

# COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS A PARTIR DAS VIVÊNCIAS DE APRENDIZAGEM NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO COM GRADUANDOS E EGRESSOS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA<sup>1</sup>

**Aluna: Bárbara Souza Lana Pereira**

Orientação: Prof. Henrique Geraldo Rodrigues

## **Resumo**

Como objetivo deste estudo, pretendeu-se analisar em que medida as competências desenvolvidas pelos estudantes de um curso de graduação em administração de uma universidade pública federal se relacionam com as competências preconizadas pelo projeto pedagógico do referido curso e pelas Diretrizes Curriculares Nacionais do curso, bem como examinar as atividades de aprendizagem consideradas importantes para o desenvolvimento de suas competências. A pesquisa se caracteriza como descritiva, aplicada, quantitativa, tendo sido o levantamento *survey* realizado com uma amostra de 103 graduandos e egressos do curso pesquisado por meio de um questionário online. Além disso, utilizou-se a análise estatística descritiva por meio da análise de distribuição de frequências. Os resultados sugerem que os alunos e os egressos pesquisados desenvolveram a maioria das competências de forma satisfatória no decorrer do curso de Administração, o que é coerente com o projeto pedagógico do curso e com as Diretrizes Curriculares Nacionais. Também foi identificada a importância de determinadas atividades de aprendizagem no curso e a necessidade de melhorias relacionadas às atividades de aprendizagem vivenciadas em sala de aula e à abordagem do curso. As atividades complementares mais vivenciadas pelos participantes da pesquisa foram: eventos acadêmicos internos; feiras e exposições; e eventos acadêmicos externos. Este estudo contribui com a identificação pontos de atenção que podem ser mais bem aproveitados e relevantes na qualidade de formação e atividades de aprendizagem de futuros administradores, como a visão dos alunos e dos egressos pesquisados quanto à baixa abordagem interdisciplinar dos conteúdos das diferentes disciplinas.

**Palavras-chave:** Curso de Administração; Desenvolvimento de competências; Atividade de Aprendizagem.

## **1. INTRODUÇÃO**

A busca pela formação superior de qualidade dos estudantes está sendo cada vez mais valorizada e cobrada, tanto pelos próprios graduandos quanto pela sociedade em que estão inseridos. Isso é refletido na conduta profissional dos futuros formandos, uma vez que um

---

<sup>1</sup> Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora, no dia 16/06/2021, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia.

profissional qualificado pode agregar muito valor aos empreendimentos em que atuam, elevando os resultados e contribuindo para que a empresa se destaque em relação ao mercado que, a cada dia, se torna mais competitivo e restrito às boas organizações, exigindo, diariamente, um desempenho diferenciado dos colaboradores e empresários.

Analisando essa situação, segundo Moreira *et al.* (2014), o mercado de trabalho vem exigindo cada vez mais administradores com um perfil visionário, sobretudo, uma visão generalista de conhecimento, já que o local de atuação vem sendo, gradualmente, mais competitivo. O autor complementa que essa visão, muitas vezes, pode ser adquirida no processo de graduação nas diferentes áreas da Administração, sendo elas: a contabilidade, a economia, o direito, a gestão de pessoas e a gestão ambiental, entre outras áreas. Ademais, os administradores precisam estar em constante aprimoramento de suas habilidades e competências por meio de atividades variadas para que construam um perfil considerado adequado para se ajustar ao mercado de trabalho.

De acordo com Helfat e Peteraf (2015), as competências atribuídas aos administradores são uma peça-chave no desempenho de toda e qualquer organização, ou seja, conseguir atender às necessidades de um mercado em constante transformação, por meio do desenvolvimento de práticas gerenciais dinâmicas e uma atitude versátil, é um ponto de grande relevância, além de ser indispensável aos atuais gestores de organizações.

Assim, foi realizado um estudo, comparando o ensino de administração no Brasil e nos Estados Unidos, sendo a principal diferença ressaltada o fato de que, nas universidades norte-americanas, existe uma grande preocupação com a interdisciplinaridade dos conteúdos ofertados, visto que essa interdisciplinaridade desenvolve habilidades abrangentes e ajustáveis a um mercado de trabalho dinâmico e volátil. No Brasil, são exceções as disciplinas que ministram conteúdos de áreas diferentes e que oferecem um conhecimento adaptado às mudanças no ambiente socio empresarial local, caracterizando-se o Brasil como um país com visão do passado quando comparadas as instituições brasileiras com as dos Estados Unidos (BOAVENTURA *et al.*, 2018).

Ao tratar da ideia de profissionais qualificados e desenvolvidos, espera-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: os alunos do curso de Administração da universidade pesquisada têm desenvolvido as competências que se esperam para o percurso na graduação em Administração? Como objetivo, pretendeu-se analisar em que medida as competências desenvolvidas pelos estudantes de um curso de graduação em Administração de uma universidade pública federal se relacionam com as competências preconizadas pelo projeto pedagógico do referido curso e pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do curso, bem como examinar as atividades de aprendizagem consideradas importantes para o desenvolvimento de suas competências.

Do ponto de vista das contribuições prática e social, que se espera advirem dos resultados deste trabalho, julga-se que os graduandos, ao finalizarem o curso, estariam capacitados e com as competências e habilidades desenvolvidas no período de graduação, podendo eles, então, engajarem no processo de desenvolvimento da sociedade e das organizações, por meio de uma ação competente e indutora de inovações gerenciais. Também, uma vez que se buscou compreender se, de fato, os egressos do curso de Administração da instituição pesquisada têm desenvolvido sua competência profissional conforme se espera, os resultados do estudo podem servir de referência para a identificação de oportunidade de promoção de melhorias nas diretrizes metodológicas e práticas pedagógicas do referido curso.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Curso de Administração no Brasil**

Os primeiros cursos de Administração que surgiram, formalmente, no Brasil, datam dos anos de 1950 até 1960, o que se deveu à necessidade de desenvolver administradores nas empresas públicas e privadas brasileiras. A profissão de administrador foi regulamentada com a criação, no final dos anos da década de 1960, de um currículo mínimo a ser cumprido pelas instituições de ensino superior. Já na década de 1970, cresceu rapidamente o número de cursos sob a influência do momento econômico. Nos anos 1990, surgiram discussões para a atualização do currículo mínimo que se encontrava vigente por mais de 20 anos (NICOLINI, 2003 *apud* SOUSA; VALADÃO JUNIOR, 2013).

A profissão de administradores no Brasil vem se destacando ao longo dos últimos anos. É possível essa afirmação já que, de acordo com o Ministério da Educação (INEP), são mais de 1.500 cursos de Administração ofertados em todo o país (RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA, 2016), sendo alcançados mais de 800 mil graduandos no ano de 2014. Nesse mesmo ano, o INEP divulgou que o maior número de ingressantes anuais foi observado nos cursos de Administração, com cerca de 300 mil novos alunos matriculados. Esse número representa cerca 11% do total de matrículas efetivadas em instituições de Ensino Superior no Brasil (BOAVENTURA *et al.*, 2018).

Existem inúmeros pensamentos distintos sobre o que é administração e quais as suas principais características, mas, segundo Dias (2002), administrar significa conseguir planejar, organizar, delegar atividades e funções, bem como acompanhar pessoas para atingir, de forma eficiente e eficaz, os objetivos de uma organização.

