



Revista Gestão Universitária na América  
Latina - GUAL

E-ISSN: 1983-4535

revistagual@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

Leandro de Souza, Donizeti; Ferrugini, Lílian; Zambalde, André Luiz  
FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR: UMA ANÁLISE SOBRE O DESENVOLVIMENTO  
DE COMPETÊNCIAS NO ENSINO SUPERIOR  
Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 10, núm. 1, enero, 2017, pp.  
150-171  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319349826008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR: UMA ANÁLISE SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO ENSINO SUPERIOR**

**ADMINISTRATOR QUALIFICATION: AN ANALYSIS ON COMPETENCES  
DEVELOPMENT IN HIGHER EDUCATION**

**Donizeti Leandro de Souza, Doutorando**

Universidade Federal de Lavras – UFLA e Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia do Sul de Minas Gerais – IFSULDEMINAS  
[souza.doni@yahoo.com.br](mailto:souza.doni@yahoo.com.br)

**Lilian Ferrugini, Doutoranda**

Universidade Federal de Lavras – UFLA e Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia do Sul de Minas Gerais – IFSULDEMINAS  
[lilianufjf@yahoo.com.br](mailto:lilianufjf@yahoo.com.br)

**André Luiz Zambalde, Pós-Doutor**

Universidade Federal de Lavras - UFLA  
[zamba@dcc.ufla.br](mailto:zamba@dcc.ufla.br)

Recebido em 04/agosto/2015

Aprovado em 21/novembro/2016

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## **RESUMO**

O atual ambiente de negócios tem exigido profissionais qualificados capazes de redefinir e estruturar problemas, encontrar soluções inovadoras, assumir posturas éticas, dentre outras competências. Assim sendo, o objetivo deste estudo é identificar, na percepção de alunos do curso de Bacharelado em Administração, em que medida as Instituições de Ensino Superior têm desenvolvido um conjunto específico de competências administrativas necessárias à formação do Administrador, tendo como base importantes referências identificadas na literatura. Como procedimento metodológico foi realizada uma pesquisa quantitativa por meio de técnicas estatísticas descritivas e multivariada, com o propósito de avaliar o ensino em subgrupos de competências. Dentre os principais resultados, percebe-se que o conjunto de competências mais desenvolvidas tem sido as “competências de gestão”, apesar de identificar níveis modestos sobre o desenvolvimento das mesmas. Entre as competências menos desenvolvidas, destaca-se o conjunto das “competências tecnológicas”, indicando baixos níveis de desenvolvimento de competências relacionadas à utilização de tecnologias em processos de gerenciamento e compartilhamento de conhecimentos. Conclui-se que as instituições de ensino superior pesquisadas não têm desenvolvido, satisfatoriamente, as competências exigidas na formação do Administrador, surgindo a necessidade de novas discussões sobre processos de ensino-aprendizagem centrados no desenvolvimento das competências administrativas identificadas na literatura.

**Palavras-chave:** Ensino de administração. Formação acadêmica. Competências.

## **ABSTRACT**

The current business environment has required qualified professionals capable of redefining and structuring problems, finding innovative solutions, taking ethical positions, among other competencies. Therefore, the objective of this study is to identify, in the perception of students, to what extent the Higher Education Institutions development a specific set of administrative competences necessary for the qualification of the Administrator, based on important references in the literature. As methodological strategy was used a quantitative approach, through descriptive and multivariate statistical techniques, with the purpose of evaluating teaching in subgroups of competences. Among the main results, it can be seen that the set of more developed competences has been the “management competences”, although it has identified modest levels of development. Among the less developed competences, it highlight the set of “technological competences”, indicating low levels of development of competences related to the use of technologies in processes of management and knowledge sharing. It is concluded that the higher education institutions surveyed have not developed satisfactorily the competences required in the Administrator qualification, emerging new discussions on teaching-learning processes centered on the development of the administrative competencies identified in the literature.

**Key words:** Management education. Academic formation. Competences.

## **1 INTRODUÇÃO**

O atual ambiente de negócios tem exigido profissionais qualificados capazes de redefinir e estruturar problemas, encontrar soluções inovadoras, assumir posturas éticas, dentre outras competências. Diante desse cenário, cresce o discurso por maiores níveis de escolaridade e capacitação dos trabalhadores, principalmente na esfera empresarial, a qual exige maiores níveis de conhecimentos, habilidades cognitivas e competências específicas para acompanhar as exigências do dinâmico mundo do trabalho (NUNES; PATRUS-PENA, 2011; PAES DE PAULA, 2001).

No campo da Administração, o desenvolvimento de competências específicas emerge para novos debates, uma vez que o sistema de ensino superior tem sido alvo de muitas críticas causadas pela fragmentação do ensino numa área de conhecimento ampla e interdisciplinar, ocasionando a falta de foco no escopo das habilidades da profissão. A formação do Administrador deve envolver um conjunto de práticas capaz de trazer contribuições, inovações e consequências positivas para além da formação profissional, contemplando uma formação sistêmica para o social e para a ética (PAIVA; ESTHER; MELO, 2004).

Tendo em vista que a formação em Administração é reconhecida no Brasil como o curso com o maior número de matrículas no ensino superior, liderando a lista dos dez cursos mais procurados pelos candidatos (MEC/INEP, 2010), este estudo pode contribuir para uma análise da formação do Administrador sob a ótica da pedagogia de competências. Assim, busca-se identificar quais competências têm sido menos (ou mais) desenvolvidas na academia e quais práticas poderiam ser utilizadas para alinhar o melhor desenvolvimento das mesmas. Espera-se, assim, despertar em pesquisadores e gestores educacionais, maior reflexão sobre a importância de uma formação sistêmica que prepare o aluno para os desafios enunciados no mundo contemporâneo.

