

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

VICTOR DUTRA DE OLIVEIRA TOMAS

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS SOB A PERSPECTIVA DOS
GRADUANDO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS**

Porto Alegre

2024

VICTOR DUTRA DE OLIVEIRA TOMAS

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS SOB A PERSPECTIVA DOS
GRADUANDO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, apresentado como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Cláudia Simone Antonello.

Porto Alegre

2024

VICTOR DUTRA DE OLIVEIRA TOMAS

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS SOB A PERSPECTIVA DOS
GRADUANDO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em ___ de fevereiro de 2024.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Cláudia Simone Antonello (UFRGS – Orientadora)

Prof.^a Dr.^a Raquel Prá (UFRGS)

CIP - Catalogação na Publicação

Dutra de Oliveira Tomas, Victor
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS SOB A PERSPECTIVA
DOS GRADUANDO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS / Victor Dutra
de Oliveira Tomas. -- 2023.
65 f.
Orientadora: Cláudia Simone Antonello.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Curso de Administração, Porto Alegre,
BR-RS, 2023.

1. Ensino de Administração. I. Simone Antonello,
Cláudia, orient. II. Título.

AGRADECIMENTOS

À professora Dra. Claudia Simone Antonello, por todo seu suporte, sua dedicação à educação, sua atenção, sua paciência e por ter compartilhado seu vasto conhecimento e experiências acadêmicas durante o processo de desenvolvimento desse estudo.

A minha mãe e ao meu pai, Neide Dutra de Oliveira Tomas e Marcos de Oliveira Tomas, por toda sua dedicação e amor em todos aspectos da minha vida.

A minha esposa e a minha irmã, por me apoiarem, aconselharem e me manterem motivado durante minha trajetória acadêmica.

À UFRGS, pela estrutura fornecida e pela destacada qualidade do ensino que proporciona aos alunos boas posições no mercado de trabalho.

RESUMO

O presente estudo constitui a reiteração de duas investigações anteriores que visaram compreender e analisar a percepção dos estudantes quanto às competências adquiridas durante o curso de graduação em Administração. O primeiro desses estudos foi conduzido na Universidade Mackenzie em 2009, seguido por um segundo realizado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) em 2011. O objetivo central desta pesquisa é identificar e examinar a percepção dos estudantes em relação às competências desenvolvidas ao longo do curso de Administração na UFRGS. Os resultados foram submetidos à análise à luz do modelo proposto por Godoy e Antonello (2009), fundamentado no modelo de Cheetham e Chivers (2005), e foram comparados com os resultados obtidos por Riccardi (2011). O instrumento de coleta de dados, disponibilizado por meio de um link online e distribuído via e-mail e por professores, foi respondido por 112 participantes, representando um retorno de 45% dos questionários enviados. Na Universidade Mackenzie, onde a pesquisa foi conduzida, o questionário passou por um pré-teste envolvendo seis participantes, seguido por entrevistas para avaliar a clareza e abrangência dos itens em relação às competências e habilidades do curso de Administração. A pesquisa contribuiu para corroborar a percepção dos discentes de que a grande maioria das competências delineadas pela UFRGS e pelas diretrizes curriculares nacionais está sendo desenvolvida; no entanto, os resultados também revelam que, mesmo após doze anos, ainda persiste uma lacuna, principalmente em relação às competências técnico-profissionais. O trabalho suscita questionamentos que podem ser valiosos para o corpo docente e demais responsáveis, no intuito de reavaliar métodos de ensino, currículo e conteúdo programático.

Palavras-chave: Ensino de administração. Competências. Avaliação de competências. Graduação.

ABSTRACT

The present study constitutes the reiteration of two previous investigations that aimed to understand and analyze students' perception regarding the skills acquired during the undergraduate Administration course. The first of these studies was conducted at Mackenzie University in 2009, followed by a second carried out at the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS) in 2011. The central objective of this research is to identify and examine students' perception in relation to the skills developed during throughout the Administration course at UFRGS. The results were subjected to analysis in light of the model proposed by Godoy and Antonello (2009), based on the model by Cheetham and Chivers (2005), and were compared with the results obtained by Riccardi (2011). The data collection instrument, made available through an online link and distributed via email and by professors, was answered by 112 participants, representing a return rate of 45% of the questionnaires sent. At Mackenzie University, where the research was conducted, the questionnaire underwent a pre-test involving six participants, followed by interviews to assess the clarity and comprehensiveness of the items regarding the competencies and skills of the Administration course. The research contributed to corroborating the students' perception that the vast majority of competencies outlined by UFRGS and national curricular guidelines are being developed; however, the results also reveal that, even after twelve years, a gap still persists, mainly in relation to technical-professional skills. The work raises questions that can be valuable for teaching staff and other responsible parties, with the aim of reevaluating teaching methods, curriculum and programmatic content.

Keywords: Administration teaching. Skills. Skills assessment. Graduation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de Cheetham e Chivers.....	7
Figura 2 - Gráfico comparativo das respostas de cada questão relacionadas ao Grau de Concordância.	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Universo de alunos matriculados no último ano do curso de graduação em Administração.....	15
Tabela 2 - Evidência de confiabilidade das escalas.	17
Tabela 3 - Perfil dos Pesquisados.....	19
Tabela 4 - Perfil Ocupacional dos pesquisados.	20
Tabela 5 - Quadro comparativo entre o Modelo Teórico de Cheetham e Chivers e o Modelo Original.	25
Tabela 6 - Forma de Agrupamentos de Respostas Baseados em Três - Classes de Frequência em Ordem Decrescente.	27
Tabela 7 - Comparativo entre o projeto pedagógico do curso e as competências desenvolvidas de acordo com os pesquisados.	36
Tabela 8 - Mudança adquirida ao decorrer do curso.....	37
Tabela 9 - Mudanças que poderiam contribuir para o aprendizado dos estudantes.	38
Tabela 10 - Utilização dos conhecimentos e habilidades no estágio ou trabalho.....	39
Tabela 11 - Relação das disciplinas mais importantes, na opinião dos alunos, para a formação do Administrador.	41
Tabela 12 - Relação de disciplinas dispensáveis na percepção dos alunos.	43
Tabela 13 - Preparo obtido no Curso.	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1 Competências	4
2.2 Modelo Cheetham e Chivers	5
2.3 O Curso de Administração no Brasil e as competências requeridas ao administrador.....	9
2.3.1 Projeto Pedagógico do Curso de Administração da UFRGS.....	11
2.3.2 Perfil do Egresso do Curso de Administração	12
3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	14
3.1 Pesquisa quantitativa	14
3.2 Pesquisados.....	15
3.3 Coleta de Dados.....	16
3.3.1 Análise de Dados	17
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	19
4.1 Perfil dos Entrevistados.....	19
4.2 Resultados à Luz do Modelo Cheetham e Chivers	21
4.3 Análise das Questões Abertas	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
ANEXO A – QUESTIONÁRIO	49

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em uma realidade de mudanças constantes, marcada por avanços tecnológicos que transformam mercados e costumes. Tecnologias como internet ultra-rápida, inteligência artificial e nano-robótica indicam uma transformação generalizada. Além disso, eventos como a pandemia de COVID-19 e as mudanças climáticas causadas pelo aquecimento global destacam o papel do ser humano como agente e vítima dessas mudanças.

No contexto atual, o mercado de trabalho também passa por transformações significativas, exigindo dos profissionais novas habilidades e competências. A adaptabilidade e a capacidade de aprendizado contínuo são essenciais, considerando as inovações em processos e ferramentas. As competências tornam-se uma demanda crucial, indo além do conhecimento técnico e abrangendo aspectos práticos, conforme proposto por Zarifian (2001). A atuação dos gestores, especialmente em um mercado dinâmico, desempenha um papel fundamental no desempenho organizacional (HELFAT; PETERAF, 2015).

As Instituições de Ensino Superior (IES) respondem a essas demandas, ajustando seus projetos pedagógicos para formar profissionais capazes de atender às necessidades do mercado. No entanto, há desafios, como a perda de competitividade dos graduados nos processos seletivos devido à falta de demonstração de novas competências (ESTEVES, 2017). A comunicação entre as IES e as organizações empregadoras é fundamental para alinhar as competências desenvolvidas durante a formação às demandas reais do mercado (NEIS; SOARES; SOARES, 2020).

No contexto brasileiro, as Diretrizes Curriculares do Curso de Administração (DCNs) estabelecem competências e habilidades fundamentais para os estudantes. O modelo educacional busca ir além da transmissão de conhecimento, enfatizando o desenvolvimento de competências alinhadas à prática profissional (ZARIFIAN, 2001).

O presente estudo é uma reavaliação parcial de pesquisas anteriores conduzidas por Godoy e Antonello em 2009, na Universidade Mackenzie, e em 2011, na UFRGS. A pesquisa visa compreender a percepção dos estudantes sobre as competências adquiridas durante o curso de Administração na UFRGS, analisando os resultados à luz do modelo de Cheetham e Chivers e comparando-os com estudos

anteriores. A pesquisa contribui para identificar lacunas e questionar práticas de ensino, currículo e conteúdo programático.

A questão de pesquisa deste estudo foi formulada da seguinte maneira: Quais são as competências desenvolvidas pelos alunos concluintes do curso de administração da UFRGS?

O objetivo principal deste trabalho de conclusão de curso é identificar e analisar a percepção dos alunos sobre as competências desenvolvidas durante o curso de administração da UFRGS. Para alcançar esse objetivo geral, estabeleceu-se três objetivos específicos: Analisar os resultados confrontando-os com o plano de ensino proposto pela Escola de Administração e pelas Diretrizes Curriculares Nacionais; Analisar os resultados à luz do modelo de competências proposto por Cheetham e Chivers; e Comparar os resultados obtidos em pesquisa realizada na Escola de Administração da UFRGS em 2011.

O estudo destaca a importância das IES em atualizar seus projetos pedagógicos para atender às demandas de um mercado em constante transformação. A análise dos resultados confrontados com as DCNs, o modelo de Cheetham e Chivers, e a comparação com estudos anteriores proporcionará fundamentação para aprimorar o ensino-aprendizagem em Administração na UFRGS. O trabalho apresenta uma estrutura que inclui revisão teórica, metodologia, análise de resultados e reflexões finais, visando contribuir para o aprimoramento contínuo do curso.

O referencial teórico, como parte fundamental do trabalho, proporciona uma base conceitual sólida para a investigação em questão. Começando com a discussão sobre competências, esta seção explora as definições e abordagens teóricas relevantes ao tema, estabelecendo um entendimento claro do conceito para embasar a análise posterior.

Em seguida, o modelo proposto por Cheetham e Chivers é apresentado e discutido em detalhes. Esta estrutura teórica oferece um arcabouço conceitual específico para a compreensão das competências profissionais, fornecendo um ponto de referência importante para a análise dos resultados da pesquisa.

Dando continuidade, o foco se volta para o contexto brasileiro, destacando o curso de Administração e as competências exigidas para os administradores. Neste ponto, são abordados aspectos como o projeto pedagógico do curso e o perfil do egresso, fornecendo insights importantes sobre as expectativas e exigências do mercado de trabalho para os profissionais formados nessa área.

