

# Competências Individuais Adquiridas Durante a Graduação de Discentes do Curso de Administração

## Resumo

A aplicação das competências, manifestadas em conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho, origina, assim um desempenho profissional (GONCZI, 1999; DURAND, 2000). O problema que norteou esta investigação consiste em responder: “Quais são as competências individuais dos discentes do curso de administração, e que influenciam no desempenho profissional”? O objetivo deste estudo foi analisar as competências individuais dos discentes que estão em processo de egresso no curso de administração. O método utilizado neste estudo teve abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com objetivo exploratório. Como procedimento técnico tratou-se de um estudo de caso executado em uma Instituição de Ensino Superior, contando com a participação de sete graduandos. O instrumento para coleta dos dados aconteceu por meio da aplicação de um questionário semiestruturado. Com base nos resultados obtidos, pode-se afirmar que todos os entrevistados perceberam alguma mudança profissional ao longo do período acadêmico, sendo que, cinco dos sete entrevistados expuseram que tiveram crescimento profissional na organização aonde trabalhavam anterior a graduação.

**Palavras-chave:** Conhecimento, Aprendizagem Individual, Competências.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir da segunda metade da década de 90, as Instituições de Ensino Superior brasileiras passaram a se proliferar a partir da segunda metade da década de 90, foi quando se analisou significativas taxas de crescimento, caracterizado especialmente pela expansão do número de instituições privadas. A expansão no número de matrículas nos cursos de graduação no ensino superior ocorreu entre os anos de 2004 e 2009, sendo que passou de 4,2 milhões para 5,9 milhões, demonstrando aumento a uma taxa média de 7,14% ao ano. No ano de 2008, o mercado brasileiro de ensino superior se destacava como o maior da América Latina, e o quarto maior do mundo, com 5,958 milhões de matrículas efetivadas (UNESCO, 2010).

No entendimento de Terra (2003) a gestão do conhecimento nas empresas sobrevém indispensavelmente pela compreensão das particularidades e demandas do ambiente competitivo. Logo, em acréscimo a essa linha de pensamento, Gadotti (2008, p. 3) diz que o aprendizado está atrelado às condições de aprendizagem. Portanto, mediante entendimento do autor o insucesso de alguns projetos educacionais está na ocorrência de desconhecer a participação dos alunos: “...o aluno aprende quando o professor aprende; ambos aprendem quando pesquisam”.

Portanto, em um ambiente de concorrência acirrada, fruto de um mercado aberto e globalizado onde as empresas concorrem entre si, mesmo estando em lados opostos do mundo, aspectos como produtividade, lucratividade, competitividade, maior grau de exigência dos consumidores e competição exacerbada. Diante disso, o tema conhecimento, aprendizagem, competências e habilidades emergem como questão central para sua sobrevivência e seu sucesso na era do conhecimento.

As pessoas com suas competências são valorizadas atualmente. De fato há, um ponto em relação ao qual pouco se opõe, e que com o intuito de fazer frente as atuais transformações do mundo dos negócios, as empresas, tem necessitado de indivíduos cada vez mais talentosos e competentes. Em concordância com os aspectos acima citados, Drucker (1998) em sua obra relata sobre a profissão do administrador. Nela o autor destaca desafios colocados para aqueles que exercem funções gerenciais e para as escolas encarregadas de sua formação.

Esta investigação está centrada no curso de administração, uma vez que o trabalho tem como foco questões relativas à formação dos administradores. O problema que guiou o este estudo consistiu em responder: “Quais são as competências individuais dos discentes do curso de administração, e que influenciam no desempenho profissional”? Sendo assim, seu objetivo geral foi analisar as competências individuais dos discentes que estão em processo de egresso no curso de administração, localizada na cidade de Caxias do Sul e que forma um número expressivo de alunos.

Este estudo está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, de caráter introdutório, buscou-se estabelecer a relevância do tema, o problema e os objetivos da pesquisa. O segundo apresenta o referencial teórico; o terceiro informa sobre os procedimentos metodológicos que orientaram a realização da pesquisa de campo; o quarto apresenta os resultados obtidos; e no quinto são apresentadas as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conhecimento**

A história da filosofia desde o período grego pode ser vista como o processo de investigação de resposta à pergunta “o que é conhecimento?”, embora haja diferenças fundamentais entre o racionalismo e o empirismo, os filósofos ocidentais em geral compatibilizam suas ideias que o conhecimento é a “crença verdadeira justificada”, um conceito apresentado inicialmente por Platão em Ménon, Pédon e Teeteto (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Entretanto, em termos lógicos a interpretação de conhecimento está longe de ser perfeita. Mediante essa definição, a crença de um indivíduo em determinada situação não constitui o verdadeiro conhecimento dessa situação, por isso há uma chance, por menor que seja, de que sua crença esteja errada. Assim sendo, a busca por conhecimento na filosofia ocidental é impregnada de ceticismo, o que instiga distintos filósofos a procurarem um método que os auxiliasse a fundamentar a verdade indubitável do conhecimento. Eles esperavam descobrir o “conhecimento fundamental sem prova de indício” sobre o qual seria possível ajustar todo e qualquer conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para Davenport e Prusak (1998, p. 6), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Sendo assim, os valores e as crenças associam o conhecimento, uma vez que determinam, em grande parte, o que o indivíduo vê, absorve e conclui, com base nas suas observações. Nonaka e Takeuchi (1997, p.63), complementam dizendo que “o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso”.

