

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS:
estudo de caso com egressos dos cursos de Administração e seus
gestores nas Organizações da região de Janaúba/MG

Fábio Cantuária Ribeiro

Belo Horizonte
2012

Fábio Cantuária Ribeiro

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS:
estudo de caso com egressos dos cursos de Administração da
cidade de Janaúba/MG**

Dissertação de mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito final para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Talita Ribeiro da Luz

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Belo Horizonte

2012

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e Estratégia, de autoria de FÁBIO CANTUÁRIA RIBEIRO, sob a orientação da Profa. Dra. Aleixina Maria Lopes Andalecio, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: estudo de caso com egressos dos cursos de Administração da cidade de Janaúba/MG**", contendo 79 páginas.

Dados da revisão:

- Ortográfica
- Redação

Início: 27/01/2011 Término: 30/01/2012

Belo Horizonte, 30 de janeiro de 2012.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: _____





Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **FÁBIO CANTUÁRIA RIBEIRO**

Matrícula: 770377

LINHA DE PESQUISA: TECNOLOGIA DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE

ORIENTADOR(A): Prof^a Dr^a Talita Ribeiro da Luz

TÍTULO: **COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: estudo de caso com egressos dos cursos de Administração da cidade de Janaúba/MG.**

DATA: 14/03/2012

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Talita Ribeiro da Luz
ORIENTADORA
Faculdade Novos Horizontes

Prof.^a Dr.^a Kely César Martins de Paiva
Faculdade Novos Horizontes

Prof.^a Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos
Faculdade Pedro Leopoldo

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela sua misericórdia infinita de ter possibilitado fazer tantas viagens com a maior tranquilidade possível e, sobretudo, pela minha convivência com pessoas que marcaram tanto a minha vida.

A minha noiva Andressa, que me auxiliou no decorrer do trabalho e que não pôde dividir vários momentos de sua vida comigo em função das horas dedicadas ao trabalho.

Aos meus pais, pelo exemplo de dedicação e pelas cobranças; todos os dias em que nos encontrávamos, a pergunta era certa: “já defendeu?”

A todos os meus irmãos, que, nas horas mais difíceis, sempre me ajudavam a resolver os pinos.

A Batista e a Jerceni, que foram meu esteio em Belo Horizonte.

A Prof^a. Dra. Talita Ribeiro da Luz, que não mediu esforços para que eu pudesse terminar este trabalho, fazendo orientações até em sua residência.

A todos os gestores e administradores que responderam às entrevistas e que, sempre que eu precisava, estavam prontos para responder a outros questionamentos e me mostrar como era o funcionamento da empresa.

Enfim, a todos que, direta ou indiretamente, me auxiliaram nesta caminhada.

*Quero tudo novo de novo. Quero não sentir
medo. Quero me entregar mais, me jogar
mais, amar mais. Viajar até cansar. Quero
sair pelo mundo. Quero fins de semana de
praia. Aproveitar os amigos e abraçá-los
mais. Quero ver mais filmes e comer mais
pipoca, ler mais. Sair mais. Quero um
trabalho novo. Quero não me atrasar tanto,
nem me preocupar tanto.
Preciso me concentrar mais, delirar mais.
Não quero esperar mais, quero fazer mais,
suar mais, cantar mais e mais. Quero
conhecer mais pessoas. Quero olhar para
frente e só o necessário para trás. Quero
olhar nos olhos do que fez sofrer e sorrir e
abraçar, sem mágoa.*

Fernando Pessoa

RESUMO

Este estudo teve como objetivo geral descrever e analisar as competências necessárias para ingressar no mercado de trabalho, segundo a percepção dos egressos dos cursos de Administração de faculdades da região de Janaúba/MG formados no período de 2009 e 2010 e dos gestores das organizações em que esses egressos estão inseridos. O referencial teórico foi dividido em três temáticas principais, a primeira sobre competências, concepções sobre competências, evolução do debate sobre competências. A seguir, tratou-se das competências em relação à competitividade, abordaram-se os temas competências e empregabilidade, diferenças entre qualificação e competências. Por fim, abordaram-se as competências do administrador, compreendendo a gestão de pessoas por competências, os atributos do perfil do administrador e as competências nas Diretrizes Curriculares Nacionais para administradores. Metodologicamente, esta pesquisa optou pelo tipo descritivo com abordagem qualitativa. Neste estudo de caso, a unidade de análise foram os egressos e os gestores empregadores destas faculdades de administração de Janaúba/MG. As técnicas utilizadas para a obtenção dos dados foram: levantamento documental nas organizações para verificar os documentos e as diretrizes necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos, entrevistas semiestruturadas com os egressos que estão atuando no mercado de trabalho e com os gestores das organizações em que esses egressos estão inseridos. A análise dos dados foi realizada pela análise de conteúdo por meio dos dados obtidos na pesquisa de campo. No que concerne ao grupo de administradores, percebe-se uma predominância masculina, com uma faixa etária de até 25 anos, e tempo de trabalho entre um e cinco anos, sendo que a maioria ocupa funções de níveis operacionais. A partir dos dados da pesquisa, percebe-se que, para os administradores, não existe uma ligação direta entre os conteúdos estudados na academia e suas respectivas funções nas organizações, corroborando a visão do grupo que pertence ao nível operacional, isso ocorrendo principalmente para os administradores que estão inseridos em organizações que não têm gestores com nível superior. Do outro lado, quando os gestores possuem o nível superior, os administradores conseguem observar as competências necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos, que agregam valor à organização. Conforme Dutra

(2009) quando há competência, ocorre uma entrega que de muito servirá para expandir o valor econômico da empresa, a experiência da indivíduo e do meio em que vive. Os graduados têm capacidade mais crítica e reflexiva a respeito de questões mais abrangentes e estes participam ativamente da criação das diretrizes gerais da organização, tomando decisões de cunho mais diretivo, enquanto as outras decisões são apenas de cunho operacional.

Palavras-chave: Competências. Diretrizes. Gestor. Administração.

ABSTRACT

This study had, as a general purpose, the description and analysis of the required competences for entering the job market, according to Business Administration graduates from the Janaúba area (in the state of Minas Gerais, Brazil) who finished their courses in 2009-2010, as well as to their managers in the institutions where they work. The theoretical references were divided into three major themes: the first was about competences, their concepts and the evolution of the debate on competences. Next came the topic of competences in relation to competitiveness, dealing with competences and employability and differences between qualification and competences. Finally, the managing competences were approached, including management of people by competences, the manager's profile attributes and the competences in the National Curricular Guidelines for managers. In terms of methodology, the chosen research approach was of the descriptive type, with a qualitative approach. In this case study, the analysis unit was the graduates and their managing employers coming from Business Administration colleges in Janaúba. The techniques for data collecting were: a documentary reference survey at the institutions so as to check documents and required guidelines for work development, and semi-structured interviews with the graduates who are working and their respective managers. Data analysis was carried out by means of content analyzing through data from the field research. As to the managers' group, there is a prevalence of males, with ages up to 25 years and career time between one and five years, most of whom having operational level jobs. From the research data, one can notice that for the managers there is not any direct link between academic subjects they had studied and their respective jobs at the institutions, which supports the view of the operational level group. That happens mostly when managers work at institutions which don't have graduate professionals. On the other hand, when managers have a graduation course, one can see the required competences, which add value to the organization. According to Dutra (2009), when there is competence there is an involvement that will be very useful for the economic value of the company, for individuals' experience and the environment where they live. Graduates own more critical and reflexive skills about more comprehensive issues, and they

participate actively in the creation of general guidelines, making more directive decisions, while the other decisions are merely operational.

Keywords: Competences. Guidelines. Manager. Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Conceitos de competência.....	23
Quadro 2 -	Evolução do conceito de competência.....	27
Quadro 3 -	Competências do profissional.....	30
Quadro 4 -	Competências previstas nas DCNs e visão dos autores.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Requisitos para o cargo.....	46
---	----

LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

CNE – Conselho Nacional de Educação

IES – Instituição de Ensino superior

INEP - Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

MEC – Ministério da Educação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Problema de Pesquisa	16
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 Justificativa e Relevância do Estudo.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 Concepção sobre Competências.....	21
2.2 Evolução do debate sobre Competências	25
2.3 Competências e Empregabilidade	28
2.4 Diferenças entre Qualificações e competência	29
2.5 Competências nas Diretrizes Curriculares Nacionais para os Administradores.....	31
3 CONTEXTUALIZAÇÃO E AMBIÊNCIA DO ESTUDO.....	36
4 METODOLOGIA DO ESTUDO.....	41
4.1 Caracterização da Pesquisa.....	41
4.2 Unidade de Análise e sujeitos da pesquisa	42
4.3 Instrumentos de Coleta de Dados.....	43
4.4 análise dos dados.....	43
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	45
5.1 Competências do Administrador na visão dos egressos.....	45
5.2 Competências do Administrador na Visão do Gestor.....	56
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
6.1 Limitações da pesquisa.....	70
6.2 Sugestões para futuras pesquisas.....	71
REFERÊNCIAS.....	72
APÊNDICES.....	76

1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas na economia brasileira a partir da década de 1990, com a desregulamentação do mercado, a abertura comercial e a estabilização da economia proporcionaram grandes transformações, que vêm exigindo significativos ajustes na cadeia produtiva e consequentes mudanças no mercado de trabalho.

Inúmeros estudos, livros, revistas e artigos foram escritos nos últimos anos com o objetivo de mostrar a importância do conhecimento para empresas. O conhecimento torna-se um recurso de competição e, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), as organizações precisam aprender a utilizá-lo para se adaptarem às novas circunstâncias e novos mercados.

Diante dessas mudanças, as empresas são obrigadas a alterar sua postura em relação ao mercado, provocando profundas mudanças em sua estrutura. De um lado, são obrigadas a aumentar seu nível de competitividade e, de outro, a preparar seu quadro de pessoal para desenvolverem competências que serão primordiais na busca de seus objetivos estratégicos.

O mercado, passando a ser mais exigente em termos de qualidade, obriga a massa de trabalhadores a buscar mais conhecimentos específicos em suas áreas e a transformar continuamente sua vida profissional, procurando se adaptar aos novos tempos com as competências que se fizerem necessárias para permanecerem no mercado de trabalho. No momento atual, surge um novo termo para definir as novas formas do emprego: a empregabilidade. O profissional deverá buscar as diversas competências que são necessárias para se manter nesse novo cenário.

A partir da década de 1990, surge a necessidade de manter a empregabilidade; assim, para manter os profissionais preparados para o mercado de trabalho, o ensino superior apresenta uma acelerada expansão. Entre 2004 e 2009, o sistema de ensino superior absorveu um aumento de 1.500.865 mil matrículas, o que caracteriza um acúmulo do crescimento relativo de 25,21%. O último censo realizado apresenta uma expansão na matrícula no ensino superior com um universo de 2.314

instituições (INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP, 2009).

Dentro desse contexto de transformações sociais e profissionais, surgiram várias Instituições de Educação Superior. Segundo o Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (2009), o número de instituições públicas e privadas cresceu entre 2004 e 2009 em torno de 13%, predominando um crescimento das instituições privadas. Neste ambiente, na cidade de Janaúba, surgem especificamente duas instituições que ofertam cursos de Administração que preparam futuros administradores com o objetivo de atuarem no mercado de trabalho.

Nestes termos Kanaane (1999) destaca a importância de serem adotados comportamentos e ações mais flexíveis pelos profissionais. Estes devem estar mais atentos às mudanças na organização do trabalho, nessas tendências, implementando, constantemente, o redirecionamento profissional sem, contudo, desconsiderar a história pessoal e profissional, mas possibilitando sempre o surgimento de atividades profissionais diferenciadas.

As instituições de ensino são obrigadas a formar uma mão de obra dentro das competências que são exigidas pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB) 9694/96 que promoveu uma remodelação geral na educação, tornando-se referencial no cenário acadêmico. A LDB (1996) estabeleceu as novas diretrizes curriculares nacionais que servem de referência para as Instituições de Ensino Superior (IES) na organização de seus programas considerando as demandas sociais, permitindo maior flexibilidade, possibilitando a definição de múltiplos perfis profissionais e, conseqüentemente, uma nova estruturação para a formação superior.

Segundo INEP (2009), os cursos de graduação tiveram um crescimento acumulado em 2009 de 33% em relação ao ano de 2004. Porém, quando analisados os cursos, percebe-se que quase a metade do número de matrículas da educação superior concentra-se nos cursos de Administração, Pedagogia, Direito e Engenharia. Entre os dez maiores cursos de graduação (Administração, Pedagogia, Direito, Engenharia, Enfermagem, Ciências Contábeis, Comunicação Social, Letras,

Educação Física e Ciências Biológicas) os que tiveram maior crescimento (acima de 50%) no Período de 2005 a 2009 foram: Administração, Engenharia e Enfermagem. Quando observada a evolução do número de matrículas do curso de Administração, verifica-se um crescimento de 51%, saltando de 730.898 em 2005 para 1.102.579 em 2009. Ainda pode-se verificar que, enquanto o curso de Administração absorveu esses 1.102.579 alunos, o curso em segundo lugar, o de Direito, ficou com 651.730, uma variação percentual de 40.89%.

Diante do cenário abordado sobre a evolução do curso de Administração e da evolução dos estudos sobre competências, surge a necessidade de pensar e verificar quais são as competências abordadas no ensino superior para o curso de Administração e quais são as competências efetivamente necessárias para o desenvolvimento das atividades no mercado de trabalho.

1.1 Problema de Pesquisa

Analisar a inserção dos egressos dos cursos de Administração torna-se importante devido às mudanças ocorridas nas organizações e ao crescimento do número de instituições de ensino superior que vão refletindo sobre as competências necessárias e suas configurações como requisitos para a entrada no mercado de trabalho.

Nesse sentido, a pergunta norteadora deste estudo é: quais as competências exigidas pelas organizações para os profissionais graduados em Administração que ingressam no mercado de trabalho?

Para responder a essa pergunta, delinearão-se os objetivos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as competências necessárias para atuar no mercado de trabalho,

segundo a percepção dos egressos cursos de Administração das faculdades de Janaúba e de seus gestores.

1.2.2 Objetivos Específicos

- . Descrever e analisar, na percepção dos egressos de cursos de Administração de 2009 e 2010, as competências exigidas pelo mercado da região de Janaúba;
- . Descrever e analisar, na percepção dos gestores das organizações da região de Janaúba, as competências requeridas dos egressos no período de 2009 e 2010;
- . Comparar as competências requeridas dos profissionais com as competências efetivamente exercidas de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais.