No procedimento metodológico, são delineados os passos adotados para a condução da pesquisa, incluindo a opção pela abordagem quantitativa, a definição dos participantes da pesquisa e os detalhes sobre a coleta e análise dos dados. Este segmento fornece uma visão clara e detalhada do método empregado na investigação.

Na seção de apresentação e discussão dos resultados, os dados coletados são apresentados e interpretados à luz do modelo teórico de Cheetham e Chivers. Esta análise permite uma compreensão mais profunda das competências percebidas pelos participantes da pesquisa, destacando suas principais características e possíveis lacunas.

Por fim, as considerações finais sintetizam os principais achados do estudo, destacando suas implicações práticas e sugerindo possíveis direções para pesquisas futuras. Esta seção fecha o ciclo do trabalho, proporcionando uma reflexão final sobre os resultados obtidos e seu significado mais amplo no contexto da área de estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como propósito aprofundar-se nos conceitos fundamentais associados à construção e desenvolvimento desta pesquisa. Inicialmente, procederemos à análise do conceito de competências, seguida pela exploração do modelo proposto por Cheetham e Chivers. Posteriormente, será realizada uma análise contextualizada do curso de Administração no Brasil, enfocando as competências exigidas dos profissionais atuantes nessa área.

2.1 Competências

Atualmente, a integração de competências nas organizações é amplamente reconhecida como um elemento essencial para alcançar o sucesso organizacional. Essas competências possibilitam às empresas identificar e cultivar habilidades e conhecimentos necessários para atingir seus objetivos estratégicos. Ao adotar uma abordagem centrada em competências, as organizações podem alinhar as capacidades de seus colaboradores com as necessidades do negócio, garantindo um desempenho eficaz e uma vantagem competitiva.

Adicionalmente, a gestão por competências proporciona maior flexibilidade e adaptabilidade diante das constantes mudanças no mercado, incentivando o aprendizado contínuo e o desenvolvimento profissional. Assim, as empresas contemporâneas reconhecem a importância de identificar, desenvolver e gerenciar as competências de seus colaboradores como um diferencial estratégico para se destacarem em um ambiente empresarial dinâmico e altamente competitivo.

Entretanto, a definição de competências ainda é objeto de discussão na academia. Uma abordagem alinhada ao contexto econômico-social atual considera competência como o resultado da utilização estratégica de recursos, como conhecimentos, habilidades e atitudes, com o propósito de agir de maneira efetiva e alcançar desempenho desejado em circunstâncias específicas (ANTONELLO, 2003).

Fleury e Fleury (2001, p. 35) definem competência como um "saber agir responsável e reconhecido", envolvendo a mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Considerando a relação entre a compreensão do conceito de competências e fatores situacionais, Zarifian (2003, p. 166) propõe uma estrutura organizada em quatro grandes eixos: competências profissionais ou técnicas; competências organizacionais, desenvolvidas internamente com impacto na organização; competências de inovação, relacionadas à condução de projetos e implementação de novos serviços; e competências relacionais, orientadas aos clientes e ao público.

Assim como existem vários conceitos de competências em discussão na academia, há também uma variedade de modelos que descrevem habilidades, conhecimentos, comportamentos e características necessárias para um desempenho efetivo em áreas específicas ou funções organizacionais. Esses modelos, desenvolvidos para identificar competências essenciais para o sucesso profissional, são considerados instrumentos de tomada de decisão que descrevem elementos indispensáveis para a realização de atividades (MCLAGAN, 1980).

McLagan (1997) identifica seis perspectivas para a definição e desenvolvimento de modelos de competência, incluindo características das tarefas do trabalho, resultados obtidos pelo esforço no trabalho, resultados alcançados (*outputs*), conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), qualidades de desempenho superiores e combinações de atributos.

Fernandes e Fleury (2005) apontam quatro fases na evolução desses modelos: a) enfoque comportamental, exemplificado pelos estudos de McClelland (1973), que desenvolveu inventários de competências e avaliou níveis de proficiência; b) competência como insumo, considerando o agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que influenciam a atuação de um indivíduo; c) incorporação da complexidade, utilizada como ferramenta para identificar potenciais; e d) quarta fase representada pela visão abrangente evidenciada no modelo de Dutra.

Além de sua aplicação em organizações, o modelo de competências também tem sido amplamente utilizado para orientar instituições de ensino, servindo como suporte para projetos pedagógicos e currículos. O modelo desenvolvido por Cheetham e Chivers (GODOY *et. al.*, 2009) apresenta aspectos relevantes ao abordar a competência no contexto educacional.

2.2 Modelo Cheetham e Chivers

Como anteriormente abordado neste trabalho, o conceito de competência profissional é complexo e desafiador de analisar, frequentemente expresso com interpretações isoladas que não oferecem uma base sólida para sua compreensão. Nesse sentido, Cheetham e Chivers (2005) identificam a falta de esforços condizentes com a demanda efetiva no entendimento dos mecanismos pelos quais os profissionais internalizam conhecimentos e evoluem após a fase inicial de formação profissional.

Em busca de uma compreensão mais detalhada sobre a natureza das competências profissionais e seu desenvolvimento, Chivers e Cheetham (1996, 1998, 2005) exploraram perspectivas alternativas, integrando conceitos funcionais, pessoais, cognitivos, éticos e de meta-competência. A combinação dessas perspectivas especifica uma série de fatores cruciais para o sucesso que transcende a esfera da Administração.

A descrição dessas competências pelos pesquisadores visa facilitar nas empresas a identificação e o desenvolvimento das habilidades necessárias para alcançar o sucesso organizacional, promovendo desempenho e competitividade com flexibilidade e adaptabilidade às mudanças de mercado.

No decorrer de suas pesquisas, Chivers e Cheetham construíram um modelo holístico que integra diversas abordagens e visões sobre o conceito de competências, com o objetivo de abranger ao máximo os aspectos relacionados à natureza da prática profissional, à natureza das profissões modernas e à forma como os indivíduos identificam as competências profissionais nos outros, conforme ilustrado na Figura 1.

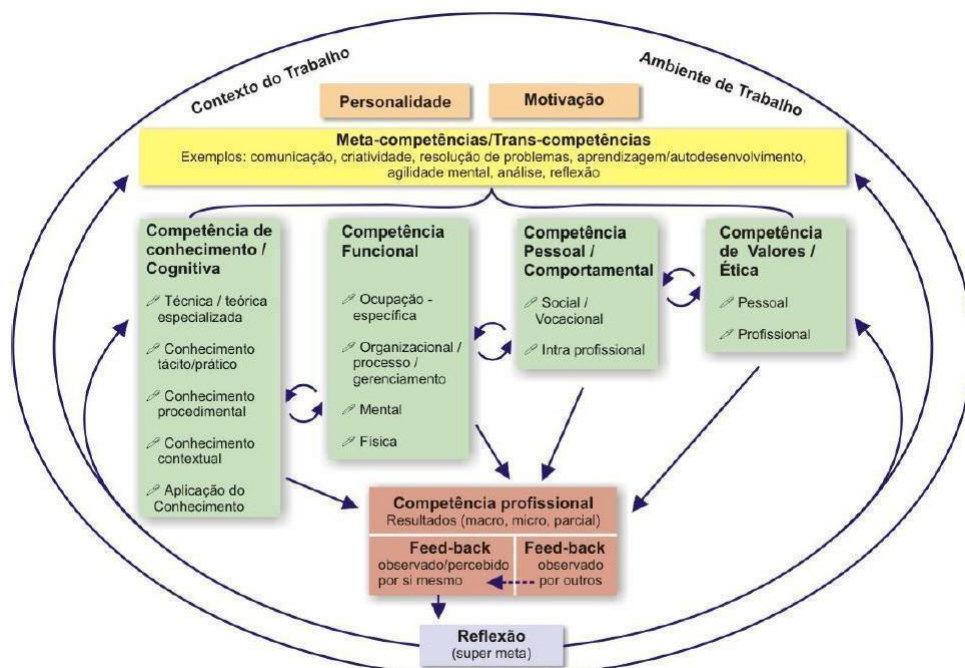


Figura 1 - Modelo de Cheetham e Chivers.
Fonte: adaptado por D'Amelio (2009, p. 49).

Diversas abordagens foram delineadas para atingir esses objetivos, incluindo as perspectivas técnico-racional, profissional reflexiva, de competência funcional, de competência pessoal, de ética, meta-competência e trans-competências (GODOY *et. al.*, 2009).

A abordagem técnico-racional considera o profissional cujas ações se fundamentam em seus conhecimentos técnicos, utilizando seus aprendizados teóricos para lidar com situações reais, sem contemplar aprendizados informais no processo de desenvolvimento. Em contrapartida, a abordagem profissional reflexiva concentra-se no conhecimento tácito para o desenvolvimento profissional, ou seja, o conhecimento adquirido pela reflexão sobre uma ação ou atividade.

A abordagem de competências funcionais fundamenta-se em padrões profissionais mínimos estabelecidos na época e local da pesquisa (Grã-Bretanha). Nesse contexto, as competências são delineadas com foco em ocupações específicas e nas tarefas a serem executadas. Complementarmente, a abordagem comportamental reflete-se em características pessoais que promovem um diferencial no ambiente de trabalho.

As meta-competências e trans-competências, identificadas por Chivers e Cheetham, exercem influência sobre as demais categorias de competências. A meta-competência refere-se a competências genéricas, podendo ser vista como um pré-requisito para o desenvolvimento de competências mais específicas (SILVA; CARLETTI, 2017). Por sua vez, as trans-competências não se concentram no desenvolvimento de outras competências, mas permeiam e integram-se a elas, contribuindo para sua expressão.

Os pesquisadores designaram a "super-meta-competência" como resultado da reflexão, conferindo aos indivíduos a capacidade de transcender, analisar, reformular e cultivar outras competências. Simultaneamente, a reflexão desempenha o papel de instigadora de outras competências, uma vez que as meta-competências e trans-competências, junto com os quatro elementos nucleares e seus respectivos constituintes, interagem para gerar diversos resultados, categorizados da seguinte forma (DAMELIO, 2007):

- Macroresultados: desfechos amplos e globais da atividade profissional;
- Microresultados: desfechos de atividades mais específicas; e

- Parciais: desfechos de atividades parcialmente concluídas.

De acordo com os autores, além da análise posterior à ocorrência da ação, os profissionais têm a capacidade de refletir durante a própria atividade. Dentro deste modelo, essa dimensão é reconhecida pelo conceito de "resultados parciais". Entretanto, é válido observar que a reflexão pode ser instigada antes de um evento, permitindo o acionamento do modelo até (ou antecedendo) o ponto de reflexão.

A reflexão, seja sobre ações passadas ou em curso, tem o potencial de induzir modificações no comportamento que contribuem para o aprimoramento da competência profissional. Portanto, os resultados provenientes da reflexão são delineados no modelo como impulsionadores dos "core-components", de seus subcomponentes e das meta-competências correspondentes (CHEETHAM; CHIVERS, 2005 *apud* DAMELIO, 2007 p. 52).

