

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

EDUARDO DA SILVA LOPES MUNIZ

**COMPETÊNCIAS PERCEBIDAS VERSUS COMPETÊNCIAS ESPERADAS DO
ADMINISTRADOR: UM ESTUDO COM OS DISCENTES DE ADMINISTRAÇÃO
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL**

Maceió
2020

EDUARDO DA SILVA LOPES MUNIZ

**COMPETÊNCIAS PERCEBIDAS VERSUS COMPETÊNCIAS ESPERADAS DO
ADMINISTRADOR: UM ESTUDO COM OS DISCENTES DE ADMINISTRAÇÃO
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Milka Alves Correia Barbosa

Maceió
2020

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1787

M966c **Muniz, Eduardo da Silva Lopes.**

Competências percebidas versus competências esperadas do administrador : um estudo com os discentes de administração da Universidade Federal de Alagoas - UFAL / Eduardo da Silva Lopes Muniz. – 2020.

78 f. : il.

Orientadora: Milka Alves Correia Barbosa.

Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2020.

Bibliografia: f. 62-67.

Apêndice: f. 68-78.

1. Habilidades sociais. 2. Administração. 3. Graduação. 4. Mercados. 5. Competitividade. I. Título.

CDU: 658:378.046.2

Dedico este trabalho a Deus, que tem me sustentado com fé, responsabilidade e dedicação.

Aos meus familiares que são e sempre foram meu abrigo e minha fortaleza.

Aos meus amigos e colegas que além de sempre estarem ao meu lado por todo esse caminho, sempre estiveram na torcida pelo meu crescimento.

E aos discentes e profissionais da FEAC que prontamente contribuíram para minha formação e produção deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que esteve sempre me guiando e me transmitindo fé, responsabilidade, dedicação e esperança para passar pelas dificuldades e obstáculos da vida. Devo a Ele principalmente tudo que alcancei até hoje e a força pra alcançar o que almejo.

Ao meu avô, José Muniz Filho, que hoje se encontra nos céus no reino de Deus, mas que foi, sem dúvidas, a pessoa que mais sonhou com esse momento. Você está comigo a cada passo que eu der. Meu amor por você será eterno.

Aos meus pais, Marli da Silva Lopes e Manoel Roberto Lopes Muniz, que são os meus maiores incentivadores, meu abrigo e minha fonte de forças. Eles estão dispostos sempre a me aconselhar e apoiar em qualquer decisão que eu tomar, e sempre me incentivam a buscar meus sonhos. Muito obrigado pelo carinho, amor, cuidado e paciência que vocês sempre tiveram comigo.

À minha irmã caçula, Maria Eduarda da Silva Lopes, que nos momentos mais difíceis de indecisão estava lá para me incentivar a continuar lutando. Muito obrigado pelo amor e paciência.

Agradeço muito aos meus amigos e colegas que estiveram comigo nessa jornada de graduação, em especial o grupo “ApósTaÓtimo”, Heder, Natanael, Nathália, Rebeca Sampaio, Rebeca Silva, Isabela, Kaline, Daniel, Philip, Luan, Elaine, Willyanne, Nicholas, Morgana, Thayná, Ludymilla, Evânio, que estiveram sempre me apoiando e me incentivando durante o curso e principalmente no final dele, e foram as melhores pessoas que tive o prazer de conhecer durante a graduação.

Agradeço também aos meus amigos especiais que a vida me deu. Esses passaram comigo momentos incríveis e me transmitiram aprendizados que levarei para tudo o que eu fizer. Agradeço a David, Júnior, Caíque, Yago, Fábio, Pedro, Igor, Vicente, Thiago, Paulo, Alice, Ana Letícia, Hugo, Luciana, Fernanda, Fernando, Matheus Lessa, Kaio, Wesley, Rogério, Matheus Ramires, Iago, Jairlany, Lisete e Bárbara.

Por fim, agradeço à minha orientadora, a Professora Doutora Milka Barbosa, que esteve comigo pacientemente me orientando para a melhor forma de construção desse trabalho, acreditando sempre na relevância e contribuição deste para o curso de Administração e para os futuros administradores. Agradeço também a todos os professores incríveis que contribuíram para o meu processo de aprendizagem, em particular a dois professores, Ana Paula e Rodrigo Reis, que abriram minha visão e me auxiliaram no mundo da produção acadêmica.