Nesse sentido, o objetivo desse estudo é identificar, na percepção de alunos do curso de Bacharelado em Administração, em que medida as Instituições de Ensino Superior (IES) têm desenvolvido um conjunto específico de competências administrativas necessárias à formação do Administrador, tendo como referência as competências específicas identificadas no Projeto Tuning – América Latina (BENEITONE et al., 2007) e nas diretrizes curriculares nacionais dos cursos de Bacharelado em Administração (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2005).

## **2 O PAPEL DA UNIVERSIDADE NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

As perguntas sobre o que ensinar e, sobretudo, os propósitos da educação têm sido debatidos desde os gregos clássicos, assumindo um grande impacto na sociedade e na qualidade de vida da população. No campo de estudos das ciências sociais, percebe-se que a relação entre universidade e sociedade também se caracteriza como uma discussão antiga que permeia os estudos há aproximadamente cinco décadas (LOZANO et al., 2012).

Frente a essas questões, diversos estudos sobre o desenvolvimento conceitual do termo competência e sua relação com o campo da educação têm adquirido notável importância em todo o mundo, em debates sobre o papel da educação superior em responder as novas exigências da sociedade (LOZANO et al., 2012; GODOY; ANTONELLO, 2009).

No Brasil, a preocupação sobre o desenvolvimento de competências tem se propagado especialmente nas últimas duas décadas, assumindo no ambiente acadêmico espaços privilegiados para novas perspectivas pedagógicas voltadas à implementação de reformas educacionais (NUNES, 2010).

Diversos autores asseveram que as IES têm grande participação, influência e responsabilidade no processo de formação dos indivíduos, não só no que diz respeito ao desenvolvimento de habilidades técnicas inerentes à profissão escolhida, mas também na construção social e ética (competências humanas) para si e para aqueles que estão em seu entorno. A universidade deve ser um lugar de desenvolvimento de ensino, de pesquisa básica e aplicada e de atividades e ações práticas, ao invés de somente servir como entidade de preparação teórica para o exercício de profissões especializadas (FONTENELLE, 2007; LIMA, 2007; MORAES, 1998).

Lima (2007) afirma haver dois tipos de qualidade inerentes à educação superior, a qualidade formal em que se prioriza o desenvolvimento de competências técnicas e a prática de exercitá-las, e a qualidade política, a qual resulta da junção de princípios éticos, sociais e humanos. O autor afirma que “historicamente, a educação superior no Brasil assumiu caráter marcadamente profissionalizante, de formação de quadros profissionais com competência técnica para exercer responsabilidades na burocracia do Estado e nos sistemas produtivos” (LIMA, 2007, p.117).

Identifica-se, assim, a importância dos alunos incorporarem nos processos de ensino-aprendizagem, competências que lhes ofereçam capacidade de adaptação contínua as mudanças, mas que ao mesmo tempo os tornem cidadãos responsáveis com a sociedade

(BENEITONE et al, 2007). Os alunos sendo estimulados a buscarem soluções para resolver os diferentes problemas do meio gerencial, saem da condição de meros espectadores para uma posição de protagonistas, capazes de encontrar soluções frente às mudanças constantes no contexto contemporâneo (NUNES; PATRUS-PENA, 2011). De acordo com Nogueira e Bastos (2012, p. 226), “espera-se que dentro da sala de aula, e fora dela também, seja um espaço para reflexões, desenvolvimento e aquisição de conhecimentos e habilidades, imprescindíveis à formação de Administradores”, servindo a universidade como fonte produtora de conhecimentos e de competências diversas.

## 2.1 A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR À LUZ DAS COMPETÊNCIAS

A Administração abrange diversos campos do conhecimento que vão desde conhecimentos básicos a conhecimentos especializados sobre processos e estratégias gerenciais complexas. Sob o prisma acadêmico, a formação em nível superior de Bacharelado em Administração, pauta-se nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) por meio da resolução nº 4/2005. Essas Diretrizes dialogam com conteúdos que buscam satisfazer as inter-relações empresariais com a realidade nacional e internacional, de acordo com uma perspectiva histórica e contextualizada por meio da utilização de tecnologias inovadoras. Segundo o Conselho Nacional de Educação (2005), os cursos de Administração devem contemplar em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular três eixos centrais de conhecimento, são eles:

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 (TIC's) 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, 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.

III - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

A partir das prerrogativas das DCN cabe a cada instituição formar profissionais eficientes e qualificados ao exercício de sua profissão, com capacidade para compreender abordagens científicas, técnicas, sociais e econômicas, além de gerenciamento intelectual e da

adaptabilidade contextualizada para o surgimento de novos conhecimentos (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2005).

No entanto, percebe-se que os alunos dos cursos de Bacharelado em Administração não têm sido preparados para exercerem a profissão. Parece haver falta de conectividade entre o que se ensina nas universidades e o que se pratica de fato nas organizações (CALDAS, 2006; PAES DE PAULA, 2001; DEMO, 1986). Essa afirmação enfatiza o caráter tecnicista dos cursos de graduação, demonstrando que ainda há muito a ser desenvolvido na formação do Administrador (PAIVA; ESTHER; MELO, 2004).

De acordo com o Conselho Nacional de Educação (2005), os cursos de Bacharelado em Administração devem possibilitar ao profissional formado, algumas competências e habilidades essenciais, entre elas: pensar estrategicamente; transferir e generalizar conhecimentos; desenvolver comunicação compatível com a profissão; controlar e gerenciar a produção; ter visão crítica diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais; ter iniciativa, vontade política e administrativa, abertura às mudanças; valores éticos baseados no exercício profissional; iniciativa para transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para a atuação profissional; capacidade para realizar consultorias em gestão e administração, gerenciamento estratégico e operacional; dentre outras competências.