O modelo proposto por Cheetham e Chivers enfatiza a importância da reflexão como um elemento-chave para o desenvolvimento das competências profissionais. Segundo essa abordagem, a reflexão sobre experiências passadas ou em curso tem o potencial de gerar insights e aprendizados que podem influenciar positivamente o comportamento e, conseqüentemente, aprimorar as competências profissionais.

Os "core-components" referem-se aos elementos essenciais que compõem uma competência, ou seja, as habilidades, conhecimentos e atitudes fundamentais necessários para desempenhar uma determinada atividade ou função com eficácia. Esses componentes formam a base sobre a qual a competência é construída.

Dentro do modelo, os subcomponentes são as subdivisões dos "core-components", representando aspectos mais específicos ou detalhados de uma competência. Eles ajudam a fornecer uma visão mais granular das habilidades e conhecimentos necessários para a execução eficaz de uma tarefa ou função.

As meta-competências correspondentes são os resultados ou benefícios esperados da reflexão e do desenvolvimento das competências. Elas representam as habilidades ou capacidades mais amplas que são aprimoradas ou adquiridas por meio do processo de reflexão e desenvolvimento profissional.

Um exemplo prático disso poderia ser um gerente que, ao refletir sobre uma situação de conflito em sua equipe, identifica padrões de comportamento que contribuíram para o conflito. Ele então se compromete a desenvolver suas habilidades de comunicação e resolução de conflitos (core-components) através de treinamentos e práticas adicionais. Como resultado, ele adquire uma maior capacidade de gerenciar

conflitos de forma eficaz, melhorando suas habilidades interpessoais e sua capacidade de liderança (meta-competências correspondentes). Essa reflexão e ação consequente impulsionam seu desenvolvimento profissional e aprimoram sua competência como gerente.

2.3 O Curso de Administração no Brasil e as competências requeridas ao administrador

A trajetória do curso de Administração no Brasil está intrinsecamente vinculada ao processo de desenvolvimento do país. Durante os governos de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek, que marcaram períodos de transformação econômica e política significativas, foram estabelecidos os primeiros passos para o reconhecimento e valorização da área administrativa. Na década de 1940, o papel do Administrador ganhou destaque devido à crescente demanda por mão de obra qualificada.

Nesse período, o primeiro Congresso Brasileiro de Economia, em 1943, destacou a importância do Administrador diante do acelerado processo de industrialização do país. Ao longo dessa década, várias instituições de ensino superior em administração foram fundadas, incluindo a Faculdade de Economia e Administração (FEA) na Universidade de São Paulo, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE).

O reconhecimento formal da profissão ocorreu em 1965, por meio da Lei nº 4.769, estabelecendo diretrizes para a regulamentação da atividade e restringindo o acesso ao mercado de trabalho apenas aos portadores de diplomas do ensino superior. Essa medida contribuiu para elevar a importância e a qualidade do ensino de Administração no país.

Ao longo dos anos, o curso de Administração consolidou-se como uma área de conhecimento essencial para o desenvolvimento econômico e empresarial do Brasil. Com o tempo, os profissionais da Administração passaram a lidar com problemas complexos e a desenvolver soluções intangíveis, envolvendo relações entre pessoas, recursos materiais e gestão do tempo.

Na academia, o administrador é descrito como um profissional que requer formação abrangente e diversificada, possuindo conhecimentos em diversas disciplinas, além de habilidades para lidar com subordinados, colegas e superiores

hierárquicos. É crucial que esteja atento aos acontecimentos passados e presentes, assim como às previsões futuras, dado que seu escopo de atuação é amplo. O administrador é encarregado de liderar e orientar outras pessoas, sendo essencial lidar com eventos tanto internos quanto externos. Além disso, deve possuir uma visão mais ampla do que os demais, alinhando-se com os objetivos que a empresa busca alcançar por meio da atividade conjunta de todos os envolvidos (DEUS, 2004).

Dessa forma, a história do curso de Administração no Brasil reflete a crescente necessidade de profissionais qualificados para atuar no contexto empresarial, acompanhando as transformações socioeconômicas do país e contribuindo para o seu progresso. Para orientar os caminhos percorridos pelo Curso de Graduação em Administração, o MEC estabelece, em sua resolução CNE/CES 4/2005, parâmetros e diretrizes específicos.

Art. 4ª - O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades: I – reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão; II – desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; III – refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento; IV – desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais; V – ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional; VI – desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável; VII – desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e VIII – desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais (BRASIL, 2005).

A introdução das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) marcou um importante avanço na educação superior, destacando-se pelo foco no desenvolvimento de competências durante o processo de formação profissional. Essa abordagem representa um progresso em relação à simples definição de um conjunto de conteúdos que anteriormente orientavam a formação. Dentro desse contexto, a organização curricular, o projeto pedagógico do curso e a condução das aulas

universitárias devem ser orientados para a adoção de estratégias que contribuam para o aprimoramento das oito competências estabelecidas pelas DCNs (ZAMBARDA, 2020).

As Diretrizes Curriculares surgem como alternativas aos currículos mínimos dos cursos, os quais visavam padronizar diferentes instituições e incluíam um alto nível de detalhamento das disciplinas e cargas horárias. De acordo com Nunes e Barbosa (2003), essa abordagem detalhada dos currículos profissionalizantes limitava a capacidade das instituições de inovar em seus projetos pedagógicos, impedindo-as de atingir a qualidade desejada conforme suas próprias realidades e contextos.

Em vez de promover a inovação e a diversificação na formação de profissionais adaptáveis, esses currículos restringiam o desenvolvimento educacional. Assim, a transição do modelo de currículo mínimo para as Diretrizes Curriculares representa uma flexibilização curricular que exige uma mudança de postura das escolas de Administração e de outras áreas. As Instituições de Ensino Superior devem deixar de ser meras transmissoras de conhecimento e assumir o papel de forjadoras de competências.

2.3.1 Projeto Pedagógico do Curso de Administração da UFRGS

O Curso de Graduação oferecido pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), na área específica de Administração, tem como principal objetivo capacitar profissionais administradores dotados de competências conceituais, técnicas e humanas. Esses profissionais são orientados a integrar conhecimentos teóricos à prática profissional, visando estabelecer ambientes organizacionais eficientes e propícios ao empreendedorismo, fundamentados em princípios de responsabilidade social, justiça e ética.

Conforme dados fornecidos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), a UFRGS alcançou a pontuação de 4,349 no Índice Geral de Cursos (IGC), em uma escala de 1 a 5, na última avaliação disponível. Essa classificação coloca a Universidade como a segunda melhor universidade federal do país e a terceira melhor universidade no ranking geral de qualidade. Isso significa que, considerando todos os critérios avaliados pelo IGC, a UFRGS é reconhecida como uma das principais instituições de ensino superior do Brasil.

No que diz respeito à graduação, o curso de Administração da UFRGS foi avaliado pelo Conceito Preliminar de Curso (CPC) e obteve a nota máxima. O CPC é uma média ponderada de várias medidas de qualidade. Destacam-se o conceito Enade, que avalia o desempenho dos estudantes concluintes, e o desempenho dos ingressantes no Enade.

Além disso, inclui o conceito IDD (Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado). Também são consideradas variáveis de insumo, como corpo docente, infraestrutura e programa pedagógico. Esses dados são baseados em informações do Censo da Educação Superior e respostas ao questionário socioeconômico do Enade.

2.3.2 Perfil do Egresso do Curso de Administração

As competências e habilidades delineadas no projeto pedagógico do curso de Administração da UFRGS, no contexto da formação dos estudantes ao longo de sua trajetória acadêmica, são fundamentais para moldar profissionais preparados e versáteis. Estas competências, definidas pela Linha de Formação Específica em Administração – bem como pelo Projeto Pedagógico do Curso – abrangem:

- I – Reconhecimento e definição de problemas, equacionamento de soluções, pensamento estratégico, introdução de modificações no processo produtivo, atuação preventiva, transferência e generalização de conhecimentos, e exercício do processo de tomada de decisão em diferentes níveis de complexidade;
- II – Desenvolvimento de expressão e comunicação adequadas ao exercício profissional, incluindo negociação e interações interpessoais ou intergrupais;
- III – Reflexão crítica e atuação sobre a esfera da produção, compreendendo a posição e função na estrutura produtiva sob controle e gerenciamento;
- IV – Desenvolvimento de raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle;
- V – Iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, disposição para aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e implicações éticas do exercício profissional;

- VI – Capacidade de criar, sistematizar e transferir conhecimentos da vida cotidiana para o ambiente de trabalho, revelando-se profissional autônomo e adaptável;
- VII – Capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações e desenvolver novas organizações;
- VIII – Capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais;
- IX – Habilidade para desenvolver boas relações sociais;
- X – Sensibilidade para diferenças culturais regionais, nacionais e internacionais;
- XI – Formação humanística necessária ao exercício da liderança; e
- XII – Postura ética.

Essas competências visam formar profissionais capacitados não apenas a atender às normativas do Ministério da Educação, mas também a enfrentar desafios reais, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do país. A UFRGS, por meio de seus professores qualificados e do enfoque nas competências mencionadas, busca proporcionar uma formação abrangente e diferenciada na área da administração, promovendo a integração entre teoria e prática, e cultivando valores éticos e sociais.

O tópico seguinte se faz essencial para compreender como a pesquisa foi conduzida e os métodos empregados para coletar e analisar os dados. Este capítulo visa fornecer uma visão detalhada dos procedimentos científicos adotados, desde a definição do universo e da amostragem até a descrição da metodologia utilizada na coleta e avaliação dos dados. A compreensão desses aspectos é fundamental para garantir a confiabilidade e a validade dos resultados obtidos, além de mostrar a replicabilidade do estudo e sua contribuição para o conhecimento científico na área em questão.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O capítulo em questão visa contextualizar o presente estudo no domínio dos procedimentos científicos, destacando a abordagem metodológica adotada para conduzir a pesquisa junto aos discentes. Inicialmente, são apresentados detalhes sobre o universo e a amostragem utilizados, seguidos pela exposição da metodologia empregada na coleta e avaliação dos dados.

A metodologia desempenha um papel crucial na pesquisa científica, uma vez que tem como objetivo primordial fornecer procedimentos sistemáticos para o planejamento, condução e análise de um estudo. Os métodos adotados desempenham um papel fundamental na garantia da confiabilidade e replicabilidade dos resultados, sendo, portanto, um componente essencial para a aquisição e construção de conhecimento substancial e confiável.

3.1 Pesquisa quantitativa

No escopo desta pesquisa, optou-se pelo método *survey* como abordagem mais apropriada. O termo "*survey*", oriundo da língua inglesa, refere-se a um levantamento ou estudo sistemático realizado com o intuito de coletar informações ou dados sobre um tema específico. No contexto científico, tais dados são obtidos por meio de questionários, entrevistas ou observações sistemáticas, consolidando-se como uma ferramenta comum e eficaz para a obtenção de informações quantitativas em diversos contextos (FREITAS, 2000).

