gestores da intensidade da presença das competências nos administradores contratados/liderados pelos mesmos. Esse resultado engloba todos os respondentes, independente do setor de atuação e possuía como possíveis resposta a classificação: ‘Sem intensidade’; ‘Pouca intensidade’; ‘Com o mínimo de intensidade’; ‘Com muita intensidade’; e ‘Intensidade acima do esperado’.

Tabela 6 – Presença das competências nos administradores contratados por todas empresas

Ranking	Competência	Resposta média (de 1 a 5)	Desvio Padrão
1	Comunicar-se de forma eficaz	3,25	0,94
2	Assessorar a alta gestão	3,05	1,06
3	Aplicar gestão financeira	2,95	1,00
4	Aplicar raciocínios matemáticos	2,89	0,86
5	Gerir Projetos	2,87	0,82
6	Liderar Equipes	2,86	1,03
7	Tomar decisão	2,71	1,20
8	Elaborar estratégias de marketing	2,70	1,02
9	Gerir processos	2,46	1,10

É possível perceber uma queda drástica nas médias das respostas, sendo que a maior média, da competência 'Comunicar-se de forma eficaz', é 3,25, superando somente as duas últimas colocadas no ranking de importância dos gestores, ou seja, praticamente todas as competências são medidas quanto ao que as empresas recebem nos administradores, menor do que as empresas consideram importante.

Nesse ponto, alguns elementos chamam a atenção. O primeiro, é a presença no topo das competências entregue pelos administradores, da competência 'Comunicar-se de forma eficaz', o que está alinhado, quanto à colocação no ranking, com o que as empresas esperam, porém com uma média inferior ao que essas esperam.

No sentido contrário, chama a atenção também, o caso das competências 'Assessorar a alta gestão', 'Aplicar gestão financeira' e 'Aplicar raciocínio matemático' que estão colocadas nas, respectivas, 2ª, 3ª e 4ª colocação no ranking das competências encontradas nos administradores, mas são somente 7ª, 5ª e 8ª, respectivamente, no ranking de importância das competências.

Outro ponto contrário, diz respeito à competência 'Gerir processos', que ficou em último lugar quanto a ser encontrada nos administradores, com nota inferior a 3, e estarem 4º lugar com média superior a 4 na classificação de importância pelos gestores.

Para ampliar a discussão desses dados, a seguir, a Tabela 7, apresenta o ranking de importância das competências no setor Comércio Varejista de bens de consumo (incluindo as farmácias). É possível perceber uma grande variação entre os graus de importância avaliados entre as competências, o que pode caracterizar o setor como, entre os analisados, o que há diferença mais nítida entre a importância dada entre as competências pesquisadas.

Tabela 7 – Ranking de importância de competências para o setor Comércio Varejista de bens de consumo (incluindo as farmácias).

<b>Ranking</b>	<b>Competência</b>	<b>Resposta média (de 1 a 5)</b>
1	Tomar decisão	4,68
2	Comunicar-se de forma eficaz	4,58
3	Liderar equipes	4,58
4	Gerir processos	4,37
5	Aplicar gestão financeira	4,26
6	Gerir Projetos	3,63
7	Assessorar a alta gestão	3,42
8	Aplicar raciocínio matemático	2,79
9	Elaborar estratégias de marketing	2,79

Já a Tabela 8, o ranking apresentado refere-se a importância que o setor Financeiro dá a cada uma das competências. Dentre os setores pesquisados, este é o que apresenta menor diferença entre as avaliações dadas para as competências pesquisadas.

Tabela 8 – Ranking de importância de competências para o setor Financeiro

<b>Ranking</b>	<b>Competência</b>	<b>Resposta média (de 1 a 5)</b>
1	Comunicar-se de forma eficaz	4,25

2	Liderar equipes	4,05
3	Tomar decisão	4
4	Aplicar gestão financeira	4
5	Gerir processos	3,95
6	Gerir Projetos	3,65
7	Aplicar raciocínio matemático	3,6
8	Assessorar a alta gestão	3,2
9	Elaborar estratégias de marketing	2,95

Por fim, a Tabela 9, apresenta o ranking de importância das competências para o setor Tecnologia da Informação, Comunicação e Publicidade, Educação.