Mediante entendimento de Terra (2003) e Drucker (1999, p. 40) “Somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho”. É nesse contexto que Alperstedt (2001) destaca que necessidade de obtenção e renovação dos conhecimentos é percebida de modo individual e organizacional. As pessoas estão dispostas a desenvolver e

ampliar seus estoques de conhecimento, já que percebem as potenciais ameaças do ambiente sobre a passividade intelectual, comprometendo principalmente questões de segurança profissional. O aumento do *quantum* de conhecimento acrescenta as chances de alocação e realocação no mercado de trabalho.

Nonaka e Takeuchi (1997) falam da diferença entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, na dimensão epistemológica. O ponto essencial para a criação de novos conhecimentos está na mobilização e conversão do conhecimento tácito, uma vez que este tem propriedades específicas. Sendo assim, os autores comentam que o conhecimento tácito apresenta caráter pessoal, é difícil de ser comunicado e envolve as relações cognitivas dos indivíduos (analogias e modelos mentais), por outro lado, o conhecimento explícito faz referência ao conhecimento possível e facilmente difundido em linguagem formal e sistemática, podendo ser materializado mediante documentos, imagens, vídeos, sons, dentre outros.

Ainda na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento também é visto sob a ótica da dimensão ontológica, a qual expõe os níveis de suas entidades criadoras (individual, grupal, organizacional e interorganizacional). Portanto, o processo de criação de conhecimento acontece quando a espiral do conhecimento, vide figura 1, movimenta-se entre as duas dimensões gerando a interação entre os conhecimentos (tácito e explícito), também entre os níveis de conhecimento. O conhecimento é originado pelas pessoas, sendo desenvolvido intraorganizacionalmente e interorganizacionalmente. Os autores enfatizam que esse processo de conversão do conhecimento, é operacionalizado em quatro modos:

- a) Socialização: representa as experiências fundamentadas em modelos mentais ou habilidades pessoais, que são compartilhadas para criação de novos conhecimentos tácitos. Podendo ser representados por meio de técnicas de observação, repetição e aprendizados de relacionamento entre aprendizes e mestres.
- b) Externalização: representa o processo de transformação do conhecimento tácito em explícito, podendo ser expresso em forma de metáforas, analogias, hipóteses ou diálogos. O conhecimento resultante da externalização é facilmente transmissível. Geralmente é construído com base em palavras ou números. A externalização é essencial para a criação do conhecimento, visto que institui modelos novos e explícitos, a partir do conhecimento tácito.
- c) Combinação: representa o processo de transformação do conhecimento explícito em explícito. Acontece mediante a troca e combinação de conjuntos distintos de conhecimento explícito. Logo, a troca e a combinação entre as pessoas acontecem, especialmente por meio de documentos, reuniões, conversas ou redes de comunicação.
- d) Internalização: representa o processo em que acontece a transformação do conhecimento explícito em tácito, caracterizando-se pelo “aprender pela prática”. A verbalização e a diagramação por meio de documentos, manuais ou histórias narrando as experiências dos indivíduos, são métodos de relevância para sua internalização.

**Figura 1** – Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

Complementando, Camatti e Fachinelli (2010) destacam que a aplicação de ações em busca da gestão do conhecimento delibera um modelo criativo, fundamentado na comunicação, onde se socializa o conhecimento tácito individual, exterioriza-se o conhecimento tácito em explícito, tornando-se parte de um coletivo, sistematiza-se conhecimento pela harmonia de experiências de forma explícita e, finalmente, interioriza-se o conhecimento decorrente. Esse ponto de resposta da experiência coletiva para o individual confirma a evolução do conhecimento e estabelece o nível de aprendizado pelos indivíduos no processo. Portanto, o essencial para que a gestão do conhecimento aconteça, são as pessoas, as comunidades, o ambiente de recursos humanos, pois deles é que provém a pró-atividade para a evolução do conhecimento.

## 2.2 Aprendizagem Individual

Aprendizagem Organizacional segundo Chiva, Alegre e Lapiedra (2007) é comumente exposta como o processo pela qual as empresas aprendem e tem sido avaliada pelos acadêmicos e gestores como fundamental para as companhias especialmente devido às constantes mudanças no ambiente. Mediante o ponto vista dos autores, o interesse sobre o conceito de aprendizagem, tem proporcionado um aumento tanto no mundo acadêmico quanto organizacional, especialmente no que se refere às novas características do ambiente dos negócios, como também o poder de análise da aprendizagem organizacional em colaborar para o progresso do entendimento sobre as empresas e suas atividades.

