

ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO: PERCEPÇÃO DOS DISCENTES PELO ALCANCE DAS COMPETÊNCIAS PREVISTAS PARA O PERFIL DO EGRESSO

Miguel Arantes Normanha Filho, Leticia Eugênia Carvalho, Sebastião Junior Vieira, Tatiany Medeiros da Silva, Wellington Ribeiro Venancio

¹UNIVAG – MT- Centro Universitário de Várzea Grande

m.arantesprof@yahoo.com.br

RESUMO

O grande desafio de um curso de Administração no Brasil é saber se consegue, por meio de suas metodologias de ensino, o alcance das competências previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado (DCNs), para atendimento do perfil do egresso definido no Projeto Pedagógico de Curso (PPC). Na abrangência do desafio, insere-se a questão da percepção dos discentes sobre as absorções das competências durante o curso. Existe vasta literatura sobre competências, mas ainda é um campo de pesquisa e estudos que merece atenção especial no ensino da Administração. Tal contexto, nos remete ao seguinte problema de pesquisa: As competências previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado contempladas no Projeto Pedagógico de Curso são percebidas pelos discentes durante sua formação ao longo do curso, para o alcance do perfil do egresso? O seguinte objetivo foi definido: Constatar se os discentes do curso de graduação em Administração reconhecem em sua formação, as competências previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, por meio das metodologias ativas aplicadas pelos docentes do curso no dia a dia das aulas. A metodologia de pesquisa aplicada adotou o método do estudo de caso, que é uma das formas de realizar pesquisas empíricas de caráter qualitativo. Foram feitas entrevistas com os discentes do curso, além de análise documental e, pesquisa bibliográfica. Os resultados não são conclusivos se pela ótica dos discentes existe a percepção que assegure absorção de todas as competências previstas no perfil do egresso definido no Projeto Pedagógico do Curso. O estudo revela a necessidade de pesquisas mais apuradas no âmbito do tema.

Palavras-chaves: Ensino da Administração. Competências. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado (DCNs).

ABSTRACT

The great challenge of a Business Administration course in Brazil is to know if, through its teaching methodo-

logies, it can reach the competences foreseen in the National Curriculum Guidelines of the Undergraduate Course in Administration, baccalaureate (DCNs), to meet the profile of the graduate defined in the Pedagogical Course Project (PPC). In the scope of the challenge, the question of the students' perception of the absorption of competences during the course is inserted. There is a vast literature on competences, but it is still a field of research and studies that deserves special attention in the teaching of Administration. This context leads us to the following research problem: The competencies provided for in the National Curriculum Guidelines for the Undergraduate Administration Course, a baccalaureate contemplated in the Pedagogical Course Project, are perceived by the students during their training throughout the course, to reach the profile of the egress? The following objective was defined: To verify if the students of the Administration undergraduate course recognize in their training, the competencies provided for in the National Curriculum Guidelines for the Undergraduate Administration Course, baccalaureate, through the active methodologies applied by the teachers of the course on the day a school day. The applied research methodology adopted the case study method, which is one of the ways of conducting qualitative empirical research. Interviews were made with the students of the course, in addition to document analysis and bibliographic research. The results are not conclusive if, from the students' point of view, there is a perception that ensures absorption of all the skills provided for in the profile of the graduate defined in the Pedagogical Project of the Course. The study reveals the need for more refined research on the subject.

The art. 611-A of the CLT, added by Law 13.467, of July 13, 2017, determines the prevalence of collective agreements and conventions over the law. However, it must be questioned whether such a position is valid before the Democratic State, which, since the beginning, has been based on the principle of legality.

Keywords: Teaching of Administration. Skills. National Curriculum Guidelines for the Undergraduate Course in Administration, baccalaureate (DCNs).

1 INTRODUÇÃO

O ritmo e a intensidade da evolução do conhecimento no âmbito de novas competências profissionais é a característica atual do mundo do trabalho, fruto da globalização e do processo de mutação crescente e constante das organizações, influenciado pela dinâmica das transformações no ambiente de negócios e da sociedade como um todo.

Ingressar em um curso de Administração representa uma grande oportunidade de adquirir competências para um mundo do trabalho competitivo e, pode consagrar uma carreira profissional na área da gestão organizacional. Sendo que as organizações estão cada vez mais seletivas quanto aos profissionais que necessitam, buscando especialistas em gestão que possuam competências que os diferencie e agregue valor à organização, para obter respostas em curto prazo de tempo, para gerenciar eficazmente as tarefas e, do pensar e agir estrategicamente, têm sido muito valorizadas.

Assim a profissão de Administrador ganha notável espaço nas organizações. Tais profissionais necessitam desenvolver constantemente novas competências para administrar organizações, representando o maior desafio dos discentes na aprendizagem da Administração, e conseqüentemente, das instituições de ensino superior.

As DCNs estabelecem competências e habilidades que obrigam o ensino de Administração a cumpri-las e, que são contempladas no perfil do egresso previsto no PPC, documento gestor que orienta o ensino da Administração em uma instituição de ensino superior. Portanto, ocorre à obrigatoriedade que um curso de Administração projete seu PPC, mantendo alinhamento com as DCNs (BRASIL, 2005) e, também, alinhamento com os seguintes documentos institucionais, Projeto de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Projeto Pedagógico de Curso (PPI). Portanto, cada curso de Administração precisa se manifestar em documento específico – o PPC, com caráter normativo próprio, uma intenção explícita de atuação para a formação profissional no contexto em que é implantado, com o desenho do perfil do egresso construído entre outros valores, obrigatoriamente, por meio das 8 (oito) competências e habilidades descritas nas DCNs.

A obrigatoriedade do dimensionamento do PPC é uma sólida ligação que proporciona vínculo do curso por meio do documento às DCNs que obriga que os conteúdos das unidades curriculares da matriz curricu-

lar sejam participes da construção das competências necessárias ao perfil do egresso, explicitadas de modo mais detalhado nos Planos de Ensino (PE), abrangendo dimensões que contemplam a ementa da unidade curricular, os conteúdos, objetivos, práticas de ensino com metodologias adequadas – teoria e prática, estratégias avaliativas formativas e diagnósticas e, referências básicas e complementares. Tais ações são as que impactam na absorção das competências pelos discentes, na sala de aula e/ou espaço de aprendizagem. Entender, traduzir e transportar as competências do PPC para o PE é responsabilidade do docente da unidade curricular, que conta ao final, com a análise e validação do PE pelos membros do Núcleo Docente do Curso (NDE).