Com o intuito de identificar e buscar transformações necessárias para melhorar a situação da formação acadêmica, universidades em nível internacional têm reunido esforços baseados na identificação e delimitação de competências específicas inerentes a cada profissão. Dessas iniciativas, surgiu o projeto Tuning – América Latina, o qual faz parte da união e consenso de várias universidades da América Latina para discutirem o horizonte acadêmico e o ajuste dos cursos superiores relativos às competências necessárias para o pleno exercício das respectivas profissões, de acordo com os ditames da sociedade, seja em nível local e global. Esse projeto busca “afunilar” os currículos de acordo com as competências requeridas em cada profissão, alinhando-as à especificidade da formação dos indivíduos e ao mercado laboral (EIRÓ; CATANI, 2011).

Seguindo uma metodologia própria, o projeto Tuning na América Latina remete implicitamente um marco reflexivo-crítico, cuja finalidade é identificar e intercambiar informações visando melhorar a colaboração entre as IES para o desenvolvimento de um ensino de qualidade a partir de pontos comuns de referência centrados nas competências. O projeto iniciou seus debates com 62 universidades latino-americanas em 4 grupos de trabalho:



Administração de Empresas, Educação, História e Matemática. Dada a repercussão do projeto, se incorporaram 128 novas universidades em 8 áreas do conhecimento: Arquitetura, Direito, Enfermaria, Física, Geologia, Engenharia, Medicina e Química, situadas em 19 países (BENEITONE et al., 2007).

Mas, o que seria a formação baseada em competências? Conceituar esse termo não é algo simples, a todo instante surgem várias definições devido à imprevisibilidade de fatores decorrentes do processo de globalização, abertura dos mercados, inovações tecnológicas e às novas formas de gestão organizacional que afetam diretamente a economia, a sociedade e as organizações, exigindo flexibilidade e habilidades diversas dos profissionais (SANT'ANNA, 2002). Destaca-se a definição do projeto Tuning – América latina que aborda o termo competência como sendo uma combinação dinâmica de conhecimentos e habilidades necessárias à preparação dos indivíduos para o pleno exercício das profissões, formadas em várias etapas do processo de formação (BENEITONE et al., 2007).

Tal conceito enfatiza que as competências devem unir conexões cognitiva (saber), psicomotora (saber fazer), além de afetiva (saber ser, atitudes e valores), abrangendo um conjunto de capacidades e habilidades que se desenvolvem por meio de processos que tentam capacitar os alunos para realizarem múltiplas ações (sociais, cognitivas, culturais, afetivas, profissionais, produtivas), frente ao ambiente complexo e mutável em que as organizações contemporâneas estão inseridas (BENEITONE et al., 2007).

## 2.2 FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR: PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

Dentre os vários estudos que investigam a formação do Administrador à luz das competências, destacam-se os estudos de Paiva, Esther e Melo (2004), os quais investigaram o uso de práticas pedagógicas efetivas por meio de projetos interdisciplinares na formação de competências sistêmicas em cursos de Administração. Partindo de um estudo de caso realizado em uma instituição de ensino superior brasileira, os autores concluíram que, em termos pedagógicos, as atividades interdisciplinares podem contribuir para a formação de competências profissionais, aspecto fundamental na prática administrativa dos alunos. Porém, torna-se necessário um maior envolvimento de docentes, discentes e da coordenação pedagógica dos cursos em ações coletivas que levem à reflexão e às novas práticas de ensino.

Nogueira e Bastos (2012) ampliaram os estudos sobre competências no ambiente acadêmico, ao analisar a percepção das competências docentes por meio da visão de



professores e alunos de uma universidade privada. O objetivo da pesquisa foi levantar, junto aos docentes, a indicação das competências no processo de ensino-aprendizagem e como estas são percebidas pelos discentes concluintes em cursos de graduação em Administração. Por meio de uma abordagem mista (quali-quantitativa), os autores concluíram que não há um alinhamento nas competências percebidas pelos professores com as reconhecidas pelos alunos, surgindo a necessidade de uma gestão educacional mais aperfeiçoada, capaz de alinhar um conjunto de competências centrais, tanto para os docentes como para os discentes, para elevar a qualidade do ensino em Administração.

Estudo semelhante foi desenvolvido por Nunes e Patrus-Pena (2011) em uma universidade privada de Minas Gerais ao analisarem se os discursos dos projetos pedagógicos estavam alinhados às práticas pedagógicas. Partindo de análises documentais e de entrevistas semiestruturadas com gestores educacionais, os autores investigaram os processos de identificação, normalização, formação e avaliação do perfil de competências básicas, concluindo que apesar dos avanços pedagógicos na formação de currículos por competências, sua articulação ainda apresenta diversos desafios práticos.

Já Sant'Anna (2010) investigou o construto competência no desenvolvimento de projetos, currículos e conteúdos aderentes a essa nova pedagogia no ambiente acadêmico. Tendo por base a noção de competência nos contextos acadêmicos e empresariais, o autor identificou, a partir de uma revisão de literatura, as principais diferenças e pontos comuns que marcam as diversas definições de competência na formação de administradores. A partir desse debate, três pontos foram identificados: (1) a necessidade de acordos em torno de sistemas para reconhecer competências profissionais; (2) a necessidade dos sistemas educacionais serem geridos no sentido de desenvolverem tais competências; (3) a necessidade de oferecer oportunidades iguais para os indivíduos desenvolverem competências ao longo da vida.

Nunes e Barbosa (2009) buscaram analisar a noção de competências como norteadora da organização curricular e dos projetos pedagógicos em cursos de Administração. Partindo de abordagens qualitativas em IES mineiras, os autores apontaram que há uma tendência à adoção do modelo de transmissão de conhecimentos em detrimento da formação de competências. Além disso, não se verificou a existência de uma proposta capaz de articular as competências a serem desenvolvidas com a prática docente, indicando que os cursos pesquisados não estavam voltados ao desenvolvimento de competências nos alunos, seja pela

falta de definição dos meios para se alcançar esse objetivo ou pela ausência de interesses às mudanças no processo formativo.