Os cursos de Administração precisam atender às necessidades do mercado e cumprir com a função, tendo em vista pesquisas e estudos que foram realizados e observados. Assim, foram elaboradas novas Diretrizes Curriculares e Nacionais (DCN) para o curso de graduação em Administração pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), sendo previstas determinadas exigências, como é citado claramente no Artigo 3, o qual prevê o seguinte (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2005, p. 27):

Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

### **2.2 O Curso de Administração Pesquisado**

O Projeto Pedagógico do Curso (PPC) descreve os princípios e os fundamentos educacionais e operacionais que orientam a prática pedagógica do curso, os objetivos, a estrutura curricular do curso, bem como as diretrizes metodológicas para a aprendizagem e avaliação. Além disso, o projeto também informa sobre a caracterização do perfil do egresso, apontando as capacidades que esse deve desenvolver. Segundo o PPC do Curso Pesquisado

(2011)<sup>2</sup>, o curso de Administração serve como diretriz no processo de tomada de decisões, além de serem guias para aumentar a eficiência e a eficácia do curso. Também, é prevista a avaliação do desempenho discente e, nesse sentido, “é esperado que os egressos desenvolvam a capacidade de refletir e pensar de forma crítica e prepositivamente diante a realidade que os cerca.” Assim, esses estudantes devem ser capazes de solucionar problemas e criar valor para a sociedade e para o país, produzindo e disponibilizando conhecimentos e tecnologias por meio das organizações que trabalhem ou em empreendimento próprio.

É citado no PPC (CURSO PESQUISADO, 2011) também que o perfil desejado ou esperado do profissional egresso do curso de Administração, após a análise das necessidades profissionais e o contexto social em que estamos inseridos, orientou a escolha dos conteúdos, da habilitação, da composição e da estrutura do currículo. Assim, o graduando terá a oportunidade de se capacitar para contribuir socialmente, ou seja, gerar valor para as empresas ou para a sociedade em geral, suprimindo as necessidades e contribuindo para uma melhoria de vida, seja por meio de novos produtos e negócios ou pela contribuição para o aumento da eficiência organizacional por meio da capacidade de administrar.

Sobre o Curso Pesquisado (2011), a instituição recebeu, em 2019, pela terceira vez consecutiva, a pontuação 5, que é a pontuação máxima no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). Esse exame é uma forma de avaliação do rendimento dos formandos dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos cursos, ao desenvolvimento de competências e às habilidades necessárias ao aprofundamento da formação geral e profissional, bem como ao nível de atualização dos estudantes com relação à realidade brasileira e mundial.

As competências específicas se refletem nos projetos pedagógicos com o fim de garantir aos alunos e egressos um nível de conhecimentos básicos sobre o campo de atuação escolhido, além da capacidade para conseguir colocar em prática os conhecimentos adquiridos em diferentes contextos (BRITO, 2008 apud SOUZA; ZAMBALDE, 2013).

### *2.2.1 Competências previstas para o Curso de Graduação em Administração*

O curso de graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as competências e habilidades que serão dispostas no Quadro 1, sendo comparadas as competências definidas pelo Curso Pesquisado e as definidas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração (DCN), as quais estão relacionadas no Artigo 4º do documento (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO [CNE], 2005). Ressalta-se que todos os pontos existentes no CNE são claramente mencionados no documento pedagógico do Curso Pesquisado (2011) e utilizados como referência para o desenvolvimento do mesmo.

O Projeto Pedagógico do Curso Pesquisado (2011) menciona o Artigo 4 do Conselho Nacional de Educação (CNE, 2005, p. 27) - localizado na segunda coluna do Quadro 1 - segundo o qual se esperam, além das competências e habilidades desenvolvidas pelos graduandos, conforme previstas pelo CNE, as seguintes competências:

---

<sup>2</sup> Devido à manutenção do anonimato do curso de graduação e da universidade pesquisados, adotaram-se os termos “curso pesquisado” (para omitir o nome da unidade de ensino no âmbito da universidade que oferta o curso) e “universidade pesquisada” (para omitir o nome da universidade que oferta o curso).

Atributos profissionais como solucionar questões técnicas e gerenciais das organizações de modo analítico, crítico, criativo e inovador; reunir flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada; ter visão sistêmica e multidisciplinar no seu campo de atuação. E atributos humanos e sociais, sendo eles ter atitude ética; promover a inclusão e responsabilidade social; desenvolver o espírito de equipe e cooperação; possuir visão crítica e abertura para a mudança; e ter capacidade de interpretar, criticar, intervir e transformar a realidade. (CURSO PESQUISADO, 2011, p. 8).

**Quadro 1:** Competências esperadas para os egressos do curso de graduação em Administração, conforme o projeto pedagógico do curso pesquisado e o Conselho Nacional de Educação

<b>Projeto pedagógico do Curso Pesquisado</b>	<b>Conselho Nacional de Educação</b>
Ter capacidade de identificar problemas, estabelecer metas e equacionar soluções. Exercer o processo de tomada de decisão;	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;
Desenvolver expressão e comunicação no exercício profissional, incluindo processos de negociação, e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;	II - Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive, nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
Ter consciência da necessidade da formação continuada e do aprimoramento contínuo;	III - Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
Desenvolver a visão de futuro e análise de conjunturas para tomada de decisão em ambiente instável e com condições adversas.	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 como se expressando de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, abertura às mudanças e consciência da qualidade de atuação profissional em diferentes modelos organizacionais;	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;
Ter capacidade de desenvolver e transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação 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;
Desenvolver capacidade para elaborar e gerenciar projetos em organizações;	VII - Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;
Desenvolver capacidade de realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais;	VIII - Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.
Desenvolver atitude ética e empreendedora;	---

Fonte: Projeto Pedagógico de Curso (CURSO PESQUISADO, 2011, p. 8) e Conselho Nacional de Educação (CNE, 2005, p. 27).

### 2.2.2 Atividades complementares

São disponibilizados aos graduandos do Curso Pesquisado (2011) atividades complementares como forma de enriquecimento curricular, facilitando e favorecendo o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias à sua formação profissional. Nesse sentido, é citado no Artigo 8 pelo Conselho Nacional de Educação (CNE, 2005, p. 28):

Art. 8o As Atividades Complementares são componentes curriculares que possibilitam o reconhecimento, por avaliação, de habilidades, conhecimentos e competências do aluno, inclusive adquiridas fora do ambiente escolar, incluindo a prática de estudos e atividades independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, especialmente nas relações com o mundo do trabalho e com as ações de extensão junto à comunidade.

Parágrafo único. As Atividades Complementares se constituem componentes curriculares enriquecedores e implementadores do próprio perfil do formando, sem que se confundam com estágio curricular supervisionado.

Dentre esses componentes, são ofertados: eventos acadêmicos na universidade pesquisada ou externos a ela (como congressos, encontros, simpósios, seminários, conferências, reuniões ou similares), feiras e exposições, visitas técnicas, atividades de monitorias, Empresa Júnior, AIESEC, Diretório Acadêmico, Iniciação Científica, curso extracurricular, competições empresariais, projeto de extensão e, por fim, publicações.

### 2.3 Competências

Na década de 1980, começaram a ser citadas, em termos de gestão de Recursos Humanos, as competências como consequência das mudanças no mundo do trabalho. Segundo Zarifian (2003), competência seria a “inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimento adquirido e o transforma, à medida que a diversidade das situações aumenta”. Complementando o conceito, Levy-Leboyer (1997) já dizia que as competências se relacionam a uma tarefa, bem como a um conjunto de atividades, sendo, então, saberes articulados que são realizados de maneira internalizada, visto que o indivíduo utiliza esse saber no momento apropriado sem a necessidade de se consultarem regras básicas ou mesmo sem questionar sobre qual conduta se deve seguir. Para a autora, por se tratar de diferentes saberes tácitos, não é simples descrever e compreender as características reais das competências.

Doz (1994) afirmou que as competências referentes ao nível individual são compostas de três dimensões, sendo elas o Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes, ou seja, a CHA, podendo serem acrescentadas a interação e a experiência. Complementarmente, Fleury e Fleury (2001) relacionaram competências individuais à cognição, fazendo a percepção, a experiência e a emoção parte do processo. A dimensão habilidade se relaciona à capacidade de transformar conhecimento em ação, que seria o saber fazer. A atitude, para os autores, está relacionada a “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001 apud LOMBARDI *et al.*, 2011, p. 125).