Tal contexto nos conduziu a formulação do seguinte problema de pesquisa: As competências previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado contempladas no Projeto Pedagógico de Curso são percebidas pelos discentes durante sua formação ao longo do curso, para o alcance do perfil do egresso?

Justificou-se a pesquisa sobre o tema que gerou o artigo, pois, diante de um cenário econômico cada vez mais competitivo já inserido na quarta revolução industrial, “Ondas de novas descobertas ocorrem simultaneamente, em áreas que vão desde o sequenciamento genético até a nanotecnologia, das energias renováveis à computação quântica.” (SCHWAB, 2016, p.16), torna-se necessário a presença de um Administrador que saiba aplicar suas competências em prol da concretização dos objetivos das organizações para mantê-la sustentável e que sobreviva ao ambiente concorrencial onde atua. Nesse contexto, o futuro reserva aos egressos novos e conflitantes desafios a serem superados, mas que as competências adquiridas ao longo do curso, por meio do ensino da Administração e outras ao longo de uma carreira profissional, contribuem para superação de tais desafios. Como também, se faz relevante por proporcionar a melhoria do curso de Administração pesquisado, no âmbito de seus processos e estratégias educacionais, capacitações docentes, metodologias ativas, avaliações e certificações de competências, face aos dados e informações obtidas pelo resultado da pesquisa. Justifica-se por último a pesquisa, pelo conhecimento adquirido pelos pesquisadores sobre as competências do profissional Administrador.

O seguinte objetivo foi definido: Constatar se os discentes do curso de graduação em Administração

reconhecem em sua formação, as competências previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, por meio das metodologias ativas aplicadas pelos docentes do curso no dia a dia das aulas.

A metodologia aplicada na pesquisa para a construção do artigo adotou o método do estudo de caso, que é uma das formas de realizar pesquisas empíricas de caráter qualitativo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Breve histórico dos cursos de Administração no Brasil

A história dos cursos de Administração no Brasil é recente, segundo estudos de Andrade e Amboni (2004, p.1), “Em 1952, ano em que se iniciava o ensino de administração no Brasil, os Estados Unidos já formavam em torno de 50 mil bacharéis, quatro mil mestres e cem doutores por ano”.

Este atraso no desenvolvimento de cursos de Administração no Brasil se deu, especialmente, de acordo com Nicolini (2003, p. 01), porque “até a revolução de 1930, no entanto, a educação nem era uma prioridade do governo nem constava entre as grandes questões nacionais. Era um privilégio reservado a poucos [...]”. O quadro mudou apenas no governo Getúlio Vargas, conforme expõe Serva (1990, p. 10), “As primeiras escolas superiores de administração no Brasil surgiram como uma das consequências da política desenvolvimentista adotada a partir dos governos de Getúlio Vargas”.

Lemos e Bazzo (2011, p. 06) apud (Andrade e Amboni 2002, 2004) abordam a evolução dos cursos de Administração no Brasil, e resumem seu processo histórico de desenvolvimento em 4 (quatro) ciclos: 1º ciclo – surgimento e reconhecimento da profissão de administrador; 2º ciclo - marca a criação da Resolução nº 2 de 4 de outubro de 1993 do Conselho Federal de Educação que fixa os mínimos de conteúdos e duração do curso de graduação em administração; 3º ciclo – melhoria da qualidade e avaliação; 4º ciclo – diretrizes curriculares: marca a aprovação da Resolução nº 1 de 2 de fevereiro de 2004, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração.

Após este processo de desenvolvimento dos cursos de Administração no Brasil, Stroka e Duarte (2015) enfatizam que no ano de 2015, a profissão comemorou 50 (cinquenta) anos de regulamentação. Os autores, citando o Presidente do Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP), Roberto C. Cardoso fruto de entrevista, “O administrador terá um papel fundamental e de evidencia nos próximos anos, justamente por sua formação adequada para resolver problemas, liderar, motivar pessoas e descobrir novos caminhos” (p. 03).

Em Fleury (1983, p. 01) apud (Fleury 1981), vamos encontrar que “[...] o ensino de graduação em administração no Brasil atingiu, nos últimos anos, uma dimensão quantitativa respeitável [...]”, e este crescimento tende a se desenvolver ainda mais, obrigatoriamente, visto a necessidade de Administradores no mercado atual, que a cada dia, torna-se mais global.

2.2 Competências nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs)

Nos dias atuais, o que se observa, segundo o entendimento de Silva (2014, p. 993) é um “cenário político-econômico mundial extremamente complexo, desafiante, conflituoso, contraditório, com aspectos da realidade cambiante a cada instante, desafiando a capacidade de interpretação dos administradores”. Em tal contexto, o curso de Administração deve enfrentar “[...] uma grande diversidade de desafios fascinantes; entre eles, o mais intenso e importante é o entendimento e a modelagem da nova revolução tecnológica [...]” (SCHWAB, 2016, p. 11) e, “[...] buscar a construção de uma base técnico-científica que permita aos alunos desenvolverem um processo de autoquestionamento e aprendizado [...]” (BRAGA et al, 2011, p. 62 apud CRUZ, 2005, p. 102).

Nesse cenário complexo, conforme ensinam Cyrne e Dullius (2008, p. 3), as DCNs, têm por objetivo “[...] trazer maior flexibilidade à elaboração dos currículos dos cursos de graduação no Brasil, e servir de referência para as instituições na organização de seus programas de formação, permitindo flexibilidade e priorização de área de conhecimento”. Em Oliveira (2005, p 30) encontramos que as DCNs em alinhamento com a LDB, “[...] procuram garantir uma organização curricular articulada como projeto político pedagógico, preservando-se a sua flexibilidade, para formar profissionais aptos a atuarem no mercado de trabalho con-

temporâneo [...]”.