Por sua vez, Godoy et al. (2009) identificaram, a partir da opinião dos alunos, as competências adquiridas em cursos de Administração de empresas. Apoiado no modelo de Cheetham e Chivers e testado por meio do método de Modelagem de Equações Estruturais, os autores identificaram que as competências adquiridas podem ser organizadas em quatro construtos: competência social, competência para solução de problemas, competência técnico-profissional e competências básicas, sendo as competências básicas o fator gerador dos demais construtos.

Em estudo semelhante, Godoy e Antonello (2009) realizaram um estudo sobre o desenvolvimento de competências no ensino superior em uma universidade privada de São Paulo. Por meio da análise fatorial, as autoras identificaram quatro fatores latentes correspondentes aos seguintes blocos de competências: social, solução de problemas, técnico-profissional e de comunicação, sendo as competências “sociais” e as competências “soluções de problemas” as que receberam maiores níveis de concordância entre os pesquisados.

Nunes (2010) também analisou a noção de competências no ensino superior em cursos de Administração. Partindo de uma abordagem qualitativa, realizada por meio de entrevistas com coordenadores e consultor educacional, a autora identificou: (i) falta de articulação entre as habilidades que as IES desenvolvem nos alunos em relação à intenção explicitada de formação; (ii) centralização do conhecimento no professor; (iii) foco na transmissão de conhecimento em detrimento da formação de competências e (iv) dificuldades para a operacionalização do modelo de formação baseado em competências. A autora conclui que apesar da presença de elementos da pedagogia das competências, percebe-se a ausência de uma orientação sistematizada e articulada durante os processos de ensino-aprendizagem.

Por fim, Souza et al. (2014) analisaram, a partir da percepção de alunos, em que grau as IES têm desenvolvido, no ambiente acadêmico, as competências requeridas pelo mercado. Tendo como referência o conjunto de competências requeridas propostas por Sant’Anna (2002), os autores identificaram, por meio de técnicas estatísticas multivariadas e descritivas, três fatores latentes de competências: competências interpessoais, empreendedoras e sistêmicas. O estudo revela limitações no desenvolvimento de competências empreendedoras, surgindo a necessidade dos ambientes acadêmicos estimularem a criatividade e o preparo de

alunos para lidar com situações de incerteza e dúvidas frente às atuais exigências do cenário organizacional.

Ademais, percebe-se que além do contexto profissional, a formação do Administrador tem sido chamada a envolver práticas capazes de trazer contribuições, inovações e consequências positivas para a formação crítica de cidadãos para a vida social (GODOY; ANTONELLO, 2009; PAIVA; ESTHER; MELO, 2004). Neste contexto têm emergido no campo da Administração, estudos sobre o desenvolvimento de competências específicas à profissão, uma vez que o sistema de ensino superior tem sido alvo de muitas críticas pela fragmentação do ensino numa área de conhecimento, por natureza, ampla e interdisciplinar.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Com o propósito de avaliar a formação dos administradores sob a ótica das competências, buscou-se identificar, na percepção de alunos dos cursos de Bacharelado em Administração, o desenvolvimento de um conjunto específico de competências administrativas. Para delineamento do estudo, foram consideradas duas importantes referências: O projeto Tuning – América Latina (BENEITONE et al., 2007) e as diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação em Administração (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2005). A partir dessas referências, foi elaborado um questionário contendo um conjunto de 20 competências básicas à formação do Administrador, sendo mensuradas por meio de escalas tipo *likert*, aqui assumidas como intervalares, padronizadas para intervalos de 0 (não desenvolvidas) a 10 (fortemente desenvolvidas) para a realização de cálculos estatísticos (JACOBSON; FLEURY, 2005).

Para a coleta de dados foram adotados os seguintes critérios: (1) optou-se por pesquisar apenas alunos matriculados e frequentes no terceiro ano dos cursos de Bacharelado em Administração, fato este justificado por motivos de conveniência e pelos alunos já terem um maior conhecimento sobre sua formação e (2) buscou-se pesquisar alunos de instituições públicas e privadas para composição da amostra com o propósito de diminuir os possíveis vieses da pesquisa.

Os questionários foram estruturados em duas seções básicas: a seção I, composta por questões demográficas (sexo, faixa etária, estado civil, experiência profissional, dentre outros); e a seção II composta por competências administrativas específicas à formação do Administrador, tendo como referência o projeto Tuning - América Latina e as diretrizes

curriculares nacionais dos cursos de graduação em Administração. Como estratégia de coleta de dados, os questionários foram aplicados pessoalmente, no início das aulas, junto a 91 alunos em 3 (três) IES mineiras.

Os dados foram tratados por meio de técnicas estatísticas descritivas (visando mensurar o perfil dos respondentes, assim como as médias das competências desenvolvidas no ambiente acadêmico) e de técnica estatística multivariada por meio da análise fatorial, com o propósito de agrupar as variáveis segundo as relações de correlação, o que permite avaliar blocos de competências específicas com a criação de indicadores inicialmente não observados, compostos pelo agrupamento das variáveis (FÁVERO et al., 2009; HAIR JR et al., 2009; MAROCO, 2007). O tratamento dos dados foi realizado por meio do programa estatístico SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*). Trata-se, portanto, de um estudo descritivo e quantitativo (VERGARA, 2006), elaborado a partir de uma amostra não probabilística em 3 IES mineiras.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Em relação ao perfil da amostra, identificou-se que 51,6% dos respondentes são alunos de IES públicas e 48,4% são alunos de IES privadas, representando uma amostra equilibrada quanto ao perfil dos respondentes. Percebe-se que a maioria é do sexo feminino (59,3%), solteiros (89,4%), com idade de até 25 anos (75,8%), tendo a maioria dos alunos, cursado o ensino médio em escolas públicas (53,8%).

Ao serem questionados sobre as principais motivações para ingressarem num curso de Administração, a maioria dos respondentes afirmou ser por interesses pessoais na área (52,2%), seguidos por busca de ascensão profissional (20%), mudança de emprego ou profissão (11,1%), indecisão na carreira (11,1%) e falta de opção (5,6%). A partir de tais dados percebe-se que apesar de jovens, os alunos pesquisados demonstram alto grau de maturidade na escolha pelo curso, sendo o interesse pela área de gestão o grande motivador ao se optar pelo curso.