É possível visualizar, de uma maneira mais fácil, a representação exposta abaixo (Quadro 2), na qual constam as principais características do CHA:

**Quadro 2:** Dimensões da Competência e seus significados

C	H	A
CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATITUDES
Escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e especializações.	Experiência e prática do saber.	Ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridas e/ou a serem adquiridas.
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

Fonte: Rabaglio (2001 *apud* CECCON, 2013, p. 9).

Estudos realizados pelos autores Cheetham e Chivers (1996, 1998) buscaram reconhecer a importância do contexto de trabalho e do ambiente de trabalho no processo de construção de competências. Para isso, os autores propuseram um modelo de competências em cujo núcleo existem cinco componentes-chave de competência profissional, sendo eles: (1) Competências funcionais, que são as capacidades de executar uma série de tarefas básicas do trabalho; (2) Competências pessoais ou comportamentais, que são as capacidades de adotar comportamentos adequados e observáveis; (3) Competências cognitivas/ intelectuais, que são definidas como a posse adequada de conhecimentos e a habilidade de colocá-los em prática; (4) Competências éticas/ valores, que são os valores pessoais e profissionais considerados adequados, bem como a capacidade de tomar decisões com base nos mesmos; e, por fim, (5) Metacompetências e as transcompetências, que são consideradas dominantes e capazes de influenciar o desenvolvimento das demais dimensões atinentes a aspectos como comunicação, aprendizado, autodesenvolvimento, criatividade, agilidade mental, análise, resolução de problemas e reflexão. Os autores também mencionam que existem inter-relações entre as competências citadas, formando, assim, uma série de metacompetências (comunicação, criatividade, solução de problemas e aprendizagem) e transcompetências (autodesenvolvimento, agilidade mental, análise e reflexão) que interagem entre si e produzem uma série de resultados suscetíveis de serem observados ou percebidos por si mesmo, que seria a autopercepção, e pelos outros indivíduos, que seria o *feedback*.

É importante para a formação de um profissional de Administração a aprendizagem de questões mais subjetiva e menos instrumental, com vistas à construção de um perfil de administradores criativos e capazes de reorganizarem continuamente o ambiente organizacional em que atuam (AUGIER; TEECE, 2009 *apud* BOAVENTURA *et al.*, 2018).

A qualidade da gestão nas organizações se deve às habilidades e às competências de seus administradores (JACOBIDES; WINTER, 2012 *apud* BOAVENTURA *et al.*, 2018), sendo necessárias habilidades originais relacionadas à criatividade dos administradores (AUGIER; TEECE, 2009; HELFAT; PETERAF, 2014 *apud* BOAVENTURA *et al.*, 2018), que é fruto da dinâmica de um ambiente mercadológico instável e contingencial. Pode-se dizer que a “metodologia tradicional de ensino dos cursos superiores de Administração aproxima-se das utilizadas em cursos técnicos, isto é, se trata de uma perspectiva instrumental de aplicação de ferramentas e tecnologias em contextos específicos” (DEMSKI; ZIMMERMAN, 2000 *apud* BOAVENTURA *et al.*, 2018, p. 10).

Estudos descrevem algumas características necessárias para a contratação de administradores. Dentre elas, podem ser citadas: “criatividade, inovação dos processos, honestidade, facilidade de raciocínio, empreendedorismo, eficiência, facilidade no

relacionamento em equipe, caráter, formação técnico-acadêmica e bom relacionamento e convívio com as pessoas” (SILVA; SANTANA; PEREIRA NETO, 2010 apud MOREIRA *et al.*, 2014, p. 68).

## 2.4 Resultados de pesquisas sobre competências em Administração

Em relação a estudos anteriormente realizados que se relacionam com o tema abordado neste artigo, tem-se o trabalho de Pacheco e Moretto Neto, (2007), com o qual os autores objetivaram identificar e analisar a contribuição que o Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina proporcionou para o desenvolvimento empreendedor dos formandos de 2005. A universidade analisada objetiva formar um profissional criativo, com capacidade empreendedora e capaz de se integrar facilmente aos objetivos de uma organização. Quanto ao tipo, a pesquisa se caracterizou como qualitativa, quantitativa, exploratória, descritiva, teórica aplicada, estudo de campo, pesquisa de campo, documental, *expost facto* e participante. Após a realização do estudo, concluiu-se que o curso deveria apresentar índices mais alinhados com seu objetivo, visto que a maioria das disciplinas do curso não apresentaram índices satisfatórios quanto à formação empreendedora, tanto na percepção dos alunos como dos pesquisadores.

Já o estudo de Lombardi *et al.*, (2011) objetivou compreender se as Instituições de Ensino Superior (IES), na percepção dos alunos formandos, têm conseguido desenvolver os conhecimentos, as habilidades e as atitudes sugeridas pelas diretrizes ao longo do curso de graduação. Para tanto, foi aplicada uma pesquisa junto aos acadêmicos do último ano de graduação em Administração de cinco diferentes IES localizadas nos Estados de Minas Gerais, Santa Catarina e São Paulo. A pesquisa foi do tipo exploratório-descritivo, com abordagem quantitativa, tendo sido utilizada as estatísticas descritiva e fatorial exploratória para comparar os grupos sugeridos pelas diretrizes básicas e conforme a percepção dos alunos. Os resultados apontam que a expectativa das DCN para a formação dos graduandos em Administração está para além daquela percebida pelos discentes formandos.

Por fim, um último estudo, dos autores Souza e Zambalde (2015), objetivou identificar, na percepção dos alunos, em qual medida as práticas de alguns cursos de bacharelado em Administração encontram-se alinhadas às competências demandadas pela atual sociedade do conhecimento em Minas Gerais. Assim, foi realizada uma pesquisa quantitativa por meio de técnicas estatísticas descritivas e multivariadas junto a 376 alunos concluintes dos cursos de bacharelado em Administração de seis instituições de ensino superior de Minas Gerais. Concluiu-se que as práticas evidenciadas nos cursos de Administração pesquisados não têm acompanhado as exigências no que tange às competências destacadas na literatura.

Considerando-se os três estudos citados, é perceptível que as expectativas da DCN e/ou os objetivos dos cursos para a formação dos graduandos em Administração apontam para a necessidade de um maior desenvolvimento de competências e capacitação dos graduandos e egressos. Na visão dos participantes das pesquisas dos estudos mencionados, as competências não foram adquiridas por eles da forma que se espera para o curso de Administração.

## 3. METODOLOGIA

Para a realização deste estudo, aplicou-se uma pesquisa de carácter descritivo que, segundo Churchill (1999 *apud* SAMPAIO, 2006), tem como objetivo informar ao pesquisador sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos da população analisada, buscando mapear

a distribuição de um fenômeno na população estudada. Portanto, o intuito é o de descrever e analisar os dados obtidos sobre a realidade dos analisados.

Em relação à natureza, esta é uma pesquisa aplicada, já que busca a geração de conhecimentos que possam ser aplicados na resolução do problema mencionado no estudo.

Quanto à abordagem utilizada, esta é uma pesquisa quantitativa que busca mensurar e quantificar estatisticamente a hipótese do estudo, tendo sido realizada por meio de questionário online (Apêndice A) aplicado junto à população de interesse, qual seja, estudantes e egressos do curso de graduação pesquisado com o intuito de coletar os dados necessários para suprir as dúvidas e questionamentos mencionados anteriormente, sendo possível, assim, direcionar a possíveis soluções.