Com o objetivo de garantir que as competências sejam abordadas e desenvolvidas no curso de Administração, o Ministério da Educação em 13 de julho de 2005, foi instituída a Resolução nº 4, que cria as DCNs e define 8 (oito) grandes competências e habilidades (BRASIL, 2005). Com base nessas competências e habilidade estipuladas pelas DCNs, de acordo com Andrade e Amboni (2004, p. 18) é possível conseguir “à criação de diferentes formações e habilidades para cada área do conhecimento, possibilitando ainda definir múltiplos perfis profissionais que garantam maior diversidade de carreiras [...]”. A intenção das DCNs, ainda segundo os autores (p. 19), é permitir “a flexibilidade, a criatividade e a responsabilidade das instituições de ensino superior na elaboração de suas propostas curriculares por curso, de acordo com os objetivos contidos no Plano Nacional de Educação (PNE)”. Obrigam-se as instituições de ensino, que ofertam cursos de Administração, contemplarem em seu PCC, com especial destaque ao perfil do egresso, as 8 (oito) grandes competências e habilidades definidas nas DCNs.

2.3 Entendendo competência

Há vasta literatura sobre o tema competência, e muitas, baseiam-se no modelo de duas grandes correntes existentes, relacionadas ao estudo sobre competências, que são a corrente norte americana e a francesa. Segundo Regio et al (2012, p. 133) apud Le Boterf (2003); McClelland (1973), “[...] diversos autores conceituam o termo competência, entre eles McClelland (1973), que representa o pensamento dos autores americanos, ao destacar a abordagem da competência tendo como um dos focos o indivíduo no trabalho [...] No âmbito da corrente francesa “[...] Le Boterf (2003) destaca que, na década de 70, a definição de competência tinha como domínio a noção de qualificação enquanto que o conceito de competência que acompanha o profissionalismo teve seu auge no decorrer dos anos 80”. Em termos de conceito de competência ele “[...] foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland, desde então vem sendo amplamente discutido ao longo dos anos” (WITTE et al 2007, p. 04 apud DUTRA, 2004, p. 22).

No entanto, no meio organizacional, o estudo sobre competência só começou a se tornar relevante por volta dos anos 80, quando, pesquisadores começaram

a difundir-la (Zarifian, 2001).

No Brasil, um conceito amplamente aceito e utilizado é o de Fleury e Fleury (2001), que se apoiam em modelo francês para definir competência como [...] “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” segundo (GODOY et al 2009, p. 267). O conceito pode ser traduzido, conforme expõe Carvalho et al (2008, p. 37) que aponta competência baseando-se no C.H. A, definindo competência como “um conjunto de conhecimento (C), habilidades (H) e atitudes (A) necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidade”.

As competências também podem ser caracterizadas como funcionais e interfuncionais, conforme Borsagli (2013).

Em busca do desenvolvimento destas competências, é que Dutra et al (2012, p. 09) enfatiza a importância da competência no ambiente educacional, afirmando que “um dos temas da área de administração que têm mais intensamente transitado entre o ambiente acadêmico e o empresarial é o que trata do ‘conceito de competência’ [...]”. No entanto, ainda segundo o autor, “[...] apesar da aparente simplicidade do conceito de competência, sua aplicação tem sido considerada relativamente complexa” (p. 10).

Há dificuldades, muitas vezes, em conseguir que os alunos assimilem a importância do desenvolvimento das competências, sendo que, esses, por sua vez, encontram dificuldades por não terem tido, antes do ensino superior, uma formação que desse a eles noção do que seja competência, e por isso, é importante destacar, que a consecução dessas é um processo que “[...] inicia-se desde o nível fundamental acentuando-se no nível superior, quando devem ser estimuladas e desenvolvidas as habilidades e competências necessárias para o desempenho das atribuições de qualquer profissional.” (CARDOSO; FONSECA, 2009, p. 02).

O conceito de competência organizacional é abordado por diversos autores com denominações diferentes, conforme Dutra et al (2012, p. 83) apud Leonard-Barton (1992, p. 111-112), “[...] competências distintas (SNOW; HREBINIAK, 1980) (HITT; RIEKAND, 1985), competências organizacionais ou essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 230), competências de firmas-específicas (PAVITT, 1991), desenvolvimento de recursos (HOFER; SSCHENDEL, 1978), ativos invisíveis (ITAMI; ROEHL, 1987)”.

Competência organizacional conforme Quintana, (2009, p. 27) “[...] é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços, de forma contínua, buscando maior desempenho organizacional e a agregação de valor percebido pelos clientes e pela sociedade em geral”. Além disso, as competências organizacionais “[...] ajudam no sucesso da empresa, tornando possível um diferencial de mercado” Silveira (2013, p.46) apud Gramigna (2006, p.52).

Para que a organização tenha conhecimentos sobre determinados assuntos e/ou áreas específicas, Fleury e Fleury (2001, p. 23) apud Zarifian (1999) contemplam que esses conhecimentos devem “[...] estar associados a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento/ inovação e capacitação de recursos humanos”.

Scola (2003, p. 39) apud Drucker (1999, p.99) ensina que as competências organizacionais são individuais em cada ambiente organizacional, “[...] as competências organizacionais fazem parte da personalidade de cada organização e as diferenciam das demais e geram vantagem competitiva.”

As competências organizacionais para Oliveira (2008, p. 46) apud Silva (2005), referem-se à “[...] visão que os gestores detêm sobre o mercado e sobre as tendências que impactam o negócio onde atuam, resultando em melhorias que agregam valor ao cliente final”. Entretanto, Fernandes e Comini (2008, p. 03) apud Fernandes (2006, p. 32) complementam que competência organizacional é “[...] um conjunto de recursos coordenados que geram valor à organização, são difíceis de imitar, podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização, e impactam o desempenho organizacional em um fator-chave a seu sucesso”.

Na abordagem de Fleury e Fleury (2001, p. 23) apud Zarifian (1999).