Quanto às pretensões futuras relativas à profissão, a maioria dos respondentes (65,9%) afirmou que pretende continuar estudando na área de gestão após o término da graduação, em cursos de especialização *lato sensu* ou *stricto sensu*. Já os demais (34,1%) afirmaram apenas trabalhar para ganhar experiência. O alto percentual de respondentes preocupados com a experiência profissional pode ser justificado pelo fato da maioria dos pesquisados (41,4%)

nunca terem trabalhado ou possuírem algum tipo de experiência profissional na área de gestão, 12,6% já terem experiências, mas não estarem atuando no momento, 13,8% ter atuado a menos de 1 ano, 17,2% com experiência de 1 a 3 anos e apenas 14,9% possuírem mais de 3 anos de experiência.

Dentre os respondentes que declararam possuir algum tipo de experiência profissional, percebe-se que a maioria atua na indústria (37,5%), seguido pelo setor de serviços (33,9%), comércio (21,4%) e setor público (7,1%). Quando analisado o porte da empresa, a maioria afirmou atuar em micro e pequenas empresas (51,8%), grandes empresas (35,7%), empresas públicas (7,1%) e serviços autônomos (5,4%).

Por fim, os alunos foram questionados sobre a realização de estágios (curriculares ou extracurriculares) durante o período de formação acadêmica, sendo identificado que a maioria (58,4%) ainda não havia realizado estágio na área de Administração, 12,4% afirmaram estar realizando o primeiro estágio na área e 29,2% afirmaram já o terem realizado.

Uma vez caracterizado o perfil dos respondentes, a segunda parte do questionário teve como propósito avaliar o desenvolvimento de determinadas competências específicas da formação do Administrador, tendo como referências o projeto Tuning - América Latina (BENEITONE et al., 2007) e as Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação em Administração (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2005).

#### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Seguindo recomendações de Hair Jr et al. (2009), antes da análise estatística foi realizada uma análise exploratória nos dados coletados com o propósito de apresentar maior relevância aos resultados estatísticos utilizados. Os dados foram analisados em relação à presença de dados ausentes (*missing*) e dados extremos (*outliers*). Em relação aos valores extremos, os dados foram convertidos em escores padrão (escore Z), sendo eliminados 6 (seis) casos com valores fora do intervalo padrão de [-3,00 a 3,00], conforme sugerido por Hair Jr. et al. (2009). Já em relação aos dados ausentes, foi identificado 4 casos com ausência de respostas, sendo os mesmos excluídos da amostra para evitar riscos de vieses nos resultados (HAIR JR. et al., 2009). Realizada a análise exploratória dos dados ausentes (*missing*) e extremos (*outliers*), a amostra final resultou num total de 81 observações, tendo início a análise multivariada das variáveis preditoras utilizadas na pesquisa.

Inicialmente, procedeu-se a estatística descritiva dos escores médios atribuídos pelos alunos, sendo identificado que as competências relacionadas aos conhecimentos éticos e culturais no ambiente organizacional, a capacidade de administrar e desenvolver o talento humano na organização e a capacidade de liderança são as competências melhor desenvolvidas durante a formação acadêmica. Estes resultados corroboram os estudos de Godoy e Antonello (2009) os quais identificaram que as competências relacionadas à valorização e liderança de pessoas, assim como o comportamento ético na organização figuram entre as competências mais adquiridas nos cursos de Administração.

Já entre as competências menos desenvolvidas, identifica-se que os conhecimentos relacionados ao marco jurídico aplicado à gestão, a capacidade de administrar um sistema logístico e a capacidade de gerir sistemas de informação foram as competências menos reconhecidas na opinião dos alunos, indicando que essas competências têm sido pouco desenvolvidas nos cursos de Administração. Tais resultados se alinham ao estudo de Brasil (2009), o qual identificou a necessidade de planejamento das IES no desenvolvimento de competências relacionadas à negociação, legislação, finanças, orçamento, logística, mercado global e educação sustentável. A relação dos escores médios atribuídos pelos alunos pode ser observada na Tabela 1.

**Tabela 1** Valores médios sobre o desenvolvimento de competências administrativas.

<b>Competências desenvolvidas</b>	<b>Média</b>
Conhecimentos éticos e culturais no ambiente organizacional	7,67
Administrar e desenvolver o talento humano na organização	7,60
Capacidade de liderança	7,28
Usar a informação de custos para o planejamento, controle e decisões	7,21
Interpretar a informação contábil para a tomada de decisões gerenciais	7,06
Capacidade de formular estratégias de marketing	6,99
Capacidade de desenvolver plano estratégico, tático e operacional	6,90
Capacidade de identificar as interrelações funcionais da organização	6,75
Capacidade de planejamento e controle de produção	6,65
Capacidade de aliar teoria e prática no ambiente organizacional	6,57
Utilizar as tecnologias da informação nos processos de gestão	6,54
Capacidade de identificar e administrar riscos	6,47
Capacidade de gerenciar sistemas de controle administrativo	6,46
Capacidade de elaborar e administrar projetos organizacionais	6,46
Tomar decisões de investimento, financiamento e recursos financeiros	6,33
Capacidade de negociação	6,29
Capacidade de realizar consultoria em administração	6,28
Capacidade de gerir sistemas de informação	5,97
Capacidade de administrar um sistema logístico integral	5,88
Conhecimento do marco jurídico aplicado à gestão empresarial	5,44
<b>Média geral das competências desenvolvidas</b>	<b>6,64</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Identifica-se, ainda, um escore geral médio de 6,64, indicando que o conjunto das competências específicas à formação do administrador, identificado na literatura (BENEITONE et al., 2007; CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2005), tem sido parcialmente desenvolvido pelas IES pesquisadas, indicando que os alunos dos cursos de Bacharelado em Administração pesquisados não têm sido preparados, sistemicamente, para o exercício da profissão (CALDAS, 2006; PAIVA; ESTHER; MELO, 2004; PAES DE PAULA, 2001; DEMO, 1986).