*“Na vida é preciso ter coragem para ser diferente
e competência para fazer a diferença.”*

(Angela G. A. Beirão)

RESUMO

Com o aumento da competitividade no mercado de trabalho, tanto para atuação das empresas quanto para inserção de novos profissionais, os conhecimentos, habilidades e atitudes específicas de cada carreira ou profissional são cada vez mais exigidos e analisados na execução de suas atividades. Visto que as empresas ou qualquer entidade são movidas essencialmente por bons gestores e administradores e que o curso de administração é um dos cursos de graduação com maior contingente de discentes em todo o Brasil - além de um vasto arcabouço teórico relacionado ao tema competências, principalmente a gestores e administradores -, este trabalho buscou compreender e relacionar as competências percebidas às competências esperadas para o administrador, levando em consideração a percepção dos alunos do curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas. Diante disso, o trabalho buscou trazer de forma quali - quantitativa uma análise das duas perspectivas citadas quando o assunto é competências do administrador, levando em conta o cenário atual. Com relação à abordagem, a pesquisa apresenta-se como quali – quantitativa. Com relação ao objetivo, foi classificada como descritiva com base também em levantamentos bibliográficos e pesquisa documental de documentos oficiais e documentação audiovisual extraída de redes sociais e plataformas de ensino. Nos procedimentos técnicos foi utilizado um levantamento de dados e opiniões através de um questionário estruturado aplicado com graduandos em Administração pela Universidade Federal de Alagoas. Após a análise dos dados, as competências esperadas e percebidas identificadas foram avaliadas quanto sua relevância, importância e seu desenvolvimento nos próprios discentes e pelo curso de graduação. Algumas competências foram: Tomar decisões e assumir o processo decisório com base no PDCA; Ter consciência e visão ampla do contexto global e regional no qual está inserido; Exercer autocontrole emocional e possuir flexibilidade comportamental; Otimizar os recursos humanos, físicos, financeiros e demais recursos da organização; Identificar oportunidades para empreender negócios; Ter boa argumentação e ser convincente nas negociações e mediação de conflitos; Planejar, alocar e avaliar a qualidade e o progresso do trabalho da equipe. Todas as 26 competências reunidas foram distribuídas em 7 grandes categorias: Liderança e tomada de decisão; Autogestão de conhecimentos e habilidades; Atitudes, valores e comportamentos; Gestão Estratégica e Planejamento; Empreendedorismo, inovação e tecnologia; Comunicação; Gestão de Redes, Pessoas e Equipes.

Palavras-chave: Competências. Habilidades. Administração. Administrador. Gestão. Graduação. Mercado. Competitividade.

ABSTRACT

With the increase in competitiveness in the labor market, both for the performance of companies and for the insertion of new professionals, the knowledge, skills and specific attitudes of each career or professional are increasingly required and analyzed in the execution of their activities. Since companies or any entity are essentially driven by good managers and administrators and the administration course is one of the undergraduate courses with the largest contingent of students in all of Brazil - in addition to a vast theoretical framework related to the theme of competencies, mainly the managers and administrators - this work sought to understand and relate the perceived competences to the competences expected for the administrator, taking into account the perception of students in the Administration course at the Federal University of Alagoas. In view of this, the work sought to bring in a qualitative and quantitative way an analysis of the two perspectives mentioned when the subject is managerial competencies, taking into account the current scenario. Regarding the approach, the research is presented as quali - quantitative. Regarding the objective, it was classified as descriptive based also on bibliographical surveys and documentary research of official documents and audiovisual documentation extracted from social networks and teaching platforms. In the technical procedures, a survey of data and opinions was used through a structured questionnaire applied to undergraduate students in Administration at the Federal University of Alagoas. After analyzing the data, the expected and perceived competences identified were assessed for their relevance, importance and development in the students themselves and in the undergraduate course. Some competencies were: Making decisions and assuming the decision-making process based on the PDCA; Have awareness and broad view of the global and regional context in which it is inserted; Exercise emotional self-control and have behavioral flexibility; Optimize the human, physical, financial and other resources of the organization; Identify opportunities to do business; Have good arguments and be convincing in negotiations and conflict mediation; Plan, allocate and evaluate the quality and progress of the team's work. All 26 competencies gathered were divided into 7 major categories: Leadership and decision making; Self-management of knowledge and skills; Attitudes, values and behaviors; Strategic Management and Planning; Entrepreneurship, innovation and technology; Communication; Networks, People and Teams Management.