1.3 Justificativa e Relevância do Estudo

A inserção no mercado de trabalho exige muitas habilidades e competências. Na última década, vêm-se acentuando a busca pela educação continuada e pelo desenvolvimento do profissional. Vários cargos que eram grandes geradores de emprego simplesmente desaparecem do mercado de trabalho, obrigando os profissionais a buscarem outras qualificações ou mudarem de emprego, principalmente, saindo da indústria e buscando o setor de serviços (SARSUR, 1999). Com a redução do mercado de trabalho, surge uma grande quantidade de desempregados ou, conforme Marx (1987), o exército industrial de reserva. Isso possibilita às empresas reduzirem salários, exigirem maiores qualificações do empregado e ainda escolherem, de acordo com suas exigências, os futuros profissionais para desempenharem as funções dentro da organização.

Essas exigências de qualificação que, anteriormente, eram custeadas pelas empresas, são transferidas para os trabalhadores, que precisam buscar continuamente a qualificação profissional para se posicionarem no mercado (LEMOS; PINTO, 2008).

As discussões na atualidade estão centradas nas competências e na empregabilidade, como aspectos balizadores para a escolha do profissional ideal para a organização, que precisa desenvolver habilidades capazes de contribuir para o desenvolvimento das atividades da empresa.

Para Kanaane (1999), se, por um lado, convive-se com sistemas tecnológicos altamente sofisticados, por outro, depara-se com condições caóticas que atestam o descompasso vigente no ambiente empresarial. As organizações necessitam adotar posturas mais flexíveis com relação às concepções sobre poder e influência, o que implica a adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores, possibilitando a valorização do potencial humano.

O crescimento, desenvolvimento e complexidade alcançados pela empresa moderna já não comportam dirigentes cuja ação baseia-se exclusivamente no bom senso e em experiências passadas. Torna-se necessário, aos profissionais, o desenvolvimento de competências específicas para responder às novas demandas e necessidades.

Assim, para esse mercado que vem enfrentando um dos períodos de maior concorrência empresarial, torna-se necessário criar modelos específicos para gestão de competências e qualificação dos trabalhadores para inserção neste mercado.

Segundo Morosini (2005), a necessidade de transformações dentro das organizações exige profissionais capazes de facilitar, alimentar e alavancar o conhecimento das pessoas, maximizando a aprendizagem e incentivando esses profissionais a se tornarem pensadores independentes, capazes de julgar a qualidade de suas ideias, tornando-se, assim, autônomos. Nessa linha, percebe-se a necessidade das organizações em transformar seus recursos humanos para além de executores de tarefas, para pensadores e transformadores das suas realidades, sendo sujeitos com capacidade de nortear suas decisões para o desenvolvimento da organização na qual estejam inseridos.

Para Alarcão (2006), a formação profissional superior é capaz de estimular e desenvolver nos indivíduos uma compreensão maior a respeito dos conhecimentos e

habilidades que embasam as suas práticas de trabalho. Assim, tais cursos permitem a introdução de um suporte teórico capaz de tornar o indivíduo mais apto a interagir com as frequentes mudanças técnicas no ambiente de trabalho, tornando-se um profissional mais crítico e criativo.

O Conselho Nacional de Educação (CNE) (2005), ao definir as competências básicas nas diretrizes curriculares para o curso de Administração, cria um modelo de qualificação específica para os futuros profissionais da área de administração. Assim, surge a necessidade de análise do tema para verificar se as qualificações definidas atendem aos anseios dos empresários para o alcance de seus objetivos estratégicos.

As organizações necessitam de administradores com essas competências, de forma que possam desempenhar seu papel, para a busca da melhoria do desempenho organizacional. Dessa forma, a pesquisa se justifica pela necessidade de compreensão entre o que deseja o mercado de trabalho e o que é almejado pelas instituições de ensino, de forma a atender aos anseios do Conselho Nacional de Educação.

Esta dissertação fundamenta-se também na necessidade de uma análise das competências dos egressos na região do norte de Minas, visto que, não foram encontrados trabalhos que versam sobre o tema e que possibilitam a análise crítica dos cursos que estão surgindo nesta região e de como estes cursos estão sendo absorvidos pela população acadêmica e empresarial. Além disso, é relevante analisar as competências dos egressos, verificando se estão sendo cumpridas as exigências expressas nas Diretrizes Curriculares Nacionais e o que estas tem significado para os egressos no mercado de trabalho.

1.4 Estrutura da dissertação

A estrutura desta dissertação está assim delineada: inicia-se com a introdução abordando algumas características sobre o crescimento dos cursos de nível superior. A seguir, tem-se o referencial teórico, no qual abordam-se temas como concepções sobre competências, evolução do debate sobre competências,

competências e empregabilidade, diferenças entre qualificação e competências e as competências nas Diretrizes Curriculares Nacionais. O terceiro capítulo trata sobre as questões metodológicas, desenvolvendo quais foram os métodos utilizados e a justificativa pela utilização destes métodos. Na sequência tem-se a análise dos resultados e as considerações finais, que apresenta os resultados, as limitações e as sugestões para novos trabalhos sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo em vista os objetivos da pesquisa, o capítulo está estruturado da seguinte forma: Concepções sobre competências, evolução do debate sobre competências, competências e empregabilidade, diferenças entre qualificações e competências e as competências nas diretrizes curriculares nacionais.

2.1 Concepções sobre Competências

Dutra (2009) define competência como a capacidade da pessoa de agregar valor à organização. Para o autor, o conceito de competências não é um modismo, ao contrário, tem-se mostrado muito adequado para explicar a realidade vivida pelas empresas na gestão de pessoas.

Além disso, destaca-se que Dutra (2009) considera também a capacidade de entregar-se à organização. Para ele, as pessoas precisam ser avaliadas pelo seu modo de atuar, pela maneira como realizam o trabalho e pelos projetos concluídos, garantindo o alcance dos resultados esperados. Essa definição de competência, segundo Dutra (2009), trata do modo como são as relações de trabalho: quando há competência, ocorre uma entrega que de muito servirá para expandir o valor econômico da empresa, a experiência do indivíduo e do meio em que vive.

Já para Zarifian (1999), competências relacionam-se a aspectos comportamentais e sociais. O autor considera as questões técnicas ao definir competência como a capacidade de assumir responsabilidades diante de situações produtivas associando aquilo que as pessoas provêm ou produzem.

O autor define competência como a capacidade do indivíduo de tomar iniciativa, de ir além do que está prescrito, de compreender, de dominar novas situações com as quais se depara no trabalho e de assumir responsabilidades sobre elas (ZARIFIAN, 2001)

Fleury e Fleury (2001) reforçam que se deve assumir a competência com a

inteligência prática em situações apoiadas nos conhecimentos adquiridos e a transformação que se faz com esses conhecimentos ganha mais força com o aumento da complexidade das situações. Isso significa que agir com competência é utilizar os conhecimentos de forma criativa para lidar com as situações de maior complexidade no dia a dia das organizações.

Os autores ainda propõem que o conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio dos seguintes recursos: físico (infraestrutura), financeiro, intangível (marca, imagem etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos (FLEURY e FLEURY 2001).

Para Le Boterf (2003), o profissionalismo e a competência resultam não somente de um saber agir, mas de um querer e de um poder agir. Desenvolvê-los é, pois, intervir de modo coerente e pertinente nesses três polos. A responsabilidade da construção das competências é uma responsabilidade compartilhada. Três tipos de atores estão particularmente envolvidos nisso: o indivíduo, o gestor e o formador/gerenciador de recursos humanos.

A competência requer uma instrumentalização em saberes e capacidades, mas não se reduz a essa instrumentalização. Pode ser um recurso incorporado (saberes, habilidade) e um recurso objetivado (máquinas, documentos, bancos de dados). São esses recursos que o profissional mobiliza. Para o autor, a competência é uma disposição e não um gesto elementar. Ser competente é saber coordenar tais recursos e até mesmo saber improvisar coordenações (LE BOTERF, 2003).

Ao definir competência, Carbone (2006) afirma que a ela está vinculada a capacidade de realizar algo e, para que isso aconteça, é necessário possuir recursos e utilizá-los em determinadas situações para se obter resultado. Para o autor, esses recursos são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, adquiridos na formação teórica e na experiência de vida dos indivíduos.

Esses recursos também estão presentes para Le Boterf (2003), que corrobora afirmando que competência não é um estado, mas uma ação que resulta da

combinação de recursos pessoais (conhecimento, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais etc.) e recursos do meio (tecnologia, banco de dados, livros, relacionamento etc.). Nos recursos do meio, o indivíduo pode buscar complementos para os seus recursos pessoais, quando não possuir todos os saberes que necessita para realizar sua ação competente.

Bitencourt (2010) cria um quadro definindo os vários conceitos referentes ao tema competências, conforme abaixo:

Quadro 1- Conceitos de competências

Autor	Conceito	Ênfase
1. Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”	Formação comportamento resultado
2. Boog (1991, p.16)	“Competência” é qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.	Aptidão Valores Formação
3. Magalhães e Rocha (1997, p.14)	“Conjunto de conhecimento, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.”	Aptidão Formação
3. Perrenoud (1998, p. 1)	“A noção de competências refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências.”	Formação Ação
4. Durand (1998, p.3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.”	Formação Resultado
5. Ruas (1999, p.10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências a fim de transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”	Ação Resultado

Fonte: Adaptado de BITENCOURT *et al.*, 2010.

Bitencourt (2010) faz sua própria definição, afirmando que o desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos: conhecimentos, capacidades, experiência e maturidade. A competência pode ser analisada sob o prisma da competência técnica e da competência interpessoal. Entretanto, na primeira, os conhecimentos e as técnicas não asseguram um desempenho adequado e de qualidade. Quanto ao segundo, este se refere à habilidade de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e de acordo com as exigências da situação.

Zarifian (2001) e Luz (2001) complementam que o vocábulo competência deve ser entendido, em primeiro plano, como a responsabilidade pessoal que o empregado assume diante das situações produtivas. Trata-se, portanto, de uma atitude social de engajamento e de envolvimento, porque mobiliza a sua inteligência e subjetividade, significando assumir riscos, até mesmo o de fracassar. O termo deve ser entendido ainda como o exercício sistemático da reflexividade no trabalho, isto é, o distanciamento crítico diante do trabalho, o questionamento sistemático do modo de trabalhar e dos conhecimentos que a pessoa utiliza. Como tal, não pode ser imposto, mas dever vir da própria pessoa.

Para Ropé e Tanguy (1997), os usos que são feitos da noção de competência não permitem uma definição conclusiva. Ela se representa, de fato, como uma dessas noções cruzadas, cuja capacidade semântica favorece seu uso inflacionando em lugares diferentes por agentes com interesses diversos. É necessário reconhecer que a plasticidade desse termo é um elemento da força social que reveste e das ideias que veicula.

Nessa mesma linha, Dutra (2009) afirma que o conceito de competências não é um modismo; ao contrário, tem-se mostrado muito adequado para explicar a realidade vivida pelas empresas na gestão de pessoas.

Segundo Deluiz (2001), as práticas de gestão que configuram o modelo da competência no mundo do trabalho são: a valorização dos altos níveis de escolaridade nas normas de contratação; a valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado da carreira; os novos critérios de avaliação que

valorizam as competências relativas à mobilização do trabalhador e seu compromisso com a empresa; a instigação à formação contínua e a desvalorização de antigos sistemas de hierarquização e classificação ligando a carreira ao desempenho e à formação.

2.2 Evolução do Debate sobre Competências

Analisados os conceitos de competências, surge a necessidade de fazer um debate sobre a evolução da discussão sobre competências, que devem ser tratadas em diversos aspectos, principalmente no que tange aos aspectos produtivos e sociais das relações de trabalho.

Isambert-Jamati (1997), ao pesquisar competências, aborda que, no fim da Idade Média, a palavra competência estava associada a uma linguagem jurídica e fazia menção ao conhecimento de uma pessoa para julgar certas questões. Mais tarde, o termo passou a significar o reconhecimento social a respeito de alguém se pronunciar sobre determinado assunto. Na evolução, passou a ser utilizado de forma genérica, ligado às organizações para expressar a qualificação de um indivíduo na realização de um trabalho.

Pode-se entender que foi McClelland (1973), ao publicar o artigo *Testing for Competence rather than Intelligence*, que, de certa forma, iniciou o debate sobre competências entre os psicólogos e os administradores dos Estados Unidos. A competência, segundo esse autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

Já na década de 1980, Richard Boyatzis, reanalisando os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior. Nesse estudo, o autor apontou que as empresas investigadas demonstraram consciência da importância e da necessidade de desenvolverem competências, uma vez que seus objetivos se centravam na reflexão em ação (a busca de melhoria dos resultados no ambiente do trabalho, na visão compartilhada), na aproximação das

peças favorecendo a aprendizagem em equipe no aprender a aprender aplicação de novos conhecimentos, por meio de um desenvolvimento contínuo, visando aprimorar os processos, os resultados na visão sistêmica e na capacidade de gerir grupos multidisciplinares.

O conceito de competências que emergiu nos anos de 1990 surgiu na França, indo além do conceito de qualificação. Zarifian (2001) enfatiza três dimensões:

- . A noção de incidente como aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção e ultrapassa a capacidade rotineira de assegurar sua autorregulação.
- . A noção de comunicação que implica em compreender o outro e a si mesmo, significa entrar em acordo com os objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para sua gestão.
- . A noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

Segundo Alanizt (2002), o surgimento da terminologia competência ganhou destaque nos anos de 1990 e, apesar de já ser conhecida no repertório da linguística e das ciências psicológicas de matriz comportamental, começou a ser utilizada no vocabulário das organizações produtivas em um momento marcado pelo desenvolvimento das políticas de emprego que passa a se orientar pela busca de flexibilidade nas empresas e de grandes mudanças organizacionais na gestão de recursos humanos. Essa terminologia tem sido reconhecida pelas organizações produtivas e pelas instituições educacionais como substituta da noção de qualificação profissional ancorada nos postos de trabalho.

Sandberg (1996) considera que o conceito de competências entrou definitivamente em voga a partir do lançamento do livro *The Competent Manager*. Esse autor considera a competência como vantagem competitiva, uma vez que as mudanças tecnológicas exigem o desenvolvimento e a renovação de competências.