#### 4.2 GRUPOS DAS COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS DESENVOLVIDAS

Com o propósito de testar a dimensionalidade das escalas e analisar o desenvolvimento das competências administrativas em blocos específicos de formação, procedeu-se a análise fatorial com o objetivo de reduzir as 20 competências administrativas em fatores latentes capazes de manter a unidimensionalidade das medidas. Segundo Hair Jr. et al. (2009) e Maroco (2007) a análise fatorial é uma técnica de interdependência, cujo propósito principal é definir a estrutura de correlação entre variáveis, definindo conjuntos de variáveis que são fortemente interrelacionadas, conhecidos como fatores, possibilitando a simplificação das informações e o agrupamento de variáveis segundo as relações de correlação que estas possuem entre si. O uso dessa técnica permite representar um conjunto de variáveis observadas por meio de um número menor de fatores intrínsecos, possibilitando a criação de indicadores inicialmente não observados, compostos pelo agrupamento das variáveis com forte correlação entre si (FÁVERO et al., 2009).

Para obtenção dos fatores foi utilizado o método dos componentes principais, considerando a variância total dos dados. Optou-se por extrair um conjunto de 4 fatores principais, número considerado mais adequado e eficiente para classificar os grupos de variáveis. Visando facilitar a interpretação dos fatores principais, utilizou-se a função de matriz rotacionada, por meio do método *varimax* com normalização *Kaiser*, cujo objetivo é aumentar a discriminação entre os fatores, no sentido de que cada variável sofra maior influência de determinado fator e menos de outro, facilitando assim o agrupamento dos subgrupos de competências (FÁVERO et al., 2009; HAIR JR. et al., 2009; MATTAR, 2001). Ademais, nos agrupamentos das variáveis foi considerada uma carga fatorial igual ou superior a 0,400 para extração dos fatores.



Em relação ao teste de adequação da amostra, os resultados apresentaram um coeficiente de *Kaiser-Meier-Olkin* de 0,84. Já o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que existiriam na amostra correlações iguais a 0 (zero), sendo significativo a 1%. Esses resultados indicam valores adequados para o uso da análise fatorial com a amostra pesquisada (HAIR JR. et al., 2009).

Em relação à matriz de correlação, evidenciou-se que a maioria das correlações calculadas (77%), não inclusos os valores da diagonal, apresentaram valores iguais ou superiores a 0,30, apontando a presença de indicadores relevantes. Já em relação à matriz de anti-imagem, todas as variáveis apresentam medidas de adequação da amostra elevadas (superiores a 0,70). Além disso, as correlações parciais revelaram-se, na maior parte dos casos (93,15%), pequenas.

Quanto aos níveis de comunalidade (grau em que os itens da escala encontram-se associados à combinação linear gerada pelos fatores extraídos), identificou-se que as variáveis: “conhecimento do marco jurídico aplicado à gestão empresarial” e “capacidade de elaborar e administrar projetos organizacionais” apresentaram níveis abaixo de 0,500, sendo desconsiderados do modelo por não apresentar explicação suficiente na variabilidade dos dados (HAIR JR et al., 2009). Nas demais variáveis os níveis de comunalidade se mostraram satisfatórios, variando de 0,598 (capacidade de planejamento e controle de produção) a 0,812 (utilizar as tecnologias da informação nos processos de gestão).

Os resultados da análise fatorial indicaram que os 4 (quatro) fatores extraídos, acumulados, representam 65,62% da variância total observada, número satisfatório conforme recomendado por Malhotra (2006). Na Tabela 2, observa-se a relação dos fatores extraídos e as cargas fatoriais de cada variável.

**Tabela 2** Componentes da Matriz rotacionada.

Variáveis	Grupos dos Fatores principais			
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Conhecimentos éticos e culturais na organização	0,829			
Adm. e desenvolver o talento humano na organização	0,766			
Capacidade de realizar consultoria em administração	0,729			
Capacidade de liderança	0,711			
Identificar as interrelações funcionais da organização	0,672			
Gerenciar sistemas de controle administrativo	0,606			
Aliar teoria e prática no ambiente organizacional	0,562			
Usar a informação de custos para controle e decisões		0,829		
Interpretar informações contábeis p/ tomada de decisões		0,809		
Capacidade de formular estratégias de marketing		0,642		
Tomar decisões de investimento e recursos financeiros		0,575		
Capacidade de identificar e administrar riscos			0,732	
Capacidade de administrar um sistema logístico integral			0,722	
Capacidade de negociação			0,691	
Desenvolver plano estratégico, tático e operacional			0,448	
Capacidade de planejamento e controle de produção			0,447	
Utilizar as TIC's nos processos de gestão				0,832
Capacidade de gerir sistemas de informação				0,775

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para testar a confiabilidade interna de cada fator extraído, utilizou-se o coeficiente *Alfa de Cronbach* com o propósito de medir a consistência interna em cada um dos agrupamentos extraídos. Conforme apresentado na Tabela 3, os resultados apresentaram níveis superiores a 0,80, valores considerados excelentes segundo Hair Jr. et al. (2009).

**Tabela 3** Coeficientes Alfa de Cronbach.

Fatores	<i>Alfa de Cronbach</i>
Fator 1	0,89
Fator 2	0,83
Fator 3	0,81
Fator 4	0,87

Fonte: Dados da pesquisa.

Tendo como base diferentes estudos sobre o desenvolvimento de competências em cursos de Administração, os agrupamentos extraídos pela análise fatorial nos remetem a interpretação dos grupos de competências conforme características apresentadas no Quadro 1.

