

## ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE ACADÊMICO: UM ESTUDO DE CASO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – UNIPAM<sup>1</sup>

**Andrêssa Pereira Sousa**

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: andressapereira1605@gmail.com

**Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos**

Professora orientadora (UNIPAM).

E-mail: anapaula@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** O estudo teve como objetivo principal identificar, na percepção dos alunos, em que medida as práticas do curso de administração encontram-se alinhadas às competências gerais e específicas demandadas pela sociedade, tanto na perspectiva organizacional como na perspectiva pessoal, política e social. Este estudo contemplou diversas áreas da gestão administrativa: Finanças, Produção e Logística, Recursos Humanos e Marketing.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração. Competências. Habilidades.

**ABSTRACT:** The main objective of the study was to identify, in the students' perception, to what extent the practices of the administration course are aligned with the general and specific competences demanded by society, not only in the organizational but also in the personal, political and social perspectives. This study covered several areas of administrative management: Finance, Production and Logistics, Human Resources and Marketing.

**KEYWORDS:** Management. Competencies. Skills.

---

### INTRODUÇÃO

As competências no ambiente organizacional visam à análise do perfil do colaborador no mercado de trabalho e o da organização e seus principais objetivos para alcançar suas vantagens competitivas e, assim, desenvolver uma gestão de competências importantes para o bom desenvolvimento no meio competitivo. Atualmente, o mercado está cada vez mais exigente em relação ao capital humano, pois exige cada vez mais que os profissionais sejam mais capacitados e tragam novas estratégias que colaboram com sua participação para o crescimento da organização.

A partir das premissas apresentadas, o problema de pesquisa é este: em que medida as práticas educacionais do curso de bacharelado em Administração encontram-se alinhadas às competências demandadas pela sociedade?

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 – Estudo de Caso do XVI Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro 2019

O objetivo deste estudo é analisar, na percepção dos discentes, com as práticas do curso de bacharelado em Administração encontram-se alinhadas às competências gerais e específicas demandadas pela atual sociedade do conhecimento.

## **CONCEITO DE COMPETÊNCIAS**

Segundo os estudos de Dutra (2004), competência é o conjunto de características percebidas nas pessoas que envolvem os conhecimentos adquiridos, as habilidades que devem ser desenvolvidas e as atitudes para colocar tudo aquilo em prática e levar a um desempenho superior, comportamentos observáveis e mensuráveis relacionados ao trabalho. Com isso, as competências possuem os seguintes componentes: o conhecimento é o “saber” que se adquire através dos conhecimentos técnicos, conceitos e teóricos; as habilidade é o colocar em prática, ou seja, “o saber fazer” e as atitudes é a ação, ou seja, “fazer” e é a forma de comportamento que o colaborador tem de agir com seus superiores e subordinados e está totalmente ligada à personalidade que ele possui dentro da empresa e no ambiente de trabalho.

Competência é um alto desempenho. Há um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Nesse sentido, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. (FLEURY; FLEURY, 2008).

Deve-se entender que as competências podem ser estudadas em duas perspectivas: a organizacional, em que o colaborador vai trabalhar para ajudar alcançar bons resultados; a individual, em que são observadas quais são as competências essenciais de que a organização necessita.

## **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

A gestão por competências é uma forma avançada de administrar pessoas, pois sua base de sustentação está não só nos conhecimentos adquiridos pelos colaboradores (esses conhecimentos são requeridos pela organização para que seus objetivos de negócios sejam alcançados), mas também na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre os profissionais capacitados que fazem parte da organização. A gestão por competências preocupa-se com o desdobramento das estratégias em conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos para todos os profissionais, auxiliando-os e preparando-os para o alcance dos objetivos da organização (DUTRA, 2001).

Competências bem diagnosticadas, definidas e mapeadas são etapas importantes do processo. Entretanto, o que assegura resultados conectados à estratégia da organização é a forma de gestão dessas competências. Hoje o capital intelectual de uma empresa é reconhecidamente o principal fator de alavancagem da organização dentro do contexto de inovações, globalização e competitividade. A tecnologia avança facilitando as comunicações, a interação de informações e o compartilhamento de conhecimentos (VENOSA; BOOG, 2002).