Para o procedimento, utilizou-se uma pesquisa de levantamento do tipo *survey*, sendo a amostra não probabilística e por conveniência composta por 103 graduandos e egressos do Curso Pesquisado. Os dados foram coletados por meio da plataforma Google Forms, tendo sido o questionário disponibilizado por meio das redes sociais (WhatsApp e e-mail) da autora do trabalho. As respostas foram coletadas no período compreendido entre 08/05/2021 e 14/05/2021. E anteriormente, o questionário foi validado por meio da realização do pré-teste com a finalidade de validação de face.

No Quadro 3, apresenta-se a forma como o questionário está estruturado em relação às finalidades das perguntas.

Quadro 3: Estrutura do questionário que aplicado junto aos participantes da pesquisa

Perguntas	Finalidade	Fonte
1, 2, 3 e 4	Fazer a caracterização dos participantes	Elaboração própria
5 e 6	Fazer a caracterização da abordagem do curso	Elaboração própria
7	Entender a importância das vivências de aprendizagem no curso	Elaboração própria
8	Entender quais são as atividades complementares oferecidas pela universidade pesquisada que os estudantes mais realizam para o desenvolvimento de competências e habilidades durante o processo de graduação	Projeto Pedagógico de Curso (CURSO PESQUISADO, 2011, p.30-33).
9	Saber se os alunos do curso pesquisado vêm desenvolvendo as competências que se esperam para o percurso na universidade, como sugere o PPC (CURSO PESQUISADO, 2011), pela visão dos participantes da pesquisa	Projeto Pedagógico de Curso (CURSO PESQUISADO, 2011, p. 8) e Conselho Nacional de Educação (CNE, 2005, p. 27).

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

Quanto à análise dos dados, utilizou-se a estatística descritiva por meio da análise de distribuição de frequências.

## 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

### 4.1 Apresentação dos dados

Na Tabela 1, é possível observar as características dos participantes que responderam a pesquisa, sintetizando-se da seguinte forma; a) o sexo masculino representa 57,3% (59) dos respondentes, correspondendo o restante, 41,7% (43) dos participantes, ao público feminino e

1% (1) não quis se identificar; b) quanto à idade, 9,7% (10) têm 20 anos ou menos, estando a maioria na faixa etária entre 21 e 25 anos, com 73,8% (76) dos participantes. Além disso, 12,6% (13) têm de 26 até 30 anos e, por fim, com 31 anos ou mais estão apenas 3,9% (4); c) todos que responderam o formulário já estão mais do que na metade do curso, sendo 10,7% (11) no 5º semestre e a mesma porcentagem no 6º semestre. Ainda, 5,8% (6) se encontram no 7º semestre, 19,4% (20) estão no 8º semestre, 13,6% (14) no 9º semestre, 29,2% (30) dos participantes estão no 10º semestre, 8,7% (9) já se formaram no período de, no máximo, um ano e 1,9% (2) já estão formados há mais de um ano; d) no que se refere ao turno em que foram inseridos ao realizarem a matrícula, a maioria se concentra no curso de Administração Integral, com 59,2% (61), concentrando-se o restante dos participantes com 40,8% (42), na Administração Noturno.

**Tabela 1:** Caracterização dos participantes da pesquisa

<b>Gênero</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Faixa etária</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Masculino	59	57,3%	20 anos ou menos	10	9,7%
Feminino	43	41,7%	21 anos até 25 anos	76	73,8%
Não informado	1	1,0%	26 anos até 30 anos	13	12,6%
			31 anos ou mais	4	3,9%

  

<b>Semestre do curso em que se encontra matriculado</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
5º semestre	11	10,7%
6º semestre	11	10,7%
7º semestre	6	5,8%
8º semestre	20	19,4%
9º semestre	14	13,6%
10º semestre	30	29,2%
Até um ano de formado	9	8,7%
Mais de um ano de formado	2	1,9%

  

<b>Modalidade do curso</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Administração Integral	61	59,2%
Administração Noturno	42	40,8%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 2 evidencia a visão dos participantes da pesquisa em relação à forma como caracterizam o curso: se mais teórico, prático, acadêmico ou aplicado ao mercado. Ressalta-se que as características teórico e prático dizem respeito à forma de conduzir as disciplinas e às atividades realizadas dentro e fora da sala de aula. Já as características acadêmico e aplicado ao mercado referem-se aos resultados do ensino, se com tendência mais para uma formação acadêmica ou para o mercado de trabalho. A forma de abordagem mais teórica representou 57,3% (59) dos participantes, sendo a característica acadêmica escolhida por 38,8% (40) dos participantes. A prática foi apontada por 1,9% (2) dos participantes e, por fim, 1,9% (2) dos participantes acreditam ser o ensino mais aplicado ao mercado.

**Tabela 2:** Caracterização da abordagem do curso

<b>Teórico</b>		<b>Prático</b>		<b>Acadêmico</b>		<b>Aplicado ao mercado</b>		<b>Total</b>
<b>FA</b>	<b>FR</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>	
59	57,3%	2	1,9%	40	38,8%	2	1,9%	103

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Nota: FA = frequência absoluta (total); FR = frequência relativa.

Na Tabela 3, foi identificado, conforme visão dos graduandos e egressos, o quanto a abordagem do curso é interdisciplinar, ou seja, os conteúdos das diferentes disciplinas são abordados de forma integrada e relacionados uns com os outros. Nesse caso, 31% (32) dos respondentes acreditam que o curso é nada ou pouco interdisciplinar. Já a maior porcentagem

correspondeu à frequência de razoavelmente interdisciplinar, com 43,7% (45) dos participantes, seguidos de 25,2% (26) dos participantes restantes que disseram que o curso é interdisciplinar ou muito interdisciplinar.

**Tabela 3:** Nível da abordagem interdisciplinar no curso de Administração segundo os participantes da pesquisa

Nada Interdisciplinar		Pouco Interdisciplinar		Razoavelmente Interdisciplinar		Interdisciplinar		Muito Interdisciplinar		Total
FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	
6	5,8%	26	25,2%	45	43,7%	23	22,3%	3	2,9%	103

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Nota: FA = frequência absoluta (total); FR = frequência relativa.

A Tabela 4 mostra se os respondentes da pesquisa, conforme sua visão, concordam ou não com a contribuição do curso para o desenvolvimento das competências profissionais que são previstas no PPC (CURSO PESQUISADO, 2011).

Utilizando como referência as frequências de respostas como concordo parcialmente e concordo totalmente, a competência que representou o maior nível de desenvolvimento pelos respondentes foi a capacidade de desenvolver e transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para o ambiente de trabalho e seu campo de atuação profissional, representando 71,9% (73).

Em seguida, o grupo de competências, que representa mais de 65% das respostas da pesquisa, apontaram concordo parcialmente ou totalmente com a contribuição no desenvolvimento das competências ter consciência da formação continuada e aprimoramento contínuo, com 69,9% (72). Já os que apontaram que desenvolveram atitude ética e empreendedora foram 68,9% (71) e os que concordam parcialmente ou totalmente que desenvolveram expressão e comunicação no exercício profissional, incluindo processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais, foram 67% (69).

Em relação às três competências que obtiveram a mesma quantidade de resposta, concordo parcialmente ou concordo totalmente na contribuição para desenvolver as competências, foram: 63,1% (65) apontaram desenvolver a capacidade de identificar problemas, estabelecer metas e equacionar soluções; 63,1% (65), desenvolvimento de exercer o processo de tomada de decisão; e, também, 63,1% (65) dos participantes concordam parcialmente ou totalmente na contribuição para ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, abertura às mudanças e consciência da qualidade de atuação profissional em diferentes modelos organizacionais.