Antonello e Godoy (2011) sugerem que, para desenvolver e avançar no estabelecimento do conceito e nos estudos relacionados a aprendizagem organizacional, os pesquisadores devem contemplar para o nível interpessoal, para a noção de neutralidade de meta, avaliar a mudança sob outra perspectiva e a natureza processual da aprendizagem. Sendo assim, Dodgson (1993); Crossan et al. (1999) e Gadotti (2008), destacam que os processos e aprendizagem valorizam a melhoria e mudança contínua nas organizações que podem unir diferentes níveis de análise: individual, grupal e organizacional.

É manifestado de forma unanime na literatura a importância dos indivíduos no desenvolvimento do construto aprendizagem organizacional. A justificativa é que, as empresas possam aprender independentemente de qualquer indivíduo específico, não podem

dispensar de todos eles (KIM, 1993; FRIEDMAN, 2003; HUYSMAN, 2001), o que destaca a aprendizagem individual não só como premissa essencial ao aprendizado das organizações (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; GARAVAN, 1987; SENGE, 1990; NONAKA; TAKEUCHI, 1997), outrossim como um modelo para a aprendizagem organizacional (CROSSAN et al. 1995; COOK; YANOW, 1996; HUYSMAN, 2001; WEICK, 2004).

Os autores, com foco na aprendizagem organizacional, Simon (1953), Argyris; Schön (1978), Bob Hedberg (1981), Senge (1990), Nonaka; Takeuchi (1997), Di Bella e Nevis (1978), apresentam coerência de opiniões no que tangem à concepção de que os indivíduos devem refinar o processo de questionamento que instiga uma nova perspectiva das organizações.

Na ótica de Antal et al. (2001), a aprendizagem, a competência e o conhecimento são fatores fundamentais para a competitividade econômica, social, cultural e política. Com base na afirmação deste autor, competências é o tema tratado a seguir.

### **2.3 Competências e Habilidades**

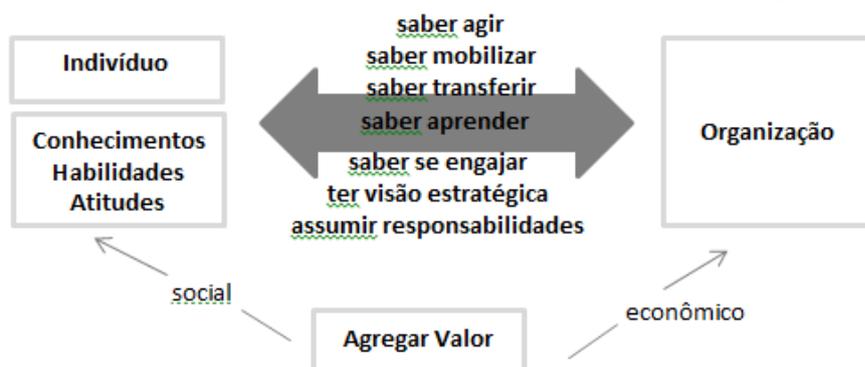
Zarifian (1999) diz que a competência é a inteligência prática para circunstâncias que se sustentam sobre os conhecimentos conquistados e os convertem com tanto mais força, no momento em que aumenta a complexidade das situações. Na ótica de Le Boterf (1995) a competência situa-se numa encruzilhada, com três eixos constituídos pelo indivíduo (sua biografia, socialização), por meio da sua formação educacional e sua experiência profissional.

Ainda mediante entendimento de Le Boterf (1995), a competência é vista como um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais sustentadas pela aprendizagem, formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Portanto, competência é um saber agir responsável, que é reconhecido pelas outras pessoas. Está relacionada ao saber como mobilizar, associar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, no contexto profissional.

Fleury e Fleury (2001) dizem que o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, um conjunto de capacidades humanas, as quais justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão baseados na inteligência e personalidade dos indivíduos. Sendo assim, os autores defendem que a competência é compreendida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Ainda que o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos destaca a importância de se alinharem as competências às necessidades instituídas pelos cargos, ou posições existentes nas empresas.

Na figura 2, proposta de Fleury e Fleury (2001), os autores defendem a ideia que competência é um saber agir responsável e reconhecido, que envolve mobilizar, integrar saberes múltiplos e complexos, assumir responsabilidades, transferir conhecimentos, ter visão estratégica, recursos e habilidades, que adicionem valor econômico à empresa e valor social ao indivíduo.

**Figura 2** – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001).

No ponto de vista de Antonello (2003, p. 17):

Trata-se da capacidade do indivíduo pensar e agir dentro de um ambiente particular, supondo a capacidade de aprender (formal e informalmente) e de se adaptar a diferentes situações, a partir da interação com outras pessoas em diferentes contextos, onde ele é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento), tendo em vista o aperfeiçoamento de sua capacitação podendo dessa forma adicionar valor às atividades da organização, a si próprio (auto-realização) e à sociedade.

No que tange ao campo da educação a preocupação com a formação profissional, que ocorre tanto em nível médio quanto superior, auferiu novo impulso com a adoção do conceito de competência como guia propulsor de decisões curriculares (GODOY; ANTONELLO, 2009). Portanto, Perrenoud (2000, p. 15) adota uma definição de competência, a qual está relacionada à “capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situação”.