Para Dutra (2009), a evolução do conceito de competências possui quatro grandes

fases que são classificadas em função da abrangência e do impacto na gestão de pessoas. O Quadro 2 procura ilustrar esses conceitos:

Quadro 2 - Evolução do conceito de competências

Fase	Abordagem dos conceitos
Primeira fase – Competência como base para seleção e desenvolvimento de pessoas.	“O Conceito está centrado na concepção de McClelland (1973) e Boyatzis (1982). É concebida com base na observação das competências diferenciadoras que conduziram pessoas ao sucesso profissional”
Segunda fase – Competências diferenciadas por nível de complexidade.	“Anos 80: empresas criam escalas de diferenciação por nível de complexidade. Surgimento de alguns desconfortos: - O vínculo da competência à trajetória de sucesso. - O desvínculo das competências em relação aos objetivos estratégicos da empresa. - A necessidade de utilização do conceito para as demais políticas e práticas de gestão de pessoas da empresa, tais como: remuneração, avaliação e carreira.
Fase	Abordagem dos conceitos
Terceira fase – Competências como conceito integrador da gestão de pessoas e desta com os objetivos estratégicos da empresa.	“Pralhad e Hamel (1990) concebem os conceitos de competência organizacional, inicia-se a discussão sobre compatibilizar as competências organizacionais e humanas.” - Nova fase para a gestão de pessoas, buscando daí não só a integração com os objetivos estratégicos da empresa, mas também uma integração da gestão de pessoas. Extensão do conceito de competências para remuneração, avaliação e carreira. - Desconforto: as pessoas estão absorvendo os conceitos de competência para orientar seu próprio desenvolvimento.
Quarta fase – Apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência	A pessoa, ao desenvolver-se, segundo esse conceito, estará desenvolvendo a si mesma, não importando seu futuro na empresa e no mercado.

Fonte: Adaptado de DUTRA, 2009.

Para Ropé e Tanguy (1997), a noção de competência não é nova; seu uso está cada vez mais difundido nos discursos sociais e científicos, mas é relativamente recente e questionável.

2.3 Competências e a Empregabilidade

No momento atual, a grande discussão acadêmica está centrada em dois polos, o primeiro refere-se às competências para posicionamento no mercado e o segundo à empregabilidade, que está relacionada à busca contínua pelo conhecimento e pela trajetória da carreira profissional. Sarsur (1999) define empregabilidade como ação individual que pode ser estimulada ou não pelas organizações, ação que faz com que os profissionais de todos os níveis busquem estar mais bem preparados para enfrentar o mercado de trabalho e suas mutações.

Para Bitencourt *et al.* (2010), o quadro de grandes transformações que a economia enfrenta no momento veio acompanhado de impactos significativos na manutenção de empregos formais. Soma-se a isso a redução de empregos intermediários devido aos avanços tecnológicos e à tendência de polarização dos postos de trabalho restantes, divididos entre empregos qualificados com algum grau de intelectualização e empregos precários e parciais.

Bitencourt *et al.* (2010) fazem uma análise sombria das perspectivas de acesso ao mercado formal e das possibilidades de acesso a qualquer tipo de trabalho. Segundo os autores, os processos de reestruturação administrativa, assim como as novas tecnologias de produção e de gerenciamento, seguidas pela racionalização do trabalho vêm eliminando milhões de postos de trabalho em todo o mundo. Esse processo de enxugamento que corresponde à redução da quantidade de empregos obriga os trabalhadores à busca contínua de especialização para manter-se no mercado.

Na visão de Lemos (2006), na empregabilidade, a qualificação do trabalhador passa a ser exigência permanente, como um movimento constante em direção à conquista de novas habilidades, sendo o indivíduo o único responsável pelo fracasso ou sucesso de sua trajetória.

Balassiano *et al.* (2005) apontam que a empregabilidade vem sendo muito discutida e valorizada no meio empresarial e na literatura voltada para o mundo dos negócios, pois atribuem à educação e à qualificação do trabalho um papel fundamental para se enfrentar desafios impostos pela reestruturação produtiva.

2.4 Diferenças entre Qualificação e Competência

Lemos e Pinto (2008) ressaltam que o processo de reestruturação produtiva atualmente em curso tem provocado mudanças significativas na forma como se organiza o mercado de trabalho e que a precária qualificação dos trabalhadores é um dos principais fatores que contribuem para os elevados índices de desemprego. Ainda segundo esses autores, no debate atual sobre a importância da qualificação profissional na busca da empregabilidade, o termo competências ganha destaque sugerindo uma ruptura com a noção tradicional de qualificação, pois pressupõe uma nova atitude profissional com relação ao trabalho e remete, à esfera individual, a responsabilidade pela conquista do emprego.

Segundo Le Boterf (2003), o conceito de competência que acompanha o profissionalismo só ganhou importância no decorrer dos anos de 1980. Na década de 1970, era a noção de qualificação que dominava.

Na visão de Ferreti (1997), a noção de competência representa a atualização do conceito de qualificação, segundo as perspectivas do capital, e objetiva a adequação às novas formas pelas quais o capital se organiza para obter maior e mais rápida valorização.

Segundo Ramos (2001), a necessidade de o trabalhador dar prova regularmente de sua competência conduz também a uma instabilidade e a uma seleção permanente. Designando a relação do sujeito com sua ação, a competência recobre a contradição existente entre a organização empresarial e os saberes do trabalhador. O autor também afirma que o conteúdo da competência traduz a concepção segundo a qual os trabalhadores possuem não conhecimentos necessariamente úteis ao trabalho, mas sim comportamentos úteis à empresa.

Para Tomasi (2000), a noção de qualificação está ligada a um período recente da história da França, o período que se seguiu à Segunda Guerra Mundial, marcado pelos esforços de modernização do aparelho de produção e de intensificação do Taylorismo.

Friedmann¹ (1963), citado por Tomasi (2000), afirma que a qualificação define-se pelo saber e pelo saber fazer adquiridos no trabalho e na aprendizagem sistemática. Ela se encontra no trabalhador e se constrói com base no posto de trabalho e o tipo de intervenção definido pelo posto de trabalho definirá a qualificação. A atividade intelectual mostra-se como elemento constitutivo importante da qualificação que só pode ser observada na relação estreita entre a complexidade de uma tarefa ou de um conjunto de tarefas e as capacidades apresentadas pelo trabalhador.

De acordo com Vieira e Luz (2005), a noção de qualificação vem sofrendo um deslocamento conceitual mediante o fortalecimento do conceito de competência, por meio do qual o empregado torna-se responsável por seu desempenho individual, devendo mobilizar seus saberes para atingir os resultados organizacionais e manter-se inserido no mercado de trabalho. Assim, o conceito de qualificação é substituído pelo conceito de competências, que se funda em bases instáveis e em procedimentos individualizados.

Fleury e Fleury (2001) definem não somente os saberes necessários para o alcance de resultados desejados, mas também as características básicas das pessoas que agregam valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo. O Quadro 3 apresenta as competências e os saberes do profissional.

Quadro 3 – Competências do profissional

Competência	Significado
Saber agir	<ul style="list-style-type: none"> • Saber o que e por que faz; • Saber julgar, escolher e decidir.
Saber mobilizar	<ul style="list-style-type: none"> • Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros e materiais, criando sinergia entre eles.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 22)

(Continua...)

¹ FRIEDMANN, G. **Problèmes humains Du machinisme industriel**. 3. ed. Paris: Gallimard, 1963.

Quadro 3 – Competências do profissional

Competência	Significado
Saber comunicar	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender, processar, transmitir transformações e conhecimentos assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar o conhecimento e a experiência; • Rever modelos mentais; • Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	<ul style="list-style-type: none"> • Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer e entender o negócio da organização e seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 22)

(Conclusão)

Quanto à distinção entre qualificação e competências, Tomasi (2000) aborda que a noção de qualificação é construída com base na sociologia e, após um grande esforço para conceituá-la, passa a haver, há algum tempo, um consenso entre os sociólogos de que se trata de uma noção em aberto, em evolução permanente, porque tem, na noção de trabalho, esta também em aberto, a referência fundamental. Assim, se, antes, se limitava ao saber e ao saber-fazer, agora, a qualificação trata da especificidade do indivíduo, da sua originalidade, da sua trajetória profissional, da sua experiência, das suas capacidades e potencialidades.

Já a competência, ao contrário, é demandada pelo patronato, e o termo não é empregado pelos sociólogos. Ele trata das exigências de cada posto que as empresas já não sabem definir e cuja ausência se manifesta em uma pane ou no prolongamento da pane. A competência independe das especificidades do indivíduo e diz respeito às capacidades profissionais, à sua formação sistemática socialmente controlada.

2.5 Competências nas Diretrizes Curriculares Nacionais para os Administradores

Segundo Steffen (1999), os sistemas de educação e formação profissional necessitam introduzir ajustes constantes em seus programas com a finalidade de

preparar profissionais com conhecimentos, habilidades e atitudes para exercer atividades em uma ampla área ocupacional. Tais profissionais devem ser capazes de resolver problemas profissionais de forma autônoma, sendo flexíveis e capacitados para colaborar nas tarefas correspondentes ao campo de suas ocupações e na organização do trabalho a elas inerente.

Para Andrade e Amboni (2003), o desenvolvimento de competências, como padrão de articulação entre conhecimento e inteligência pessoal, ganha espaço nas instituições educacionais por exigência das Diretrizes e Bases da Educação nacional e, assim, torna-se eixo do processo de ensino aprendizagem.

Segundo Parecer 776/97 de 03 de dezembro de 1997, da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação (CNE):

[...] as novas diretrizes curriculares devem contemplar elementos de fundamentação essencial em cada área do conhecimento, campo do saber ou profissão, visando promover no estudante a capacidade de desenvolvimento intelectual e profissional autônomo e permanente. Devem também pautar-se pela tendência de redução da duração da formação no nível de graduação. Devem ainda promover formas de aprendizagem que contribuam para reduzir a evasão, como a organização dos cursos em sistemas de módulos. Devem induzir à implementação de programas de iniciação científica nos quais o aluno desenvolva a sua criatividade e análise crítica. Finalmente, devem incluir dimensões éticas e humanísticas, desenvolvendo no aluno atitudes e valores orientados para a cidadania (BRASIL, 1997).

De acordo com o parecer 146/2002 do CNE de 03 de abril de 2002:

Quanto aos paradigmas das Diretrizes Curriculares Nacionais, cumpre, de logo, destacar que elas objetivam “servir de referência para as instituições na organização de seus programas de formação, permitindo flexibilidade e priorização de áreas de conhecimento na construção dos currículos plenos. Devem induzir à criação de diferentes formações e habilitações para cada área do conhecimento, possibilitando ainda definirem múltiplos perfis profissionais, garantindo uma maior diversidade de carreiras, promovendo a integração do ensino de graduação com a pós-graduação, privilegiando, no perfil de seus formandos, as competências intelectuais que reflitam a heterogeneidade das demandas sociais (BRASIL, 2003).

No que concerne aos conteúdos dos cursos de Administração, as Diretrizes Curriculares estabelecem quatro campos interligados de formação:

I – Conteúdos de formação básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II – 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 orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços.

III – Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração.

IV – Conteúdos de formação complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando (BRASIL, 2005, p. 2).

Em se tratando das competências que o curso de Administração deve possibilitar no processo de formação profissional, as Diretrizes Curriculares, no seu artigo 4 destacam:

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 (BRASIL, 2005, p. 2).

Duarte (2003) enfatiza que a nova educação deve pautar-se no fato de que a sociedade está muito dinâmica, na qual as transformações em ritmo acelerado tornam os conhecimentos cada vez mais provisórios, pois o conhecimento que hoje

é tido como verdadeiro pode ser superado em poucos anos ou mesmo em meses. O indivíduo que não aprender a se atualizar estará condenado ao eterno anacronismo, à eterna defasagem de seus conhecimentos.

O perfil do formando em Administração baseado em competências exige a adoção de uma prática pedagógica centrada no interacionismo e/ou no construtivismo, independente do tipo de organização curricular optada pelo curso (seriada, por créditos, por módulos integrados de conhecimentos com terminalidades ou não) (ANDRADE; AMBONI, 2003).

Apresenta-se a seguir o Quadro 4, que relaciona as competências previstas nas DCN com a contribuição de diversos autores.

Quadro 4 – Competências previstas nas DCN e visão dos autores

Competências das DCNs	Autores que abordam a questão
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;	Le Boterf (2003); Balassiano et. al. (2005);
II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;	Zarifian (1999); Zarifian (2001); Fleury e Fleury (2001)
III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;	Le Boterf (2003); Perrenoud (1998); Luz (2001); Vieira e Luz (2005)
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;	Carbone (2006); Fleury e Fleury (2001); Bitencourt (2010)

Fonte: Elaborado pelo autor

(Continua...)

Quadro 4 – Competências previstas nas DCN e visão dos autores

Competências das DCNs	Autores que abordam a questão
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;	Dutra (200); Le Boterf (2003); Zarifian (2001); Durand (1998); Bitencourt et. al. (2010);
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;	Fleury e Fleury (2001); Ruas (1999); Prahald e Hamel (1990); Sarsur (1999); Steffen (1999); Balassiano et. al. (2005)
VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;	Dutra (2009); Lemos (2006); Ferreti (1997); Tomasi (2000)
VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais (BRASIL, 2005, p. 2).	Boyatzis (1982), Boog (1991) Magalhães e Rocha (1997); Mcclelland (1973); Deluiz (2001)

Fonte: Elaborado pelo autor

(Conclusão)

3 CONTEXTUALIZAÇÃO E AMBIÊNCIA DO ESTUDO

Segundo Andrade e Amboni (2003), ao considerar a historicidade dos cursos de graduação em Administração do Brasil, pode-se dizer que, num primeiro momento, esses cursos estiveram voltados para a formação de administradores especialistas, enquanto que, num segundo momento, procuraram tanto formar administradores especialistas para a Administração Pública como para o setor privado.

Atualmente, percebe-se que a maior parte dos cursos de graduação em Administração ainda convive com projetos pedagógicos dissociados das necessidades do mercado por não possuírem um direcionamento resultante da historicidade e das realidades interna e externa em que estão localizados (ANDRADE; AMBONI, 2003).

Nesse contexto, as duas faculdades estudadas estão sediadas na região da cidade de Janaúba/MG no norte de Minas Gerais. Estas vivem e sentem os efeitos dos projetos de irrigação do Vale do Gortuba e da Barragem Bico da Pedra e buscam corresponder às expectativas de escolas inseridas em uma região (região geográfica do Norte de Minas Gerais) de grande importância para todo o Brasil, buscando fazer frente às mudanças contínuas.