O método *survey* encontra aplicação em diversas áreas, como pesquisas de opinião pública, de mercado, de saúde, de mercado de trabalho, estudos de satisfação do cliente, pesquisa educacional, estudos sociais e comportamentais, avaliação de programas e políticas públicas, pesquisas de opinião empresarial e avaliação de produtos e serviços.

Essa abordagem possibilita a análise estatística e a identificação de padrões e tendências dentro da amostra, permitindo a generalização dos resultados para uma população mais ampla. As amostras, frequentemente de tamanho substancial, são consideradas representativas da população em estudo. A pesquisa quantitativa destaca-se pela busca da objetividade, utilizando a linguagem matemática para

elucidar causas subjacentes a um fenômeno e estabelecer relações entre variáveis, entre outros aspectos analíticos.

O instrumento de pesquisa, usualmente na forma de questionário, pode ser aplicado por meio de interação pessoal, entrevista individual ou através de diversos canais de comunicação, como questionários autoaplicáveis enviados eletronicamente. Nas conceituações inerentes à pesquisa de levantamento, sua aplicabilidade em diversos domínios das ciências sociais é implicitamente reconhecida (GUNTHER, 2003).

3.2 Pesquisados

A população abrangida por este estudo é constituída pelos estudantes do último ano de graduação do curso de Administração da UFRGS, totalizando 252 indivíduos. A distribuição destes alunos é realizada de acordo com o semestre e o turno cursado, como apresentado no Quadro 1 a seguir.

Semestre	Período	Nº de alunos matriculados
9º	Diurno	42
9º	Noturno	79
10º	Diurno	44
10º	Noturno	87

Tabela 1 - Universo de alunos matriculados no último ano do curso de graduação em Administração.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dados coletados junto a COMGRAD.

A metodologia selecionada para a determinação da amostragem na pesquisa quantitativa segue a abordagem proposta por Pedro Alberto Barbeta (1999). Segundo o autor, o cálculo da amostragem em pesquisas sociais deve ser diferenciado e considerar uma margem de erro. O procedimento para calcular uma amostragem representativa no contexto deste estudo é descrito a seguir:

$$n_0 = \frac{1}{E^2} \quad n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}, \text{ em que:}$$

n_0 = primeira aproximação do número da amostra

n = tamanho da amostra

N = tamanho da população envolvida na pesquisa

E_0 = erro amostral tolerável

Portanto, levando em conta uma margem de erro tolerável de 5%, foi calculada uma amostra ideal de 154 estudantes, considerando o total de 252 discentes matriculados no último ano de graduação no curso de Administração da Escola de Administração da UFRGS. Os questionários foram distribuídos de forma aleatória, uma vez que o público é bastante diversificado e não apresenta diferenças significativas em relação a interesses específicos.

3.3 Coleta de Dados

Considerando que o presente estudo tem como objetivo a comparação dos resultados obtidos por Godoy, Antonello, Bido e Silva (2009) e por Riccardi (2011), foi utilizado o mesmo questionário (vide apêndice I) desses estudos. O questionário foi disponibilizado por meio de um link online, enviado por e-mail via COMGRAD e por professores das disciplinas aos alunos do nono e décimo semestres do curso de Administração de Empresas no período de agosto a dezembro de 2023, resultando em 112 respostas válidas, correspondendo a um retorno de 45% dos questionários enviados.

Na pesquisa realizada na Universidade Mackenzie, o instrumento de pesquisa passou por um pré-teste, envolvendo sua administração a seis participantes, seguida por entrevistas com o propósito de avaliar a clareza dos itens e sua abrangência em relação aos aspectos fundamentais para a identificação das competências e habilidades estabelecidas para o curso de Administração.

Dessa forma, o questionário utilizado está estruturado em três seções: a primeira busca coletar informações para a caracterização dos participantes; a segunda consiste em 26 questões respondidas por meio de uma escala Likert com seis opções de resposta (discordo totalmente, discordo muito, discordo pouco,

concordo pouco, concordo muito, concordo totalmente); e a terceira seção engloba seis perguntas abertas.

3.3.1 Análise de Dados

Após a conclusão da coleta de dados, os registros brutos provenientes do questionário foram transferidos da plataforma Google Forms para análise por meio do software estatístico SPSS. Para a análise dos dados, inicialmente, procedeu-se à verificação da confiabilidade das escalas de mensuração, utilizando o indicador de alpha de Cronbach (Hair Jr. *et. al.*, 2009).

Com a confiabilidade das escalas garantida, foram realizadas análises descritivas (frequências, médias e desvio padrão), análises de correlação, utilizando a técnica de correlação de Spearman, e comparação de médias por meio do teste ANOVA.

Dimensões do Modelo	Itens	Alfa de Cronbach	Conclusão
Competências Básicas	4	0,701	Satisfatório
Competências Sociais	9	0,903	Excelente
Competências Técnico-Profissionais	5	0,790	Satisfatório
Competências Solução de Problemas	7	0,898	Excelente
Competências de Valores / Ética	1	-	-

Tabela 2 - Evidência de confiabilidade das escalas.
Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados foram analisados com o auxílio dos softwares "Microsoft Excel" versão 2010 e "Statistical Package for Social Sciences" (SPSS) versão 18. O SPSS é uma ferramenta que possibilita a realização de cálculos estatísticos complexos e a visualização correlacionada dos resultados entre as variáveis apresentadas. Para os testes realizados, foram consideradas estatisticamente significativas as diferenças que representaram um valor de $p < 0,05$.

As informações, como identificação de gênero, idade, local onde cursou o ensino médio, preparação para cursar o vestibular, motivo para escolher Administração, semestre atual, turno cursado e situação da atividade remunerada do

participante, foram coletadas para calcular as frequências e percentagens correspondentes.

Os dados qualitativos das perguntas abertas foram analisados por meio de uma abordagem de análise de conteúdo frequencial. Após o encerramento do questionário, as respostas foram agrupadas e categorizadas de acordo com os temas emergentes. Essa análise permitiu identificar padrões e tendências nas respostas dos participantes, fornecendo dados qualitativos complementares aos dados quantitativos obtidos por meio das escalas Likert. Essa abordagem de análise qualitativa contribui para uma compreensão mais abrangente e aprofundada dos resultados da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo, abordaremos a caracterização da amostra, assim como a análise das questões relacionadas às competências interpretadas por meio da escala Likert e das questões abertas. Em todas as análises efetuadas, almeja-se realizar uma comparação sistemática entre os resultados obtidos neste estudo e as respostas encontradas nas duas pesquisas que antecederam este trabalho.

4.1 Perfil dos Entrevistados

A caracterização dos respondentes foi realizada por meio da análise dos dados referentes ao sexo, à faixa etária, ao estudo do ensino médio (público ou privado), à realização de cursinho preparatório, ao exercício de atividade remunerada, ao período de estudo e ao motivo de escolha do curso.

Estudantes que se identificaram como do gênero feminino representam 56,3% dos respondentes, enquanto estudantes que se identificaram como do gênero masculino representam 43,7%. Quanto à faixa etária, a maioria dos estudantes está na faixa de 20 a 25 anos, correspondendo a 64,3% dos respondentes. O segundo grupo mais representativo está na faixa etária de 26 a 30 anos, representando 17%, mesma porcentagem observada na faixa etária de mais de 30 anos.

Gênero	Frequência	Porcentagem
Feminino	63	56,3%
Masculino	49	43,8%
Idade	Frequência	Porcentagem
Menos de 20 anos	2	1,8%
De 20 a 25 anos	72	64,3%
De 26 a 30 anos	19	17,0%
Mais de 30 anos	19	17,0%

Tabela 3 - Perfil dos Pesquisados.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na caracterização dos pesquisados, foi possível identificar seu perfil de vida estudantil e ocupacional, conforme Tabela 3. Uma maioria de 65,2% dos respondentes informou ter estudado o Ensino Médio em escolas privadas, da mesma forma que uma maioria de 62,5% informou ter feito cursinho preparatório para o

vestibular. A análise da amostra também esclarece que 46,4% dos indivíduos pesquisados cursam a faculdade apenas no período noturno, ao passo que 30,4% informou que cursou a maior parte no período noturno, 17% informaram que cursaram a maior parte no período diurno e 6,3% estudaram somente no período diurno.

Quando questionados sobre o exercício de atividade remunerada, 54,5% dos pesquisados responderam estar trabalhando em tempo integral (31 horas ou mais), enquanto 33,9% afirmaram estar em exercício de atividade remunerada em tempo parcial (até 30 horas por semana). Pesquisados que sinalizaram que não exercem atividade remunerada foram 8%, e trabalho eventual foi mencionado por 3,6%.

Ensino Médio	Frequência	Porcentagem
Ensino privado	73	65,2%
Ensino público	39	34,8%
Cursinho Preparatório	Frequência	Porcentagem
Sim	70	62,5%
Não	42	37,5%
Escolha do Curso	Frequência	Porcentagem
Aptidão pessoal	43	38,4%
Oportunidade no mercado de trabalho	42	37,5%
Relação com o trabalho atual	16	14,3%
Prestígio social/ econômico	4	3,6%
Baixa concorrência por vagas	3	2,7%
Enem	1	0,9%
Flexibilidade do curso	1	0,9%
Opção Noturno	1	0,9%
Exercício de Atividade Remunerada	Frequência	Porcentagem
Integral (31 horas ou mais)	61	54,5%
Parcial (até 30 horas/semana)	38	33,9%
Não exerce	9	8,0%
Trabalho eventual	4	3,6%
Semestre	Frequência	Porcentagem
9º semestre	61	54,5%
10º semestre	51	45,5%
Período do Curso	Frequência	Porcentagem
Só noturno	52	46,4%
Maior parte noturno	34	30,4%
Maior parte diurno	19	17,0%
Só diurno	7	6,3%

Tabela 4 - Perfil Ocupacional dos pesquisados.

Fonte: Dados da pesquisa.

Como parte do mesmo bloco de perguntas, os respondentes foram questionados sobre os motivos da escolha do curso. A principal razão que levou os

estudantes pesquisados a optarem pelo curso foi a "aptidão pessoal", representando 38,4% das respostas, seguida por "oportunidade no mercado de trabalho", que obteve 37,5% das respostas. Em terceiro lugar, destaca-se o motivo relacionado à "relação com o trabalho atual" (14,3%), seguido por "prestígio social/econômico" (3,6%).

4.2 Resultados à Luz do Modelo Cheetham e Chivers

O detalhamento sobre a categorização das questões em competências básicas, sociais, de solução de problemas, técnico-profissionais, e de valores e ética, de acordo com o modelo proposto por Cheetham e Chivers (2005) e interpretado por Godoy e Antonello (2009), demonstra uma abordagem abrangente na avaliação das habilidades dos estudantes de Administração. Este enfoque multifacetado permite uma análise aprofundada de diversas dimensões da formação e do desenvolvimento desses estudantes.