## **A COMPETÊNCIA E A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR**

O atual ambiente de negócios tem exigido profissionais com visão ampla e qualificados ao ponto de possuírem capacidades para redefinir e estruturar problemas, encontrar soluções viáveis para inovar, terem postura ética, dentre outras competências (PAES DE PAULA, 2001).

As diretrizes curriculares básicas recomendadas pelo Ministério da Educação para os cursos de graduação em Administração apontam que o processo pedagógico deve garantir que o futuro administrador tenha, além de habilidades técnicas, uma formação humanística, pois ele deve estar apto a tomar decisões compreendendo o meio onde está inserido (PAES DE PAULA, 2001).

No que diz respeito ao administrador, Drucker (2006) afirma que é o elemento dinâmico e necessário para qualquer empresa e que, em uma economia competitiva, a qualidade e o desempenho dos administradores determinam o sucesso de uma empresa e sua sobrevivência (SILVA; SANTANA, 2015).

O administrador deve ser capaz de analisar as organizações e estar sempre atendo as constantes mudanças, as quais vêm umentando a cada dia, fazendo com que o mercado seja mais exigente. Além disso, o profissional deve ter valores essenciais, como responsabilidade social, justiça e ética profissional; deve ter consciência da grande influência de suas decisões nas esferas social, política, econômica e ecológica e ter a ciência de que o administrado trabalha com pessoas assim como ele (PAES DE PAULA, 2001).

## **DIRETRIZES CURRICULARES DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO**

A partir da LDBEN 9394/96, os cursos superiores de administração foram organizados por meio das diretrizes curriculares nacionais (RESOLUÇÃO CNE/CES 4/2005), instituídos pelo Conselho Nacional de Educação e pela Câmara de Educação Superior, abrangendo o perfil, os componentes curriculares e as competências específicas à formação do administrador (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2005).

Segundo Godoy e Antonello (2009), o estabelecimento das diretrizes curriculares nacionais gerou uma série de discussões, para as quais diversos especialistas buscaram estabelecer um conjunto de competências e habilidades para a orientação dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação em administração no Brasil. Segundo o Conselho Nacional de Educação (2005), os cursos de bacharelado em Administração devem contemplar em seus projetos pedagógicos e, em sua organização curricular, três eixos centrais de conhecimento, a saber:

- a) Conteúdos de formação básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, comportamentais, políticos, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da informação e comunicação (TIC's) e as ciências jurídicas.
- b) Conteúdos de formação profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentaria, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços, pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de

tecnologias que contribuem para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração.

c) Conteúdos de formação complementar estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Ainda, segundo o Conselho Nacional de Educação (2005), os processos educacionais dos cursos de graduação em Administração devem ensinar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões, científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como desenvolver gerenciamento qualitativo adequado, revelando assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes nos vários segmentos do campo de atuação do administrador. Assim, o Artigo 4º mostra que a formação profissional do administrador deve revelar as seguintes competências e habilidades.

a) 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.

b) Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações intergrupais;

c) Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

d) 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, expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

e) 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;

f) Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para o ambiente de trabalho, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se um profissional adaptável;

g) Elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;

h) Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos operacionais.

Assim como é importante ter conhecimento sobre quais as competências que o curso de Bacharelado em Administração oferece, é necessário observar o mercado de trabalho e quais as competências que esse mercado está exigindo, lembrando que a cada dia surge uma nova competência e tem sempre que está se preparando e inovando para crescer cada dia mais.

## **O MERCADO DE TRABALHO E O PERFIL DO ADMINISTRADOR**

O mercado de trabalho mudou, e as rápidas mudanças advindas da crise econômica mundial têm exigido cada vez mais profissionais versáteis que estejam abertos às mudanças e se adaptam ao contexto de transformações do mercado de

trabalho. No Brasil, dentre as áreas de atuações, a de comércio exterior foi a mais afetada pela crise. Sua área de atuação está intimamente ligada ao clima externo da economia, podendo ver de forma tácita os estragos que a crise gerou (SILVA; SANTANA, 2015).