Tabela 9 – Ranking de importância de competências para o setor Tecnologia da Informação, comunicação e Publicidade, Educação

Ranking	Competência	Resposta média (de 1 a 5)
1	Liderar equipes	4,38
2	Gerir processos	4,31
3	Tomar decisão	4,15
4	Comunicar-se de forma eficaz	4,15
5	Aplicar gestão financeira	4
6	Gerir Projetos	3,54
7	Assessorar a alta gestão	3,46
8	Aplicar raciocínio matemático	3,38
9	Elaborar estratégias de marketing	2,77

Ao se extrair as respostas de acordo com os setores econômicos e compará-los, percebe-se que as competências 'Liderar equipes', 'Tomar decisão' e 'Comunicar-se de forma eficaz' estão presentes entre as quatro primeiras no ranking de todos os setores. Da mesma forma, as competências 'Assessorar a alta gestão', 'Aplicar raciocínio matemático' e 'Elaborar estratégias de marketing' estão ranqueadas nas três últimas posições nos três rankings, sendo a de marketing, a última colocada em todos os setores.

Também é possível perceber que a competência 'Gerir processos' é a segunda colocada, com média muito próxima à primeira, no setor Tecnologia da Informação, Comunicação e Publicidade, Educação. É possível verificar que há diferença de importância em algumas competências de um setor para outro e aqui repousa um outro grande desafio aos cursos de Administração – como desenvolver competências em futuros administradores que ainda não sabem em que setores atuarão ou que poderão atuar em setores diversos em suas carreiras?

Por fim, como já apresentado no início deste trabalho, não se faz nesse estudo questão de validar uma teoria, como a de competências, mas sim, explorar no campo, o fenômeno formação dos administradores no ensino superior e suas relações com órgãos reguladores e com os setores contratantes.

Os cursos de Administração parecem compreender a mudança que o mundo empresarial está passando e, como isso, demandam mudanças em diversos aspectos da formação dos alunos, inclusive nas competências a serem formadas. Mesmos cientes dessa mudança, parece que ainda a maioria dos cursos estão presos a um passado onde as tecnologias da informação e comunicação não estavam tão desenvolvidas e se faziam necessárias, empregados muito mais desenvolvidos em raciocínios matemáticos e especializados em funções específicas, dois aspectos

muito mais ligados as esferas do conhecimento e das habilidades, dentro da abordagem C.H.A. de competências.

Assim, de maneira mais ampla, é nítida a dificuldade de se desenvolver competências que dependam mais das atitudes, especialmente, no caso das competências estudadas nesse trabalho, das capacidades 'Liderar equipes' e 'Tomar decisões'. Também se percebe uma dificuldade em desenvolver uma competência de amplitude maior dentro das organizações, como a 'Gerir processos', que demanda uma formação mais completa, com uma visão mais holística da organização com um todo.

Isto posto, tem-se clareza que todas as perguntas de pesquisa foram respondidas e então é possível avaliar os pressupostos definidos anteriormente, a saber:

- Pressuposto 1 – as IES levam em conta, na elaboração dos PPCs, tanto instruções de órgãos reguladores como MEC, CFA, CRA, CBO quanto de sindicatos e empresas em geral;
- Pressuposto 2 - as IES formam, de fato, em seus alunos, as competências que essas julgam mais importantes;
- Pressuposto 3 – as competências presentes nos cursos de Administração estão em consonância com as esperadas pelas empresas;
- Pressuposto 4 – as empresas recebem os administradores com as competências que consideram importantes.

Quanto ao Pressuposto 1, ficou claro nas respostas que o órgão que mais é levado em consideração na elaboração dos PPCs é o MEC por meio da DCN e em um segundo nível, as Empresas em gerais. Os demais ficaram classificados como 'Influencia pouco'. O Pressuposto 2 foi confirmado, visto que no geral, há nos PPCs, segundo seus coordenadores, a presença das competências em nível muito similar ao que esses coordenadores classificam quanto a importância.

Boaventura *et al.* (2018) chama atenção que “apesar da flexibilidade sugerida pelas novas diretrizes da Resolução de 2003, a estrutura do conteúdo ofertado pelas escolas de Administração ainda possui uma forte influência do currículo mínimo e de toda a sua carga histórica”. Ou seja, parece-nos que há esse esforço de cobertura em atendimento a DCN e menos ao que de fato se parece esperado nos dias atuais. Questões essas que encontram coro em Paes de Paula, ainda em 2001 “um exame de realidade atual evidencia que ainda há um longo caminho a percorrer e comprova a persistência de traços da delinquência acadêmica na pesquisa e ensino da Administração no país” (PAES DE PAULA, 2001, p. 78).