No que tange às competências que representam 60% ou menos das respostas, levando em consideração a frequência concordo parcialmente ou concordo totalmente com o desenvolvimento das competências, as respostas ficaram assim distribuídas: 60,2% (62) dos participantes apontaram desenvolvimento da visão de futuro e análise de conjunturas para tomada de decisão em ambiente instável e condições adversas; 54,4% (56) dos participantes desenvolveram capacidade para elaborar e gerenciar projetos em organizações; e, por fim, 51,4% (53), com a menor porcentagem, assinalaram desenvolvimento da capacidade de realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

**Tabela 4:** Desenvolvimento das competências sugeridas pelo Projeto Pedagógico do Curso Pesquisado (2011) na visão dos estudantes e egressos que participaram da pesquisa

Competências	DT		DP		DC		CP		CT		Total
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	
Ter capacidade de desenvolver e transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional	3	2,90%	7	6,80%	19	18,40%	45	43,70%	29	28,20%	103
Ter consciência da formação continuada e aprimoramento contínuo	4	3,90%	9	8,70%	18	17,50%	40	38,80%	32	31,10%	103
Desenvolver atitude ética e empreendedora	4	3,90%	8	7,80%	20	19,40%	33	32,00%	38	36,90%	103
Desenvolver expressão e comunicação no exercício profissional, incluindo processos de negociação, bem como nas comunicações interpessoais ou intergrupais	9	8,70%	5	4,90%	20	19,40%	38	36,90%	31	30,10%	103
Identificar problemas, estabelecer metas e equacionar soluções	3	2,90%	6	5,80%	29	28,20%	43	41,70%	22	21,40%	103
Exercer o processo de tomada de decisão	4	3,90%	8	7,80%	26	25,20%	37	35,90%	28	27,20%	103
Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, abertura às mudanças e consciência da qualidade de atuação profissional em diferentes modelos organizacionais	4	3,90%	8	7,80%	26	25,20%	39	37,90%	26	25,20%	103
Desenvolver a visão de futuro e a análise de conjunturas para tomada de decisão em ambiente instável e em condições adversas	5	4,90%	12	11,70%	24	23,30%	42	40,80%	20	19,40%	103
Desenvolver capacidade para elaborar e gerenciar projetos em organizações	6	5,80%	14	13,60%	27	26,20%	36	35,00%	20	19,40%	103
Desenvolver capacidade de realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais	10	9,70%	16	15,50%	24	23,30%	34	33,00%	19	18,40%	103

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Nota: FA = frequência absoluta (total); FR = frequência relativa.

Na Tabela 5, é apresentado o resultado do questionamento aos alunos e egressos do curso de Administração referente à participação dos mesmos nas atividades complementares oferecidas pelo Curso Pesquisado (2011) e o quanto essas atividades foram importantes para o

desenvolvimento das competências profissionais para eles, levando em consideração que o “não se aplica” significa a ausência da participação do respondente nas referidas atividades.

Tomando-se como referência as frequências de respostas muito importante e importante, as três principais atividades correspondem à participação na Empresa Júnior (apontada por 51,5% (53) dos respondentes como muito importante ou importante para a constituição de suas competências profissionais), cursos extracurriculares (42,7% (44)) e visitas técnicas (38,8% (40)).

Na sequência, verifica-se um grupo de atividades que foi apontado por pouco mais de um quarto dos respondentes como sendo as atividades muito importantes ou importantes para a constituição de suas competências: os eventos acadêmicos externos à universidade (35% (36)), os eventos acadêmicos promovidos pela universidade (29,2% (30)), feiras e exposições (29,1% (30)) e competições empresariais (29,2% (30)).

Os grupos de atividades complementares que obtiveram menos de 25% da classificação como importante e muito importante no desenvolvimento das competências profissionais, conforme a visão dos participantes, foram: projeto de extensão (21,3% (22)), AIESEC (18,5% [(19), apresentando-se essa atividade com o maior percentual de “não se aplica”, o que corresponde a 68,9%, ou seja, 71 respondentes]) e o Diretório Acadêmico (17,5% (18)).

E, por fim, no segundo grupo, com menos de um quarto das respostas, que considera importante ou muito importante para a aprendizagem, estão as seguintes atividades complementares: publicações, com 14,6% (15); iniciação científica, com 13,6% (14); e, em último lugar, as atividades de monitorias, com 8,7% (9).

**Tabela 5:** Importância das Atividades Complementares para a aprendizagem e o desenvolvimento de competências profissionais, segundo os participantes da pesquisa

Atividades complementares	Não se aplica		Nada Importante		Pouco Importante		Razoavelmente Importante		Importante		Muito Importante		Total
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	
Empresa Júnior	41	39,8%	2	1,9%	2	1,9%	5	4,9%	11	10,7%	42	40,8%	103
Curso Extracurricular	28	27,2%	2	1,9%	13	12,6%	16	15,5%	24	23,3%	20	19,4%	103
Visitas técnicas	20	19,4%	6	5,8%	13	12,6%	24	23,3%	27	26,2%	13	12,6%	103
Eventos acadêmicos externos	17	16,5%	7	6,8%	15	14,6%	28	27,2%	24	23,3%	12	11,7%	103
Eventos acadêmicos internos	11	10,7%	11	10,7%	24	23,3%	27	26,2%	22	21,4%	8	7,8%	103
Feiras e exposições	16	15,5%	15	14,6%	11	10,7%	31	30,1%	24	23,3%	6	5,8%	103
Competições empresariais	61	59,2%	3	2,9%	2	1,9%	7	6,8%	12	11,7%	18	17,5%	103
Projeto de extensão	60	58,3%	4	3,9%	5	4,9%	12	11,7%	13	12,6%	9	8,7%	103
AIESEC	71	68,9%	3	2,9%	4	3,9%	6	5,8%	12	11,7%	7	6,8%	103
Diretório acadêmico	64	62,1%	7	6,8%	6	5,8%	8	7,8%	13	12,6%	5	4,9%	103
Publicações	67	65,0%	5	4,9%	5	4,9%	11	10,7%	10	9,7%	5	4,9%	103
Iniciação científica	66	64,1%	5	4,9%	6	5,8%	12	11,7%	9	8,7%	5	4,9%	103
Atividades de monitoria	40	38,8%	21	20,4%	15	14,6%	18	17,5%	6	5,8%	3	2,9%	103

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Nota: FA = frequência absoluta (total); FR = frequência relativa.

No que se refere à importância das experiências vividas durante o tempo em que os alunos e egressos estiveram inseridos na universidade pesquisada, conforme mostra a Tabela 6, 20,4% (21) dos entrevistados apontaram como muito importantes e importantes as vivências de aprendizagem experimentadas em sala de aula. Já em relação às vivências de aprendizagem experimentadas por meio de atividades complementares oferecidas pela universidade, essas foram assinaladas por 61,1% (63) dos participantes como muito importantes ou importantes, tendo sido mencionadas como importantes ou muito importantes por 66% (68) dos participantes as vivências de aprendizagem experimentadas em estágios curriculares. Por fim, foram consideradas como experiências de maior importância as vivências de aprendizagem experimentadas na atuação profissional fora da universidade, tendo 79,8% (76) dos participantes apontado serem elas muito importantes ou importantes.

**Tabela 6:** Importância das vivências de aprendizagem experienciadas durante o curso para a atuação dos participantes da pesquisa no mercado de trabalho

Vivências de aprendizagem experimentadas em...	Nada Importante		Pouco Importante		Razoavelmente Importante		Importante		Muito Importante		Total
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	
Sala de aula	21	20,40%	24	23,30%	37	35,90%	15	14,60%	6	5,80%	103
Atividades complementares oferecidas pela universidade	10	9,70%	13	12,60%	17	16,50%	33	32,00%	30	29,10%	103
Em estágios curriculares	4	3,90%	11	10,70%	20	19,40%	20	19,40%	48	46,60%	103
Na minha atuação profissional fora da Universidade	8	7,80%	3	2,90%	16	15,50%	21	20,40%	55	53,40%	103

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Nota: FA = frequência absoluta (total); FR = frequência relativa.