No que diz respeito ao administrador, Drucker (2006) afirma que o administrador é o elemento dinâmico e necessário para qualquer empresa e que, em uma economia competitiva, são sobretudo a qualidade e o desempenho dos administradores que determinam o sucesso de uma empresa e sua sobrevivência. O administrador tem três áreas bem distintas: marketing, recursos humanos e finanças.

Os profissionais que têm sua atuação mais abrangente não foram tão afetados pela crise, pois atuam em diversos setores da economia. O administrador vivencia um campo com diversas rotinas de empresas no ramo de exportação e importação, contabilidade, serviços, comércio, bancos, indústria, privado. Nela, eles são gerentes, diretores, coordenadores, fiscais, consultores (SILVA; SANTANA, 2015).

Desde 1965, em que foi oficializada a profissão de Administrador, o mercado de trabalho, as organizações e principalmente a amplitude da profissão vêm passando por profundas transformações até os dias atuais. O atual administrador deverá ter conhecimento do seu verdadeiro papel, do que lhe será necessário e das habilidades que lhe serão exigidas, para conseguir se sobressair num ambiente acelerado e de mudanças, enfim, deve ser capaz de reagir com rapidez, de decidir e de responder às situações em um curto espaço de tempo (CARVALHO, 2009).

Os administradores são importantes para a sustentação de uma empresa. Como exigência para o exercício da função, devem ter o raciocínio rápido e capacidade de inovação nas decisões. Suas estratégias determinam o planejamento futuro da organização. Liderança, objetividade e versatilidade caracterizam esses profissionais.

## **METODOLOGIA**

O tipo de pesquisa utilizado neste projeto é a quantitativa, que considera o que pode ser quantificável, o que significa traduzir, em números, opiniões e informações, para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão) (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

No que se alude ao tipo de pesquisa, esse trabalho caracterizou-se por uma pesquisa de cunho bibliográfico que, segundo Marconi (2002), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia publicada referente ao tema de estudo, desde publicações avulsas, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses etc. Seu desígnio incide colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que está escrito sobre determinado tema.

Para realizar a pesquisa, foi utilizado como ferramenta o questionário, que, para Collis e Hussey (2005), é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra selecionada. A finalidade é descobrir o que um grupo nomeado de participantes fazem, pensam ou sentem.

A coleta de dados está estruturada em um questionário de 17 perguntas objetivas, direcionadas para os alunos que estão cursando o último período do Curso

de Administração do Unipam. Foi aplicado para 40 alunos do 8º período, em agosto a setembro. Logo após, houve o lançamento dos dados no programa SPSS, que conforme Hair *et al* (2005. p. 452), o "SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, Pacote Estatístico para as Ciências Sociais) é um pacote de software fácil de usar, que oferece acesso a procedimentos estatísticos".

A análise dos dados foi pautada na frequência simples, média, desvio-padrão e coeficiente de variação. Por meio dos procedimentos elencados, disponibilizou-se de um estudo inventariado em diferentes critérios teóricos e metodológicos, capaz de conferir um tratamento mais científico à questão.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após analisar o perfil dos entrevistados e discentes do curso de Administração, foi desenvolvida uma análise sobre as competências gerais que são demandadas pela sociedade de uma forma geral. De acordo com a pesquisa, foram atribuídos pesos de acordo com o grau de desenvolvimento das competências mais demandadas nos dias atuais. A seguir, serão apresentadas as mais desenvolvidas pelos alunos.

Na capacidade de aprender e aplicar novas tecnologias de acordo com a Tabela 01, do total de entrevistados, 25 alunos avaliaram que desenvolveram de forma intermediária essa capacidade, o que representa mais da metade dos alunos. Já o restante foi caracterizado por aqueles que desenvolveram pouco e outros que desenvolveram muito a capacidade em análise.

No que diz respeito às diretrizes curriculares para a formação do administrador, segundo o Conselho Nacional de Educação (2005), os conteúdos de formação básica são: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, comportamentais, políticos, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da informação e comunicação e as ciências jurídicas.