O Pressuposto 3 foi negado em quase sua totalidade, visto que há grandes diferenças entre as competências consideradas importantes pelos cursos de administração e o que as empresas valorizam. E o Pressuposto 4 também foi negado pois também há grande diferença entre o que as empresas esperam dos administradores e o que elas recebem.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como apresentado anteriormente, esse estudo tencionou fazer uma análise comparativa se as competências necessárias aos administradores, consideradas de alta importância pelos empregadores, são as mesmas desenvolvidas no ensino superior de administração.

Do ponto de vista do mercado, conclui-se há uma ineficiência no processo de formação dos administradores. As competências consideradas de maior importância

pelo mercado não estão sendo desenvolvidas nos estudantes de administração conforme aponta a pesquisa, segundo as respostas das próprias empresas. Visualiza-se a necessidade de ampliar o desenvolvimento, principalmente, das competências 'Liderar equipes', 'Tomar decisões' e 'Gerir processos'.

Uma possível resposta para tal descolamento entre expectativa e realidade é que cada vez mais o mercado está dinâmico e em constante mutação, e as DCNs do curso de Administração foram elaboradas em 2003, o que pode apresentar a sua desatualização.

Ainda buscando responder à pergunta dessa pesquisa, do ponto de vista teórico, percebe-se uma clara importância de se pesquisar e desenvolver teorias acerca de competências relacionadas as relações interpessoais dos administradores. É essencial o desenvolvimento de competências ligadas as relações interpessoais para potencializar os egressos que normalmente desenvolvem com sucesso as competências tecnicistas como 'Aplicar conceitos matemáticos', 'Aplicar gestão financeira' e 'Elaborar estratégias de marketing'.

Considera-se como limitação deste estudo, o não aprofundamento nas práticas acadêmicas dos cursos pesquisados afim de descobrir se de fato as percepções dos coordenadores são postas em práticas. Desta forma, sugere-se como pesquisas futuras: (i) um estudo comparativo com contextos de outras regiões; (ii) um estudo aprofundado com as empresas para compreender quais as reais necessidades destas e como poderia-se resolver as demandas dentro das IES, por exemplo, com novas matrizes curriculares, com novas práticas de ensino ou algo que possa emergir desse estudo; e (iii) um estudo qualitativo em profundidade afim de verificar os processos de ensino, as opiniões dos alunos e confrontar com os resultados, afim de esclarecer o processo como um todo.

Por fim, espera-se que esse trabalho possa contribuir para a melhoria dos projetos pedagógicos dos cursos de administração e com o recrutamento e desenvolvimento dos administradores pelas empresas.

## **BIBLIOGRAFIA**

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

BOAVENTURA *et al.* Desafios na formação de profissionais em Administração no Brasil? **Revista Administração: ensino e pesquisa**, v. 19, n. 01, p. 1-31, 2018.

BRASIL. LEI Nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, Brasília, DF, dez 1996. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394\\_ldbn1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf)>. Acesso em: 17 fev. 2020.

CBO. Classificação Brasileira de Ocupações. 3 ed. Brasília: MTE, SPPE, 2010.

CFA – Conselho Federal de Administração. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/>>. Acesso em: 17 fev. 2020.

CHING, Hong Yuh; DA SILVA, Edson Coutinho; TRENTIN, Paulo Henrique. Formação por competência: experiência na estruturação do projeto pedagógico de um curso de administração. **Revista administração: ensino e pesquisa**. v.15, n. 4, p. 697–727, 2014.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. Estatística Sem Matemática para Psicologia: Usando SPSS para Windows. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DOWLING, Martin; HENDERSON, Iain. **Managing Personal Competencies**. MBA Module, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, 2009.



FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

GARDINER, Brent. Young people's perception of career success in Aotearoa/New Zealand: an exploratory analysis. Labour Market Dynamics Research Programme, Massey University, 2006.

PALLANT, J. SPSS Survival Manual. 5th Edition. Berkshire: McGraw-Hill, 2010.

PAES DE PAULA, A. P. Tragtenberg e a resistência da crítica: pesquisa e ensino na administração hoje. **Revista de Administração de Empresas**. v.41, n. 3, p. 77-81. jul-set, 2001.

SUBRAMANYAM, Natarajan; KANDEL, Bijay Kumar. Employability of MBA students with HR Specialization: The Case Study of Educational Institution in India. *International Journal of Automotive and Mechanical Engineering*. v.3, n.6, 2014.