<b>Fator 1 - Competências de gestão</b>	Neste grupo prevalecem as competências relacionadas à prática administrativa, como a valorização humana, o multiculturalismo e o compromisso ético no exercício da profissão. Prevalecem, ainda, as competências relacionadas a transferências dos conhecimentos da vida para o ambiente organizacional, na identificação de interrelações funcionais e modelos de gestão adaptáveis às contingências gerenciais. O desenvolvimento desse grupo de competências permite a formação de profissionais com visão sistêmica, capazes de realizar consultorias em Administração, estabelecer perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais (ZUAZO, 2010; GODOY; ANTONELLO, 2009; BENEITONE et al., 2007; CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2005).
<b>Fator 2 - Competências técnico-financeiras</b>	Neste grupo prevalecem as competências relacionadas ao raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais. O desenvolvimento desse grupo de competências permite a formação de profissionais capazes de interpretar números e formular estratégias de investimentos, tanto em aspectos financeiros, como mercadológicos, na definição de estratégias para tomadas de decisões gerenciais (BENEITONE et al., 2007; CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2005).
<b>Fator 3 - Competências para solução de problemas</b>	Nesse grupo prevalecem as competências relacionadas ao reconhecimento de problemas, riscos, soluções e planejamento do controle produtivo, atuando de maneira preventiva, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais. O desenvolvimento desse grupo de competências permite a formação de profissionais com visão crítica e estratégica do processo produtivo, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva, tanto em sua estrutura interna, como no gerenciamento de todo o sistema logístico integral sob seu controle e gerenciamento, de forma a exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão (BENEITONE et al., 2007; CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2005).
<b>Fator 4 - Competências tecnológicas</b>	Nesse grupo prevalecem as competências relacionadas à gestão do conhecimento por meio do uso de tecnologias da informação e comunicação nos processos organizacionais. O desenvolvimento dessas competências permite a formação de profissionais capazes de utilizar as diferentes tecnologias existentes de maneira interativa, em processos de gerenciamento e compartilhamento de conhecimentos capazes de agregar valor aos negócios e gerar vantagens competitivas (NEWELL et al., 2009; BENEITONE et al., 2007; RYCHEN; SALGANIK, 2005).

**Quadro 1** Descrição dos fatores.

Fonte: Dados da pesquisa

Uma vez identificados e caracterizados os fatores latentes das competências específicas à formação do Administrador, procedeu-se a análise do desenvolvimento desses grupos de competências por meio dos valores médios, conforme apresentado na Tabela 4.

**Tabela 4** Agrupamento das competências administrativas em fatores.

	<b>Grupo 1 Competências de gestão</b>	<b>Grupo 2 Competências técnico-financeiras</b>	<b>Grupo 3 Competências para solução de problemas</b>	<b>Grupo 4 Competências tecnológicas</b>
<b>Média</b>	6,95	6,90	6,44	6,25

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelos resultados apresentados, percebe-se que o grupo das competências de gestão apresentou a maior média dos escores analisados, em grande parte justificada pela valorização no desenvolvimento de competências humanas, conforme apontado na Tabela 1. Interessante destacar que este conjunto de competências pode ser considerado o mais relevante na opinião dos alunos, uma vez que este fator explica, sozinho, por 21% da variância total dos dados (GODOY; ANTONELLO, 2009).

Por outro lado, percebe-se que o grupo das competências tecnológicas apresentou a menor média entre os fatores latentes pesquisados. Isso se torna preocupante, pois segundo Rychen e Salganik (2005), a atual sociedade do conhecimento tem exigido dos profissionais o domínio de ferramentas e sistemas de informação, pois essas competências abrem novas possibilidades para os profissionais se relacionarem com o mundo e com as diversas oportunidades econômicas e sociais.

Ademais, percebe-se, que apesar de diferentes escores de avaliação, as médias entre os grupos se mantiveram próximas, com escores médios abaixo de 7,00, indicando que as competências específicas à formação do Administrador não têm acompanhado as exigências das competências administrativas evidenciadas na literatura (BENEITONE et al., 2007; CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2005), corroborando com Paiva, Esther e Melo (2004), os quais advogam que o ensino superior brasileiro ainda precisa ser desenvolvido e melhorado em relação à formação específica de profissionais, especialmente no campo da Administração, que no futuro atuarão no mercado laboral.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesse estudo buscou-se analisar o desenvolvimento de um conjunto específico de competências básicas necessárias à formação do Administrador, tendo como referências as competências específicas definidas pelo projeto Tuning - América Latina e as Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de Bacharelado em Administração.

Os resultados apontam que as competências relacionadas aos conhecimentos éticos e culturais no ambiente organizacional, a administração e desenvolvimento do talento humano na organização e a capacidade de liderança são as competências mais desenvolvidas, na opinião dos alunos. Por outro lado, as competências menos desenvolvidas estão relacionadas aos conhecimentos do marco jurídico aplicado à gestão, assim como as capacidades de administrar um sistema logístico e gerir sistemas de informação.

Complementar a esses resultados, a análise fatorial indicou que as competências de gestão representam o grupo de competências mais desenvolvido nos cursos de Administração, fato justificado pelos maiores escores das competências analisadas (conhecimentos éticos e culturais no ambiente organizacional, administração e desenvolvimento do talento humano na organização e capacidade de liderança) fazerem parte desse grupo. Se por um lado esse resultado apresenta um indicador positivo por representar o principal grupo extraído pela análise fatorial, sua avaliação deve ser cautelosa, pois, considerando o escore médio identificado (6,95), o desenvolvimento desse grupo de competências tem sido desenvolvido de forma parcial, frente às atuais exigências da sociedade (ZUAZO, 2010; GODOY; ANTONELLO, 2009; BENEITONE et al., 2007; CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2005).

Por outro lado, a análise fatorial indicou que as competências tecnológicas representam o grupo de competências menos desenvolvido, com um escore médio de 6,25, indicando que as IES pesquisadas não têm contribuído, satisfatoriamente, para a formação de profissionais capazes de utilizar as diferentes tecnologias de maneira interativa, em processos de gerenciamento e compartilhamento de conhecimentos (NEWELL et al., 2009; BENEITONE et al., 2007; RYCHEN; SALGANIK, 2005).