A região do norte de Minas possui uma área de influência regional envolvendo 25 municípios num raio de 150 km, levando-se em conta aspectos comuns e uma certa homogeneidade regional, como a exuberância de terras irrigáveis, a excelência dos campos, o clima e as condições naturais propícias para a agricultura e a pecuária. A agricultura irrigada é a que predomina, e a pecuária, na sua maioria, é semi-intensiva, conta com algumas fazendas de gado em sistema extensivo. Está implantado no Município de Nova Porteirinha, na margem direita do Rio Gortuba, um dos mais estratégicos, organizados e belos projetos de irrigação do Brasil: o Projeto de Irrigação do Gortuba. O Lago do Bico da Pedra possibilita a exploração turística possuindo um dos mais belos balneários de Minas, sendo bastante usada a prática de esportes náuticos. As faculdades procuram se adequar a mercados de trabalho emergentes, principalmente na parte de prestação de serviços, além dos tradicionais.

Em se tratando da proposta do projeto político pedagógico do Curso de Graduação em Administração oferecido pela Faculdade Vale do Gortuba (FAVAG), pode-se observar que este tem seu foco profissional orientado para a realidade atual e para o futuro da sociedade – rede de organizações – palco de atuação desse profissional. O conceito de formação pressupõe a necessidade da consolidação de conhecimentos e habilidades que embasem as práticas de trabalho e de vida do indivíduo. A par dos fundamentos de sua práxis profissional, torna-se o Administrador mais apto a interagir com as frequentes mudanças, uma vez dotado dos subsídios de um agir mais crítico e criativo.

O Curso de Graduação em Administração da Faculdade Vale do Gortuba (FAVAG) está tendo, assim, que abandonar as características que muitas vezes lhe revestem, qual seja, a de atuar como instrumento de transmissão de conhecimentos e informações, passando a orientar-se, de um lado, para a formação de sólidas competências na medida desse nível de ensino e, por outro lado, na medida da educação permanente, preparando o futuro graduado para enfrentar desafios criados pelas rápidas transformações da sociedade, do mercado de trabalho e das condições do exercício profissional.

A Faculdade Vale do Gortuba, no seu papel de comprometimento com a formação profissional, procura uma maior abrangência no tocante às habilidades e aptidões de apreensão, compreensão, análise e transformação, tanto no âmbito do conhecimento tecnológico que é disseminado de forma bastante dinâmica, como no âmbito da competência profissional, política, social, ética e humana.

Assim, a missão do curso de Administração da Faculdade Vale do Gortuba é formar profissionais com sólida base de conhecimentos científicos, dotados de consciência ética, política, visão crítica e global das conjunturas econômica, social e cultural e com fortes características empreendedoras, habilidades técnicas, humanas e conceptuais que lhes permitam atuar como agentes de transformação em organizações em constante processo de mudança. Além disso, sua missão consiste também em contribuir para a formação de profissionais da Administração com fortes características empreendedoras, habilidades técnicas, humanas e conceptuais, com sensibilidades ética, social, ambiental e conhecimentos científicos que o capacitem

ao pleno exercício profissional, atuando como agentes de transformação do meio onde estejam inseridos.

No que concerne à segunda instituição de ensino, surgiu, no dia 02 de fevereiro de 2003, o Centro de Educação Virtual Ltda., tendo como objetivo o ensino profissionalizante e o ensino superior (pré-vestibular, técnico-profissionalizante e superior). Sua característica principal é a implantação e execução de serviços educacionais no “Sistema de Ensino Presencial Conectado”, em convênio com uma Universidade mantenedora, pessoa jurídica de direito privado, com sede na cidade de Londrina. Direcionados a alunos regularmente matriculados, na unidade educacional na cidade de Janaúba (MG), tem foco nos cursos superiores de graduação e pós-graduação, cursos de extensão, treinamento e atualização profissional, conforme Portarias nº 3.496, de 13/12/2002 e nº 556, de 20/02/2006, do MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA - MEC, e com base na Constituição da República Federativa do Brasil, na lei federal nº 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), bem como nas normas que regulam a espécie (BRASIL, 1996).

O Curso de graduação em Administração ministrado no Centro de Educação Virtual Ltda. tem por objetivo formar profissionais com sólidos conhecimentos teórico-práticos, compromissados com a contemporaneidade, a formação humanística e a visão integral e abrangente, tornando-os capazes de compreender e atuar no contexto econômico e social em uma conjuntura regional, nacional e internacional, aptos a enfrentar desafios, dotados de espírito empreendedor e atentos às inovações, assumindo responsabilidades pertinentes à profissão, sendo compromissados com a justiça, a ética, a cidadania e a responsabilidade social.

Em se tratando do perfil dos egressos, o Curso Superior de Administração enseja condições para que estes estejam capacitados a compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da área de atuação do administrador e de seu gerenciamento, observados os níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como a assimilação de novas informações, apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas presentes ou emergentes nos vários segmentos de sua atuação. É proposta do curso formar

um profissional capaz de compreender questões relacionadas aos contextos organizacionais, estando o egresso apto a: a) atuar com ética, responsabilidade e compromisso com a sociedade; b) compreender a responsabilidade de atingir objetivos por meio da soma de esforços individuais e coletivos; c) demonstrar um perfil empreendedor; d) ter potencial de análise crítica, raciocínio abstrato e aptidão numérica; f) promover e facilitar as relações entre as organizações e a sociedade; g) aplicar na prática as teorias e os princípios da administração; h) prestar serviço com qualidade e demonstrar responsabilidade pela atividade desenvolvida e i) realizar pesquisas nas diversas áreas organizacionais (UNOPAR, 2003)

Necessário se faz, portanto, que o curso de Administração do Centro de Educação Virtual propicie, ao seu graduado, referências para a integração dos conhecimentos de administração, conhecimentos estes resultantes de análises, reflexões, discussões, questionamentos sobre informações, estudo de casos sobre as organizações, grupos humanos e de trabalho, funções operacionais, coordenação de estruturas em organizações, mudanças das organizações, entre outros. O importante é que, com a posse de informações e conhecimentos significativos, o futuro administrador tenha condições de, num sistema integrado de gestão, fazer emergir o seu talento, o que acontecerá de forma competente e eficaz se houver o lastro da informação (atualização) e do conhecimento.

Considerando a rapidez das mudanças e sua profundidade, percebe-se, nos projetos das IES abordadas, a preocupação quanto à formação acadêmica de seus alunos de Administração. As instituições demonstram estar voltadas para o desenvolvimento de competências que habilitem o estudante e o egresso a atuarem com desenvoltura na realidade, de forma a aplicar suas habilidades técnicas, a saber valorizar suas qualidades pessoais, a apresentar um comportamento ético, a ser capazes de manter um relacionamento cordial com as pessoas, a trabalhar em equipe de forma cooperativa, a se comunicar de forma clara, a ter autonomia para aprender, a desenvolver seu espírito empreendedor e, principalmente, a estudar sempre.

Nesse sentido, este estudo busca Identificar as competências necessárias para atuar no mercado de trabalho, segundo a percepção dos egressos dos cursos de Administração das faculdades de Janaúba e de seus gestores.

4 METODOLOGIA DE ESTUDO

A metodologia foi descrita com a seguinte sequência: caracterização da pesquisa, método, unidade de análise, sujeitos da pesquisa, coleta de dados e análise dos dados.

4.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa realizada pode ser caracterizada como qualitativa. Conforme Trivinos (1987), na abordagem qualitativa, os pesquisadores estudam objetos em seus cenários naturais, tentando criar um sentido ou interpretar os fenômenos em torno dos significados que as pessoas atribuem a eles, havendo preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto. Ainda com relação à abordagem qualitativa, Richardson (1989, p. 39) esclarece que essa tipologia é “adequada para entender a natureza de um fenômeno”.

Buscando atender aos requisitos estabelecidos pelos objetivos da pesquisa, esta caracterizou-se pela tipologia descritiva. Nos termos de Vergara (2003) a pesquisa descritiva pode estabelecer relações entre variáveis e sua natureza, serve como base para explicação de fenômenos, embora não tenha compromisso de explicar o que descreve.

No mesmo sentido, optou-se também pela pesquisa de campo combinada com o tipo anterior. Por conseguinte, a natureza do problema em estudo estabelece por predominância a abordagem do método qualitativo, uma vez que o foco esteve delineado pela análise e interpretação de como os egressos e seus gestores percebem as exigências de competências dos administradores no mercado.

Por sua vez, Yin (2005) esclarece que uma das mais importantes condições para diferenciar as diversas estratégias de pesquisa é identificar nela o tipo de questão que está sendo apresentado. Neste caso, pretendeu-se analisar a inserção dos egressos de administração da cidade de Janaúba no mercado de trabalho.

Em relação aos meios, a pesquisa foi um estudo de caso na região da cidade de Janaúba com os egressos do curso de Administração e seus gestores, modalidade que, segundo Beker (1999) e Gil (1989), é utilizada em ciências sociais visando à promoção do estudo de uma organização ou comunidade.

Em vista da sua finalidade, o estudo de uma comunidade geralmente utiliza o método da observação muitas vezes associado a outros métodos mais estruturados, como as entrevistas, o que ocorreu no desenvolvimento desta pesquisa (BECKER, 1999).

4.2 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa

A unidade de análise observada para execução desta pesquisa é constituída pelos egressos de administração de duas faculdades que oferecem curso de Administração com formação entre os anos de 2009 e 2010 na cidade de Janaúba e dez gestores de organizações distintas e com ramos de atuação diferentes, sendo duas organizações que atuam na área de comercialização de frutas, basicamente a banana, estas inseridas em Janaúba há mais de 15 anos; duas organizações que atuam na área supermercadista, uma com mais de 30 anos no mercado e a outra com 15 anos. Foi analisada também uma organização que atua na área de educação com mais de 35 anos de atuação; uma organização que atua na área de prestação de serviços também com mais de 30 anos de atuação; duas organizações no setor público que possuem unidades na cidade de Janaúba; uma organização no ramo de combustíveis com atuação há 25 anos na cidade de Janaúba e uma no setor de transporte de passageiros, com mais de 41 anos de fundação, mas com 20 anos de atuação na cidade de Janaúba.

A seleção do grupo pesquisado foi definida pelo critério de acessibilidade, que seleciona os indivíduos pela facilidade de acesso, segundo Vergara (2003).

Desse modo, realizaram-se as entrevistas com os egressos do Curso de Administração formados no período de 2009 e 2010, das duas instituições que oferecem curso de administração na cidade de Janaúba. A amostra foi composta por 10 egressos, cinco de cada instituição e que já estão atuando no mercado de

trabalho. Foram também entrevistados 10 gestores um de cada organização onde os egressos atuam. Os sujeitos foram selecionados pelos mesmos critérios anteriores, de acordo com os contatos que foram feitos e suas disposições em responder as entrevistas.

4.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Para atingir os objetivos propostos, foram realizados dois procedimentos: o primeiro, a coleta os dados de natureza primária, em que foram entrevistados os sujeitos da pesquisa. Os dados foram coletados pelo pesquisador por meio de entrevistas semiestruturadas com os 10 egressos de administração e com 10 gestores das organizações que empregam esses egressos. Em se tratando da entrevista semiestruturada, definiram-se algumas questões orientadoras, deixando, aos entrevistados, a oportunidade de complementarem as observações como lhes conviesse. Nas entrevistas foi utilizado o roteiro para os egressos de acordo com o APÊNDICE A. Já para os gestores utilizou-se o roteiro que consta do APÊNDICE B, tendo sido informados de quais eram os objetivos que desejava-se alcançar com as entrevistas.

Quanto aos dados secundários, conforme Martins (2007), foi realizada a análise dos seguintes documentos: projeto pedagógico, histórico, currículo institucional etc, além de documentos existentes nas instituições de ensino superior onde esses alunos estudaram, tais como os documentos de matrículas, as portarias, os contratos e as políticas administrativas sempre com o objetivo de propiciar a compreensão e identificação dos alunos.

4.4 Análise dos Dados

Para análise dos dados foi adotada a técnica de análise de conteúdo. Conforme Bardin (1994), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas e comunicações que visa à obtenção de indicadores que permitem a inferência de conhecimentos relativos à produção/recepção das mensagens contidas nos relatos dos entrevistados (BARDIN, 1994)

Após a leitura flutuante foi realizada a preparação do material, que constatou dos recortes das entrevistas de acordo com as categorias constitutivas do conteúdo. Em seguida, foram tratados e interpelados, os resultados, tendo como base a teoria que fundamentou a pesquisa.

As etapas da análise de conteúdo das entrevistas foram constituídas da seguinte maneira: a fase da pré-análise, quando são transcritas as entrevistas e o pesquisador realiza a leitura flutuante, com o objetivo de familiarizar-se com o material. Nessa fase, recorreu-se aos objetivos e aos pressupostos. As respostas das entrevistas foram gravadas e transcritas para uma planilha de *Microsoft Excel*, que permitiu a escolha das respostas mais relevantes para obtenção dos resultados da pesquisa.

Na fase de análise do material, os dados brutos extraídos dos documentos: projeto pedagógico, histórico, currículo institucional etc., além de documentos existentes nas instituições de ensino superior onde esses alunos estudaram, tais como os documentos de matrículas, as portarias, os contratos e as políticas administrativas analisados foram trabalhados e decodificados, ou seja, foram feitos recorte, agregação e categorização dos conteúdos de forma a facilitar a análise a ser realizada (BARDIN, 1994).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem por objetivo apresentar, descrever e analisar os resultados da pesquisa de campo efetuada no ano de 2011, com os administradores e seus gestores. Os dados coletados e suas análises foram divididos em duas seções. Na primeira, tratou-se das percepções dos administradores participantes da pesquisa. Na segunda, abordaram-se as percepções dos gestores dos administradores. Por fim, tece-se uma comparação entre as percepções dos administradores e as dos gestores, mediante todos os dados provenientes das entrevistas.

5.1 Competências do Administrador na percepção dos egressos

Para atendimento dos objetivos da pesquisa, apresenta-se a análise dos dados demográficos, realizada a partir da análise de conteúdo das entrevistas. As 10 organizações estudadas mantêm unidade de negócio na cidade de Janaúba, sendo oito organizações privadas e duas organizações públicas. Duas delas possuem a sede na capital do estado, Belo Horizonte.

Todas as empresas estão inseridas há mais de 15 anos no mercado. Reunidas, as organizações contam com um quadro de aproximadamente 1000 funcionários, com a maioria trabalhando na área operacional. No que diz respeito à área administrativa, há somente 86 funcionários para todas as organizações e, destes, foram escolhidos 10 para responderem às questões.

Em se tratando dos egressos entrevistados, têm-se oito do sexo masculino e dois do sexo feminino. Seis entrevistados estão na faixa etária de até 25 anos; três de 26 a 35 anos; e um de 36 a 45 anos. Seis entrevistados são solteiros e quatro são casados. No que concerne ao tempo de serviço dos administradores, um entrevistado trabalha há menos de um ano na organização; seis de um a cinco anos; e três de seis a 10 anos. Oito possuem função nas empresas em nível operacional e dois em nível estratégico.