[...] as competências organizacionais podem ser: competências sobre processos; competências técnicas; competências sobre a organização; competências de serviços; competências sociais. Os autores identificam três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Oliveira (2008, p. 40) apud Silva (2005) possui o entendimento que “[...] a competência de uma pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega [...] a e agrega valor ao negócio ou à organização em que atua a ele próprio e ao meio em que

vive”. Fleury e Fleury (2001, p. 21), destacam que a competência individual está “[...] associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar assumir responsabilidades, ter visão estratégica”.

Falk et al (2012, p. 4) apud Perrenoud (1999, p.7), conceitua competência individual como a “[...] capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”. Mas vamos encontrar em Sant’Anna (2002, p. 32) apud Mclelland e Dailey (1972) que, “A competência pode ser sintetizada como o conjunto de características individuais observáveis – conhecimentos, habilidades, objetivos, valores – capazes de predizer e/ou causar um desempenho efetivo no trabalho ou em outras situações da vida”.

Portanto, a falta de competências individuais numa organização é prejudicial ao alcance de um bom desempenho da mesma, uma vez que para Dutra et al (2012, p. 217) “[...] multiplica e potencializa a conflitualidade implícita nas relações de trabalho e transfere para terceiros os papéis sociais a serem representados sem a construção de espaços estratégicos para seu encaminhamento.” Assim Sant’Anna, (2002, p. 32) apud Luz (2001), afirma que, “a organização que melhor conhece quais competências individuais devem ser reunidas e harmonizadas para constituir suas próprias competências, encontra-se mais apta a atrair e reter as pessoas adequadas às suas necessidades”.

Murari (2009, p. 266) apud Ropé e Tanguy (2004), entendem, com base nas competências do indivíduo e, em um contexto organizacional, competência profissional é desenvolvida estando “[...] voltada para o indivíduo, que deve ter a consciência do que sabe fazer e do que não sabe fazer”. Carbone et al (2009, p. 77) apud Durand (2000), entendem que a competência do indivíduo caracteriza-se como competência profissional “[...] quando graças a suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou a organização em que atua [...]”, e quando o indivíduo, “[...] “gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidade e atitudes [...]”.

Quanto ao conceito de competência profissional, para Bomfim (2012, p. 52) apud Fleury (2001, p. 185), é compreendido como, “Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam

um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas”. O que para Murari (2009, p. 265) apud Zarifian (2001), “a competência profissional é uma responsabilidade do indivíduo em demonstrar que é capaz de trabalhar de forma cooperada, sendo criativo, tendo iniciativa e resolvendo problemas, sempre querendo aprender com as situações reais”.

É certo de que o Administrador deve ter consciência de que as competências são essenciais para a execução de suas funções no ambiente organizacional, pois de acordo com Drucker (1998, p. 3), “[...] o Administrador é o elemento dinâmico e vital de toda e qualquer empresa. Sem a sua liderança, os ‘recursos de produção’ permanecem recursos e nunca se tornam produção”. Silva e Santana (2012, p. 5) apud Queiroga et al (2007) abordam que é preciso que o Administrador seja uma pessoa capaz de “[...] atuar em funções de direção e coordenação nos diferentes níveis administrativos, desenvolvendo novas tecnologias para acompanhar a rapidez das inovações [...]”, portanto é um profissional que possui competências.

Amatucci (2000, p. 117) enfatiza em sua tese o perfil do Administrador baseado justamente em uma formação com base em competência. Ele aborda um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que “qualquer perfil, de qualquer IES, de qualquer lugar do mundo” deveria desenvolver. Para Campos e Rosa (2009, p. 04) o que fica evidente é que, as competências são indispensáveis para qualquer área de formação profissional, principalmente da Administração. É preciso, não só que o egresso de Administração busque desenvolver tais competências, mas que as instituições de ensino superior também busquem, em sua matriz curricular, estimular esse desenvolvimento. Nos dias atuais, este estímulo é muito mais facilitado que antigamente, pois “[...] as universidades e instituições de ensino de graduação tem maior autonomia na definição de seus currículos, o que lhes coloca o desafio de definir o perfil do profissional que atenda o mercado de trabalho em permanente transformação”.

2.4 Metodologias ativas no ensino da Administração para o alcance de competências

Barbosa e Moura (2013, p. 50) destacam que, “[...] nas últimas décadas, o perfil do aluno mudou muito. A escola também mudou e sobrevive, hoje, em

um contexto socioeconômico que impõe expectativas de desempenho cada vez mais elevadas”. Sobre estas mudanças em todo o ambiente socioeconômico, os autores falam sobre a necessidade de um avanço na educação, com a aplicação de métodos de ensino ativos, as metodologias ativas e, sua aplicação no ensino da Administração torna-se necessária para alcance de competências.

É neste contexto de profundas transformações sociais, econômicas e políticas, que a inserção de metodologias ativas na educação tem por objetivo “[...] desenvolver o processo de aprender, utilizando experiências reais ou simuladas, visando às condições de solucionar, com sucesso, desafios advindos das atividades essenciais da prática social, em diferentes contextos” Rocha e Lemos (2014, p. 01) apud Berbel (2011, p.29).

Gemignani (2012, p. 6) define metodologias ativas como, “[...] uma concepção educativa que estimula processos construtivos “[...] em que o estudante tem uma postura ativa em relação ao seu aprendizado numa situação prática de experiências, por meio de problemas que lhe sejam desafiantes [...]”.

Barbosa (2013, p. 55) apud Duarte (2002), afirma que, quando há a utilização de metodologias ativas “[...] ocorre uma aprendizagem mais profunda, significativa e duradoura, o que facilita a transposição dessa aprendizagem para outros contextos da vida [...]”.

É importante considerar que, “[...] a mera transmissão de informação sem a adequada recepção não caracterizaria um eficiente e eficaz processo de ensino-aprendizado” de acordo com Rocha e Lemos (2014, p. 01) apud Santos e Soares (2011), por isso, a aplicação de metodologias ativas exige uma estruturação bem elaborada para que processo de ensino-aprendizado seja, de fato, desempenhado com sucesso.