Keywords: Competences. Skills. Administration. Administrator. Management. University graduate. Market. Competitiveness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Conceitos de Competências.....	18
Quadro 2 – Abordagens dos conceitos centrais de competências	19
Quadro 3 – Competências dos Administradores	22
Quadro 4 – Competências dos administradores segundo o Projeto Tuning América Latina ..	23
Quadro 5 – Competências Gerais e Informativas do Perfil do Futuro Administrador	24
Quadro 6 – Método de coleta de dados por objetivo específico.....	31
Quadro 7 – Competências multidisciplinares essenciais ao administrador.....	35
Figura 1 – Evento Organização, Cultura e Administração	51
Figura 2 – Webconferência Como administrar home office em tempos de quarentena? Desenvolver estratégias práticas de realização de atividades do trabalho em casa.....	52
Figura 3 – Edital de Monitoria	54
Figura 4 – Curso Tópicos Especiais em Métodos de Pesquisa.....	54
Figura 5 – Atividade de Planejamento Estratégico	57
Figura 6 – Atividade prática de Gestão Mercadológica	57
Figura 7 – Atividade de Fluxograma de Processos e Indicadores de Desempenho	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Áreas da administração que gostaria de trabalhar	36
Tabela 2 – Relevância das competências essenciais ao administrador segundo percepção dos discentes	38
Tabela 3 – Percepção dos discentes com relação a quanto possuem de cada competência	42
Tabela 4 – Percepção dos discentes com relação a quanto possuem de cada competência contida nas Diretrizes Curriculares Nacionais.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UFAL	Universidade Federal de Alagoas
CNE	Conselho Nacional de Educação
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
CFA	Conselho Federal de Administração
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
OCA	Organização, Cultura e Administração

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Problema de Pesquisa	15
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Justificativa	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 Competências individuais	18
2.2 Competências do administrador.....	20
2.3 O papel das Instituições de Ensino Superior na formação das Competências.....	25
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 Caracterização de Pesquisa.....	29
3.2 Definição da Amostra e Métodos de Coleta de Dados	30
3.3 Técnica de Análise e Tratamento dos Dados	31
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1 Caracterização dos participantes.....	33
4.2 Competências essenciais ao administrador segundo a literatura	34
4.3 Competências essenciais ao administrador percebidas pelos discentes.....	36
4.4 Contribuição do curso de administração para o desenvolvimento das competências do administrador	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS	63
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	69

1 INTRODUÇÃO

No contexto do aumento da competitividade no mercado de trabalho, há cada vez mais exigências e necessidades de estratégias de diferenciação por parte das empresas, e essas exigem cada vez mais profissionais capacitados e competentes em suas funções ou formações.

As mudanças socioeconômicas que ocorreram nas últimas décadas afetaram significativamente o ambiente corporativo, tendo em vista a dinamicidade do mercado, relações empresariais mais competitivas, internacionalização, formas diversas de capitalização e produção, e tecnologia da informação exercendo grande impacto e influência em como as organizações desenvolvem novas formas de organização do trabalho a fim de obter resultados mais efetivos (ALVER *et al.*, 2013).

Nessa perspectiva, Ferreira (2018) chama atenção para o fato de que tanto profissionais como organizações precisarem se adaptar diante das mudanças trazidas pelos novos cenários, principalmente econômicos e políticos. Como as organizações estão inseridas neste ambiente dinâmico, turbulento e competitivo, associado a mudanças tecnológicas, econômicas, sociais e culturais, as demandas por profissionais de gestão que tenham as competências mais adequadas para esses ambientes também foi crescendo (CASSOL *et al.*, 2017).

Diante disso, as organizações dependem de seus administradores para se destacar e serem bem-sucedidas (SOBRAL; PECI, 2008). Nesse cenário, os bons administradores são peças fundamentais para guiar as organizações a prosperar no mercado. Através de sua forma de liderar equipes e tomar decisões, eles poderão obter resultados expressivos, priorizando resultados econômicos e aplicando bom-senso no estabelecimento de objetivos e na forma como vão dirigir sua equipe e suas decisões (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

O perfil do administrador vem mudando de acordo com as abordagens das Escolas da Administração, passando pela Escola Clássica, na qual o administrador observava a eficiência dos processos produtivos, se atendo aos movimentos repetitivos e a rotina de trabalho, além combate ao desperdício; pela Escola Neoclássica, segundo a qual o administrador passa a dar ênfase na estrutura organizacional, estratégia, eficácia da organização e administração da qualidade, com uma preparação técnica maior, tendo mais atenção a incertezas e possíveis situações não previstas; pela Escola Comportamental, na qual o administrador mostra uma percepção mais humanística observando as diferenças individuais de sua equipe, desenvolvendo liderança, motivação, com atitudes voltadas a promover uma cultura organizacional forte; pelo Enfoque Sistêmico, onde há a complexidade dos sistemas, evoluindo para Era da Informação, na qual o atual administrador se encontra, tendo que lidar com as

incertezas, mudanças rápidas e incessantes da economia globalizada, e saber fazer o uso da tecnologia da informação (MAXIMIANO, 2012).