Quanto às perguntas relacionadas aos requisitos do cargo para os administradores,

de modo geral, os entrevistados apontaram o conhecimento técnico, conforme TAB 1 abaixo:

Tabela 1 – Requisitos para o cargo

Descrição	Entrevistados	Total
Experiência	E7	01
Grau de instrução	E9, E10	02
Habilidades especiais	E, E4	02
Conhecimento técnico	E2, E3, E5, E6, E8	05

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota-se que, na pergunta sobre os requisitos para o cargo, a resposta *Conhecimento técnico* é a mais apontada pelos entrevistados, seguida do *grau de instrução* como outro atributo muito considerado e das *habilidades especiais*. Somente uma resposta considerou a *experiência* como requisito para o cargo. Conforme Steffen (1999), os sistemas de educação e formação profissional necessitam introduzir ajustes constantes em seus programas com a finalidade de preparar profissionais com conhecimentos, habilidades e atitudes para exercer atividades em uma ampla área ocupacional. Tais profissionais devem ser capazes de resolver problemas profissionais de forma autônoma, sendo flexíveis e capacitados para colaborar nas tarefas correspondentes ao campo de suas ocupações e na organização do trabalho a elas inerente.

Ao analisar os documentos das organizações, percebe-se que, nos formulários de requisição de pessoal e nas instruções de trabalho do setor de Recursos Humanos, quatro organizações possuem o procedimento escrito de requisitos e atribuições que o candidato deve possuir para ingresso na empresa.

Em se tratando das atribuições, resumidamente, cada entrevistado respondeu de acordo com os cargos que ocupam, quais sejam: plano de trabalho anual com definição de metas; planejamento semanal das atividades de produção e pesquisa com equipe de técnicos em agropecuária e mestre rural; coordenação e controle dos setores de vigilância, limpeza, manutenção, apoio técnico e máquinas; lançamento de informações no sistema; compras e organização de eventos; atendimentos;

preenchimento de relatórios; cadastros de clientes e recolhimento de fichas. Percebe-se que existe uma convergência em relação à pergunta anterior, pois, ao apresentar suas atribuições, os egressos responderam que são obrigados a desempenhar funções de coordenação, ter capacidade de lidar com as pessoas, executar tarefas de controle operacional, etc. Veja as respostas abaixo:

No desenvolvimento das minhas rotinas de trabalho, sou obrigado a desempenhar as funções de coordenação, monitoramento, com análise no desempenho dos colaboradores. Ainda auxiliar nas compras, vendas e estoque de peças. Análise de metas mensal, assim como dividir com outros setores. (E1)

Na organização sou muito avaliado pela minha capacidade de lidar com as pessoas e pela facilidade de comunicação, sendo que tenho que transmitir os anseios da direção para execução do operacional, que diariamente é avaliada, ainda sou obrigada a verificar as falhas no processo e resolvê-las no prazo de prestação do serviço. (E2)

Na minha organização de trabalho, sou obrigado apenas a executar as tarefas diárias de trabalho como emissão de cheques, controle de saldos bancários e pagamento de fornecedores. (E4)

Diariamente sou cobrado pelas rotinas de trabalho como contatos telefônicos de vendas, análise de preços de mercado, cotação de preços de mercadorias e prospecção de novos clientes. (E6)

Tenho uma preocupação muito grande com as minhas atividades de trabalho, pois penso que é a parte mais importante da organização, todos os dias tenho que fazer o fechamento contábil das contas e fazer uma análise criteriosa das atividades que meus colegas fizeram no dia anterior, para, assim, encaminhar para a Contabilidade. (E8)

As minhas funções são de supervisão de equipe de trabalho, tendo como obrigações verificar os aspectos de ordem técnica, verificar se os processos estão sendo executados de acordo com o planejado, e ainda verificar se as normas estão sendo cumpridas e se não estão ocorrendo faltas injustificadas. (E9)

Verifica-se, pelas respostas, que as atribuições de cada um exigem a competência para o trabalho executado. Observa-se que alguns exercem atividades de coordenação, de tomada de decisões, de análise e equacionamento de soluções. No entanto, ao verificar os documentos das organizações, nota-se que, nas instruções de trabalho para recrutamento de pessoal, somente 04 organizações tinham especificados os requisitos necessários para a função. Duas empresas públicas e duas empresas privadas exigiam tais requisitos.

Essas afirmações corroboram as ideias de Zarifian (2001) quando explica que competência deve ser entendida, em primeiro plano, como a responsabilidade pessoal que o empregado assume diante das situações produtivas. Trata-se, portanto, de uma atitude social de engajamento e de envolvimento, porque mobiliza a sua inteligência e subjetividade, significando assumir riscos, até mesmo o de fracassar.

Uma atividade administrativa encontrada nas respostas de todos os respondentes foi a elaboração de relatórios, o que vem a confirmar a importância do exercício de atividade de controle.

Sou obrigado a emitir relatório gerencial de vendas, compras para o estoque, compras de venda casada e devoluções, ainda sou obrigado a emitir relatório mensal de vendas. (E2)

O tempo todo sou obrigada a emitir relatórios, pois existe um formato burocrático para as reuniões, decisões e para os processos que são executados. (E5)

Todos os dias preciso apresentar os relatórios de ligações de cotação de preços e análise de mercado, além de apresentar quais foram os novos clientes prospectados. (E6)

Sou obrigado a registrar todas as inconsistências que encontrar e encaminhar para meu superior que faz uma auditoria in loco para verificar as inconsistências encontradas e corrigi-las. (E8)

Tenho que fazer registros de tudo que ocorre na minha unidade e encaminhar semanalmente para o setor de controle de qualidade. Estas informações são condensadas e são tratadas nas reuniões semestrais com o Conselho de Administração. (E9)

Por outro lado, entre as qualificações especiais listadas pelos administradores, figuram aquelas relacionadas à administração, como conhecimento e experiência na área de compras, conhecimento e experiência na área de vendas, conhecimento e experiência na área administrativa, conhecimento na área de recursos humanos. Vejam-se as respostas abaixo:

Não há nada definido pela empresa, mas, para um bom desempenho, é necessário estar preparado para o trato com as pessoas, com vendas, além de conhecimento técnico. (E1)

Não existe uma definição especial para desenvolvimento das atividades, posso dizer que a única definição é conhecimento das atividades. (E2)

Não existe nada de especial para o desempenho das funções, somente carteira de habilitação A/B, que penso nem deveria ser elencada neste trabalho. (E4)

O tempo todo sou obrigado a emitir relatórios, pois existe um formato burocrático para as reuniões, decisões e para os processos que são executados. (E5)

Não existe praticamente qualificação especial nenhuma para o desenvolvimento das minhas atividades, simplesmente a experiência com a parte financeira que qualquer um pode desenvolver e noções de informática para trabalhar no sistema. (E6)

Estamos passando por um processo de mudança e não sabemos quais são as qualificações necessárias para continuar no desempenho da função, antes isto não era cobrado. (E7)

Verifico que existe qualificação especial para o cargo, sendo obrigado a ter conhecimento em controles e auditoria para inserção na função da qual faço parte. (E9)

Na nossa empresa, as qualificações especiais são muito importantes, definindo plenamente qual será o departamento de trabalho em função dessas habilidades especiais. (E10)

No que concerne as atividades regulares que os administradores desempenham, foram listadas em ordem decrescente de importância, sendo indicado o tempo gasto por elas por mês. Assim, tem-se uma média de:

- Atuação na área de vendas 30h;
- Atendimento a demandas de funcionários: 20h;
- Atendimento a clientes: 15h;
- Acompanhamento de atividades: 15h;
- Finalizar vendas 10 h;
- Reuniões de planejamento 6h;
- Reuniões conselhos municipais Conselho Municipal de Conservação e Defesa do Meio Ambiente (CODEMA), Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS), Conselho de Segurança Alimentar e Nutricional (CONSAN): 4h;
- Preencher relatórios 2h;

- Compras 1h;
- Apresentar números para alta direção 4h;
- Fazer planejamento de vendas 2 h.

Foi questionado aos administradores se o cargo dos mesmos requer contatos com outros departamentos, outras empresas ou agências. Em caso afirmativo, foram definidas as atribuições que requerem esses contatos e sua frequência. Foi verificado que as organizações possuem modelos de relatórios para todas as atividades.

- . Contabilidade: Acompanhamento de contratos de vendas: semanal;
- . Almoxarifado: autorização/requisição de materiais/insumos: diário;
- . Gerências de unidades regionais: logística, diversos: diário;
- . Financeiro – autorizações – semanal;
- . Consultores – confirmações de disponibilidade – semanal;

Sete administradores entrevistados têm responsabilidades de supervisão; somente três não possuem tal responsabilidade. Corroborando Bitencourt (2010) verifica-se que o desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos: conhecimentos, capacidades, experiência e maturidade.

A competência pode ser analisada sob o prisma da competência técnica e da competência interpessoal. Entretanto, na primeira, os conhecimentos e as técnicas não asseguram um desempenho adequado e de qualidade. Quanto ao segundo, este se refere à habilidade de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e de acordo com as exigências da situação.

As decisões que os administradores tomam no decorrer das suas atribuições dizem respeito àquelas que levam em consideração os fatores administrativos, operacionais e econômicos; a relação de negociação com o cliente e a reposição de produtos e materiais. São decisões que não requerem muitos riscos, são rápidas e se aplicam ao momento da execução da tarefa; no entanto, exigem

responsabilidades. Para Fleury e Fleury (2001), agir com competência é utilizar os conhecimentos de forma criativa para, de forma inovadora, lidar com as situações de maior complexidade no dia a dia das organizações. Os entrevistados E1, E2, E5 e E10 não têm responsabilidades no processo de tomada de decisões. Já os entrevistados E4, E6, E7, E9, possuem responsabilidades nos processos.

As minhas tomadas de decisões são rápidas, e se aplicam ao momento da tarefa. (E1)

Minhas decisões não têm ligação nenhuma com planejamento estratégico, até porque não existe o planejamento na íntegra, o que existe é a contratação de um consultor para fazer uma análise de cenários que não é analisado criticamente pelos envolvidos, muitas vezes e até questionado pelos profissionais da organização. (E2)

Preciso decidir onde enviar ou instruir os repositores para que loja ir fazer reposição de produtos, efetuar recolhimento de mercadorias vencidas ou mercadorias com pouco giro de vendas e colocar novas mercadorias em exposição. (E5)

Todas as decisões que tomo estão ligadas aos fatores administrativos e econômicos, no entanto as diretrizes gerais são definidas pela matriz, logo, as decisões precisam estar em consonância com as definidas no planejamento. (E10)

Sempre preciso decidir alguma coisa em relação ao meu trabalho, estas requerem muito risco, pois posso fazer algum pagamento inadequado, ou utilizar um saldo inexistente e bagunçar todo o processo financeiro da empresa. (E4)

Somos bastante flexíveis no processo de desenvolvimento das atividades, preciso decidir diariamente, qual banco vou utilizar para fazer pagamento, quais serão os fornecedores pagar e quais os recursos estão disponíveis para fazer os pagamentos. (E6)

Preciso tomar decisões em relação a preço, qualidade e quantidades de produtos que estou comprando, somente serei cobrado pelo posteriormente por alguma falha que vier acontecer no processo. (E7)

Sou obrigado a tomar todas as decisões em relação quais a produtos produzir no decorrer do semestre, pois terá muita ligação com os resultados operacionais das organizações. (E9)

A seguir, os administradores descreveram como eles consideram sua participação na tomada de decisões da organização, e se essa participação é solicitada ou parte de iniciativa própria. Assim, foi respondido que as decisões mais complexas são tomadas de forma colegiada em comitê gerencial. Outras partem de iniciativa própria em função de observações de fatos e processos administrativos e produtivos. Acontecem frequentemente por solicitação e, também, por iniciativa.

Para Le Boterf (2003), o profissional não é aquele que possui conhecimentos ou habilidades, mas aquele que os mobiliza em um contexto profissional.

Vejo que as minhas considerações, em se tratando, do meu trabalho são muito aproveitadas pela organização, recebo bastante *feedback* de como estão sendo desenvolvidas minhas atividades e a direção sempre repassa para o grupo para que seja criado um modelo. E isto ocorre com praticamente todos os setores da organização, sempre é analisado o melhor desempenho para desenvolver o melhor processo. (E1)

Todas as sugestões são bastante discutidas pela direção que sempre toma as decisões baseadas neste conjunto de ideias. (E2)

As minhas ideias são bastante utilizadas, a empresa analisa como está sendo desenvolvida minha rota e como é meu atendimento com os clientes e repassa isso para os meus colegas. (E5)

Não vejo ligação nenhuma do planejamento com as minhas ideias de trabalho, praticamente não tenho influência nas decisões. Outrossim, a organização praticamente não tem um planejamento. (E6)

Percebo que acontece frequentemente por solicitação da diretoria e também por iniciativa minha, contribuindo sobremaneira para a melhoria da organização. (E7)

Na nossa empresa vejo as alterações dos processos como algo meio rígido, não temos tanta autonomia para mudanças dos processos, somente o conselho superior nas reuniões trimestrais e depois de várias análises in loco é que são tomadas as decisões necessárias. (E9)

As mudanças dos processos produtivos só ocorrem com o setor de controladoria que os monta e depois apresenta para a equipe, se tiver alguma inconsistência, informamos para o setor que na primeira oportunidade faz uma visita e propõe a mudança para próxima reunião que ocorre sempre às sextas-feiras. (E10)

Ressalta-se que a tomada de decisões em diferentes graus de complexidade está prevista no item I das Diretrizes Curriculares Nacionais.

Praticamente todos os administradores entrevistados são solicitados a analisarem os fenômenos produtivos que ocorrem na organização, mediante a análise de atividades e seus resultados. Porém dois entrevistados não consideraram que sua participação nessa análise tem influência para o bom desempenho da organização.