Portanto, cabe citar o estudo desenvolvido por Antonello e Dutra (2005), no qual foi executado mediante o processo de discussão, reformulação e implantação do Projeto Pedagógico do Curso de Administração voltado para o desenvolvimento de competências, com foco no empreendedorismo de uma universidade privada. Este estudo foi submetido a análise, estruturação e aprovação em fóruns públicos, eventos acadêmicos e reuniões pedagógicas. Contando com a participação de professores, alunos, pesquisadores e membros da comunidade, representantes dos setores públicos, privados e terceiro setor.

Sendo assim, esta proposta pedagógica do Curso foi construída e validada por distintos segmentos, agrupando suas críticas e recomendações, como também uma diversidade de perspectivas no que tange à proposta final da estrutura curricular (que sofreu transformações) e a sua consequente estratégia de implantação. Nesse sentido, as práticas pedagógicas para acompanhar a desenvolvimento do projeto utilizaram o método de aprendizagem experiencial. Os resultados obtidos por esta investigação estão apresentados no quadro 1 (ANTONELLO; DUTRA, 2005).

<p align="center"><b>Diretrizes Curriculares para os Cursos de Administração – Conselho Nacional de Educação (Resolução nº 1 de 2/02/2004).</b></p>	<p align="center"><b>O Curso de Administração deverá promover o desenvolvimento das competências transversais</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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;</li> <li>- desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.</li> </ul>	<p align="center"><b>COMPETÊNCIAS DE GESTÃO</b> Contextualizar (leitura de ambiente/situação); Visão sistêmica; Sistematizar a tomada de decisão; Prontidão à Mudança; Visão de Negócio; Negociação.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;</li> </ul>	<p align="center"><b>COMPETÊNCIAS SOCIAIS</b> Relacionamento Interpessoal; Comunicação; Gerir Pessoas; Trabalhar em grupo; Desenvolver equipes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;</li> <li>- desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e casuais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;</li> <li>- desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.</li> </ul>	<p align="center"><b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b> Conhecer Processos e Atividades desenvolvidos em organizações; Conhecer e saber como e quando aplicar ferramentas; Integrar conhecimentos específicos e gerais em sua área de atuação; Rever conceitos e estabelecer raciocínio crítico e analítico sobre os mesmos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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;</li> <li>- 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.</li> </ul>	<p align="center"><b>COMPETÊNCIAS DE APRENDIZAGEM</b> Capacidade de Reflexão; Visão crítica – emancipatória; Estabelecer um conhecimento reflexivo; Autodesenvolvimento; Lançar mão dos conhecimentos na ação.</p>

Quadro 1: Competências a serem desenvolvidas durante o Curso de Administração  
Fonte: Antonello e Dutra (2005).

Dutra (2002) complementa dizendo que a competência pode ser vista como a capacidade de entrega do indivíduo, também como um conjunto de qualificações que o mesmo possui. Os indivíduos oferecem o que a empresa espera ou carece de distintas maneiras, isso porque são distintos na maneira como associam seus conhecimentos, habilidades e atitudes com o contexto do ambiente. Por conseguinte, ao ser definido o que se espera que as pessoas entreguem para a companhia, será percebido que elas executarão por diferentes caminhos. Algumas pessoas entregarão o que a organização espera, confirmando suas habilidades de relacionamento interpessoal. Outras pessoas confirmarão com ênfase nas suas habilidades técnicas. Sendo assim, ambas entregarão o esperado, porém de maneiras diferentes. Essa diversidade é essencial para empresa, uma vez que é por meio dela que uma

organização vai aprendendo as distintas formas para sua permanência no mercado e competitividade.

Ruas (2004), competência também compreende a ideia de capacidade. As capacidades seriam conhecimentos, habilidades e atitudes aprimoradas em distintas situações, como a formação superior e a experiência prática, ambas são passíveis de serem mobilizadas em circunstâncias específicas no trabalho. O exercício de uma competência incidirá na combinação e no estímulo dessas capacidades para executar uma demanda de trabalho, ou um acontecimento.

Mediante entendimento dos autores Gagné, Briggs e Wager (1988), habilidade está relacionada com o saber como fazer algo, ou com a habilidade e capacidade de aplicação. Ou seja, é colocar em prática o conhecimento adquirido. Instaurar informações e empregá-las em uma ação, com a finalidade de atingir um propósito específico (Durand, 2000).

Na ótica de Mintzberg (1973), a formação do administrador está no desenvolvimento de suas habilidades, ele acredita que é necessário ir além da transmissão de conhecimentos, e expor oportunidades para que as pessoas possam desenvolver e aprimorar suas habilidades gerenciais. Assim, o autor aponta oito habilidades gerenciais, que são: habilidade de relacionamento com colegas; habilidade de liderança; habilidade de resolução de conflitos; habilidade de processamento de informações; habilidade para tomar decisões em condições de ambiguidade; habilidade de alocação de recursos; habilidade empresariais; habilidade de introspecção.