Além disso, a adaptação do questionário utilizado por Godoy, Antonello, Bido e Silva (2009) para este estudo, mantendo a consistência nas categorias de competências, oferece uma oportunidade valiosa de comparar os resultados entre diferentes contextos e épocas. Essa abordagem metodológica fortalece a robustez da pesquisa, permitindo uma visão mais ampla das competências desenvolvidas pelos estudantes de Administração ao longo do tempo.

Conforme Godoy e Antonello (2009), as questões apresentadas no primeiro bloco referem-se às competências básicas, uma vez que abrangem diversas metacompetências e transcompetências. Estas últimas, conforme delineadas no modelo de Cheetham e Chivers, compreendem habilidades como comunicação, criatividade, solução de problemas, aprendizagem, autodesenvolvimento, agilidade mental, análise e reflexão. Adicionalmente, tais questionamentos também contemplam fatores associados à competência funcional, pois estão relacionados ao desenvolvimento de habilidades essenciais e específicas à função em questão.

Tendo como base o modelo Cheetham e Chivers (2005) e observando a interpretação do modelo realizada por Godoy e Antonello (2009) as 26 questões que compõem segundo bloco do questionário foram agrupadas em 5 blocos de competências; sendo estes Competências Básicas, Competências Sociais,

Competência de Solução de Problemas, Competências Técnico-profissionais e Competência de Valores e Ética.

No que concerne ao segundo bloco de perguntas, as autoras categorizam-nas como competências sociais. Este agrupamento se justifica pelos aspectos vinculados ao que Zarifian (2003) denominou como "competências relacionais", à terminologia de "competências sociais" proposta por Fleury e Fleury (2001), e à caracterização de "competência pessoal ou comportamental" de Cheetham e Chivers (2005). Essas competências englobam a capacidade de adotar comportamentos apropriados, observáveis em contextos laborais.

As competências técnico-profissionais, por sua vez, são relacionadas às questões pertencentes ao terceiro bloco. Elas referem-se à habilidade de executar uma variedade de tarefas inerentes ao trabalho, assim como desenvolver competências fundamentais para a função e aplicá-las na obtenção de resultados específicos.

Já dentro do que compõe o quarto bloco, a competência de solução de problemas é entendida como uma metacompetência no modelo de Cheetham e Chivers (2005), todavia as autoras da pesquisa feita na Universidade Presbiteriana Mackenzie, Godoy e Antonello (2009), decidiram por isolar tal competência visto que no contexto aprendizagem escolar e acadêmica

No último bloco de perguntas são identificadas as competências relacionadas à ética e a valores, inquestionavelmente necessárias para o desempenho de funções de qualquer tipo em organizações responsáveis pelo seu impacto social, econômico e ambiental.

O uso de estatísticas descritivas na análise dos dados, conforme empregado por Riccardi (2011) e neste trabalho, é apropriado para fornecer uma compreensão quantitativa das respostas dos participantes. A estatística descritiva permite identificar padrões, tendências e diferenças entre grupos, contribuindo para uma interpretação mais aprofundada das competências dos estudantes.

No próximo estágio, a comparação sistemática dos resultados obtidos neste estudo com os de Godoy, Antonello, Bido e Silva (2009) e Riccardi (2011) promete enriquecer ainda mais a compreensão das competências dos estudantes de Administração, aprimorando os currículos e métodos de ensino nessa área.

O quadro apresentado abaixo destaca as relações entre o Modelo Teórico de Cheetham e Chivers e o modelo identificado na análise e coleta dos dados. Ele

fornece uma comparação entre as competências identificadas por ambos os modelos, organizadas de acordo com os blocos temáticos do questionário aplicado na pesquisa. Por meio deste quadro, pode-se visualizar como as competências mapeadas pelo modelo teórico se relacionam com as questões específicas do questionário e as dimensões do curso de Administração estudado. Essa contextualização é fundamental para compreender como as competências foram operacionalizadas na pesquisa e como os resultados foram interpretados à luz do referencial teórico.

MODELO Cheetham e Chivers	MODELO Identificado na análise e coleta dos dados		Competência s Identificadas
	Nº	Que stão	
Competência Funcional <ul style="list-style-type: none"> • Ocupação específica • Organizacional / processo <ul style="list-style-type: none"> • Mental • Física 	1º Bloco: Competências Básicas		
	7	Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores	Capacidade de Comunicação
	8	Comunicar-me nas formas escrita e verbal de maneira clara e objetiva	Capacidade de Comunicação
	9	Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando embasamento matemático	Capacidade de Estabelecer Raciocínio Lógico e Análise
	10	Raciocinar de forma lógica e analítica estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos produtivos administrativos e de controle	Capacidade de Estabelecer Raciocínio Lógico e Análise
	11	Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados	Capacidade para Reflexão
Competência Pessoal ou Comportamental	2º Bloco: Competências Sociais		
	6	Atuar em equipes interdisciplinares e me relacionar com outras pessoas.	Capacidade de relacionamento
	14	Manter - me produtivo apesar dos obstáculos e pressões inerentes às situações de trabalho.	Capacidade de manter-se produtivo

<ul style="list-style-type: none"> • Social / Vocacional • Intraprofissional 	16	Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade	Capacidade de Buscar Aperfeiçoamento Contínuo
	17	Agir buscando atender às demandas críticas, com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos	Capacidade de Agir com Responsabilidade
	18	Transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para situações de trabalho.	Capacidade de transferir conhecimentos pessoais
	19	Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios	Capacidade de Adaptação
	24	Considerar aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão	Capacidade de Considerar a Responsabilidade Social na Tomada de Decisão
	25	Ter um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios	Capacidade de Julgamento
	26	Respeitar o próximo	Capacidade de Respeitar o Próximo
	27	Ter autocrítica	Capacidade de Autocrítica
<p>Competência de Conhecimento / Cognitiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tácita / Prática • Técnica / Teórica • Processual 	3º Bloco: Competências Técnico-Profissionais		
	13	Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável	Capacidade de Buscar Soluções Criativas e Inovadoras
	15	Pesquisar e buscar os conhecimentos necessários ao aprofundamento e atualização nas áreas funcionais de meu interesse.	Capacidade de buscar conhecimentos
	21	Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração	Capacidade de Realizar Consultoria
	20	Elaborar e implementar projetos em organizações	Capacidade de Desenvolver Projetos
	22	Emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais,	Capacidade de Diagnosticar e

• Contextual		organizacionais, estratégicas e operacionais	Emitir Pareceres
	4º Bloco: Competência Solução de Problemas		
	1	Identificar e definir problemas, bem como desenvolver soluções	Capacidade de Resolução de Problemas
	2	Pensar estrategicamente em relação às oportunidades e aos resultados	Capacidade de Pensar Estrategicamente
	3	Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho	Capacidade de Realizar Melhoria de Processos
	4	Transferir e aplicar conhecimentos técnicos para resolver problemas em situação de trabalho	Capacidade de Transferir e Aplicar Conhecimentos
	5	Tomar decisões a partir da identificação e da análise dos vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho	Capacidade de Tomada de Decisão
	12	Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com ideias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado	Capacidade de Antever
Competência de Valores / Ética	5º Bloco: Competência de Valores/Ética		
	2 3	Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional	Agir de acordo com os valores legais, profissionais, organizacionais e pessoais

Tabela 5 - Quadro comparativo entre o Modelo Teórico de Cheetham e Chivers e o Modelo Original.
 Fonte: Fonte: Adaptado por Riccardi (2011) de Godoy, Antonello e Bido (2009, p. 10).

Ao agrupar as respostas em categorias distintas, como Grande Discordância (GD), Posicionamento Incerto (PI) e Grande Concordância (GC), você cria uma estrutura que facilita a análise e a compreensão das tendências gerais nas percepções dos estudantes em relação às assertivas apresentadas.

A tabela ordenada em ordem decrescente de grau de concordância proporciona uma visão clara das assertivas que receberam maior e menor apoio por parte dos

participantes. Esse tipo de organização ajuda a identificar padrões e áreas de consenso ou divergência entre os respondentes.

A próxima etapa explora essas categorias em detalhes, examinando as assertivas que receberam uma Grande Concordância ou Grande Discordância. Isso permite uma análise mais aprofundada das áreas de consenso ou discordância, fornecendo o entendimento das percepções dos estudantes sobre as competências do curso de Administração.

Além disso, a comparação desses resultados com estudos anteriores (Godoy, Antonello, Bido e Silva, 2009; Riccardi, 2011) pode revelar mudanças ao longo do tempo ou diferenças entre contextos acadêmicos, enriquecendo ainda mais a compreensão do desenvolvimento de competências nessa área.

Essa abordagem de categorização das respostas em classes de frequência, com base nos níveis de discordância e concordância, é uma estratégia eficaz para simplificar a interpretação dos resultados.

COMPETÊNCIA	QUESTÃO	% GC	% GD	% PI	TOTAL
Ética e Valores	23	78,6	4,5	17,0	100,0%
Social	24	78,6	3,6	17,9	100,0%
Social	25	77,7	2,7	19,6	100,0%
Social	17	75,9	5,4	18,8	100,0%
Social	26	75,9	6,3	17,9	100,0%
Social	6	75,0	6,3	18,8	100,0%
Solução de Problemas	2	73,2	3,6	23,2	100,0%
Solução de Problemas	1	72,3	3,6	24,1	100,0%
Social	16	69,6	7,1	23,2	100,0%
Básica	10	68,8	8,0	23,2	100,0%
Técnico-Profissional	15	65,2	4,5	30,4	100,0%
Solução de Problemas	3	63,4	6,3	30,4	100,0%
Básica	11	-	-	-	-
Solução de Problemas	5	62,5	5,4	32,1	100,0%

Técnico-Profissional	20	62,5	8,9	28,6	100,0%
Social	18	61,6	6,3	32,1	100,0%
Solução de Problemas	12	58,0	5,4	36,6	100,0%
Social	19	58,0	5,4	36,6	100,0%
Básica	8	56,3	14,3	29,5	100,0%
Solução de Problemas	4	54,5	9,8	35,7	100,0%
Básica	7	53,6	15,2	31,3	100,0%
Social	14	47,3	17,0	35,7	100,0%
Técnico-Profissional	13	41,1	20,5	38,4	100,0%
Técnico-Profissional	22	37,5	34,8	27,7	100,0%
Técnico-Profissional	21	35,7	31,3	33,0	100,0%
Básica	9	32,1	35,7	32,1	100,0%

Tabela 6 - Forma de Agrupamentos de Respostas Baseados em Três - Classes de Frequência em Ordem Decrescente.

Fonte: Dados primários.

A análise da Tabela 6 revela que, entre as dez questões com maior grau de concordância, seis estão associadas à competência social, duas à solução de problemas, uma às competências básicas e outra à valores e ética. Importante destacar que, das questões com grau de concordância igual ou superior a 75%, todas estão vinculadas à competência social, com exceção de uma relacionada à competência de valores e ética.

Esta análise evidencia que, segundo os estudantes, as competências adquiridas durante a graduação são predominantemente sociais, alinhando-se aos resultados de pesquisas anteriores na Universidade Mackenzie em 2009 e na UFRGS em 2011.