**Tabela 1** - Capacidade de aprender e aplicar novas tecnologias

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Pouco	7	17,5	17,5	17,5
Intermediário	25	62,5	62,5	80,0
Muito	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

No que diz respeito à capacidade de cooperação e trabalho em equipe, apresentado na Tabela 02, pode-se observar que 40% das pessoas desenvolveram muito e 42,5% desenvolveram, de forma intermediária, essa capacidade e somente 15% desenvolveram pouco, o que representa que mais de 80% das pessoas possuem essa característica desenvolvida de forma favorável.

Esse índice possui relação com o profissional de Administração, pois uma de suas características básicas é saber lidar com seus colaboradores e conhecer bem seus clientes e a variedade de campo de trabalho que o formando encontra, podendo atuar

não só na direção geral de uma organização, própria ou de outros, mas também em áreas específicas como Gestão de Pessoas, Marketing, Financeiro, Produção e Logística.

**Tabela 2** - Capacidade de cooperação e trabalho em equipe

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Nada	1	2,5	2,5	2,5
Pouco	6	15,0	15,0	17,5
Intermediário	17	42,5	42,5	60,0
Muito	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

Sobre o compromisso e a responsabilidade exigida de todo profissional que está entrando no mercado de trabalho e para aqueles que já estão inseridos no mercado, segundo resultados da pesquisa realizada e sobre o tema em estudo, apresentado na Tabela 03, 50% dos alunos desenvolveram mais ou menos essa competência, e os que desenvolveram muito representam 42,5%, o que equivale a 17 alunos. Um ponto importante de ser observado é que nenhum aluno diz ter desenvolvido nada dessa competência, somente 3 alunos dizem ter desenvolvido pouco.

O profissional deve ter também valores essenciais como responsabilidade social, justiça e ética profissional. Além disso, deve ter consciência da grande influência de suas decisões sobre as esferas sociais, políticas, econômicas e ecológicas e ter a ciência de que o administrador trabalha com pessoas assim como ele (PAES DE PAULA, 2001).

**Tabela 3** - Comprometimento e responsabilidade

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Pouco	3	7,5	7,5	7,5
Intermediário	20	50,0	50,0	57,5
Muito	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

No que diz respeito ao domínio de novos conhecimentos técnicos ligados à profissão, como mostra a Tabela 04, mais da metade dos alunos responderam que desenvolveram, de forma intermediária, essa competência, ou seja, tiveram um bom desenvolvimento durante a faculdade e representam 57,5% dos entrevistados, correspondendo a 23 alunos. O restante, 11%, respondeu ter desenvolvido muito e os outros 15% disseram ter desenvolvido pouco ou nada.

Um do ponto relevante a considerar sobre o ensino da Administração, especialmente em nível de graduação, é que não há como aprender Administração

sem dominar e simular conteúdos técnicos (SILVA; SANATANA, 2015).

**Tabela 4** - Domínio de novos conhecimentos técnicos ligados à profissão

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Nada	1	2,5	2,5	2,5
Pouco	5	12,5	12,5	15,0
Intermediário	23	57,5	57,5	72,5
Muito	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

De acordo com a pesquisa e com referência à capacidade de relacionamento interpessoal como representado na Tabela 05, cerca de 60% dos entrevistados responderam que desenvolveram essa capacidade de forma intermediária, o que corresponde a 24 alunos. Sobre os que disseram ter desenvolvido muito, foram 22,5% e os que desenvolveram pouco correspondem a 17,5%.

As diretrizes curriculares básicas recomendadas pelo Ministério da Educação para os cursos de graduação em Administração apontam que o processo pedagógico deve garantir que o futuro administrador tenha, além de habilidades técnicas, uma formação humanística, pois ele deve estar apto a tomar decisões compreendendo o meio onde está inserido (PAES DE PAULA, 2001).

**Tabela 5** - Capacidade de relacionamento interpessoal

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Pouco	7	17,5	17,5	17,5
Intermediário	24	60,0	60,0	77,5
Muito	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

A primeira e uma das principais competências na formação profissional é a capacidade de desenvolver um plano estratégico, tático e operacional dentro de uma organização. 60% dos alunos classificaram o desenvolvimento dessa capacidade como grau 3, ou seja, de forma intermediária, e 27,5% classificaram com grau 2 quanto ao desenvolvimento. Aqueles que desenvolveram muito representam por 10% e apenas 1 (um) aluno classifica não ter desenvolvido nada, o que representa apenas 2,5%.

O planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações coordenadas, integradas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro. Sobre os três tipos de planejamento, pode-se observar: no Planejamento Estratégico, são definidas as estratégias com foco no longo prazo da empresa; no Planejamento Tático, planos com foco no médio prazo e com um pouco mais detalhes do que no Planejamento Estratégico, mais ainda se mantendo enxutos e com certa visão holística.

E os planos operacionais são bem mais focados no curto prazo, geralmente

elaborados para períodos mais curtos, de 3 a 6 meses, com as definições de métodos, processos e sistemas a serem utilizados para que a organização possa alcançar os objetivos globais. Ambos estes são de grande relevância para o administrador dentro de uma empresa e para o bom desenvolvimento e resultados da mesma.

**Tabela 6** - Capacidade de desenvolver plano estratégico, tático e operacional

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Nada	1	2,5	2,5	2,5
Pouco	11	27,5	27,5	30,0
Intermediário	24	60,0	60,0	90,0
Muito	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

Uma das principais capacidades de um Administrador dentro de uma organização é a capacidade de liderança bem desenvolvida. A Tabela 07 mostra que dos 40 alunos entrevistados, somente 1 considera não ter desenvolvido essa competência e 11 disseram ter desenvolvido essa capacidade de liderança dentro de uma equipe. O restante dos alunos classificaram ter desenvolvido mais ou menos, o que representa 45%, e 35% alunos disseram ter desenvolvido pouco a liderança em equipe.

O líder deve ser um mestre, guia, capitão, mentor e uma referência positiva para os seus liderados. Deve atuar ativamente juntos aos seus profissionais, instruir, guiar, delegar, ensinar, direcionar, acompanhar, planejar, orientar, corrigir as falhas, reconhecer e compartilhar os sucessos. Esse comportamento positivo é o que faz toda diferença para que um gestor seja ou não querido, respeitado, seguido e admirado por sua equipe.

**Tabela 7** - Capacidade de liderança

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Nada	1	2,5	2,5	2,5
Pouco	10	25,0	25,0	27,5
Intermediário	18	45,0	45,0	72,5
Muito	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

Sobre os conhecimentos éticos e culturais no ambiente organizacional, de acordo com os respondents e como mostra a Tabela 08, 27,5% do total disseram ter desenvolvido muito essa competência, o que representa 11 alunos. Os que desenvolveram e consideram como peso 3 representam 40%, os que desenvolveram pouco foram 27% e os que não desenvolveram representam somente 5%, ou seja, somente 2 alunos consideram não ter desenvolvido essa capacidade.

Robbins (2002) afirma que não é apenas a economia, as organizações e os

cargos que estão passando por mudanças, mas sim o cargo de administrador está mudando; ele precisa tanto ajustar-se a mudanças como também ser o catalisador da mudança na organização.

**Tabela 8** - Conhecimentos éticos e culturais no ambiente organizacional

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Nada	2	5,0	5,0	5,0
Pouco	11	27,5	27,5	32,5
Intermediário	16	40,0	40,0	72,5
Muito	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

Além dos conhecimentos éticos e culturais no ambiente organizacional, é necessário ter a capacidade de utilizar as tecnologias a favor da informação nos processos de gestão dentro da empresa. Na pesquisa aplicada e como mostra a Tabela 08, 47% dos alunos disseram ter desenvolvido mais ou menos essa competência e 27,5% disseram que desenvolveram muito essa competência. Os que desenvolveram pouco ou não desenvolveram nada a competência de utilizar a tecnologia representam 22,5% e 2% respectivamente.

Hoje, ela está inserida num contexto de constante transformação, que pode ser vista através do desenvolvimento de produtos inovadores e da revolução causada pelas novas tecnologias. Essas tecnologias são responsáveis por enfatizar a importância do acesso à informação presente na sua organização. Por isso, a Gestão de Tecnologia da Informação se tornou um das questões mais importantes de uma empresa, chegando a ser *core business* de muitas delas.