Outra pesquisa que objetivou apontar as habilidades gerenciais é a de Katz (1974, p. 24), este estudo teve a finalidade de desenvolver uma abordagem útil para eleger e desenvolver gestores e, conforme citado pelo autor “esta abordagem é baseada não no que os bons executivos são (seus traços e características inatos), mas no que eles fazem (o tipo de habilidades que exibem no desenvolvimento efetivo de seu trabalho)”.

Sendo assim, de Katz (1974) sugere que administradores e gestores carecem desenvolver três tipos de habilidades básicas, que são: i) a habilidade técnica abrange conhecimentos específicos, habilidade analítica e facilidade na utilização das ferramentas e técnicas; ii) a habilidade humana abrange a disposição de trabalhar como elemento do grupo e alcançar sua cooperação; iii) a habilidade conceitual abrange a disposição de visualizar a organização como um todo, constatando como as distintas funções são dependentes uma das outras, também que as mudanças em uma refletirá nas demais.

Ainda, conforme entendimento de Katz (1974), o administrador deve possuir e utilizar três habilidades: técnicas, humanas e conceituais. Uma vez que, a habilidade técnica está relacionada ao saber fazer, é a capacidade de aproveitamento dos conhecimentos e especialidades específicas. A habilidade humana está relacionada ao saber se relacionar, é a capacidade de trabalhar com outras pessoas, motivando-as e compreendendo-as, sendo individualmente e em grupos. A habilidade conceitual está relacionada ao saber pensar, é a capacidade mental de analisar e diagnosticar situações que apresentam complexidade.

É neste mesmo pensamento que Nonaka e Takeuchi (1997) explanam que as habilidades e aprendizados conquistados externamente são modificados, enriquecidos e manifestados, no sentido de se ajustarem à identidade e autoimagem da empresa. Logo, as informações capturadas externamente são adaptadas de forma que conduzam a organização estrategicamente, orientando-a direcionando-a às ações efetivas.

### **3 MÉTODO**

O método de pesquisa utilizado é de natureza qualitativa, usado tanto na coleta de dados como na análise e apresentação dos resultados.

A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. Segundo Minayo (2004), a pesquisa qualitativa preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, entende-se como um universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Pode-se afirmar que a pesquisa qualitativa é a metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras que proporcionam *insights* e compreensão do contexto do problema, e tem por finalidade trabalhar com as opiniões de pessoas que a comporão, estudar situações particulares, seus significados, motivos, valores e atitudes (Minayo, 2004).

Neste estudo, utilizou-se a pesquisa de campo do tipo exploratória e descritiva, que proporciona maior compreensão e familiaridade do contexto ou problema a ser estudado, visando torná-lo mais claro. A pesquisa exploratória proporciona uma visão geral para o entendimento de um dado problema ou situação.

A pesquisa de campo deu-se através de investigação dos formandos do Curso de Administração do Campus I da Universidade de Caxias do Sul, onde foram entrevistados acadêmicos que estão cursando a disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC II), de forma aleatória em diferentes turnos e turmas.

Para a coleta dos dados, o procedimento inicial foi a solicitação ao Coordenador do Curso de Administração, onde este autorizou e informou quais as turmas, turnos e professores que ministravam orientação do TCC dos acadêmicos. Uma vez autorizado pelo professor o convite em sala de aula, os discentes eram informados sobre o objetivo, relevância da pesquisa, e após convidados a participar da pesquisa. No total foram entrevistados seis discentes, que em média levaram trinta minutos para responder as dez perguntas do questionário semiestruturado, conforme demonstrado no Anexo I. De posse de todas as entrevistas, bem como suas gravações, evoluiu-se transcrição das mesmas, a fim de analisar e interpretar os dados, finalizando com a elaboração do documento.

### **3.1 Ambiência da Pesquisa**

O ambiente de estudo para o desenvolvimento desta pesquisa foi uma Instituição de Ensino Superior (IES), localizada em Caxias do Sul, buscando identificar as competências individuais dos egressos do curso de administração. A escolha desta empresa deu-se em função de ser uma IES há 47 anos no mercado e que, oferece cursos superiores, pós-graduação, mestrado e doutorado, apesar de ter conquistado reconhecimento pela qualidade há mais de 40 anos, busca seu fortalecimento e crescimento por meio da diversidade nos cursos de ensino superior.

Cabe ressaltar que, por motivo de sigilo e ética acadêmica, o nome da empresa em estudo não será divulgado. Desse modo, a ambiência de pesquisa é abordada de forma genérica, como uma Instituição de Ensino Superior (IES).

### **3.2 Objetivos do Trabalho**

Este estudo tem como objetivo geral, analisar as competências individuais dos discentes que estão em processo de egresso no curso de administração. Para alcançar o objetivo geral, a pesquisa apresenta os seus objetivos específicos:

- a) identificar as mudanças adquiridas durante a graduação;
- b) identificar as competências percebidas pelos discentes;

- c) verificar quais os conhecimentos adquiridos que refletiram profissionalmente.

## 4 ANÁLISE E INTREPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados relativos à caracterização dos discentes da graduação em administração. No que tange às mudanças adquiridas durante a graduação, às competências percebidas e conhecimentos adquiridos que refletiram na vida pessoal e profissional dos entrevistados.