O administrador contemporâneo deve ser um profissional que se adapte a um ambiente de imprevisibilidade (ALVER *et al.*, 2013), seja capaz de redefinir e estruturar problemas, busque soluções inovadoras e seja ético (SOUZA; FERRUGINI; ZAMBALDE, 2017). Deve ser generalista e construir em cima disso alguma especialização (LACOMBE; HEILBORN, 2008). “São os administradores que estabelecem os objetivos e guiam a organização de forma a alcançá-los” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 4). Espera-se que os administradores sejam práticos e capazes de tomar decisões difíceis em um ambiente cheio de incertezas, versátil e esteja constantemente se atualizando com as novas tendências de mercado, já que “são também eles que preparam as organizações para a mudança, procurando adaptá-la a um ambiente cada vez mais dinâmico e imprevisível” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 4).

Percebe-se, no atual cenário do mercado, a demanda e o foco das empresas pelos mais diversos tipos de profissionais e principalmente administradores com competências que as façam atingir seus objetivos e resultados. O potencial humano dentro das empresas é visto como um diferencial competitivo, sendo visto como uma grande fonte de sucesso e desenvolvimento. (NASCIMENTO; ALVES, 2015). Nessa perspectiva, no contexto do trabalho, a certificação de competências tem estado presente desde os anos 1970 (KUENZER, 2002) e no decorrer dos anos 1980, quando o conceito de competência ganhou, de fato, importância, contrapondo-se ao conceito de qualificação (MARANGONI *et al.*, 2018).

O conceito de competências foi explorado por diversos estudiosos, e com o passar dos anos, passou a ser descrito como o conjunto de conhecimentos individuais, habilidades e atitudes interdependentes, podendo envolver também características inerentes a personalidade que influem no desempenho das pessoas em situações as quais elas querem atingir um propósito ou objetivo (SANTOS, 2018).

Adentrando em uma perspectiva gerencial, Richard Boyatzis utilizou o termo competências gerenciais pela primeira vez em 1982 (BOYATIZIS, 1982). As competências gerenciais seriam o conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades associadas a um desempenho gerencial eficiente e eficaz (ROBBINS; DECENZO, 2007). Freitas e Odelius (2018) trazem em seu estudo de análise empírica as principais competências gerenciais divididas em dezenove categorias. Nessa perspectiva, as competências administrativas são associadas à eficácia no vasto campo de atividades administrativas nos mais diversos tipos de organizações. (SILVA, 2008). Sobral e Peci (2008) citam que as principais competências do administrador são baseadas em um estudo concluído pelo Management Standards Centre

(MSC) em 2004. As competências em questão são divididas nos níveis estratégico, tático e operacional, e segundo os autores, o administrador deve possuí-las para desempenhar suas atividades de maneira eficaz.

As Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação identificam as competências essenciais necessárias para serem desenvolvidas pelos estudantes nesse período, enquanto a resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, do Conselho Nacional de Educação (CNE, 2005) descreve as competências básicas para o ingresso do Administrador no mercado de trabalho, como: 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; VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Visto isso, as instituições de ensino superior são responsáveis principalmente pela adequação e adaptação das metodologias de ensino as necessidades do mercado, de uma forma que as atendam e qualifiquem seus discentes no desenvolvimento das competências exigidas durante a vida acadêmica (GORGES; PASSOS; WOLLINGER, 2018).

Especificamente, vale ressaltar a importância de os cursos de graduação em Administração desenvolverem seus planos de curso de acordo com a Resolução citada, uma vez que a compreensão das competências descritas deve ser agregada à formação profissional do atual Administrador (GORGES; PASSOS; WOLLINGER, 2018). Assim, é inerente a necessidade de as graduações contemplarem as competências que o mercado exige, pois é o espaço no qual os profissionais vão realmente colocar em prática o que foi aprendido e absorvido nos anos de graduação (FERREIRA, 2018).