Para Le Boterf (2003), o profissionalismo e a competência resultam não somente de um saber agir, mas de um querer e de um poder agir. Desenvolvê-los é, pois, intervir de modo coerente e pertinente nesses três polos. A responsabilidade da construção

das competências é uma responsabilidade compartilhada. Três tipos de atores estão particularmente envolvidos nisso: o indivíduo, o gestor e o formador/gerenciador de recursos humanos. As respostas com essas características podem ser observadas abaixo:

Sempre sou solicitado a analisar a produtividade da organização em reuniões mensais, no entanto, como minha atividade não tem ligação direta com o fato, não participo de praticamente nada e, quando participo, praticamente minha opinião é voto vencido, vejo mais uma perda de tempo que uma análise crítica do procedimento. (E1)

Somos solicitados a dar opinião ou a apresentar fundamentado, quais são as alterações que estão ocorrendo nos cenários de negócios, inclusive é uma responsabilidade muito grande estas opiniões. (E2)

Praticamente não discute fenômeno algum de produtividade com a minha equipe, já recebemos os números prontos para execução dos trabalhos, nem quanto foi a receita temos clareza absoluta. (E3)

Não me sinto participante dos processos produtivos, tem a reunião dos diretores gerais com consultores externos e somos informados das diretrizes gerais. (E5)

No quesito de análise de produtividade, somos obrigados a fazer um monitoramento diário das metas, pois todo dia pela manhã são discutidos os pontos falhos dos processos produtivos. (E7)

Na minha opinião poderia ser alterado esta análise, pois perdemos um tempo precioso e não verificamos mudança no decorrer das atividades. (E8)

Toda quarta feira as 7:00 h, são discutidos os fenômenos de produtividade, mas tenho que enviar relatório diário com resultados obtidos no meu setor, tendo a obrigação de acompanhar minhas metas e a dos colegas e ainda sendo obrigado a identificar possíveis falhas dos procedimentos. Também minha função tem como característica, atender ou resolver os problemas dos clientes com a empresa. (E10)

Essa competência de reconhecer e definir problemas e equacionar soluções está prevista no item I das Diretrizes Curriculares Nacionais: 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 (BRASIL, 2005).

Quando questionados sobre a transmissão do conhecimento, a maioria dos administradores entrevistados dizem que não têm obrigação de transmitir

conhecimento, somente em alguns casos específicos, demonstrando uma individualização das atividades. Na definição de Fleury e Fleury (2001), entre os saberes necessários para o alcance de resultados desejados e as características básicas das pessoas que agregam valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, está o de saber se comunicar que envolve as seguintes características: compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos assegurando o entendimento da mensagem pelos outros. Logo, verifica-se que não existe uma relação entre as competências apresentadas pelos autores e as percepções dos egressos sujeitos desta pesquisa.

A competência de desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional está prevista no item II das Diretrizes Curriculares Nacionais: desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais (BRASIL, 2005). Essas características podem ser observadas nas entrevistas abaixo:

Somente na questão do melhor modelo, quando alguém está fazendo bem diferente dos outros e está tendo um resultado positivo este deve ensinar o restante do grupo para ter uma padronização. (E3)

Como somos uma equipe de vendas, todas as novidades do mercado são obrigadas a ser de conhecimento de toda equipe, assim temos que quase que diariamente, precisamos transmitir as novidades para a equipe. (E5)

Sempre que ocorrem mudanças, somos obrigados a fazer esta transmissão de conhecimento, nas reuniões semanais é colocado para cada um toda semana apresentar um tema novo. (E7)

Nosso gestor é muito dinâmico e cobra da gente esse dinamismo, praticamente todos nós temos que apresentar algum conhecimento para transmitir para o grupo, isso ajuda muito no processo de falar em público. (E8)

Percebo um desejo enorme da diretoria de uma interação dos indivíduos e dos processos, assim, o tempo inteiro, temos a obrigação de repassar os conhecimentos em relação às minhas atividades. (E10)

Questionados sobre a elaboração de novos projetos, a maior parte dos entrevistados não participa da elaboração de novos projetos para a organização, tendo em vista

que as organizações não buscam a inclusão de novos projetos e, quando o buscam, o fazem através de consultoria externa.

Le Boterf (2003) aborda que o profissional é o homem da situação. Ele sabe não apenas escolher a situação ideal, mas sabe escolher na urgência, na instabilidade e na enfermidade. Esse enfrentamento de situações imprevistas e indeterminadas supõe a regularidade, enquanto o profissionalismo se prova na operacionalização regular e não acidental que também acontece com a incompetência. Assim, as organizações poderiam utilizar melhor os profissionais para enfrentarem a necessidade de elaboração de novos projetos que são características básicas de situações previstas e indeterminadas. No entanto as entrevistas demonstraram um comportamento contrário a essas questões.

Não participo de inclusão de novos projetos, como exemplo a empresa está criando uma nova unidade produtiva, e simplesmente nós em momento nenhum fomos solicitados a participar do trabalho, e percebo que nosso conhecimento é similar ao do consultor que está desenvolvendo as atividades. (E1)

Sempre que ocorre uma discussão sobre novo projeto é colocado em pauta para crítica de todos da organização. (E3)

Existe uma inquietude da direção, mas vejo que as coisas são bastante amadoras e não tem tanta discussão de novos projetos. (E4)

A organização que estou inserido é muito dinâmica, e tem ocorrido uma busca constante pela agregação de novos produtos, este ano, a empresa incluiu um serviço de socorro de seguros que alavancou bastante as vendas, inclusive da loja. (E5)

Praticamente não existe consulta aos departamentos da empresa, para discussão de novos projetos. Há poucos dias, houve a compra de outra unidade pela empresa e nós simplesmente ficamos sabendo na hora do pagamento, sem nenhum comentário, inclusive previsão orçamentária, pois o volume de recursos envolvido numa negociação é muito alto. (E6)

Percebo que os projetos já vêm com o esboço, a nós cabendo apenas algumas considerações a respeito dos objetivos do mesmo. (E7)

Na verdade, a própria organização está necessitando de novos projetos, pois, desde que trabalho aqui há mais de 08 anos, não pude perceber a implantação de um novo projeto. Somente algumas melhorias em relação aos projetos existentes. E posso dizer que vários colegas de trabalho já pediram demissão e implantaram projetos que poderiam estar sendo aplicados aqui na organização. (E9)

Todos os anos, somos obrigados a apresentar um projeto novo para a reunião do conselho, depois de apresentado é escolhido o melhor projeto para ser implantado no período seguinte, os melhores projetos são muito premiados. (E10)

Desse modo, verifica-se que o item VII das Diretrizes Curriculares Nacionais, desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações (BRASIL, 2005), é pouco desenvolvido pelos entrevistados, assim como o item VIII das Diretrizes Curriculares Nacionais que diz respeito à capacidade de realizar consultoria em gestão.

5.2 Competências do Administrador na Visão do Gestor

Em relação aos dados demográficos e funcionais dos gestores entrevistados, apontam-se os seguintes aspectos: no que concerne ao sexo, oito são do sexo masculino e dois do sexo feminino; seis gestores estão na faixa etária entre 36 e 45 anos e quatro estão acima de 45 anos; oito gestores são casados e dois solteiros. Quanto ao tempo de serviço, dois gestores possuem entre um e cinco anos e os outros oito têm acima de 10 anos. No total das organizações analisadas, a maioria dos gestores entrevistados disse que o cargo de administrador não exige preferência por sexo, tendo, apenas a exigência de faixa etária entre 26 a 35 anos.

No quesito referente aos requisitos mínimos que a organização exige para o cargo, Ropé e Tanguy (1997) esclarecem que as competências evocadas parecem não ter relação com aquelas que são preparadas antes da entrada no mercado de trabalho.

O conhecimento parece nascer da situação profissional. A fórmula frequente – competências mobilizadas – exprime um apelo generalizado sem definir se se trata de capacidades adquiridas ou requeridas. Tem-se, assim, a imagem do trabalhador que se parece cada vez menos com a de um assalariado e cada vez mais com a de um artesão que inicia seu aprendizado no local de trabalho.

Apenas os gestores das duas organizações públicas apontaram como instrução mínima a especialização, sendo melhor remunerados os que possuem nível superior

completo em qualquer área; especialização em administração (*Master of Business Administration* - MBA - ou similar) e em gestão; experiência mínima de cinco anos em gestão organizacional, treinamentos ligados às áreas de gestão de pessoas, relacionamentos interpessoais; habilidade numérica, habilidade interpessoal; dinamismo, criatividade, proatividade; grau de instrução e habilidades especiais.

As entrevistas dos gestores foram bastante antagônicas às dos egressos, e demonstram que os administradores precisam construir sua qualificação para o trabalho.

Nos processos de admissão, os requisitos mínimos para o cargo são 2º grau completo, carteira de habilitação, mas sempre damos preferência para os com curso superior. Porém se tiver algum candidato com mais características necessárias para empresa, mesmo que concorrendo com quem tem um nível mais alto, este com certeza será contratado. (E2)

Não temos muita preocupação com curso superior, mas se tiver será muito bem vindo e explorado. (E3)

Vejo que a escolaridade em Janaúba está aumentando, com a inserção de várias Instituições de Ensino Superior, bastante e como sou sócio de uma das instituições valorizo muito a escolaridade, nossa rede já contratou ou formou mais de 15 administradores e todos estão gerenciando unidades e melhorou bastante a discussão com eles. (E5)

Nós decidimos colocar como requisito mínimo o 2º grau, para termos mais flexibilidade de contratação. No entanto é obvio que damos valor ao grau de escolaridade do candidato. (E6)

Na nossa organização são plenamente apresentados os requisitos para o cargo, para ser gestor, necessariamente precisa ter um ensino superior, não necessariamente de administrador para em todas as áreas afins como, contabilidade e economia. (E8)

Nosso plano de cargos e salários é bem definido e remunerado todas as vezes que apresentar titularidade, tem evolução de carreira. No entanto um curso que tem muito valor para a organização é o MBA, pois as experiências foram muito positivas. (E10)

No quesito das características, o que a empresa mais exige como diferencial consiste em: grau de instrução; comprometimento; iniciativa; inovação; capacidade de lidar com pessoas; negociação; articulação; conhecimento técnico e facilidade de comunicação. As características exigidas pelas empresas pautam-se mais nas qualidades pessoais (habilidades e atitudes ou saber-fazer e saber-ser) do que

propriamente em conhecimentos (saberes). Desse modo, a formação em Administração não tem sido exigida, a não ser em três respostas, sendo uma em organização privada e nas duas públicas.

Foi salientado que existe um formato definido para as reuniões, as decisões e os processos que são executados. Nota-se, assim, um controle rígido e praticamente todos os respondentes afirmam que é necessário o preenchimento de relatórios. Na análise dos documentos, verificou-se que quatro empresas possuem relatórios padrões para acompanhamento de reuniões, com obrigação de retorno das questões levantadas nas reuniões pelos gestores.

Além disso, em relação às qualificações especiais, ou seja, às licenças, permissões e certificações requeridas para desempenhar as atribuições do cargo de administrador, na visão dos gestores, foram listados: certificados de graduação, especialização; experiência em cargo de gerência; diplomas; certificados e registro em entidade de classe. Observe-se as respostas dos entrevistados:

O nosso negócio não exige nada de especial para desempenho de funções isto é bastante tranquilo e, se precisamos contratar algum especialista, contratamos temporariamente. (E2)

Estamos iniciando um processo de valorização da nossa equipe gerencial, pois podemos verificar uma inserção grande número de administradores no mercado de Janaúba, proporcionando uma facilidade no recrutamento de pessoal especializado. (E4)

Como dito anteriormente, depois da inserção das faculdades em Janaúba, não contrato um gerente que não tenha nível superior ou que pelo menos esteja cursando, além da experiência que é muito necessário no nosso ramo de negócios. (E5)

Cobro bastante certificados, mas não tem exigência legal nenhuma para tal, somente para contratar pessoal mais gabaritado. (E6)

Não temos cobrança por qualificação especial, o que mais conta para nossa organização é a experiência. (E7)

Nossa organização exige para alguns cargos qualificação especial, mas para gestor essas qualificações são mais flexíveis. (E8)

Na minha organização, faz-se necessário no mínimo a graduação, sendo muito valorizado quem possui outras certificações, principalmente o MBA que dá muita base para o desenvolvimento operacional do negócio. (E10)

No que concerne as atividades exercidas normalmente pelo administrador, estas foram listadas, indicando o tempo gasto em cada uma por mês. Assim:

- . Gerenciamento de projetos 2 horas;
- . Gestão de pessoas – 2 horas;
- . Gestão de processos – 2 horas;
- . Gestão financeira – 2 horas;
- . Planejamento estratégico – 2 horas,
- . Planejamento operacional – 2 horas;
- . Controles – 2 horas;
- . Acompanhamento orçamentário – 2 horas,
- . Acompanhamento contábil – 2 horas;
- . Apoio de recursos humanos – 2 horas;
- . Apoio à produção – 2 horas;
- . Despacho de documentos – 6 horas;
- . Representar a organização junto às autoridades e órgãos da sociedade – 4 horas;
- . Convocar e presidir as reuniões de Coordenação – 2 horas;
- . Supervisionar e fiscalizar a execução das atividades programadas pela direção, bem como a assiduidade dos profissionais – 1 hora;
- . Sugerir ao Diretor a contratação ou dispensa de pessoal necessário para o desempenho das funções - 1 hora;
- . Promover estudos e a atualização e coordenar o trabalho do pessoal subordinado – 2 horas.

Todas essas atividades se enquadram nas competências previstas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para os Administradores.

Em se tratando da supervisão, ou seja, se a organização exige algum perfil de liderança, foi respondido pela maioria que a instituição exige capacidade de trabalhar sob pressão psicológica, pensar de forma sistêmica, revolver conflitos, ter empatia e segurança, além de foco em resultados e alto nível de comprometimento.

Nessa linha, Zarifian (2001) define competência como a capacidade do indivíduo de tomar iniciativa, de ir além do que está prescrito, de compreender, de dominar novas situações com as quais se depara no trabalho e de assumir responsabilidades sobre elas. Pode-se verificar essa afirmativa nas questões abaixo:

É muito necessário que, no cargo de supervisão, o profissional tenha bastante capacidade de manter relações inter-pessoais e ação proativa. (E1)

Para nossa organização a capacidade de trabalhar com a resolução de conflitos é muito importante, pois diariamente estamos em volta de mais de 400 pessoas, a pressão é muito grande. (E3)

Precisamos de alguém com capacidade para pensar de forma sistêmica, pois nossa organização está crescendo muito e a concorrência também, logo, as decisões precisam ser rápidas e eficientes. (E5)

Nós não exigimos nada, a única necessidade é que seja de muita confiança para o desempenho de algumas o restante é bastante operacional. (E6)

Como não temos condições de atender nosso público pessoalmente, exigimos da equipe muita empatia e segurança no trato com os clientes. (E7)

Conforme dito anteriormente, é necessário que o profissional tenha conhecimentos específicos com o planejamento, organização, liderança e controles e ainda que utilizem esses conhecimentos com foco nos resultados e no alto nível de comprometimento dos funcionários. (E8)

A instituição exige capacidade de trabalhar sobre pressão psicológica, pensar de forma sistêmica, capacidade de resolver conflitos, empatia e segurança. (E9).