### 4.1 Mudanças adquiridas durante a graduação

Todos os entrevistados relataram que perceberam alguma mudança profissional ao longo do período acadêmico. Sendo que, 71,43% dos entrevistados relataram que tiveram crescimento profissional dentro da organização aonde trabalhavam antes de iniciar a graduação, uma vez que, os mesmos foram promovidos de setor.

A graduação contribui na vida pessoal para 57,15% dos entrevistados, passaram a: (i) desenvolver relacionamento interpessoal, (ii) facilitou o convívio com o público e (ii) ajudou na organização financeira. Vistos pela família como um incentivo para continuação dos estudos, 28,58% relataram que foram os primeiros a cursar graduação.

Os relatos dos entrevistados, corrobora com Braga e Leite (1999), no processo de mudança e de condução desse novo profissional, faz-se necessário à busca de novas estratégias metodológicas e a reestruturação curricular, tendo como base a interdisciplinaridade, a visão holística do conhecimento e a abertura daqueles que vão fazer acontecer. De acordo com Schein (1980), a mudança compõe-se de quatro etapas: percepção, mudança de atitude, mudança de comportamento e fixação do novo comportamento. A percepção é o passo inicial do processo decisório e da aprendizagem. Para gerar mudanças é necessário ampliar o contexto perceptivo das pessoas, fazendo com que estas vejam o que antigamente não enxergavam. A segunda etapa implica em descongelar padrões antigos e abandonar hábitos arraigados. Mudar de atitude é internalizar a necessidade de mudança. A manifestação da mudança ocorre quando o decidido, o aprendido ou o realizado é externalizado.

### 4.2 Competências percebidas pelos discentes

Os entrevistados foram questionados quanto às habilidades e competências, de que forma foram desenvolvidas e percebidas ao longo do período acadêmico, as respostas estão descritas no Quadro 1:

Entrevistados	Habilidades e Competências
A	habilidade para interpretação e resolução de cálculos, novas ideias para dentro da organização e ampliação da capacidade de assumir responsabilidades
B	ampliação da capacidade de aprender novos conceitos, capacidade para administrar departamento financeiro, contas a pagar e receber, habilidade técnica e na tomada de decisões
C	aplicar a prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso, visão holística, capacidade de gerar resultados e atuar preventivamente
D	habilidade para relacionamento pessoal e interpessoal, capacidade de lidar com mudanças e situações novas, capacidade de acompanhar o avanço tecnológico e aplica-los na prática.

E	habilidade de comunicação, criatividade, liderança e estímulo a tomar iniciativa
F	comprometimento com a empresa e equacionar soluções
G	habilidade para gerir conflitos, trabalho em ambiente de incerteza e ampliação da capacidade para trabalhar em equipe

Quadro 1: Competências percebidas pelos discentes  
 Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2014).

Foram questionados como ocorreu a transferência e/ou aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos na graduação para a atuação profissional, os sete entrevistados relataram que estar trabalhando agregou para aplicabilidade do que era visto em sala de aula conseguia aplicar grande parte na empresa e o contato com as pessoas, sendo que, dois entrevistados complementaram que não estar trabalhando, poderia ocorrer dedicação exclusiva para academia.

O curso de graduação em administração na instituição que foi aplicada a pesquisa, a duração para conclusão é de quatro anos e meio totalizando cento e oitenta e oito créditos. Os discentes entrevistados estão concluindo a graduação no período de seis a dez anos, justifica o que cinco dos sete entrevistados colocaram como limitações, questões financeiras para pagamento do curso, trancavam a matrícula. E três entrevistados argumentam a dificuldade de leitura, quanto à compreensão e tempo.

### 4.3 Conhecimentos adquiridos

Os tópicos, os professores deveriam revisar alguns métodos de ensino para atrair e reter a atenção dos alunos, melhoria dos livros na biblioteca e disponibilidade através do e-book, falta de incentivo à leitura, ouvir opinião dos alunos, curso extenso e reestruturação do curso, são sugestões de melhorias quanto a graduação em administração pelos entrevistados.

Na opinião dos entrevistados, as mudanças que poderiam ser realizadas na graduação em administração visando proporcionar melhor aprendizado, deveriam aprimorar o método de pesquisa, aulas práticas e visitas técnicas, professores cumprirem carga horária e dinâmicas que envolvem o grupo.

Em sua maioria, acreditam que o curso esta alinhado com a realidade das organizações, a teoria esta aliada a pratica que faz a diferença, os professores estão no mercado de trabalho, o que facilita o entendimento e o alinhamento do curso, sendo que uma das entrevistadas desatacou que a área é ampla, porem os cargos de gestão, nem sempre são ocupados por administradores, mas também, engenheiros, médicos, contadores, entre outros, o que torna a área competitiva, se faz necessário a complementação de estudo através de especialização de áreas específicas, como por exemplo, financeiro, recursos humanos, logística entre outros.

Os entrevistados ao longo da graduação estavam atuando profissionalmente, desta maneira conseguiram unir o conhecimento adquirido durante o curso com a função atual na organização, conforme relatado abaixo:

Entrevistado A: *“Gestão de pessoas porque te tratam de uma determinada forma na empresa”*.