## 4.2. Análise e discussão

Os resultados apresentados mostram que a maioria dos respondentes têm entre 21 e 25 anos de idade e todos já haviam cursado acima da metade do curso (5º semestre), tendo, então, uma bagagem satisfatória das vivências de aprendizagem experimentadas no decorrer do curso pesquisado.

Em relação à abordagem do curso, surpreendentemente, apenas quatro (3,8%) dos 103 participantes acreditam que o curso é mais prático ou voltado para o mercado, analisando pela perspectiva que o prático ou o teórico seria o meio ou a forma com que se conduzem as atividades realizadas dentro e fora da sala de aula. Já o aplicado ao mercado ou o acadêmico seria o final, a consequência e intuito da abordagem utilizada pelos docentes e responsáveis que conduziram as atividades realizadas pelos alunos e egressos. O fato de um curso estar mais voltado ao ensino prático pode afetar positivamente o desenvolvimento de competências que contribuiriam para se formar um profissional mais versátil e capaz de se adaptar ao mercado de trabalho, o que, para Helfat e Peteraf (2015), é um requisito imprescindível aos gestores.

É possível relacionar o grande número de discentes e egressos que disseram ser um curso teórico e acadêmico [ (96,1%) 99] com a falta de uma abordagem interdisciplinar no

curso, visto que apenas 25,2% (26) dos participantes disseram que o curso é interdisciplinar ou muito interdisciplinar. Esse dado confirma o estudo realizado que compara as disciplinas do Brasil com as do Estados Unidos e apresenta que, no Brasil, são exceções as disciplinas que são objeto do cuidado em ministrar conteúdos de áreas distintas e que oferecem um conhecimento adaptado às mudanças no ambiente socio empresarial local. Destaca-se que essa interdisciplinaridade desenvolve habilidades abrangentes e ajustáveis a um mercado de trabalho dinâmico e volátil (BOAVENTURA *et al.*, 2018).

É importante mencionar que um curso com abordagem mais prática ou teórica não se restringe apenas a atividades realizadas dentro da sala de aula, mas também às vivências de aprendizagem por meio de atividades complementares oferecidas pela própria universidade. Essas experiências são consideradas importantes ou muito importantes para 61,1% (63) dos participantes da pesquisa. Com isso, um exemplo de como é possível melhorar o desenvolvimento dos graduandos e oferecer um curso mais prático e aplicado ao mercado seria por meio dos próprios eventos acadêmicos internos da universidade.

A atividade em questão, eventos acadêmicos internos, é considerada importante ou muito importante para apenas 29,2% (30) dos alunos e egressos que participaram da pesquisa. Isso significa que eventos internos que oferecem frequentemente cursos práticos, desafios, competições entre participantes, dinâmicas, mesa redonda interativa e não apenas a modalidade de aula expositiva podem ser opções para aumentar a satisfação e a capacitação dos alunos e egressos, minimizando a visão de um curso mais teórico e acadêmico.

Tomando-se Cheetham e Chivers (1996, 1998) como referência, as metacompetências (comunicação, criatividade, solução de problemas e aprendizagem) e as transcompetências (autodesenvolvimento, agilidade mental, análise e reflexão) poderiam ser melhores desenvolvidas com um ajuste tanto com uma abordagem mais interdisciplinar quanto com uma mais prática, dentro e fora da sala de aula. Isso aponta para a necessidade de intensificação do desenvolvimento de algumas competências previstas no PPC do Curso Pesquisado (2011), visto que, apesar de apresentarem um resultado satisfatório, conforme visão dos participantes da pesquisa, a maioria dessas competências podem ser melhores aproveitadas, como, por exemplo, as seguintes:(considerando as frequências concordância parcial ou total): Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, abertura às mudanças e consciência da qualidade de atuação profissional em diferentes modelos organizacionais [63,1% (65)]; e, ainda, exercer o processo de tomada de decisão [63,1% (65)].

No decorrer do curso, são vivenciadas diferentes experiências de aprendizagem, o que colabora para a formação profissional e o desenvolvimento dos discentes, podendo-se citar: as atividades vivenciadas em sala de aula, as atividades complementares, os estágios curriculares e as experiências profissionais fora da universidade. Observou-se que a importância dessas vivências para a atuação dos participantes da pesquisa no mercado de trabalho, considerando a frequência de importante ou muito importante, se relaciona com as vivências em sala de aula, as quais têm menor peso, com apenas 20,4% (21) das respostas, representando a atuação profissional fora da universidade 79,8% (76) dos participantes, sendo essa considerada as vivências de maior impacto na visão dos participantes.

De certa forma, os alunos e os egressos que participaram da pesquisa aderiram a mais de uma das atividades complementares, obtendo mais da metade (53,85%) das atividades adesão de mais de 50% dos respondentes que participaram do estudo. Apenas as atividades de monitorias e os eventos acadêmicos internos obtiveram o resultado nada importante ou pouco importante [35%(36) e 34% (35), respectivamente] mais frequente do que importante ou muito importante [8,7% (9), 29,2% (30), na mesma ordem] para o desenvolvimento de aprendizagens

e competências profissionais, o que mostra a importância observada pelos respondentes sobre outras atividades complementares oferecidas pela universidade.

As três atividades complementares mais vivenciadas pelos participantes da pesquisa foram: eventos acadêmicos internos, por 89,3% (92) dos participantes; feiras e exposições, por 84,5% (87) dos participantes; e eventos acadêmicos externos, por 83,5% (86) dos participantes. Já as atividades que mais apresentaram aproveitamento dos alunos no desenvolvimento de competências profissionais, considerando as frequências de importante ou muito importante, foram: empresa júnior, apontada por 51,5% (53) dos participantes; cursos extracurriculares, apontados por 42,7% (44) dos participantes; e visitas técnicas, apontadas por 38,8% (40) dos respondentes.

Mesmo que exista aderência às atividades complementares (mais de 50%), é possível observar que algumas atividades não tiveram a participação dos alunos e dos egressos, o que pode ter prejudicado no desenvolvimento das competências esperadas, podendo ser citadas como exemplo as seguintes: desenvolver expressão e comunicação no exercício profissional, incluindo processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais, [67% (69) dos participantes, levando em conta as frequências concordância parcial ou total]. Considerando que as DCNs preveem que as atividades complementares são “componentes curriculares enriquecedores e implementadores do próprio perfil do formando”, (CNE, 2005, p. 28), ou seja, a adesão dos alunos é, de fato, imprescindível, o desenvolvimento de comunicações intergrupais poderia ser aperfeiçoado em alguma das inúmeras atividades nas quais o participante precisa se relacionar diretamente com grupos de outros estudantes.

O resultados do questionário aplicado aos alunos e aos egressos do curso apresentou um cenário interessante, não tendo apenas duas das dez competências atingido a frequência de, pelo menos, 60% de concordância parcial ou total em relação ao seu desenvolvimento, quais sejam: desenvolver capacidade para elaborar e gerenciar projetos em organizações, apontada por 54,4% (56) dos participantes; e desenvolver a capacidade de realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais, apontada por 51,4% (53) dos participantes.

Levando em consideração estudos já realizados anteriormente, como o de Souza e Zambalde (2015, p. 338), conclui-se que “as práticas evidenciadas nos cursos de Administração pesquisados não têm acompanhado as exigências das competências destacadas na literatura”, embora o curso pesquisado não tenha atingido a marca de 100% quanto ao desenvolvimento das competências profissionais, difere-se do estudo de Zambalde (2015, p. 338), pois foi encontrado um resultado satisfatório, uma vez que 80% (8) das competências listadas atingiram, pelo mesmo, 60% (62) que apontaram concordar total ou parcialmente com o desenvolvimento das competências. Ademais, todas as dez competências atingiram a marca de, pelo menos, 50%, resultando que a maioria dos participantes da pesquisa se sentem preparados para colocá-las em prática.