Como nosso Conselho de Administração é centralizado em Belo Horizonte, os administradores que contratamos em Janaúba são obrigados a terem um alto nível de comprometimento e com capacidade para pensar de forma sistêmica, além de serem obrigados a resolverem os conflitos que ocorrem na unidade de Janaúba. Uma vez por mês, temos as reuniões para analisarmos o planejamento e discutir se estão sendo seguidas as diretrizes e como estas deverão ser implementadas nos próximos meses, mas, no dia a dia, são somente os três administradores os responsáveis pelo empreendimento. (E10)

Essas competências enquadram-se nos itens I, II e III das Diretrizes Curriculares Nacionais: 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; e III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento (BRASIL, 2005).

Em se tratando da tomada de decisão, foi descrito como as decisões são tomadas na organização e se existem avaliações gerenciais mensais. As respostas demonstraram que: as avaliações são realizadas duas vezes ao ano com um *feedback* direto; as decisões de grande relevância são tomadas por um conselho composto por um grupo de quatro pessoas e as cotidianas pelo gestor; as decisões são sempre tomadas pelos coordenadores de seção; as decisões são tomadas no momento da execução de atividades; todos têm autonomia para tomada de decisões para realização de atividades e as decisões são tomadas diariamente em reuniões antes do horário de abertura da organização. Le Boterf (2003) afirma que o profissionalismo e a competência resultam não somente de um saber agir, mas de um querer e de um poder agir. Desenvolvê-los é, pois, intervir de modo coerente e pertinente nesses três polos. A responsabilidade da construção das competências é uma responsabilidade compartilhada. Três tipos de atores estão particularmente envolvidos nisso: o indivíduo, o gestor e o formador/gerenciador de recursos humanos.

Na nossa organização, não temos muitas reuniões somente duas por ano para analisar as falhas e as reclamações no processos, temos também uma ou duas reuniões no decorrer do semestre que vai depender de como estão sendo executadas as ações para atendimento dos objetivos. (E1)

As decisões são bastante descentralizadas, pois o momento é sempre único, porém são muito bem estabelecidos os limites das decisões, de descontos de prazo etc. (E2)

Nossas reuniões são semestrais com o conselho de administração e mensais com a administração geral, para análise de todas as questões envolvidas no decorrer do mês, mas o processo de decisões é bastante dinâmico. (E5)

Nossa equipe tem autonomia para decisão de várias coisas, porém as decisões gerais sobre o negócio somente a diretoria, inclusive algumas decisões os funcionários inclusive da administração nem ficam sabendo. (E6)

As avaliações são realizadas todo mês com *feedback* direto para os envolvidos, com reuniões tituladas de AGM, Avaliação Gerencial Mensal, em que são apresentados todos os resultados operacionais mensais de cada processo. As decisões de grande relevância são tomadas pelo conselho de administração que se reúne 04 vezes por mês. (E8)

É criada uma diretriz geral no início do ano, e é avaliada periodicamente pelos gestores, sendo obrigados a tomar decisões que se fazem necessárias para o alcance dos objetivos, somente nas reuniões mensais com o Conselho de Administração são analisadas as questões que foram decididas, lembrando que decisão tomada é decisão tomada, podemos alterar novas decisões, mas as anteriores são respeitadas pelo Conselho, dá muita autonomia para o gestor local. (E10)

A atividade de tomada de decisões está prevista no item I das Diretrizes Curriculares Nacionais: 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 (BRASIL, 2005).

No que concerne à análise dos fenômenos produtivos que ocorrem na organização, os entrevistados afirmaram que os administradores devem realizá-las. Para Gagné (1988), estas se relacionam ao saber como fazer algo ou à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, ou seja, à capacidade de instaurar informações e utilizá-las em uma ação, com vistas ao atingimento de um propósito específico.

Assim como na tomada de decisões, os administradores são obrigados a analisarem os fenômenos que estão ocorrendo no ambiente organizacional. (E1)

Precisamos analisar quase que diariamente os processos produtivos, até porque nossas metas são diárias e precisamos apresentar todos os dias o acontecido e o porquê do acontecido. (E2)

Nossas unidades não permitem morosidade no sistema, assim todos são bem dinâmicos em analisar os fenômenos que ocorreram em sua unidade, isto, diariamente. (E5)

Todos são obrigados a analisarem os fenômenos e com relação a preço todos os dias repassamos para todo mundo para que as informações sejam padrões. (E6)

Sim, rotineiramente é cobrado do administrador a sua percepção dos fenômenos que estão ocorrendo em sua unidade operacional. (E7)

Além das análises gerenciais, é solicitado dos administradores a percepção que o mesmo está tendo em relação ao desenvolvimento das atividades de seu grupo e do seu ambiente de negócios. (E8)

Para o gestor local esta é uma característica essencial, pois como se encontra em um ambiente distinto das decisões gerais, este precisa o tempo inteiro estar analisando os fenômenos e se possível apresentar as possíveis falhas e sugestões de melhoria para serem implantadas na organização com um todo. (E10)

Essa competência é prevista no item III das Diretrizes Curriculares Nacionais: refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento (BRASIL, 2005)

Quando perguntados se a organização exige a transmissão de conhecimento para todos os níveis da administração, pôde-se observar, em todas as entrevistas, que essa competência deve ser exercida. Na visão de Zarifian (2001), uma das dimensões é a noção de comunicação que implica em compreender o outro e a si mesmo, significa entrar em acordo com os objetivos organizacionais e partilhar normas comuns para sua gestão. Quando analisados os documentos das organizações, percebeu-se que quatro organizações fazem levantamento de necessidades de treinamento para verificar as deficiências para execução das atividades; as outras seis restantes não têm acompanhamento padrão.

O tempo inteiro é exigido dos administradores a transmissão do conhecimento, sendo que é necessário capacidade de comunicação e transmissão de conteúdos para o desempenho desta atividade. (E2)

Nossa organização é bastante preocupada com a transmissão do conhecimento e para nós todos devem ter conhecimentos similares e uma visão holística de toda a organização. (E4)

A transmissão do conhecimento não é nosso forte, pois a atividade é muito operacional e não temos tempo para treinamento com o grupo geral. (E5)

Somos bastante preocupados com a transmissão do conhecimento, pois somente isto poderá mudar a realidade que a organização está enfrentando. (E7)

Tenho muita preocupação com a transmissão do conhecimento e o tempo inteiro estou cobrando dos meus administradores ferramentas capazes de desenvolver o intelecto dos funcionários. (E8)

Desenvolvo o tempo inteiro na organização técnicas de transmissão de conhecimentos, como sou professor universitário, tenho bastante domínio

de técnicas que repasso para os administradores, para que estes treinem a sua equipe e qualifiquem nossos serviços. (E9)

Essa competência enquadra-se nos itens II e VI das Diretrizes Curriculares Nacionais: II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável (BRASIL, 2005).

Em se tratando de desenvolvimento, a organização preocupa-se com a formulação de novos projetos para a melhoria dos processos. Todas as instituições pesquisadas relativamente preocupam-se com a melhoria contínua dos processos da organização.

A nossa organização tem uma preocupação grande em relação à melhoria dos processos, todos os anos é feita uma análise criteriosa dos processos para verificar possibilidade de melhoria, e esta ainda pode acontecer no ambiente de trabalho no decorrer das atividades. (E1)

Temos uma preocupação com a melhoria dos resultados, no entanto não tenho observado a criação de um novo projeto de para desenvolver a organização, parece que está faltando algo novo para a organização. (E3)

O tempo inteiro levamos nossos administradores a uma inquietação para o desenvolvimento de suas atividades, mas precisamos buscar algo novo para implementar na organização. (E4)

É uma preocupação constante do grupo, neste ano, já desenvolvemos dois novos projetos que estão nos dando bastante confiança em relação ao seu retorno. (E5)

Nós sempre estamos comprando e vendendo unidades, porém nunca alteramos nossos processos, é praticamente o mesmo há 10 anos. (E6)

Como a concorrência tem aumentado muito, estamos sendo obrigados a colocar o pessoal para pensar em novas estratégias do negócio. (E7)

A cada dois anos, fazemos uma avaliação externa, para verificar os processos da organização e assim procurar melhorias que poderão auxiliar no crescimento organizacional e este crescimento é sempre ligado a um novo projeto. (E9)

Essa competência é compatível com o item VII das Diretrizes Curriculares Nacionais VII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais (BRASIL, 2005).

Por fim, questionados sobre a necessidade de contratação de consultoria externa para melhoria dos objetivos organizacionais, as respostas foram divergentes, pois, para a maioria das organizações, faz-se necessária a busca de consultoria externa, mesmo tendo, as organizações, pessoal capacitado para o desenvolvimento das atividades. No entanto, algumas organizações não sentiram a necessidade de contratação de consultoria externa, afirmando que os processos são simples e os objetivos claros e que possuem pessoal capacitado para desenvolvimento dos trabalhos.

A consultoria externa auxilia bastante na análise de mercado, assim sempre estamos contratando. (E1)

Toda vez que vamos implantar um processo novo isto se faz através de consultoria externa, pois é mais produtivo. (E2)

Estamos o tempo inteiro analisando o ambiente e sempre que necessário contratamos consultoria para verificar se estamos dentro dos padrões dos concorrentes. (E4)

Sempre procuramos contratar consultoria externa para verificar novos olhares para a organização, sendo este um meio eficaz para implantação de novos projetos. (E5)

Sabemos que temos um pessoal qualificado para o desenvolvimento das atividades, mas precisamos contratar algumas consultorias externas para implantação de novos processos de trabalho. (E6)

Neste momento estamos com a contratação de uma consultoria externa, pois não estamos sentido que a equipe está desempenhando corretamente seu papel. (E7)

Não vejo necessidade de contratação de consultoria externa, quando desejo implantar um novo processo é os administradores da minha organização não têm conhecimento, coloco-os para fazer treinamento externo e depois aplicar na organização. (E8)

Em função das nossas atividades, somos obrigados a contratar consultorias externas, mas sempre estamos esbarrando num modelo de gestão centralizador. (E9)

Nossa organização não faz contratação de consultoria externa, pois existem vários profissionais dentro da organização que são capacitados e com vários títulos profissionais, pelo contrário, são nossos profissionais que prestam consultoria para outras organizações.

Desse modo, essa competência, prevista no item VIII das Diretrizes Curriculares Nacionais, ainda está sendo pouco exigida dos egressos.

No próximo capítulo, serão apresentadas as conclusões e as considerações finais desta pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi identificar as competências necessárias para atuar no mercado de trabalho, segundo a percepção dos egressos de Administração das faculdades de Janaúba e de seus gestores. O referencial teórico foi dividido nas seguintes temáticas: concepção sobre competências, para o entendimento do que são as competências no ambiente profissional, evolução do debate sobre competências, competências e empregabilidade, diferenças entre qualificações e competência e as competências nas Diretrizes Curriculares Nacionais para os administradores.

No que concerne à metodologia, optou-se pelo tipo descritivo com abordagem qualitativa. Neste estudo de caso, os sujeitos de pesquisa foram os egressos das faculdades de administração de Janaúba e os gestores das organizações em que trabalham esses egressos. As técnicas de coleta de dados foram as seguintes: levantamento documental nas organizações das diretrizes necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos e entrevistas com os egressos que estão atuando no mercado de trabalho e com os gestores das organizações em que esses egressos estão inseridos. A análise dos dados foi realizada pela análise de conteúdo com os dados primários obtidos através de entrevistas semiestruturadas.

O primeiro objetivo específico foi: descrever e analisar, na percepção dos egressos de Administração, as competências exigidas pelo mercado da região de Janaúba. Para obtenção dos dados, foram estabelecidos os seguintes critérios: análise dos documentos contendo a descrição dos requisitos para o cargo, o resumo das atribuições das funções estabelecidas pela organização e as qualificações especiais para inserção no cargo. A análise desses critérios foi feita a partir de documentos da organização, como planejamento estratégico, requisição de pessoal, mapa de processos de trabalho e instruções de trabalho, e das entrevistas semiestruturadas. Ao analisar os documentos de quatro organizações, sendo duas públicas e duas privadas, percebe-se que existem diretrizes para inserção no quadro de funcionários da organização e que estas possuem plano de cargos e salários. Foi percebido que a busca pela obtenção de títulos aliada com o tempo de permanência são fatores

críticos de sucesso para crescimento nas organizações. No entanto, para as outras 6 organizações, não se percebeu qualquer benefício para os administradores que estão buscando conhecimento nas academias; tão somente uma única promoção sem muitos benefícios para o administrador. Quando feitas as entrevistas, ficou evidenciado que os administradores não percebiam praticamente nenhum benefício em função de suas conquistas escolares, pois praticamente essas organizações não tinham como requisito mínimo para o cargo qualquer relação com o nível superior, sendo sempre o requisito mínimo o 2º grau completo.

O segundo objetivo traçado foi descrever e analisar, na percepção dos gestores das organizações da região, as competências requeridas dos egressos no período de 2009 e 2010. Em relação a esse objetivo, os resultados são muito mais contundentes, pois, como os gestores têm um conhecimento mais amplo das diretrizes da organização, foi mais fácil identificar suas percepções, sendo estas muito preocupadas com o desenvolvimento organizacional. Foi verificado que, para inserção na organização, não é necessário, como requisito mínimo, a conclusão de curso superior, mas, quando feita a pesquisa de campo, percebeu-se que, para conseguir promoções na organização, faz-se necessário, no mínimo, estar cursando um curso superior, de preferência Administração.

Outra análise interessante para o trabalho foi a verificação de políticas de incentivo para os profissionais, como: auxílio educação para os funcionários, carga horária flexível, auxílio financeiro para pagamento de mensalidades ou até de pagamento integral de mensalidades de funcionários. Verificou-se ainda convênio com Instituições de Ensino Superior para redução do preço de mensalidade para os funcionários. Quando analisadas as entrevistas dos gestores, percebeu-se que alguns destes têm preocupação com o crescimento dos profissionais ligados à administração, porém, na visão dos outros gestores, como a região ainda é atrasada em relação aos grandes centros, faz-se necessária essa flexibilização de requisitos mínimos para contratação de pessoal que exerce atividades de administração. Conforme Lemos e Pinto (2008) no debate atual sobre a importância da qualificação profissional na busca da empregabilidade, o termo competências ganha destaque sugerindo uma ruptura com a noção tradicional de qualificação, pois pressupõe uma nova atitude profissional com relação ao trabalho e remete, à esfera individual, a

responsabilidade pela conquista do emprego. Os gestores parecem ter uma ligação muito próxima com essa afirmação.