A pesquisa realizada na UFRGS em 2011 apresentou cinco questões relacionadas à competência social entre as dez com maior grau de concordância, sendo as demais ligadas à competência básica e à competência de valores e ética. Uma observação relevante diz respeito à competência de valores e ética, destacando a diferença nos resultados.

No estudo desenvolvido por Godoy, Antonello, Bido e Silva na Universidade Mackenzie em 2009, essa competência não foi percebida como desenvolvida.

Contrariamente, no trabalho de Riccardi na UFRGS em 2011, a competência de valores e ética foi considerada desenvolvida. No presente estudo, não apenas foi percebida como desenvolvida, mas também apresentou o maior grau de concordância.

Dentre as quatro questões com maior grau de discordância, três estão relacionadas às competências técnico-profissionais, todas com mais de 20,5% de grau de discordância, resultado semelhante à pesquisa realizada na UFRGS em 2011.

No entanto, notáveis diferenças entre o presente estudo e o de 2011 incluem os valores de grau de concordância, discordância e posicionamento parcial. Enquanto o presente estudo apresenta oito questões com grau de concordância acima de 70% e três com grau de discordância acima de 31%, o trabalho de 2011 não mostra nenhuma questão com grau de concordância acima de 70% e apenas uma com grau de discordância superior ao apresentado no presente estudo.

Para fins comparativos, o gráfico na Figura 2 compara as respostas de ambos os estudos realizados com os estudantes de Administração na UFRGS, evidenciando um padrão nas percepções dos estudantes em relação a cada questão. Entretanto, uma diferença significativa no grau de concordância é observada. Todas as respostas no presente estudo indicam um aumento no grau de concordância em relação às respostas da pesquisa de 2011, com uma média de 14,98% de acréscimo. A maior discrepância é encontrada na questão dez, que apresenta um acréscimo de 29,45%.

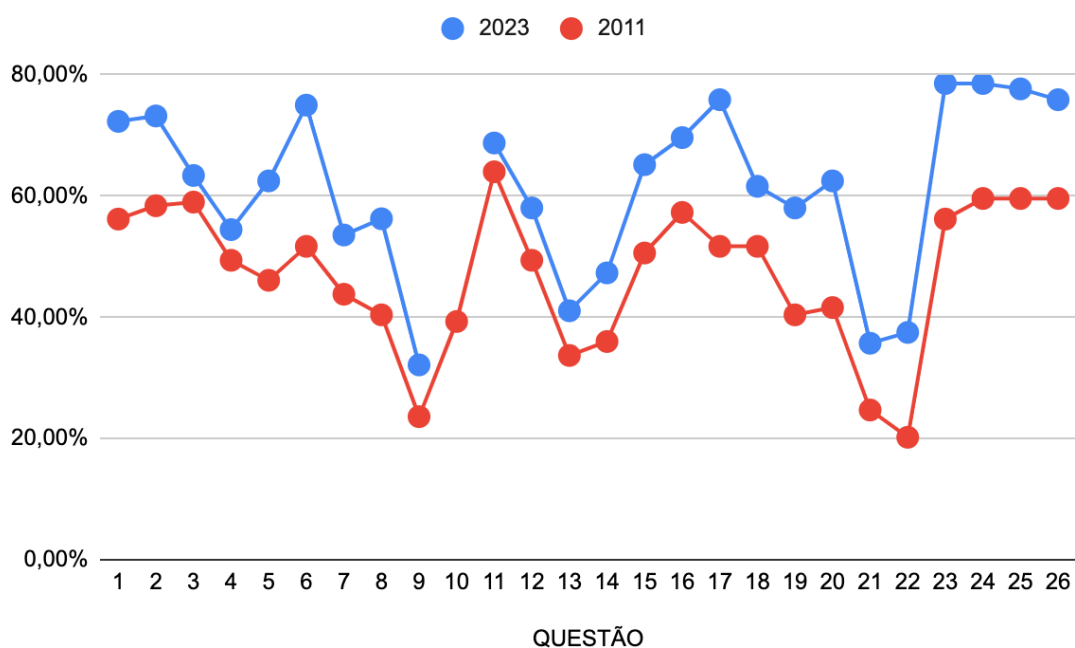


Figura 2 - Gráfico comparativo das respostas de cada questão relacionadas ao Grau de Concordância.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O curso de Administração, conforme delineado em seu projeto pedagógico, estabelece não apenas uma missão, princípios e objetivos definidos, mas também explicita habilidades e competências destinadas ao perfil do estudante egresso. Neste estudo, ao comparar as respostas obtidas com base no modelo de Cheetham e Chivers (2005) e na pesquisa conduzida por Godoy, Antonello, Bido e Silva (2009), torna-se possível compreender quais habilidades e competências, previstas no projeto pedagógico do curso de Administração da UFRGS, foram desenvolvidas, segundo a perspectiva dos participantes, e quais não foram, conforme evidenciado na Tabela 7.

A análise da tabela revela que a grande maioria das doze competências previstas para o perfil do egresso do curso de Administração da UFRGS foi desenvolvida, de acordo com a perspectiva dos estudantes. A exceção recai sobre as capacidades de estabelecer raciocínio lógico e análise, além das capacidades de realizar consultoria e diagnosticar e emitir pareceres. Estas últimas são parte das competências técnico-profissionais, e a primeira pertence à competência básica.

Uma semelhança digna de nota, em relação ao estudo de 2011 na UFRGS, são as assertivas de número 21 e 22, que fazem parte do grupo de competência Técnico-Profissional. Estas competências estão associadas, com base no modelo Cheetham e Chivers, a "Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em

gestão e administração" e "Emitir pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais". Ambas apresentaram baixos valores de grau de concordância, sendo consideradas, portanto, não desenvolvidas.

As semelhanças entre o estudo de Riccardi em 2011 e o presente estudo, especialmente no que diz respeito às competências não desenvolvidas, levantam questionamentos pertinentes sobre a revisão do projeto pedagógico da Escola de Administração, e possivelmente de outros cursos na UFRGS. Esses questionamentos incluem a adequação às competências requeridas pelo MEC e a consideração de metodologias de ensino alternativas que poderiam favorecer o desenvolvimento dessas competências ao longo de um período de 12 anos.

A ênfase na interdisciplinaridade, por exemplo, poderia ser uma abordagem relevante para o desenvolvimento de competências como Ética e Valores, que, embora não se restrinjam a uma disciplina específica, poderiam ser mais eficazmente cultivadas em um contexto interdisciplinar.

Projeto Pedagógico	Nº da Questão	Competências Identificadas com base no modelo Cheetham e Chivers	Competências Desenvolvidas e não desenvolvidas	% Grau de Concordância
I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente	1	Identificar e definir problemas bem como desenvolver soluções.	Capacidade de Resolução de Problemas	72,3
	2	Pensar estrategicamente em relação às oportunidades e resultados.	Capacidade de Pensar Estrategicamente	73,2

, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;	5	Tomar decisões a partir da identificação e análise de vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho.	Capacidade de Tomada de Decisão	62,5
	12	Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com ideias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado.	Capacidade de Antever	58
II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;	4	Transferir e aplicar conhecimentos técnicos para resolver problemas em situação de trabalho.	Capacidade de Transferir e Aplicar Conhecimentos	54,5
	7	Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores.	Capacidade de Comunicação	53,6

	8	Comunicar-me na forma escrita e verbal de forma clara e objetiva.	Capacidade de Comunicação	56,3
	18	Transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para situações de trabalho.	Capacidade de transferir conhecimentos pessoais	61,6
III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;	11	Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados.	Capacidade para Reflexão	68,8
IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais	9	Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando embasamento matemático.	Capacidade de Estabelecer Raciocínio Lógico e Análise	32,1
	10	Raciocinar de forma lógica e analítica	Capacidade de Estabelecer	-

e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;		estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos produtivos administrativos e de controle	Raciocínio Lógico e Análise	
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	13	Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável.	Capacidade de Buscar Soluções Criativas e Inovadoras	41,1
	15	Pesquisar e buscar os conhecimentos necessários ao aprofundamento e atualização nas áreas funcionais de meu interesse.	Capacidade de buscar conhecimentos	65,2
	17	Agir buscando atender às demandas críticas, com senso de responsabilidade	Capacidade de Agir com Responsabilidade	75,9

		de pelos direitos e deveres dos indivíduos.		
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;	14	Manter-me produtivo apesar dos obstáculos e pressões inerentes às situações de trabalho.	Capacidade de manter-se produtivo	47,3
	16	Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade	Capacidade de Buscar Aperfeiçoamento Contínuo	69,6
	19	Adaptar-me às novas situações e /ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios.	Capacidade de Adaptação	58
VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e	20	Elaborar e implementar projetos em organizações.	Capacidade de Desenvolver Projetos	62,5

consolidar projetos em organizações; e	3	Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho.	Capacidade de Realizar Melhoria de Processos	63,4
VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.	21	Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração.	Capacidade de Realizar Consultoria	35,7
	22	Emitir pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.	Capacidade de Diagnosticar e Emitir Pareceres	37,5
IX – ter capacidade para desenvolver boas relações sociais;	26	Respeitar o próximo.	Capacidade de Respeitar o Próximo	75,9
X – desenvolver sensibilidade para diferenças culturais regionais, nacionais e internacionais;	6	Atuar em equipes interdisciplinares e me relacionar com outras pessoas.	Capacidade de relacionamento	75

XI – desenvolver uma formação humanística necessária ao exercício da liderança;	24	Considerar aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão	Capacidade de considerar a responsabilidade e social na toma de decisão	78,6
	25	Ter um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios.	Capacidade de Julgamento	77,7
XII – desenvolver uma postura ética.	23	Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional.	Agir de acordo com os valores legais, profissionais, organizacionais e pessoais	78,6

Tabela 7 - Comparativo entre o projeto pedagógico do curso e as competências desenvolvidas de acordo com os pesquisados.

4.3 Análise das Questões Abertas

O último bloco do questionário aplicado na pesquisa consiste em seis questões abertas, cujas respostas foram agrupadas após o encerramento do questionário para análise de seu conteúdo frequencial.

A primeira pergunta solicita aos discentes que analisem as transformações pessoais experimentadas nos últimos anos em relação à sua passagem pela Universidade. A referida pergunta obteve respostas de 92,86% do total de estudantes participantes do estudo, sendo posteriormente categorizadas, conforme detalhado na tabela subsequente.

Analisando a sua passagem pela Universidade ou Faculdade, destaque as suas mudanças pessoais nestes últimos anos.

Categoria	Número de Citações
Desenvolvimento Profissional e Habilidades	31
Desenvolvimento Pessoal	26
Aprendizado na Universidade	24
Pensamento Crítico e Reflexivo/ Responsabilidade	15

Tabela 8 - Mudança adquirida ao decorrer do curso.
 Fonte: Dados primários.