Quanto à aplicação prática de metodologias ativas para o alcance de competências, é possível usar a estratégia de aplicação de estudo de caso, onde “o caso pode ser real, fictício ou adaptado da realidade” Berbel (2011, p. 30) apud Abreu e Masetto (1985, p. 69). Ainda de acordo com a autora o estudo de caso permite aos alunos o “[...] contato com situações que podem ser encontradas na profissão e habituá-los a

analisá-las em seus diferentes ângulos antes de tomar uma decisão” (p. 30). Sendo assim, a metodologia ativa importante para a obtenção de competência.

3 METODOLOGIA

A metodologia aplicada adotou o método do estudo de caso, que é uma das formas de realizar pesquisas empíricas de caráter qualitativo. A pesquisa foi realizada em um curso de Administração, pertencente a uma instituição de ensino particular, baseada na Região Metropolitana do Vale do Rio Cuiabá – MT.

Foram feitas entrevistas com os discentes do curso do 7º e 8º período noturno, no segundo semestre letivo de 2015. Como técnica de coleta de dados foi adotada o seguinte instrumento:- Questionário para entrevistas junto aos discentes do 7º e 8º período do curso de Administração, período noturno. As escolhas dos discentes, referentes ao 7º e 8º período, foram motivadas pelo avanço escolar desses no curso bem como por terem vivenciado práticas educacionais por meio das unidades curriculares da matriz curricular, que contemplam a abordagem de todas as competências definidas nas DCNs. Foi solicitado aos discentes para que fossem assinaladas em quais níveis as seguintes competências foram desenvolvidas na formação deles, sendo Nível 1 = Não Desenvolvida; Nível 2 = Pouco Desenvolvida; Nível 3 = Desenvolvida; Nível 4 = Muito Desenvolvida.

O curso de Administração pesquisado além das 8 (oito) grandes competências emanadas das DCNs e integrantes do perfil do egresso, possui incorporadas ao referido perfil, outras 12 (doze) competências relacionadas ao mundo do trabalho, mas somente se pesquisou as competências das DCNs, pela obrigatoriedade do alcance delas ao final do curso, por exigência do MEC.

Também foi realizada pesquisa documental, por meio da análise do PPC, PPI, PE e DCNs. O PDI, por representar o posicionamento estratégico da instituição pesquisada, com sua missão e visão orientadora do PPC. O PPI, por contemplar a filosofia educacional da instituição de ensino pesquisada está alinhado ao PPC, com especial destaque para o ensino por competência e o uso de metodologias ativas. O PPC está construído em total observância as DCNs e, portanto, contemplam o perfil do egresso com competências, entre elas, as 8 (oito) grandes competências e habilidades expostas nas diretrizes. Devido não

existência de um conceito único de competência, o curso pesquisado usa conceito único de competência, contemplando de forma objetiva as mesmas no seu PPC – matriz curricular e, conseqüentemente, nos seus PE. Assim, para o curso de Administração pesquisado, a expressão usada nas DCNs competências e habilidades, foram definidas única e exclusivamente como competência, pois o conceito de competência adotado pelo curso incorpora a habilidade. Os docentes ao montarem os PE das unidades curriculares que irão ministrar suas aulas contemplam nele as competências que julgam poderem atingir por meio de dada unidade curricular, assim como detalham os conteúdos, por base teórica – conhecimento, práticas – habilidades e, ações que geram as atitudes.

A pesquisa bibliográfica foi realizada, pois de acordo com Lima (2008), serve de referencial teórico que contribui para analisar, obter respostas e ao exercício de interpretação do material coletado durante a pesquisa.

4 RESULTADOS DAS PESQUISAS

Pesquisa com discentes:

- Semestres letivos: 7º e 8º, noturno.
- Total de discentes: 39.

4.1 Resultados - Pesquisa com os discentes do 7º e 8º período noturno.

Avaliação da percepção sobre as competências adquiridas durante o curso, de acordo com as DCNs.

- Competência 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.

7º Semestre - A maioria dos discentes, 71%, reconhece em sua formação que a competência I foi desenvolvida, 29% reconhece que foi muito desenvolvida. Base: 7.

8º Semestre - A maioria dos discentes, 75%, reconhece em sua formação que a competência I foi desenvolvida, 13% muito desenvolvida, 9% pouco desenvolvida e, 3% não desenvolvida. Base: 32.

- Competência II – Desenvolver expressão e comu-

nicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.

7º Semestre - A maioria dos discentes, 38%, reconhece em sua formação que a competência II foi muito desenvolvida, 37% desenvolvida e, 25% pouco desenvolvida. Base: 7.

8º Semestre - A maioria dos discentes, 65%, reconhece em sua formação que a competência II foi muito desenvolvida, 19 % pouco desenvolvida e, 16% muito desenvolvida. Base: 32.

- Competência III – Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento.

7º Semestre - A maioria dos discentes, 43%, reconhece em sua formação que a competência III foi desenvolvida, 43% pouco desenvolvida e, 14% muito desenvolvida. Base: 7.

8º Semestre - A maioria dos discentes, 47%, reconhece em sua formação que a competência III foi desenvolvida, 22 % muito desenvolvida, 22% pouco desenvolvida e, 9% não desenvolvida. Base: 32.

- Competência 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.

7º Semestre - A maioria dos discentes, 57%, reconhece em sua formação que a competência IV foi desenvolvida e, 43% pouco desenvolvida. Base: 7.

8º Semestre - A maioria dos discentes, 44%, reconhece em sua formação que a competência IV foi desenvolvida, 31 % pouco desenvolvida, 22% muito desenvolvida e, 3% não desenvolvida. Base: 32.

- Competência 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.

7º Semestre - A maioria dos discentes, 43%, reconhece em sua formação que a competência V foi desenvolvida, 29% desenvolvida, 14% pouco desenvolvida e, 14% não desenvolvida. Base: 7.

8º Semestre - A maioria dos discentes, 47%, reconhece em sua formação que a competência V foi muito desenvolvida, 44 % desenvolvida e, 22% pouco desenvolvida. Base: 32.

- Competência VI – Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e dos seus campos de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.

7º Semestre - A maioria dos discentes, 57%, reconhece em sua formação que a competência VI foi muito desenvolvida, 29% desenvolvida, 14% pouco desenvolvida e, 14% não desenvolvida. Base: 7.