**Tabela 9** - Utilizar tecnologias da informação nos processos de gestão

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Nada	1	2,5	2,5	2,5
Pouco	9	22,5	22,5	25,0
Intermediário	19	47,5	47,5	72,5
Muito	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal identificar, na percepção dos alunos, em que medida as práticas dos cursos de bacharelado em administração encontram-se alinhadas às competências gerais e específicas demandadas pela sociedade, tanto na perspectiva organizacional como nas diferentes perspectivas pessoal, política e social da atualidade.

Com isso, foram identificadas as competências mais desenvolvidas durante o

curso de graduação de bacharel em Administração, referindo-se à aplicação de novos conceitos e tecnologias, trabalho em equipe, comprometimento e responsabilidade, domínio de novos conhecimentos técnicos ligados à profissão, e um dos mais desenvolvidos foi relacionamento interpessoal.

Com relação às competências específicas à formação do administrador, identificou-se as competências: desenvolver plano estratégico, tático e operacional, liderar, dominar os conhecimentos éticos e culturais no ambiente organizacional e saber utilizar tecnologias no processo de gestão.

Este presente estudo pode ser utilizado para analisar como é o desenvolvimento dos alunos durante a sua formação e se eles estão preparados para o mercado de trabalho e se estão acompanhando as mudanças que são exigidas.

Além disso, o presente estudo pode contribuir para avaliar e questionar os tradicionais modelos de currículos, considerando a formação de competências como algo que transcende a qualificação técnica, surgindo como necessidade de desenvolver outras competências para uma formação sistêmica. Assim, espera-se despertar, em pesquisadores e gestores educacionais, maior reflexão sobre a importância de uma formação sistêmica que prepare o administrador para os novos desafios da sociedade do conhecimento.

Outra possibilidade seria realizar um estudo comparativo com alunos egressos e concluintes, sobre os níveis de competências desenvolvidos ao longo do curso de Administração, além de triangular métodos qualitativos para identificar possíveis propostas pedagógicas capazes de melhorar o ensino de Administração sob a ótica das competências.

## REFERÊNCIAS

ARRUDA, Pedro. **Formação profissional, conhecimento técnico e relacionamento**. [s./d.]. Disponível em: <https://www.gruponews.com.br/bases-cristas/vida/formacao-profissional-conhecimento-tecnico-e-relacionamento.html>. Acesso em: 16 set. 2018.

CARVALHO, Alexey. **O novo perfil do Administrador**. 2009. Disponível em: [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br). Acesso em: 20 maio de 2018.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Um guia prático para alunos de graduação e pós: como desenvolver a capacidade de liderança**. 2005. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/como-desenvolver-a-capacidade-de-lideranca/>. Acesso em: 20 set. 2018.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Resolução nº 4, de 13 de Julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 jul. 2005.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração e a sociedade**. 7. ed. São Paulo: Nobel, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Gente, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.  
Equipe Eco It. Gestão de Tecnologia da Informação: tudo o que você precisa saber.  
Disponível em: <https://ecoit.com.br/gestao-de-tecnologia-da-informacao/>. Acesso em: 20 set. 2018.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do curso de Administração de Empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 23, p. 157-191, 2009.

HAIR JR., F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C.; BABIN, B.J. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique.  
**Metodologia da pesquisa**: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NETO, Francisco. A importância da estratégia e do planejamento para as organizações em tempos de crise. 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-estrategia-e-do-planejamento-para-as-organizacoes-em-tempos-de-crise>. Acesso em: 19 set. 2018.

PAES DE PAULA, A. P. Tragtenberg e a residencia da critica: pesquisa e estudo na administração hoje. **Revista Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 77-81, 2001.

PAULA, Gilles B. de. Planejamento estratégico, tático e operacional: o guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados! 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>. Acesso em: 17 set. 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Pioneira, 2002. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, Guaraci Alves F; SANTANA, João Vitor Santos. **O perfil do administrador de empresas exigido pelo mercado de trabalho em tempos de crise**. 2015. Disponível em:

file:///C:/Users/Andr/Downloads/PERFIL\_ADMINISTRADOR\_MERCADO\_DE\_TRABALHO\_CRISE1\_37.pdf. Acesso em: 20 maio 2018.

VENOSA, Roberto; BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena (coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente. 2002. volume 1. p. 218-227.