Em se tratando do terceiro e último objetivo, comparar as competências requeridas dos profissionais de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais com as competências efetivamente exercidas, este foi um ponto de bastante contrassenso, pois, na visão de alguns gestores que possuem nível superior, existe uma ligação dos requisitos para administração com as Diretrizes Curriculares Nacionais. No entanto, para os gestores que não possuem nível superior, estes simplesmente desconhecem ou desejam aplicar tais requisitos nas organizações; o único desejo intrínseco é a manutenção e em alguns casos a ampliação do negócio. Ainda foi identificado que os gestores requerem o atendimento de vários requisitos obrigatórios na execução de atividades, como: atendimento à legislação trabalhista, conhecimentos sobre segurança do trabalho e principalmente experiências em relação às atividades inerentes ao negócio.

Além disso, foi observada uma inquietação muito grande dos egressos, quando se tratava da aplicação prática dos conteúdos estudados na academia. Existe uma distância muito grande entre a percepção dos egressos na prática do dia a dia de trabalho, com as propostas dos conteúdos programáticos estudados em sala.

Essa constatação permite algumas observações importantes acerca do desenvolvimento de atividades nas organizações. A ligação dos processos de administração com os conteúdos estudados na academia é percebida quando os gestores possuem a teoria, mas, quando esses gestores são práticos, não conseguem perceber a relação entre eles. Importante dizer que, quando os gestores não possuem formação acadêmica, estes estão mais preocupados com as atitudes que os mantêm no mercado e com as atitudes dos egressos no desenvolvimento de suas atividades na organização. Desses gestores, não é cobrado o conhecimento dos processos de trabalho e sim o controle de atividades, principalmente no âmbito financeiro. As demandas relativas aos processos são desenvolvidas pelos administradores, mas sem praticamente nenhum reconhecimento por parte dos empresários.

Por outro lado, a percepção dos gestores que não possuem nível superior é bastante depreciativa em relação ao trabalho dos egressos. Praticamente, para eles, as teorias estudadas em sala de aula não têm muito valor, pois as atividades são desenvolvidas sem a necessidade de compreensão dos fenômenos. Para os egressos, qualquer pessoa pode ser treinada para desenvolver as atividades de trabalho que eles desenvolvem. No entanto, os egressos que são subordinados a gestores com nível superior percebem claramente a valorização que é dada a esses profissionais, respeitando e aplicando, sobremaneira, as sugestões dadas por estes no ambiente de trabalho. Ainda os egressos que estão nessas situações são praticamente gestores de equipes, aplicando em sua grande maioria os conteúdos profissionais estudados na academia. No entanto percebe-se que são relegados a segundo plano os outros conteúdos estudados, como os conteúdos de formação básica, os conteúdos de formação quantitativa e os conteúdos de formação interdisciplinar.

Por fim, para responder à pergunta de partida percebe-se que os gestores pesquisados cobram dos egressos de administração a formação profissional o conhecimento técnico dos processos de Administração, além de exigirem experiência prática em relação à administração. Corroborando esta afirmação Lemos (2006), afirma que a qualificação do trabalhador passa a ser exigência permanente, como um movimento constante em direção à conquista de novas habilidades, sendo o indivíduo o único responsável pelo fracasso ou sucesso de sua trajetória.

6.1 Limitações da Pesquisa

Por suas características básicas de estudo de caso, o trabalho traz suas limitações, tendo em vista a análise das empresas e a amostra estudada. Foi observado que o grupo estudado deveria ser mais homogêneo em relação às atividades empresariais, pois foi analisada praticamente uma empresa em cada ramo de atividade, não possibilitando uma comparação entre empresas de mesmo setor econômico. No entanto há uma redução dos problemas em função das empresas estarem situadas na mesma localidade. Nota-se que a presença do pesquisador foi de grande relevância para o trabalho, pois possibilitou a interpretação das respostas com a

observação dos ambientes internos da organização, verificando uma similaridade entre as questões respondidas e as atividades realizadas pelos respondentes. Ainda ocorreu a participação em duas reuniões para planejamento de diretrizes nas empresas estudadas.

6.2 Sugestões para futuras pesquisas

Faz-se necessária a apresentação de algumas sugestões para futuros trabalhos em relação ao tema: estudar grupos econômicos do mesmo ramo de atividade, com vistas a analisar a diferença de competências por ramos específicos de administração; ampliar a pesquisa para outros administradores que já estão inseridos em funções de gestão e analisar a visão destes em relação aos conteúdos programáticos e às Diretrizes Curriculares Nacionais; discutir as relações das competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais; aprofundar nos estudos de gestão de competências e qualificações para administradores de outras regiões e fazer uma comparação entre regiões para verificar se existem distorções em relação às competências regionais.

REFERÊNCIAS

ALANIZT, E. P. Competência ou qualificação profissional: Noções que se opõe ou se complementam? In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 25. **Anais do...** set./out. 2002. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/25/erikaporcelialanizt09.doc>>. Acesso em: 5 out. 2011.

ALARCÃO, Isabel. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. São Paulo: Cortez, 2006.

ANDRADE, Rui O. B; AMBONI, Nério. **Diretrizes curriculares para o curso de graduação em Administração**: como entendê-las e aplicá-las na elaboração e revisão do projeto pedagógico. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2003. 82p.

BALASSIANO, M.; SEABRA, A. A.; LEMOS; A. H. Escolaridade, salários e empregabilidade: tem razão a teoria do capital humano? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 31-52, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 4. ed. São Paulo: 1999.

BITENCOURT, Claudia *et. al.* **Gestão de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Parecer Nº 776/97 de 03 de dezembro de 1997**. Disponível em: Disponível em: <www.mte.gov.br>. Acesso em: 6 de abr. de 2011.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Parecer Nº 134/2003, de 04 de junho de 2003**. Disponível em: <www.mte.gov.br>. Acesso em: 6 de abr. de 2011.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Resolução nº 4, de 13 de Julho de 2005**. Disponível em: <www.mte.gov.br>. Acesso em: 6 de abr. 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Lei n. 9394/96 de 20 de dezembro de 1996.** Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, n. 248, dez. 1996, p. 27.833-27.841.

CARBONE, P. P. Gestão por competências: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano. **Mundo PM – Project Management**, n. 11, p. 18-23, out./Nov. 2006.

DELUIZ, Neise. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 27, n. 3, set./dez. 2001. Disponível em:
<http://www.senac.br/informativo/BTS/273/boltec273b.htm>. Acesso em 6 abr. 2001

DUARTE, N. Conhecimento tácito e conhecimento escolar na formação do professor. **Educação e sociedade**, Campinas, v. 24, n. 83, p. 601-626, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, tendências e perspectivas – 1 ed.** São Paulo: 2009;

FERRETTI, Celso J. Formação profissional e reforma do ensino técnico no Brasil, anos 90: **Educação e Sociedade**, Campinas, n. 59, p. 225-269, ago, 1997.

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

GAGNÉ, R. M. **The conditions of learning.** A teoria instrucional de Robert Gagné. 3. Ed. Holt: Rinehart e Winston, 1988.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1989.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Censo da Educação Superior – 2009.** Brasília: INEP, 2009, Disponível em <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 2 jul. 2011.

ISAMBERT-JAMATI, Viviane. O apelo à noção de competência na revista L'orientation scolaire et professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**, Campinas, Papiros, 1997.

MARX, Karl. **Teorias da mais-valia**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1987. Volume I.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: O homem do século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2003.

LEMOS, M. T. S. Empregabilidade e individualização da conquista do emprego. In: BALASSIANO M.; COSTA, I. S. A. In: **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, p. 49-64, 2006.

LEMOS, A. H. C.; PINTO, M. C. S. Empregabilidade dos administradores: quais os perfis profissionais demandados pelas empresas? **Cadernos EBAPE. BR**, v, 6, n. 4, p. 1-15, 2008.

LUZ, T. R. **Telemar - Minas: competências que marcam a diferença**. 2001. Tese (doutorado em administração).- UFMG/CEPEAD, Belo Horizonte, 2001

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, p. 1-14, Jan. 1973.

MOROSINI, M. C. (org.) **Professor de ensino superior**. Brasília: Plano, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **A criação do conhecimento nas empresas: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RAMOS, Marise Nogueira. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação**. São Paulo: Cortez, 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo, Atlas, 1989.

ROPE, Françoise; TANGUY, Lucie. **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.

SANDBERG, Jorgen. **Human competence at work: an interpretative approach.** Bas, 1996.

SARSUR, Amyra Moyses. **Empregabilidade e empresabilidade:** um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais.

STEFFEN, Ivo. **Modelos de competência profissional.** Turin: OIT, abr. 1999.

TOMASI, Antônio. **Qualificação ou competência.** Junho 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, A. LUZ, T. R. Do Saber aos Saberes: Comparando as Noções de Qualificação e de Competência. **Rev. O&S**, v. 12, p. 93-108, abr./jun., 2005.

ZARIFIAN, P. **Gestão pela competência.** Rio de Janeiro, Papirus 1999.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por um nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A -	Competências do administrador.....	77
Apendice B -	Competências do administrador na visão do Gestor.....	80

APÊNDICE A

Competências do administrador

Roteiro de Entrevista

1 – sexo:

- a. masculino
- b. feminino

2- Faixa etária

- a. até 25 anos
- b. de 26 a 35 anos
- c. de 36 a 45 anos
- d. de 46 a 55 anos
- e. mais de 56 anos

3 – Estado Civil

- a. solteiro
- b. casado
- c. separado
- d. viúvo
- e. outro

4 – Há quanto tempo está trabalhando na organização

- a. menos de 01 ano
- b. de 1 a 5 anos
- c. de 6 a 10 anos
- d. acima de 10 anos

5- Função na empresa

- a. Nível estratégico
- b. Nível técnico
- c. Nível operacional

6. Requisitos do cargo: Quais são os requisitos mínimos para o cargo que você ocupa (grau de instrução, anos de estudo, especialização, experiência, treinamento especial, habilidades especiais)?

7. Resumo das atribuições (Descreva resumidamente, com suas próprias palavras, suas atribuições). Se você é responsável pelo preenchimento de registros/relatórios.

8. Responsabilidade por registros: Liste os relatórios ou arquivos que você precisa preparar ou manter. Coloque em termos gerais, a quem cada relatório é destinado.

(a)	RELATÓRIO	DESTINADO A
-----	-----------	-------------

9. Qualificações especiais: liste as licenças, permissões, certificações etc. requeridas para desempenhar as atribuições do seu cargo.

10. Atividades regulares: descreva as atividades que você desempenha regularmente. Por favor, liste em ordem decrescente de importância e indique o tempo gasto por elas por mês.

11. Contatos: seu cargo requer contatos com outros departamentos, outras empresas ou agências? Em caso afirmativo, favor definir as atribuições que requerem esses contatos e sua frequência.

12. Supervisão: Você tem responsabilidades de supervisão?

13. Tomada de decisão: Descreva como são as decisões que você toma no decorrer das suas atribuições.

14. Você é solicitado a analisar os fenômenos produtivos que ocorrem na organização?

15. Descreva como você considera sua participação na tomada de decisões da organização e se é solicitado ou parte de iniciativa própria.

16. Sua atividade tem obrigação de transmitir conhecimento?

- Sim
 Não

17. Se a resposta anterior é sim: descreva como é feita a transferência de conhecimentos para seus colegas de trabalho.

18. Você participa da elaboração de novos projetos para a organização?

- Sim
 Não

19. Se a resposta anterior é sim: descreva como é feita essa elaboração.

20. A organização já contratou consultoria externa depois de sua contratação?

APÊNDICE B

Competências do administrador na visão do Gestor

Roteiro de Entrevista

1 – O Cargo exige preferência por sexo:

- c. masculino
- d. feminino
- e. Sem preferência

2- O cargo exige faixa etária

- f. até 25 anos
- g. de 26 a 35 anos
- h. de 36 a 45 anos
- i. de 46 a 55 anos
- j. mais de 56 anos

4 – Tempo médio de trabalho na organização

- e. menos de 01 ano
- f. de 1 a 5 anos
- g. de 6 a 10 anos
- h. acima de 10 anos

6. Requisitos do cargo: Quais são os requisitos mínimos para admissão no cargo que a organização exige (grau de instrução, anos de estudo, especialização, experiência, treinamento especial, habilidades especiais)?

7. Resumo das atribuições (Descreva resumidamente quais são as atribuições que a organização exige para o cargo de administrador). O que a empresa mais exige como diferencial?

8. Responsabilidade por registros: Exige necessidade de controle de registros?

(b)

RELATÓRIO

DESTINADO A

9. Qualificações especiais: liste as licenças, permissões, certificações etc. requeridas para desempenhar as atribuições como administrador.

10. Atividades regulares: descreva as atividades exercidas normalmente pelo administrador. Por favor, liste em ordem decrescente de importância e indique o tempo gasto por elas por mês.

12. Supervisão: A organização exige algum perfil de liderança? (Exige iniciativa, criatividade, pensar estrategicamente, abertura a mudanças?)

13. Tomada de decisão: Descreva como as decisões são tomadas na organização e se existem avaliações gerenciais mensais.

14. O administrador é solicitado a analisar os fenômenos produtivos que ocorrem na organização?

16. A organização exige a transmissão de conhecimento para todos os níveis da administração?

() Sim

() Não

17. Se a resposta anterior é sim: descreva como é feito o processo de transferência de conhecimentos no ambiente de trabalho. (Se exige capacidade de comunicação interpessoal e intergrupar).

18. A organização preocupa-se com o desenvolvimento de novos projetos para a melhoria dos processos?

() Sim

() Não

19. Se a resposta anterior é sim: descreva como é feita essa elaboração. (Se o organização exige capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos).

20. A organização necessita de contratação de consultoria externa para melhoria dos objetivos organizacionais? (Na sua visão, a organização percebe a capacidade dos administradores prestarem consultoria de gestão em outras empresas?).

Ribeiro, Fábio Cantuária
R484c Competências profissionais: estudo de caso com egressos dos cursos de administração e seus gestores nas organizações da região de Janaúba - MG/Fábio Cantuária Ribeiro.—Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2012.

82 p. (Dissertação de mestrado acadêmico em Administração)

1. Competências. 2. Diretrizes. 3. Gestor. 4. Administração. I. Luz, Talita Ribeiro da (orient.). II. Título.

CDD: 658.5

Normalização e catalogação: Vanuza Bastos Rodrigues CRB6: 1172