O maior número de citações (31) refere-se ao desenvolvimento profissional ocorrido na vida dos discentes, seguido por 26 citações que mencionam o desenvolvimento pessoal adquirido ao longo do curso. As demais citações estão relacionadas aos aprendizados proporcionados pela Universidade, ao pensamento crítico e às melhorias na comunicação. Esses resultados não refletem os índices das assertivas do segundo bloco de perguntas do questionário.

Fica evidente, pela frequência de citações em cada categoria, que as competências sociais são as mais desenvolvidas, corroborando os resultados das questões objetivas do questionário, como destacado por um respondente: “Pude aprimorar e desenvolver algumas soft skills importantes como senso de colaboração e trabalho em equipe”.

Na segunda questão aberta, os estudantes foram questionados sobre as mudanças na Universidade que eles veem como capazes de proporcionar um melhor aprendizado. A pergunta foi respondida por 96% dos participantes, totalizando 108 respostas, sendo que 2 respondentes indicaram que não mudariam nada e um respondeu que não sabia. A Tabela 9 apresenta as respostas recebidas.

Categoria	Número de Respostas
Melhoria na abordagem didática/ Mudanças na metodologia de ensino	53
Capacitação dos professores/ Apoio dos professores	30

Aplicação prática do conhecimento/Maior contato com práticas de mercado	15
Mudanças na estruturação curricular/conteúdo programático	10
Nada/Não sei	3

Tabela 9 - Mudanças que poderiam contribuir para o aprendizado dos estudantes.
Fonte: Dados primários.

A grande maioria dos respondentes referiu-se a mudanças na didática e na metodologia de ensino da Universidade, embora poucos tenham fornecido respostas propositivas sobre quais metodologias ou abordagens deveriam ser adotadas. Com 30 respostas, a segunda categoria mais citada pelos alunos foi a capacitação e apoio dos professores. As respostas abordaram pontos como a motivação e a falta de vivência prática dos professores.

A terceira categoria mais citada nas respostas foi o desejo e a necessidade de aprender aplicando conhecimentos em situações práticas e em vivências de mercado, conforme ilustrado por um dos estudantes que respondeu: "Talvez menos teoria e mais aplicação prática, trazendo situações reais de negócios para que pudéssemos exercitar nossa capacidade de resolução de problemas."

Ao comparar os resultados dessa questão no presente trabalho com os resultados da mesma questão no estudo realizado por Riccardi na UFRGS em 2011, observa-se a mesma categoria como a mais votada, "Mudanças no método de ensino". Assim, há fortes evidências que levam à conclusão de que as necessidades dos alunos permanecem inalteradas desde 12 anos atrás e ainda não foram devidamente atendidas.

A terceira questão aberta questionou os estudantes sobre a aplicação dos conhecimentos e habilidades adquiridos na universidade durante suas atividades de estágio ou trabalho. Essa indagação obteve resposta de todos os respondentes, com exceção de três. As respostas foram resumidas na Tabela 10.

Os conhecimentos e as habilidades adquiridas na Universidade foram utilizados durante as atividades desenvolvidas em seu estágio/trabalho?			
	Categoria	Nº Citações 2023	Nº Citações 2011
1)	Sim, em sua maioria	17	37

2)	Sim	58	-
3)	Sim, um pouco	22	33
4)	Não foram utilizados	11	5

Tabela 10 - Utilização dos conhecimentos e habilidades no estágio ou trabalho.

Fonte: Dados primários.

A maioria dos participantes da pesquisa (89,8%) afirmou que as habilidades e conhecimentos adquiridos durante o período de estudos na universidade foram utilizados durante as atividades laborais. No entanto, há uma distinção nas respostas, uma vez que 53,7% responderam afirmativamente à pergunta, enquanto 15,7% indicaram que uma parte significativa do conhecimento foi aplicada no trabalho e 20,3% afirmaram que apenas uma pequena parcela do conhecimento foi aplicada nas atividades de estágio/trabalho. Outros 10,2% responderam que não utilizaram conhecimentos aprendidos na universidade em suas posições de trabalho ou estágio.

A quarta questão dissertativa, que abordou as disciplinas de caráter obrigatório consideradas mais importantes na formação de um administrador, recebeu um total de 272 citações de disciplinas cursadas no curso de Administração da UFRGS. Foram mencionadas 32 disciplinas de 9 etapas diferentes da graduação, e a distribuição das citações está sintetizada na Tabela 11.

Destaque por ordem de importância as disciplinas que mais contribuíram para a aquisição das competências e habilidades desejadas na formação de um administrador.			
ETAPA	DISCIPLINA	Nº de Citações (2023)	Nº de Citações (2011)
7	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA II	30	19
6	GESTÃO DE PESSOAS	30	12
6	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA I	24	16
7	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	21	17
8	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	19	16

5	MATEMÁTICA FINANCEIRA	17	11
8	PESQUISA DE MARKETING	14	10
8	OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES	14	13
4	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO	12	12
6	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS	12	-
2	CONTABILIDADE E ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	7	-
2	TEORIAS ORGANIZACIONAIS II	7	-
3	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	6	-
8	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	6	-
1	TEORIAS ORGANIZACIONAIS I	6	-
7	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	5	-
3	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	5	-
8	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING	5	-
3	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS	4	-
7	RELAÇÕES DO TRABALHO E NEGOCIAÇÃO	3	-
2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	3	-
4	ANÁLISE MACROECONÔMICA	3	-
2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I	3	-
4	OFICINA I: GESTÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	3	-

9	GESTÃO SOCIOAMBIENTAL NAS EMPRESAS	2	-
5	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL	2	-
6	ESTATÍSTICA GERAL I	2	-
4	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	2	-
1	ECONOMIA A	2	-
5	OFICINA II: ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL	1	-
6	INTRODUÇÃO AO DIREITO DO TRABALHO	1	-
3	DIREITO ADMINISTRATIVO	1	-

Tabela 11 - Relação das disciplinas mais importantes, na opinião dos alunos, para a formação do Administrador.

Fonte: Dados primários.

Todos os campos de estudo dentro do departamento de Administração foram destacados nas respostas da pergunta, incluindo Finanças, Marketing, Recursos Humanos e Estudos Organizacionais. Dentre as seis disciplinas mais citadas, todas com mais de 15 citações, três são da área de Finanças, uma de Recursos Humanos, uma de Marketing e uma de caráter mais abrangente, Sistemas de Informações Gerenciais. O fato de a disciplina de Gestão de Pessoas dividir o primeiro lugar com Administração Financeira II, ambas com 30 citações cada, está alinhado com os resultados do segundo bloco de perguntas, nos quais as competências sociais relacionadas a capacidades de autocrítica, respeito ao próximo e consideração da responsabilidade social na tomada de decisão obtiveram altos graus de concordância (GODOY; ANTONELLO, 2009).

Ao comparar os resultados desta pergunta com os obtidos no trabalho desenvolvido em 2011 na UFRGS, pode-se afirmar que, além de todas as disciplinas mencionadas no estudo anterior, também foram mencionadas no presente estudo. As disciplinas mencionadas naquele estudo destacam-se como as mais citadas nesta pesquisa.

Vale destacar que a disciplina de Filosofia e Ética está entre as mais citadas no estudo de 2011, porém, apesar de ter um número significativo de citações quando comparada às demais disciplinas, não se encontra entre as disciplinas mais citadas no presente estudo.

Este resultado, quando analisado à luz dos resultados das assertivas, demonstra que a competência de valores e ética está sendo desenvolvida, mas a disciplina de Filosofia e Ética não está entre as mais citadas nesta pergunta. Isso sugere a possibilidade de que a competência de valores e ética pode estar sendo desenvolvida como resultado não apenas de uma disciplina específica, mas como consequência das atividades de outras disciplinas.

A penúltima pergunta aberta questionou os participantes sobre quais disciplinas eles dispensariam do currículo e por quê. As respostas estão dispostas na Tabela 12.

Destaque as disciplinas que dispensaria do seu currículo explicando o porquê.		
ETAPA	DISCIPLINA	Nº de Citações
1	CÁLCULO DIFERENCIAL E INTEGRAL	20
1	PRODUÇÃO DE TEXTOS	18
6	ESTATÍSTICA GERAL I	16
2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	16
-	Nenhuma	9
3	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	8
1	TEORIAS ORGANIZACIONAIS I	7
8	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	5
8	PESQUISA OPERACIONAL I	2
ELETIVA	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA	2
2	CONTABILIDADE E ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	1

4	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO	1
7	RELAÇÕES DO TRABALHO E NEGOCIAÇÃO	1

Tabela 12 - Relação de disciplinas dispensáveis na percepção dos alunos.

Fonte: Dados primários.

Nove alunos responderam que não dispensariam nenhuma disciplina do currículo, enquanto os demais apontaram 12 disciplinas que dispensariam, sendo que 5 dessas fazem parte do primeiro ano de estudos (etapas 1 e 2). A disciplina mais citada pelos respondentes foi Cálculo Diferencial e Integral, e a justificativa mais frequente foi a distância entre o conteúdo da disciplina e a realidade da atuação do Administrador. Essa justificativa foi aplicada à citação de outras disciplinas, como destaca uma das respostas: “Estatística e cálculo, existem sistemas para realizar o que aprendemos nestas cadeiras, deveriam investir mais em cadeiras que ensinem a lidar com estes sistemas e analisar dados.”

Essa e outras respostas similares levantam a questão de se a competência de raciocínio lógico pode ser desenvolvida por meio de outros conteúdos ou abordagens metodológicas, como indicam as respostas dos discentes quando questionados sobre quais mudanças contribuiriam para seu aprendizado.

Na última pergunta do questionário, os discentes foram indagados sobre sua percepção quanto ao preparo adquirido ao longo do curso. As respostas foram categorizadas como "Boa/Muito Boa" quando os estudantes expressaram satisfação com o preparo adquirido; "Regular/Mediana" quando os discentes relataram ter alcançado um conhecimento parcial e/ou não se considerarem totalmente capacitados para ingressar no mercado; "Ruim/Fraca/Insuficiente" quando os alunos afirmaram não ter adquirido conhecimento necessário para atuar de maneira eficaz no ambiente profissional; e "Impreciso/Não se aplica" para respostas que não se posicionaram de forma clara.

A disposição das respostas na Tabela 13 deixa claro que a maioria dos estudantes (67%) acredita que a preparação recebida durante o curso de graduação foi satisfatória, ao passo que apenas 10% dos discentes responderam que o preparo obtido foi insuficiente.

Qual a sua opinião geral sobre a preparação obtida no seu curso de graduação?				
	Categoria	Nº de Citações	% 2023	% 2011
1	Boa/Muito boa	73	67%	49%
2	Regular/Mediana	22	20%	34%
3	Ruim/Fraca/Insuficiente	11	10%	16%
4	Impreciso/Não se aplica	3	3%	•

*Tabela 13 - Preparo obtido no Curso.
Fonte: Dados primários.*

Diversos alunos que avaliaram a preparação como Boa/Muito Boa ainda expressaram ponderações sobre as limitações do curso e da estrutura da Universidade, como evidenciado nos dois comentários a seguir: “Todo conhecimento, quando compartilhado de forma segura, na minha opinião soma. Tem bastante coisa que não fez sentido durante o curso, mas aprendi bastante coisa que me fez enxergar a experiência prática no meu dia a dia” e “No geral, classifico como muito boa, acho que deixaria como sugestão colocar cadeiras com temas mais atuais como obrigatórias, com assuntos como marketing digital, por exemplo”.