Entrevistado B: *“Estagio para analista RH contribui para crescimento.”*

Entrevistado C: *“Sou analista de planejamento financeiro e o que agregou muito foi os conhecimentos do curso quanto ao conhecimento estratégico”*.

Entrevistado D: *“Trabalho com processo de qualidade e uso, diariamente o conhecimento através da teoria do dia a dia”*.

Entrevistado E: *“Uma troca de conhecimento entre empresa e o curso, saio beneficiado com isso.”*

Entrevistado F: “*Organograma, fluxograma, cronograma e situações do dia a dia*”.

Entrevistado G: “*Na empresa galvânica que trabalhei por um bom tempo, financeiro/fiscal, apliquei muito os conhecimentos adquiridos na disciplina matemática financeira*”.

Os entrevistados destacam que houve melhoria no relacionamento social, através desenvolvimento interpessoal, convívio com as pessoas por estarem vivenciando as mesmas situações e consegue compartilhar aprendizado, melhoria na escrita, interpretação, há mais embasamento nos assuntos, melhoraram no relacionamento, há poder de argumentação e analisam as situações antes de tomar uma decisão. O resumo dos resultados alcançados neste estudo está demonstrado no Anexo II.

## **5 Considerações Finais**

A formação de administradores é uma necessidade nas empresas, que cresce e se modifica constantemente, exigindo organização, planejamento, direção e controle, para empresa se manter ativa e competitiva no mercado. Esses fatores exigem um profissional alinhado com as mudanças que ocorrem, permitindo e favorecendo que as mesmas se desenvolvam ordenadamente e progridam.

Portanto, diante da análise da pesquisa realizada junto com os sete discentes da disciplina trabalho de conclusão II do curso de administração, pode-se perceber que apesar dos investimentos públicos no ensino superior, não somente em IES públicas, mas em linhas de financiamento, ainda existem fatores limitadores pelos discentes sobre a ótica financeira, o que impacta em um maior tempo da graduação.

Os discentes relatam que no decorrer do curso melhoraram profissionalmente, o que vem de encontro com as afirmativas quanto ao alinhamento do curso para os processos das organizações.

Evidenciou-se a característica dos acadêmicos do curso de administração a respeito de estarem inserido no mercado de trabalho o que provavelmente facilite a absorção dos conceitos ministrados em aula.

A perspectiva no ingresso em um curso superior no ponto de vista dos discentes é de adquirir conhecimento, que os leva a condição da aprendizagem individual onde desenvolvem as competências e habilidades necessárias para aplicabilidade nas organizações. É importante ressaltar, a condição fundamental para o desenvolvimento da competência social.

Tendo em vista a gama de cursos superiores disponíveis, entende-se que são pertinentes estudos futuros em áreas de conhecimentos diferentes ou em uma mesma área de conhecimento em cursos diferentes, para comparar as competências individuais.

## **REFERÊNCIAS**

ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. RAC – **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n.3, set./dez. 2001.

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

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem Organizacional. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. Organizational learning: a theory of action perspective. Harlow: Addison-Wesley, 1978.

- BRAGA, A. M.; LEITE, D. *Pedagogia universitária: conhecimento, ética e política no ensino superior*. Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, 1999.
- CAMATTI, T. B.; FACHINELLI, A. C. Comunicação como diferencial estratégico na gestão do conhecimento das organizações. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010.
- CHIVA, R; ALEGRE, J; LAPIEDRA, R. Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, v. 28, n. 3/4, 2007.
- COOK, S. D. N; YANOW, D. **Culture and organizational learning**. In: COHEN, Michael D.; SPROULL, Lee S. *Organizational learning*. London: Sage, 1996.
- GADOTTI, M. **Reinventando Paulo Freire na Escola do Século XXI**. São Paulo: USP; IPF, 2008. Disponível em: <<http://www.isecure.com.br/anpae/342.pdf>>. Acesso em 16 de Out. de 2014.
- CROSSAN M. et al. Organizational learning: dimensions for a theory. *The International Journal of Organizational Analysis*, Bowling Green, v. 3, n. 4, p. 337-360, 1995.
- CROSSAN, M. et al. An organizational learning framework: from intuition to institution. *The Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DI BELLA, A.; NEVIS, E. C. **How organizations learn: an integrated strategy for building learning capability**. San Francisco: Jossey Bass, 1998.
- DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.
- DRUCKER, P. **A profissão do administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DURAND, T. (2000). L'alchimie de la competence. *Revue Française de Gestion*, v. 127, p. 84-102.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GAGNÉ, R. M.; BRIGGS, L. J. & WAGER, W. W. (1988). **Principles of instructional design**. Orlando: Holt, Rinehart and Winston.
- GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In: BOUD, D. & GARRICK, J. (Org.). **Understanding learning at work**. London: Routledge, 1999.

FRIEDMAN, V. J. The individual as agent of organizational learning. In: DIEKERS, Meinolf et al. **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2003. Cap. 17, p. 398-415.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn? In: NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H. (Ed.). **Handbook of organizational design**. London: Oxford University Press, 1981. p. 8-27.