8º Semestre - A maioria dos discentes, 59%, reconhece em sua formação que a competência VI foi desenvolvida, 22% muito desenvolvida, 16% pouco desenvolvida e, 3% não desenvolvida. Base: 32.

- Competência VII – Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.

7º Semestre - A maioria dos discentes, 43%, reconhece em sua formação que a competência VII foi muito desenvolvida, 43% desenvolvida e, 14% pouco desenvolvida. Base: 7.

8º Semestre - A maioria dos discentes, 41%, reconhece em sua formação que a competência VI foi desenvolvida, 31% pouco desenvolvida, 16% muito desenvolvida e, 12% não desenvolvida. Base: 32.

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

7º Semestre - A maioria dos discentes, 43%, reconhece em sua formação que a competência VIII foi desenvolvida, 43% desenvolvida, 29% pouco desenvolvida, 14% muito desenvolvida e, 14% não desenvolvidas. Base: 7.

8º Semestre - A maioria dos discentes, 34%, reconhece em sua formação que a competência VI foi desenvolvida, 34% pouco desenvolvida, 16% muito desenvolvida e, 16% não desenvolvida. Base: 32

4.2 Resultados - Dados pessoais dos discentes pesquisados

– Sexo. 7º Semestre - a maioria dos discentes, 57% são do sexo feminino. 43% são do sexo masculino. 8º Semestre - a maioria dos discentes, 63%, é de sexo feminino. 37% são do sexo masculino.

– Estado civil. 7º Semestre - a maioria dos discentes, 72%, são solteiros. 14% casados e, 14% divorciados. 8º Semestre - a maioria dos discentes, 53%, é solteira. 34% casados, 13% com outros relacionamentos e, nenhum divorciado.

– Idade. 7º Semestre - a maioria dos discentes, 43%, está na faixa etária de idade entre 22 a 26 anos. 29% até 21 anos. 14% de 27 a 31 anos. 14% acima de 32 anos. 8º Semestre. a maioria dos discentes, 50%, tem idade entre 22 e 26 anos. 19% acima de 32 anos. 16% de 27 a 31 anos. 15% até 21 anos.

– Residência. 7º Semestre - a maioria dos discentes, 72%, reside com os pais. 14% com o cônjuge. 14% sozinhos. 8º Semestre - a maioria dos discentes, 50%, reside atualmente com os pais. 37% com o cônjuge. 13% sozinhos.

- Conclusão do ensino médio em escola. 7º Semestre - a maioria dos discentes, 71%, concluíram o ensino médio em escolas públicas. 29% em escola privada. 8º Semestre - a maioria dos discentes, 78%, concluíram o ensino médio em escolas públicas. 22% em escola privada.

- Área de atuação profissional. 7º Semestre - a maioria dos discentes, 71%, possui em sua área de atuação profissional em empresa privada. 29% não estão inseridos no mercado de trabalho. 8º Semestre - a maioria dos discentes, 84%, trabalha atualmente em empresa privada. 10% em empresa pública. 6% não estão inseridos no mercado de trabalho.

- Objetivos profissionais de médio e longo prazo. 7º Semestre - a maioria dos discentes, 57%, tem como objetivo profissional prestar concurso público. 43% empreender – negócio próprio. 8º Semestre - A maio-

ria dos discentes, 50%, tem como objetivos profissionais de médio em longo prazo serem empreendedores. 35% prestar concurso público. 6% seguir a vida acadêmica como professor. 6% ser celetista em empresa privada. 3% outros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização da pesquisa junto aos discentes para avaliação da percepção sobre as competências adquiridas no curso de Administração, de acordo com as DCNs, em número de 8(oito), revelou que a despeito de se tratar do último ano do curso, não existe uniformidade entre um semestre letivo e outro, isto é, entre o 7º e 8º período, mesmo que em algumas situações, com poucas diferenças, como segue: Competência I, 7º período, 71% como desenvolvida e, 8º período, 75% desenvolvida; Competência II, 7º período, 37% como desenvolvida e, 8º período, 65% desenvolvida; Competência III, 7º período, 43% como desenvolvida e, 8º período, 47% desenvolvida; Competência IV, 7º período, 57% como desenvolvida e, 8º período, 44% desenvolvida; Competência V, 7º período, 43% como desenvolvida e, 8º período, 47% desenvolvida; Competência VI, 7º período, 57% como muito desenvolvida e, 8º período, 59% desenvolvida; Competência VII, 7º período, 43% como desenvolvida e, 8º período, 41% desenvolvida; Competência VIII, 7º período, 43% desenvolvida e, 8º período, 34% pouco desenvolvida.

No que se refere ao perfil dos pesquisados, na sua maioria são mulheres, sendo, 57% do 7º período e, 63% do 8º período. Em sua maioria, concluíram o ensino médio em escola pública, sendo, 71% do 7º período e, 78% do 8º período. Quanto aos objetivos profissionais de médio e longo prazo, 57% do 7º período desejam prestar concurso público e, 43% desejam empreender um negócio próprio. Já no 8º período, 50% desejam empreender um negócio próprio e, 35% desejam prestar concurso público. Assim, o empreender um negócio próprio revelou ser a vontade de um percentual grande de discentes, tanto do 7º como do 8º período, em futuro próximo. Tal contexto vai de encontro às linhas de atuação e seus valores formativos expressos no PPI do curso, entre elas cabe destacar o empreendedorismo, autonomia e profissionalismo (UNIVAG, 2014).

É importante frisar que as DCNs estabelecem competências e habilidades que obrigam o ensino da Administração a cumpri-las e, que são contempladas

no perfil do egresso previsto no PPC, instrumento gestor que orienta a práticas educativas, estratégias e metodologias de ensino, por meio do PE.

No campo da revisão de literatura, feito por meio de pesquisa bibliográfica, que proporcionou a construção do arcabouço teórico para entendimento conceitual de competências, deve ser salientado que existe vasta literatura sobre competências, mas ainda é um campo de pesquisa e estudos que merece atenção especial no ensino da Administração.