Esses e outros comentários refletem os resultados obtidos na segunda questão aberta do questionário, na qual os respondentes indicaram como necessárias mudanças na metodologia de ensino, no conteúdo programático e na didática dos professores para proporcionar uma melhor experiência de aprendizagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo, que reavaliou parcialmente a pesquisa realizada por Godoy, Antonello, Bido e Silva na Universidade Mackenzie em 2009 e repetiu a pesquisa conduzida por Riccardi na Escola de Administração da UFRGS em 2011, fornecem uma rica fonte de informações sobre a perspectiva dos estudantes da Escola de Administração em relação às competências desenvolvidas durante sua graduação.

Este processo levou em consideração o projeto pedagógico do curso de graduação em Administração de Empresas, as diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC), bem como os princípios institucionais e o referencial teórico preconizado. Foi possível atingir os três objetivos específicos propostos para este estudo: analisar os resultados confrontando-os com o plano de ensino proposto pela Escola de Administração e pelas Diretrizes Curriculares Nacionais; analisar os resultados à luz do modelo de competências proposto por Cheetham e Chivers; e, por fim, comparar os resultados obtidos em pesquisa realizada na Escola de Administração da UFRGS em 2011.

Os resultados indicam que os estudantes do último ano de Administração estão distribuídos entre 56% de pessoas identificadas com o gênero feminino e 43% identificadas com o gênero masculino, sendo a maioria (64%) na faixa etária de 20 a 25 anos. A maioria dos respondentes cursou o ensino médio em instituições privadas (65%) e frequentou cursinho preparatório (62%). Além disso, 88,4% dos discentes afirmaram estar em atividade remunerada integral ou parcial, enquanto 76,8% cursam a graduação, totalmente ou parcialmente, no período noturno.

Esses dados contribuem para compreender o perfil dos estudantes do último ano de Administração, evidenciando que o interesse em estudar práticas de mercado, assuntos relacionados aos negócios e a aplicação dos aprendizados na realidade profissional está relacionado ao fato de que a maioria já está inserida no mercado de trabalho e busca seu desenvolvimento.

O estudo permitiu inferir que os estudantes do curso de Administração da Escola de Administração da UFRGS acreditam que o desenvolvimento de competências, especialmente a de valores e ética e a de competências sociais, ocorre de forma efetiva durante a graduação. Além disso, assim como no trabalho de Riccardi (2011), os discentes compartilham a percepção de que o curso de graduação em

questão consegue desenvolver competências propostas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais, com destaque para as competências relacionadas às capacidades de relacionamento, de reflexão, de pensamento estratégico, de respeitar o próximo e de agir conforme os valores legais.

Os resultados apontam também uma oportunidade para desenvolver de forma mais efetiva as competências técnico-profissionais, principalmente no que se refere às capacidades de realizar consultoria e de diagnosticar e emitir pareceres. Sugere-se que a Escola de Administração promova metodologias de ensino capazes de auxiliar o desenvolvimento dessas capacidades, além de adicionar fatores de desenvolvimento da capacidade de estabelecer raciocínio lógico e análise em mais disciplinas, não se limitando apenas àquelas relacionadas ao estudo matemático.

Como limitação do estudo, destaca-se que teria sido importante obter um número mais próximo do total de discentes que estão cursando os últimos semestres do curso. Considerando a importância das Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Administração, que sugerem que os alunos concluintes desses cursos tenham desenvolvido competências e habilidades, seria relevante realizar estudos futuros junto aos discentes da Escola de Administração/UFRGS para compreender melhor como ocorre o processo de aprendizagem durante a graduação.

Recomenda-se também a condução de um estudo qualitativo, por meio de entrevistas em profundidade, visando identificar o nível de aprofundamento na aquisição das competências percebidas como desenvolvidas pelos alunos de graduação. Além disso, propõe-se aprofundar a compreensão da perspectiva dos discentes em relação a expressões como "A sala de aula precisa se atualizar", "Interesse mais evidente por parte dos professores em relação aos alunos" e "Participação ativa dos alunos", que, a princípio, sugerem que a Escola de Administração incentive seu quadro docente a buscar metodologias de ensino mais ativas e uma revisão do currículo e do conteúdo programático.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONELLO, C. S. *Experiential Learning: Of The Theory To Action*. Congrès AGRH – ANDCP, Université Pierre Mendès France, Grenoble, França. 2003.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 3. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 1999.

BARROS, Amon; ALCADIPANI, Rafael; BERTERO, Carlos Osmar. A criação do curso superior em administração na UFRGS em 1963: uma análise histórica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, p. 3-15, 2018.

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

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

_____. **Professions, competence and informal learning**. Edward Elgar: Cheltenham, 2005.

DEUS, A. W.. **Habilidades e competências do administrador na percepção dos empresários da região da Amplasc**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

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

Günther, H. (2003). **Como Elaborar um Questionário** (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, Nº 01). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L. Modelos de gestão por competências: evolução e teste de uma proposta. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. (2001). **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa *survey*. São Paulo/SP: **Revista de Administração da USP**, RAUSP, v. 35, nr. 3, Jul-Set. 2000, p.105-112

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

HELFAT, 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.

NEIS, Cibely Janaina; SOARES, Melissa Meller; SOARES, Márison Luis. **FORMAÇÃO ACADÊMICA VERSUS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS PELO MERCADO DE TRABALHO: UMA ANÁLISE COMPARATIVA NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**. *Gestão Contemporânea*, v. 5, n. 2, p.01-15, 2020.

NUNES, S. C.; BARBOSA, A. C. Q. A inserção das competências no curso de graduação em Administração: um estudo em universidades brasileiras. In: **XXVII ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003. 1 CD ROM.

McCLELLAND, D. **Testing for competence rather than intelligence**. *American Psychologist*, v.28, n. 1; p. 1-14, 1973.

McLAGAN, P.A. *Competencies: the next generation*. **Training and Development Journal**, Alexandria VA, v. 34, n. 12, p. 40-47, may, 1997.

_____. *Competency models*. **Training and Development Journal**, Alexandria VA, v. 34, n. 12, p. 22-26, dec, 1980.

RICCARDI, Danielle Karst. **O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de administração de uma universidade pública**. 2011.

SOUSA, M. A. B.; RIBEIRO, S. P.; COELHO, P. G.; TONIOLO, S. E. C.; SACCHI, A. E. S.. O profissional de administração e as exigências do mercado: um estudo em sites de emprego. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.1, p.367-376, 2021.

ZAMBARDA, Andrea Bencke; POLI, Odilon Luiz. Instrumento Avaliativo do Desenvolvimento das Competências no Curso de Graduação em Administração. **Revista de Administração IMED**, v. 10, n. 1, p. 23-43, 2020.

ZARIFAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas. 2001.

_____. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

Prezado(a) aluno(a),

Estou realizando uma pesquisa para o Programa de Graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul com o objetivo de identificar e analisar as competências que foram desenvolvidas durante o seu curso de graduação.

Por isso gostaria de contar com a sua colaboração no sentido de responder às perguntas abaixo com seriedade. Informo ainda que não há necessidade de se identificar nominalmente.

Contando com a sua colaboração, atentamente.

Victor Tomas

Perguntas sobre perfil:

1. Com qual gênero você se identifica?

- Feminino
- Masculino
- Nenhum dos dois
- Prefiro não dizer

2. Qual sua idade?

- Menos de 20 anos
- De 20 a 25 anos
- De 26 a 30 anos
- Mais de 30 anos

3. Onde cursou o Ensino Médio?

- Ensino Público
- Ensino Privado

4. Fez cursinho preparatório para entrar na Faculdade ou Universidade?

- Sim
- Não

5. Motivo predominante da escolha do curso.

- Relação com o trabalho atual
- Aptidão pessoal
- Prestígio social/ econômico
- Oportunidade no mercado de trabalho
- Baixa concorrência por vagas

6. Exercício de atividade remunerada

- Não exerce
- Parcial (até 30 horas/semana)
- Integral (31 horas ou mais)
- Trabalho eventual

7. Em qual semestre estás matriculado(a)

- 9º semestre
- 10º semestre

8. Período em que fizeste o curso

- Só Diurno
- Só Noturno
- Maior Parte Diurno
- Maior Parte Noturno

Os cursos de graduação em administração se propõem, a desenvolver nos alunos um conjunto de competências e habilidades consideradas importantes para sua formação profissional. Algumas destas competências e habilidades estão relacionadas abaixo.

Leia cada uma das frases a seguir e sinalize o seu grau de discordância ou concordância com cada uma delas.

Durante o meu curso de graduação aprendi a:

	Discordo			Concordo		
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
1. Identificar e definir problemas bem como desenvolver soluções.						
2. Pensar estrategicamente em relação às oportunidades e resultados.						
3. Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho.						
4. Transferir e aplicar conhecimentos técnicos para resolver problemas em situação de trabalho.						

5. Tomar decisões a partir da identificação e análise do vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho.						
6. Atuar em equipes interdisciplinares e me relacionar com outras pessoas.						
7. Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores						

8. Comunicar-me na forma escrita e verbal de forma clara e objetiva.						
9. Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando embasamento matemático.						

<p>10. Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados.</p>						
<p>11. Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com ideias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado.</p>						
<p>12. Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável.</p>						
<p>13. Manter - me produtivo apesar dos obstáculos e pressões inerentes às situações de trabalho.</p>						
<p>14. Pesquisar e buscar os conhecimentos necessários ao</p>						

aprofundamento e atualização nas áreas funcionais de meu interesse.						
15. Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade.						
16. Agir buscando atender às demandas críticas, com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos.						

17. Transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para situações de trabalho.						
18. Adaptar-me às novas situações e /ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de						

resultados satisfatórios.						
19. Elaborar e implementar projetos em organizações.						

20. Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração.						
21. Emitir pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.						
22. Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional.						
23. Considerar aspectos de						

responsabilidade social na tomada de decisão.						
24. Ter um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios.						
25. Respeitar o próximo.						

26. Analisando a sua passagem pela Universidade ou Faculdade, destaque as suas mudanças pessoais nestes últimos anos.

27. O que você mudaria na Universidade ou Faculdade para que o seu processo de aprendizagem tivesse sido melhor?

28. Os conhecimentos e as habilidades adquiridos na Universidade ou Faculdade foram utilizados durante as atividades desenvolvidas no estágio e/ou trabalho?

29. Destaque por ordem de importância as disciplinas que mais contribuíram para a aquisição das competências e habilidades desejadas na formação de um administrador.

30. Destaque as disciplinas que dispensaria do seu currículo explicando o porquê.

31. Qual a sua opinião geral sobre a preparação obtida no seu curso de graduação?