HUYSMAN, M. Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In: SMITH, Mark Easterby et al. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 4, p. 83-95.

KATZ, R. L. **Skills of an effective administrator**. Harvard Business Review, n. 52, p. 90-102, Sept./Oct. 1974.

KIM, D. H. The link between individual and organisational learning, in Sloan Management Review, Outono, pp. 37-50, 1993.

Minayo, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 8 ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper Collins Publishers, 1973.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 12. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1997.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHEIN, E. Organizational psychology. New Jersey: Prentice Hall, 1980.

TERRA, J. (org.). **Gestão do Conhecimento e E-learning na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

UNESCO (2010). Global education digest 2010: Comparing education statistics across the world. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001894/189433e.pdf>>. Acesso em: 16 de set. de 2014.

## **ANEXO I**

### **Questionário:**

1. Você percebeu alguma mudança profissional ao longo do período acadêmico? Conte como ocorreu?
2. Como o curso de graduação contribui para a sua vida pessoal?
3. Quais habilidades e competências foram desenvolvidas e percebidas ao longo do período acadêmico? Como isso aconteceu?
4. Como ocorreu a transferência e/ou aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos na graduação para a atuação profissional? De que maneira estar também trabalhando, ajudou, ou atrapalhou esse processo?
5. Quais as limitações identificadas durante a graduação?
6. Quais são as sugestões de melhorias quanto a graduação em administração?
7. Quais as mudanças que poderiam ser realizadas na graduação em administração visando proporcionar melhor aprendizado?
8. Como você entende o alinhamento do curso de administração com a realizada das organizações?
9. Ao longo do período da graduação, você estava atuando profissionalmente? Se, sim, como você uniu o conhecimento adquirido durante o curso com a sua função atual na organização?
10. Houve melhoria no seu relacionamento social, de que maneira?

## ANEXO II

### Resumo dos Resultados das Entrevistas

Mudanças Profissional ao longo período acadêmico	Curso graduação contribuição na vida pessoal	Habilidades e competências foram desenvolvidas e percebidas ao longo do período acadêmico	Transferência e/ou aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos na graduação para a atuação profissional. Estar também trabalhando, ajudou, ou atrapalhou esse processo.	Limitações identificadas durante a graduação
<p>Todos os entrevistados relataram que perceberam alguma mudança profissional, cinco dos sete entrevistados relataram que tiveram crescimento profissional dentro da organização aonde trabalhavam anterior a graduação.</p>	<p>Quatro dos sete entrevistados relataram que desenvolveram relacionamento interpessoal, facilitou o convívio com o público e ajudou na organização financeira, dois relatam que foram os primeiros a cursar graduação, sendo vistos pela família como um incentivo para continuação dos estudos.</p>	<p>Habilidades: interpretação e resolução de cálculos, relacionamento pessoal e interpessoal e habilidade de gerir conflitos. Competências: acompanhar o avanço tecnológico e aplica-los na prática, assumir riscos e aplicar a prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso.</p>	<p>Os sete entrevistados relataram que estar trabalhando agregou para aplicabilidade do que era visto em sala de aula sendo que, dois entrevistados complementaram que não estar trabalhando, poderia ocorrer dedicação exclusiva para academia.</p>	<p>Concluindo a graduação no período de seis a dez anos, justifica o que cinco dos sete entrevistados colocaram como limitações, questões financeiras para pagamento do curso, trancavam a matrícula. E três entrevistados argumentam a dificuldade de leitura, quanto à compreensão e tempo.</p>
<p>Sugestões de melhoria</p>	<p>Mudanças que poderiam ocorrer para aprendizado</p>	<p>Alinhamento do curso de administração com a realizada das organizações</p>	<p>União do conhecimento adquirido durante o curso com a função atual na organização</p>	<p>Melhoria no relacionamento social</p>
<p>Professores deveriam revisar alguns métodos de ensino para atrair e reter a atenção dos alunos, melhoria dos livros na biblioteca e disponibilidade através do e-book, falta de incentivo à leitura, ouvir opinião dos alunos, curso extenso e reestruturação do curso.</p>	<p>Aprimorar o método de pesquisa, aulas práticas e visitas técnicas, professores cumprirem carga horária e dinâmicas que envolvem o grupo.</p>	<p>Em sua maioria, acreditam que o curso esta alinhado com a realidade das organizações, a teoria esta aliada a pratica que faz a diferença, os professores estão no mercado de trabalho, o que facilita o entendimento e o alinhamento do curso.</p>	<p>Os entrevistados ao longo da graduação estavam atuando profissionalmente, desta maneira conseguiram unir o conhecimento adquirido durante o curso com a função atual na organização</p>	<p>Desenvolvimento interpessoal, convívio com as pessoas por estarem vivenciando as mesmas situações e consegue compartilhar aprendizado, melhoria na escrita, interpretação, há mais embasamento nos assuntos, melhoraram no relacionamento, há poder de argumentação e analisam as situações antes de tomar uma decisão.</p>