Esses resultados nos permitem concluir que as competências específicas à formação do Administrador não têm acompanhado as exigências das competências administrativas evidenciadas na literatura (BENEITONE et al., 2007; CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2005), corroborando com os estudos de Paes de Paula (2001) e Paiva, Esther e Melo (2004), os quais enfatizam que os alunos dos cursos de Bacharelado em Administração no Brasil não saem preparados para exercerem as atividades profissionais exigidas pelo mercado de trabalho. Nesse sentido, sugere-se a necessidade do ensino superior brasileiro melhorar a formação específica de profissionais, em especial dos administradores.

Apesar das contribuições da pesquisa, os resultados devem ser analisados com cautela, devido, principalmente, pelo fato da população investigada ser composta por uma amostra não-probabilística e limitada de respondentes, fato este que inviabiliza generalizações e pode representar vieses do estudo. Como sugestões para trabalhos futuros, propõem-se investigar se os resultados aqui evidenciados são comuns em cursos de Bacharelado em Administração de outras regiões do país, permitindo validar ou não as escalas utilizadas para mensuração dos resultados apresentados. Além disso, novos estudos qualitativos sob a formação do

Administrador à luz das competências poderiam ser realizados para aprofundar as investigações e propor melhorias ao ensino de Administração no Brasil, despertando novas reflexões para os processos de ensino-aprendizagem.

## **REFERÊNCIAS**

BENEITONE, P.; ESQUETINI, C.; GONZÁLEZ, J.; MALETÁ, M. M.; SIUFI, G.; WAGENAAR, R. **Reflections on and outlook for Higher Education in Latin America**. Bilbao: Universidad de Deusto, 2007.

BRASIL, V. L. B. Competências profissionais e organizacionais: Um estudo prospectivo entre os anos de 2004 e 2014. **Revista de Estudos de Administração**, v. 9, n. 18, 2009.

CALDAS, G. Mídia, escola e leitura crítica do mundo. **Educação & Sociedade**, v. 27, n. 94, p. 117-130, 2006.

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

DEMO, P. Avaliação qualitativa: um ensaio introdutório. **Revista Educação e Seleção**, n.14, 1986.

EIRÓ, M. I.; CATANI, A. M. Projetos Tuning e Tuning América Latina: Afinando os Currículos às Competências. **Cadernos PROLAM/USP**, v. 1, p. 103-123, 2011.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. B.; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FONTENELLE, I. A. Auto-gestão de carreira chega à escola de Administração: o humano se tornou capital? **Organização & Sociedade**, v. 14, n. 43, p. 71-79, 2007.

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

GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S.; BIDO, D. S.; SILVA, D. O desenvolvimento das competências de alunos formados do curso de Administração: Um estudo de modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 44, n. 3, p. 265-278, 2009.

HAIR, F., JR., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK, W. C., & BABIN, B. J. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

Jacobsohn, L. V.; Fleury, M. T. L. A contribuição do fórum de discussão para o aprendizado do aluno: Uma experiência com estudantes de administração. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 69-80, 2005.

LIMA, M. C. O. O Sentido da Educação no Contexto da Sociedade Pós- Moderna. **Revista ANGRAD**. v. 8, n. 1, p 109-128, 2007.

LOZANO, J. F.; BONI, A.; PERIS, J.; HUESO, A. Competencies in higher education: a critical analysis from the capabilities approach. **Journal of Philosophy of Education**, v. 46, n. 1, p. 132-147, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação aplicada**. / Tradução Laura Bocco, 4 ed., Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. Lisboa, Edições Silabo, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEC/inep. **Censo da Educação Superior 2010**. Brasília, 2010.

MORAES, R. C. C. de. Universidade hoje: ensino, pesquisa e extensão. **Educação e Sociedade**, v.19, n.63, 1998.

NEWELL, S.; ROBERTSON, M., SCARBROUGH, H.; SWAN, A. J. **Managing knowledge work and innovation**. 2ª. Edition. London: Palgrave/Macmillan, 2009.

NOGUEIRA, A. J. F. M.; BASTOS, F. C. Formação em administração: o GAP de competências entre alunos e professores. **Revista de Gestão**, v. 19, n. 2, p. 221-238, 2012.

NUNES, S. C. O ensino em administração: análise à luz da abordagem das competências. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 198-223, 2010.

NUNES, S. C.; BARBOSA, A. C. Q. Formação baseada em competências? Um estudo em cursos de Graduação em Administração. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 5, p. 28-52, 2009.

NUNES, S. C.; PATRUS-PENA, R. A pedagogia das competências em um curso de Administração: O desafio de passar do projeto pedagógico à prática docente. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 13, n. 40, p. 281-299, 2011.

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

PAIVA, K. C. M.; ESTHER, A. B.; MELO, M. C. O. L. Formação de competências e interdisciplinaridade no ensino de administração: uma visão dos alunos. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 5, n. 2, p. 63-77, 2004.

RYCHEN, D. S.; SALGANIK, L. H. **The definition and selection of key competencies: Executive summary**. OECD, 2005. Disponível em: <[www.oecd.org/pisa/35070367.pdf](http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf)>, acesso em 15 de Maio de 2014.



SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, Modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: Uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. 2002. 366 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

\_\_\_\_\_. O Movimento em Torno da Competência e Formação de Administradores: Algumas Reflexões. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 1-11, 2010.

SOUZA, D. L.; SOUSA, J. S.; CORRÊA, R. D. S.; ZAMBALDE, A. L. A formação do Administrador na perspectiva das competências individuais requeridas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 4, p. 85-99, 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

ZUAZO, L. A. **Competencias fundamentales para la vida**. Guatemala: Universidad Rafael Landivar, 2010. Disponível em: < <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/competencias.pdf> > acesso em 24 de Julho de 2015.