O resultado em relação ao aproveitamento dos alunos e dos egressos que participaram da pesquisa foi satisfatório, sendo a competência com maior aproveitamento a capacidade de desenvolver e transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para o ambiente de trabalho e seu campo de atuação profissional, o que foi apontado por 71,9% (73) dos participantes (considerando as frequências concordância parcial ou total). O fato de o curso pesquisado receber a pontuação máxima no ENADE por três anos consecutivos evidencia o aproveitamento satisfatório na maioria das competências desenvolvidas pelos estudantes até a finalização do curso, porém não isenta a instituição de observar o desempenho dos próprios

alunos e egressos no que se refere às vivências de aprendizagem durante o curso, principalmente, aquelas ligadas à aprendizagem em sala de aula, como já apresentado.

Destaca-se que são necessários ajustes e melhorias para atingir maior satisfação e desenvolvimento dos discentes e egressos, pois os resultados sugerem um índice próximo a um quarto (25%) na frequência de não concordância e não discordância no desenvolvimento em relação às dez competências listadas. Esse é um ponto de atenção para a universidade pesquisada, já que os graduandos e os egressos participantes não souberam responder ou, então, não viram evolução própria no decorrer do curso, não se sentindo eles, portanto, capazes para utilizarem as competências previstas.

Vale pontuar que o desenvolvimento das competências, mesmo que previstas como resultado do curso, é dependente de outros fatores individuais e ambientais, como a força da própria inclinação profissional dos estudantes para as carreiras gerenciais e as oportunidades de atuação em organizações do trabalho, além da experimentação dos conhecimentos e das capacidades adquiridos. Apesar de a universidade oferecer vivências de aprendizagem para o desenvolvimento das competências previstas, é necessário que os graduandos tenham essas experiências, embora o curso não consiga garantir o aproveitamento pessoal dos discentes em todas as vivências que podem proporcionar, podendo esse fato refletir na visão dos alunos e dos egressos quanto à contribuição da universidade para desenvolvimento das competências necessárias ao exercício dos profissionais da área.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo realizado surgiu do questionamento sobre se os alunos da instituição pesquisada têm desenvolvido as competências que se esperam para o percurso no curso de graduação em administração. Foi possível identificar que os discentes e os egressos que participaram da pesquisa desenvolveram de forma satisfatória as competências previstas, apesar de existirem pontos de melhorias.

Quanto aos objetivos, observou-se que, de fato, as competências desenvolvidas pelos estudantes de um curso de graduação em Administração da universidade pesquisada se relacionam com aquelas preconizadas pelo projeto pedagógico do referido curso e pelas DCN do curso de Administração. Foi possível evidenciar o entendimento da importância das atividades de aprendizagem vivenciadas no âmbito da universidade pesquisada, sendo possível também identificar quais as atividades complementares receberam maior adesão por parte dos participantes envolvidos no estudo.

De modo geral, o estudo identificou, conforme visão dos discentes e dos egressos que participaram da pesquisa, que as competências profissionais previstas no PPC do Curso Pesquisado (2011) foram desenvolvidas de forma satisfatória. As vivências de aprendizagem dentro da sala de aula foram apontadas como de menor relevância para os respondentes, mas, por outro lado, as vivências de aprendizagem adquiridas por meio das atividades complementares vivenciadas pelos participantes da pesquisa foram marcantes para a maioria deles. Identificou-se ainda a Empresa Júnior e os cursos extracurriculares como as atividades mais relevantes para os participantes, apesar de não serem as que mais receberam adesão.

Embora o desenvolvimento de competências profissionais necessite de um conjunto de fatores, as vivências de aprendizagem que a universidade pesquisada oferece foi de alta contribuição para os participantes. O que pode ser um ponto de atenção é a visão dos alunos e dos egressos sobre a baixa abordagem interdisciplinar entre os conteúdos das diferentes

disciplinas e a óptica de um curso com abordagem mais teórica e acadêmica. Esses podem ser dois fatores que estão limitando as vivências de aprendizagem e que refletem no desenvolvimento de competências dos graduandos do curso, podendo esses pontos, se tratados com atenção, melhorar a qualidade de formação no curso de Administração.

É necessário pontuar algumas limitações do estudo aplicado, como o fato de o desenvolvimento de competências ter sido considerado apenas pela subjetividade dos participantes, os quais podem superestimar ou subestimar as próprias capacidades. Além disso, considera-se a possibilidade de limitações impostas à forma e à intensidade com que os estudantes vivenciaram parte das atividades de aprendizagem, dado que, desde 2020, a Universidade Pesquisada aderiu às atividades acadêmicas remotas de forma integral, o que não estava previsto no PPC do Curso Pesquisado (2011). Assim, essa foi uma modalidade não avaliada e planejada de modo aprofundado e articulado com os diversos elementos de aprendizagem contidos no PPC.

Como sugestões para estudos futuros, seria interessante o aprofundamento do estudo para se entender como as vivências de aprendizagem em sala de aula podem ser melhores aproveitadas, bem como quais competências seriam diretamente afetadas nesse processo. Além disso, os resultados do estudo evidenciaram a relevância das atividades complementares, então, seria importante analisar na íntegra quais os motivos específicos de determinadas atividades complementares terem um peso maior de importância para os alunos. Além disso, sugere-se a realização de uma pesquisa para avaliação do nível de desenvolvimento de competências profissionais dos estudantes de Administração conforme a visão dos docentes. Essas seriam formas relevantes de contribuição para a formação de futuros administradores.

## REFERÊNCIAS

AUGIER, M.; TEECE, D. J. Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, v. 20, n. 2, p. 410-421, 2009.

BOAVENTURA, P.S. M. *et al.* (2018). Desafios na formação de profissionais em Administração no Brasil. **Administração: Ensino & Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 1-31. DOI: 10.13058/raep.2018.v19n1.775

BRITO, M. R. O SINAES e o ENADE: da concepção à implantação. **Revista Avaliação**, v. 13, n. 3, p. 841-850, 2008.

CECCON, J. J. Os conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões. **Jacarepaguá-RJ:[sn]**, 2013. Disponível em:< [https://fabex.edu.br/acervo\\_digital/art%20\(28\).pdf](https://fabex.edu.br/acervo_digital/art%20(28).pdf) >. Acesso em: 20 fev.2021.

CHEETHAM, G; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European Industrial Training**, v. 20, n.5, p. 20-30, 1996.

CHEETHAM, G; CHIVERS, G. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of European Industrial Training**, v. 22, n.7, p. 267-276, 1998.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Câmara de Educação Superior. **Resolução nº 1 de 13 de julho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf)> Acesso em: 20 fev.2021.

CURSO PESQUISADO. **Projeto Pedagógico de Curso de Graduação em Administração**. 2011. 43 p. Projeto.

DIAS, E. de P. Conceitos de Gestão e Administração: Uma Revisão Crítica. **Revista Eletrônica de Administração. FACEF**, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2002.

DOZ, Y. L. **Managing core competency for corporate renewal**: Towards a managerial theory of core competencies. INSEAD: Corporate Renewal Initiative, 1994.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

HELPHAT, C. E.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.

LEVY-LEBOYER, C. **Gestión de las competencias**. Barcelona: Gestión 2000, 1997. Disponível em: <<http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Gestion%20de%20las%20competencias-Claude%20Levy.pdf>> Acesso em: 20 fev.2021.