O estudo revela que o objetivo definido: Constatar se os discentes do curso de graduação em Administração reconhecem em sua formação, as competências previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, por meio das metodologias ativas aplicadas pelos docentes do curso no dia a dia das aulas, foram alcançadas.

Como também, o problema da pesquisa: As competências previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado contempladas no Projeto Pedagógico de Curso são percebidas pelos discentes durante sua formação ao longo do curso, para o alcance do perfil do egresso? Foi respondido, uma vez que as competências são reconhecidas pelos discentes, durante sua formação. Entretanto, um fato preocupante e identificado na pesquisa, é que não existe certeza de que as competências oriundas das DCNs são absorvidas em sua totalidade pelos discentes. É certo afirmar, que a pesquisa não é conclusiva sobre o alcance efetivo das competências das DCNs previstas no perfil do egresso pelos discentes, uma vez que percepção pode ser diferente de pessoa para pessoa, uma vez que ela consiste na aquisição, interpretação, seleção e organização das informações obtidas pelos sentidos de cada pessoa, no caso, o discente pesquisado. O que nos leva a indagar se o instrumento de coleta de dados onde se adotou os níveis percepções de competências: Nível 1 = Não Desenvolvida; Nível 2 = Pouco Desenvolvida; Nível 3 = Desenvolvida; Nível 4 = Muito Desenvolvida foi o mais adequado para a pesquisa, ou melhor, para o entendimento da ocorrência das absorções de competências das DCNs pelo discente.

A pesquisa constatou a atenção que o curso de Administração possui com relação às identificações no seu PPC e PE das competências previstas, tanto

as das DCNs, como as previstas no âmbito do projeto face às intenções formativas, ano a ano ao longo de 4 (quatro) anos. Revela o cuidado nas avaliações e certificações das competências, mesmo tendo a certeza do não alcance na sua totalidade, devido ao instrumento de avaliações de competências usado. É um curso preocupado com a sua qualidade de ensino baseado em competências que em Zabala e Arnau (2010, p. 22) vamos entender que “A escola deve formar todas as competências imprescindíveis para o desenvolvimento pessoal, interpessoal, social e profissional, superando a função propedêutica e seletiva do ensino tradicional”.

É um curso que, para obtenção de competências com especial destaque para as unidades curriculares intituladas Projetos Integradores, aplicam-se metodologias ativas, com ênfase para aprendizagem baseada em projetos.

É uma tarefa difícil trabalharmos com competências no ensino da Administração, por envolver a definição conceitual, uso de práticas de metodologias para ao alcance delas, por meio da separação da teoria com a prática e, o mais importante, ter-se docentes experientes e capacitados. E por último, não menos importante, instrumento de avaliação de competências, que garanta o alcance delas pelos discentes. Cabe reiterar que o curso pesquisado, usa o conceito de competência adotado por Fleury e Fleury (2001), contemplando de forma objetiva as mesmas no seu PPC e, conseqüentemente, nos seus PE. Assim, para o curso de Administração pesquisado, a expressão usada nas DCNs competências e habilidades, foram definidas única e exclusivamente como competência, pois o conceito de competência adotado pelo curso incorpora a habilidade.

Assim, no caso das percepções dos discentes sobre competências, recomendam-se, para futuros pesquisadores, novas formas de avaliar a questão sobre percepção de competência e entendimento de suas diferenças.

É importante frisar que a pesquisa possui limitações derivadas de seu objetivo, como também não se teve a pretensão de se esgotar questões relativas às competências no ensino da Administração. Assim sendo, cabe recomendar aos pesquisadores que se interessem pelo tema, novos estudos com outras amplitudes, de forma que se possa ter como resultante, a garantia de que as competências são de fato, aplicadas

de forma segura, com métricas adequadas para as devidas certificações.

REFERÊNCIAS

AMATUCCI, Marcos. **Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico**. 2000, 295 f. Tese de doutorado – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Administração, 2000.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BARBOSA, Ana Claudia Rocha. O ensino por competências e formação docente para o ensino militar: contribuições para a educação sociocomunitária. **Revista Unisal**, Campinas, nov. 2012.

BARBOSA, Eduardo Fernandes; MOURA, Dácio Guimarães de. Metodologias ativas de aprendizagem na educação profissional e tecnológica. **Boletim Técnico Senac**, Rio de Janeiro, v.39, n2, p.48-67, maio/ago. 2013.

BERBEL, Neusi Aparecida Navas. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, Londrina, v. 32, n. 1, p. 25-40, jan./jun. 2011.

BOMFIM, Rosa Amorim. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica**, v.1, n. 1, jan–Jun, 2012. Disponível em: <<http://www.tc.df.gov.br/app/biblioteca/pdf/AR500493.pdf>>. Acesso em out. 2015.

BORSAGLI, J.C.R. Competências profissionais. Apostila EAD. Belo Horizonte:

UNA, , 2013. Disponível em:

<http://disciplinas.nucleoad.com.br/pdf/Livro_competencias_profissionais.pdf>. Acesso em out. 2015.

BRAGA, Gustavo Bastos; OLHER, Bruno Silva; REIS, Francinar Natália Silva Cruz; OLIVEIRA, Ariel Rodrigues de. Análise da formação curricular

dos cursos de administração oferecidos por instituições federais na zona da mata mineira à luz da Resolução CNE/CES N° 4 - de 13 de JULHO de 2005.

Revista Administração em Diálogo. São Paulo, vol. 13, n.3, p.56-68, set./dez. 2011. Disponível em: <revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/download/7796/5687>. Acesso em out. 2015.

BRASIL. CNE / CES. **Resolução N° 4, de 13 de junho de 2005** Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências Disponível em <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acesso em: nov. 2015.

CAMPOS, Ilka Maria Soares; ROSA, Maria Nilza Barbosa. O administrador e o mercado de trabalho: análise do perfil exigido pelas empresas em João Pessoa/PB. VI CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2009. **Anais...** Disponível em: <www.convibra.org/2009/artigos/200_0.pdf>. Acesso em out. 2015.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARDOSO, Janaína Gularte; FONSECA, Juliana. Perfil dos administradores: um estudo sobre o desenvolvimento de habilidades e competências sob a perspectiva de acadêmicos, professores e empresários da grande Florianópolis. In: VI Congresso Virtual em Administração (CONVIBRA), 2009, Brasil. **Anais do VI do Congresso Virtual em Administração (CONVIBRA)**, Brasil: CONVIBRA, 2009. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2009/artigos/117_0.pdf>. Acesso em out. 2015.

CYRNE, Carlos Candido da Silva; Dullius, Rodrigo. **Competências e habilidades dos egressos do curso de Administração demandadas pelos empresários dos municípios de Estrela, Lajeado e Arroio do Meio.** VIII Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul. 2008. In: Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária, 2008. **Anais...** Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/wp/v1/detalhe-artigos.php?id=1016>>. Acesso em nov. 2015.

DRUCKER, P. **Prática da administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1998.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: conceito, métodos e experiências.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FALK, James Anthony; PACIFICO, Bárbara Carrazone; SILVA, Ana Paula Ferreira da. Competências profissionais do administrador conforme o mercado de trabalho brasileiro. VIII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO 8 e 9 de junho de 2012. **Anais...** Santa Catarina, junho, 2012.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; COMINI, Graziella. Limitações na estruturação de modelos de gestão por competências: uma análise de organizações líderes em diversos setores. XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 6 a 10 de setembro de 2008. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A1551.pdf>>. Acesso em nov. 2015.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégia empresarial e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Paulo Fernando. O ensino de graduação em administração no Brasil: um estudo de casos. **Revista de Administração de Empresas.** Rio de Janeiro, vol. 23, no. 4, out. / dez. 1983.

GEMIGNANI, Elizabeth Yu Me Yut. Formação de professores e metodologias ativas de ensino-aprendizagem: ensinar para a compreensão. **Revista Fronteira das Educação [online]**, Recife, v. 1, n. 2, 2012. Disponível em: <<http://www.fronteirasdaeducacao.org/index.php/fronteiras/article/download/14/22>>. Acesso em out. 2015.

GODOY, Arilda Schmidt et al. O desenvolvimento de competência de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 44, n.3, p. 265-278, jul./ago./set. 2009.

LEMOS, Dannyela da Cunha; BAZZO, Walter Antonio. Administração **Revista Pensamento Contem-**

porâneo em Administração, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, set./dez. 2011, 1-14, 1.

MURARI, Juliana de Melo Franco; HELAL, Diogo Henrique. O Estágio e a formação de competências profissionais em estudantes de administração. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, V. 10, N.º.2, p. 262-280, jul./dez. 2009.

NICOLINI, Alexandre Mendes. Fatores condicionantes do desenvolvimento do ensino de administração no Brasil. **Revista Nacional ANGRAD** Rio de Janeiro, v. 4, ed. 1, p. 3-17.

OLIVEIRA, Alysson André Régis de. **A compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências individuais**: um estudo de caso das organizações não governamentais na cidade de João Pessoa-PB. 2008, 175 f. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Paraíba – Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Programa de Pós-Graduação em Administração, Mestrado em Administração. João Pessoa, 2008.

OLIVEIRA, Antonia Carlinda Cunha de. O curso de administração à luz das diretrizes curriculares nacionais. **Sitientibus**, Feira de Santana, n.32, p.29-42, jan./jun. 2005.

QUINTANA, Ronaldo Costa. **O processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma instituição do setor público**. 2009, 176 p. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - Programa de Pós-Graduação em Administração e Negócios - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Mestrado em Administração. Porto Alegre, 2009.

REGIO, Maria de Lourdes Severo; SCHUCH JR, Vitor Francisco; GOMES, Clandia Maffini; KNEIPP, Jordana Marques. Gestão de competências profissionais na formação de administradores. **Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 19, n. 1, p. 129 -153, mar. 2014

ROCHA, Henrique Martins; LEMOS, Washington de Macedo. Metodologia ativa: do que estamos falando? Base conceitual e relato de pesquisa em andamento. IX SIMPED – Simpósio Pedagógico e Pesquisas em

Educação, 02, 03 e 04 de setembro de 2014. 2014 **Anais...** Resende, 2014.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. 2002, 366f. Tese de Doutorado – Centro de Pós-Graduação em Pesquisas em Administração – CPEAD – da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Doutorado em Administração. Belo Horizonte, 2002.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial** São Paulo: Edipro, 2016.

SCOLA, Roberto. **Competências Organizacionais alinhadas à estratégia e aos processos empresariais**. Dissertação de Mestrado _ Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

SERVA, Mauricio. Contribuições para uma teoria organizacional brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 24(2)10-21, fev.1990.

SILVA, Raphaela Reis Conceição Castro. Os desafios das diretrizes curriculares para o curso de graduação em Administração oferecido por um consórcio. ESUD 2014 - XI Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância – Florianópolis/SC, 08 de agosto de 2014 - UNIREDE, 2014. **Anais...** Florianópolis, 2014.

SILVA, SANTA, Guaraci Alves, João Vitor Santos. **O perfil do administrador de empresas exigido pelo mercado de trabalho em tempos de crise**. Vila Velha: Estácio de Sá, 2009.

SILVEIRA, Erica Copetti. **Uma análise das competências requeridas pelo mercado de trabalho aos contadores da região da AMESC**. 2013, 123 f. Trabalho de Conclusão de Curso - TCC (Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, 2013.

STROKA, Maria Cecília; DUARTE, Mauricio. **Administrador profissional**. Administradores comem-

oram o cinquentenário da regulamentação da profissão **Revista RAP CRA-SP** fevereiro / 2015, Ano 38 - nº 344.

UNIVAG. **Projeto pedagógico institucional** – extrato. Várzea Grande: 2014.

WITTE, Aline; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza; SILVEIRA, Amélia. Competências e habilidades do administrador: com a palavra os egressos. In: XVIII ENANGRAD, 2007, Cuiabá, **Anais...** MT: EnANPAD, 2007

ZABALA, Antoni; ARNAU, Lais. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZARIFIAN, Phillippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica** São Paulo: Atlas, 2001.