LOMBARDI, M.F.S. *et al.* Competências adquiridas durante o curso de graduação em administração de empresas na ótica dos alunos formandos: um estudo em cinco instituições de ensino superior. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 12, n. 1, p. 119-147, 2011.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO/INEP. Dados apontam aumento do número de matrículas.2015. Disponível em: <[http://portal.inep.gov.br/visualizar/-/asset\\_publisher/6AhJ/content/dados-apontam-aumento-do-numero-de-matriculadas?redirect=http://portal.inep.gov.br/](http://portal.inep.gov.br/visualizar/-/asset_publisher/6AhJ/content/dados-apontam-aumento-do-numero-de-matriculadas?redirect=http://portal.inep.gov.br/)>.

MOREIRA, F. M. *et al.* Os alunos de administração estão em sintonia com o mercado de trabalho?. **Avaliação**, v. 19, n. 1, p. 61-88, 2014. DOI: 10.1590/S1414-40772014000100004.

NICOLINI, A. O futuro administrador pela lente das novas Diretrizes Curriculares: cabeças “bem-feitas” ou “bem cheias”? In: Encontro da Associação Nacional de Cursos de Pós-Graduação em Administração, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

PACHECO, A. S. V.; MORETTO NETO, L. A Contribuição do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para o Desenvolvimento de Competências Empreendedoras. **Rev. de Ciências da Administração**, v. 9, n. 17, p. 150-171, 2007.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências**. 2a ed. São Paulo: EDUCATOR, 2001.

RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA. **Ranking de cursos de Administração de Empresas**. 2016. Disponível em: <<https://ruf.folha.uol.com.br/2016/ranking-de-cursos/administracao-de-empresas/>>. Acesso em 20 fev.2021.

SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. Pesquisa científica da área de marketing: uma revisão histórica. **Rev. adm. contemp.**, v. 10, n. 2, p. 179-202, 2006. DOI: 10.1590/S1415-65552006000200010.

SOUSA, A. de F. e; VALADAO JUNIOR, V. M. Competências gerenciais no contexto internacional: possíveis contribuições de cursos superiores brasileiros de Administração. **Organ. & Sociedade**, v. 20, n. 66, p. 383-402, 2013. DOI: 10.1590/S1984-92302013000300002.

SOUZA, D. L. de; ZAMBALDE, A. L. Desenvolvimento de competências e ambiente acadêmico: um estudo em cursos de Administração de Minas Gerais, Brasil. **Rev. Adm.**, v. 50, n. 3, p. 338-352, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rausp/a/sBJMLTtfsFVKFSdSgMbWzbT/?lang=pt&format=pdf>> . Acesso em: 20 fev.2021.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.

## APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Olá! O objetivo nesta pesquisa é analisar em que medida as competências desenvolvidas pelos estudantes de um curso de Administração se relacionam com as competências preconizadas pelo Projeto Pedagógico do Curso e pelas diretrizes curriculares do curso, e como tais competências estão relacionadas às atividades vivenciadas no âmbito da universidade. O estudo está sendo realizado pela estudante do curso de administração, Bárbara Souza Lana Pereira, como parte de seu trabalho de conclusão de curso. Ao participar desta pesquisa, você responderá perguntas de um formulário eletrônico, mas não precisará se identificar, pois a participação é anônima. Os resultados da pesquisa serão publicados em trabalhos acadêmicos e/ou científicos, sendo as respostas analisadas e consolidadas de forma agregada e não individualizada. Os riscos da participação consistem em, eventualmente, você sentir-se desconfortável com algum assunto abordado nas perguntas. Enquanto estiver respondendo ao formulário, você é livre para deixar de participar a qualquer momento sem qualquer prejuízo ou coação. Se desejar, poderá imprimir este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, para que uma via do mesmo fique com você. Em caso de qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com a estudante, pelo e-mail [e-mail]. Esse questionário levará cerca de 5 minutos para ser respondido e poderá ajudar, caso necessário, orientar a instituição em quais pontos devem ser mais bem trabalhados para alcançar os objetivos de desenvolvimento dos graduandos durante o curso.

<b>1. Qual seu sexo?</b>	<b>2. Qual sua idade?</b>
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> 20 anos ou menos
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> 21 anos até 25 anos
<input type="checkbox"/> Não informado	<input type="checkbox"/> 26 anos até 30 anos
	<input type="checkbox"/> 31 anos ou mais
<b>3. Em qual semestre você está?</b>	<b>4. Inicialmente você foi matriculado/a em qual curso?</b>
<input type="checkbox"/> 5º semestre	<input type="checkbox"/> Administração Integral
<input type="checkbox"/> 6º semestre	<input type="checkbox"/> Administração Noturno
<input type="checkbox"/> 7º semestre	
<input type="checkbox"/> 8º semestre	<b>5. Você caracteriza o curso sendo mais...</b>
<input type="checkbox"/> 9º semestre	<input type="checkbox"/> Teórico
<input type="checkbox"/> 10º semestre	<input type="checkbox"/> Prático
<input type="checkbox"/> Até um ano de formado	<input type="checkbox"/> Acadêmico
<input type="checkbox"/> Mais de um ano de formado	<input type="checkbox"/> Aplicado ao Mercado

6. Na sua opinião, o quanto a abordagem do curso é interdisciplinar, ou seja, os conteúdos das diferentes disciplinas são abordados de forma integrada e relacionados uns com os outros? Responda com base em uma escala de 1 (Nada Interdisciplinar) a 5 (Muito Interdisciplinar).

Nada Interdisciplinar	Pouco Interdisciplinar	Razoavelmente Interdisciplinar	Interdisciplinar	Muito Interdisciplinar
1	2	3	4	5

7. O quanto cada uma das seguintes vivências de aprendizagem foi importante para você se sentir preparado/a para atuar no mercado de trabalho? Responda com base em uma escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante).

Vivência de aprendizagem	Nada Importante	Pouco Importante	Razoavelmente Importante	Importante	Muito Importante
	1	2	3	4	5
Vivência de aprendizagem experimentadas em sala de aula					
Vivências de aprendizagem experimentadas por meio de atividades complementares oferecidas pela Universidade					
Vivências de aprendizagem experimentadas em estágios curriculares					
Vivências de aprendizagem experimentadas na minha atuação profissional fora da Universidade					

8. Indique o quanto cada uma das atividades de aprendizagem complementares listadas abaixo foi importante para o desenvolvimento de suas competências profissionais. Responda com base em uma escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante). Se você não tiver participado da atividade, marque a opção não se aplica.

Atividades complementares	Não se aplica	Nada Importante	Pouco Importante	Razoavelmente Importante	Importante	Muito Importante
		1	2	3	4	5
Eventos Acadêmicos internos						
Eventos Acadêmicos externos						
Feiras e exposições						
Visitas técnicas						
Atividades de monitorias						
Empresa Júnior						
AIESEC						
Diretório Acadêmico						
Iniciação Científica						
Curso Extracurricular						
Competições empresariais						
Projeto de Extensão						
Publicações						

9. Considerando todas as atividades de aprendizagem vivenciadas durante o curso de administração, você desenvolveu as seguintes competências. Responda com base em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Competências	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Discordo e Não Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
Identificar problemas, estabelecer metas e equacionar soluções					
Exercer o processo de tomada de decisão					
Ter capacidade de desenvolver e transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional					
Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, abertura às mudanças e consciência da qualidade de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais					
Ter consciência da formação continuada e aprimoramento contínuo					
Desenvolver atitude ética e empreendedora					
Desenvolver expressão e comunicação no exercício profissional, incluindo processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais					
Desenvolver capacidade para elaborar e gerenciar projetos em organizações					
Desenvolver capacidade de realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais					
Desenvolver a visão de futuro e análise de conjunturas para tomada de decisão em ambiente instável e condições adversas					