1.1 Problema de Pesquisa

Em virtude da relevância dos temas retratados, esta pesquisa buscou responder à seguinte problemática: quais as competências percebidas e as competências esperadas do administrador?

1.2 Objetivos

A seguir são identificados o objetivo geral e os específicos da pesquisa apresentada.

1.2.1 Objetivo Geral

Conhecer as competências percebidas e as competências esperadas¹ do administrador.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar quais as competências citadas pela literatura como mais relevantes para o administrador;
- Identificar as competências citadas como essenciais pelos discentes e quais eles julgam ter;
- Verificar percepção dos estudantes sobre a contribuição do curso de graduação para o desenvolvimento das competências do administrador;
- Comparar as competências percebidas dos estudantes com a literatura e com as Diretrizes Básicas dos Cursos de Graduação em Administração.

1.3 Justificativa

Este trabalho se debruça sobre um tema relevante para o mercado e para a academia, já que, diante do atual cenário, o foco das organizações passou a ser as competências, demandando-as do profissional de administração como um dos requisitos para entrada no mercado de trabalho (NASCIMENTO; ALVES, 2015). Com isso, as competências que os discentes adquirem ao longo de sua graduação devem ser necessárias e equivalentes ao que é exigido, para conquista de um espaço no mercado, e contribuem tanto na formação pessoal como profissional, se forem desenvolvidas com maestria na graduação (ROSA, 2015).

Por tanto, além de reunir conceitos variados acerca das competências do administrador, esse trabalho contribui tanto para visão da qualidade da formação das competências dos futuros administradores no período de graduação, de acordo com os próprios discentes - já que os cursos de graduação são responsáveis por colocar profissionais de qualidade e capacitados no mercado de trabalho - quanto expor quais lacunas os graduandos observam na sua preparação com relação ao que se espera desse profissional tão importante e necessário, que é a figura do administrador.

Além disso, este estudo é fundamental para os próprios profissionais e graduandos mensurarem seu nível de qualificação, formação e preparação diante do mercado. A nível local, tem-se uma predominância de micro e pequenas empresas, que ocupam mais 88% dos negócios

¹ Competências do administrador citadas na literatura, em estudos e pelas Diretrizes Curriculares Nacionais.

ativos de Alagoas, tendo mais de 168 mil registros ativos segundo dados do Governo Estadual de Alagoas, em 2018 (ALAGOAS, 2018). Os administradores atuam como os próprios empreendedores nesse mercado ou prestando consultoria estratégica e planejamento dessas micro e pequenas empresas, buscando inovação e diferenciação, já que a falta desses aspectos e principalmente de planejamento foram as principais causas para o fechamento de mais de 6 mil empresas no estado de Alagoas no ano de 2018, segundo dados da Junta Comercial do Estado de Alagoas (ALAGOAS, 2018).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados conceitos e evolução das competências individuais; conceitos e abordagens variadas das competências do administrador; e a importância e o papel das Instituições de Ensino Superior na formação das competências do administrador.

2.1 Competências individuais

O estudo das competências individuais já teve diferentes abordagens, e apresenta-se como uma construção de conceitos que vem sendo discutidos contemporaneamente por pesquisadores de diferentes campos (SANT'ANNA *et al.*, 2016). As competências individuais são evidenciadas principalmente nas perspectivas americana - que enfatiza as características pessoais, tendo como precursores McClelland (1973) e Boyatzis (1982) - e francesa - que leva em consideração o desempenho relacionado ao contexto de trabalho e produção, com Le Boterf (1999) como principal precursor. Mais recentemente, a visão mais utilizada é a integração entre as abordagens americana e francesa, tendo Gonczi (1999) como principal autor, relacionando as características pessoais com o contexto, desempenho e comportamentos aplicados no trabalho.

Diante disso, para efeito deste trabalho, tem-se como principal definição adotada de competências individuais, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, algumas inatas e outras desenvolvidas e adquiridas através do tempo e do contexto (SANTOS, 2018). Em perspectiva semelhante, Almeida *et al.* (2015, p. 275) conceituam que: “a competência humana é a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional que agrega valor ao colaborador e à organização”.

Alves, Becker e Quatrin (2014) demarcam em seu estudo a ordem cronológica dos principais conceitos de competências:

Quadro 1 – Conceitos de Competências

Autores	Conceitos
Boyatzis (1982)	Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam em grande parte, o retorno da organização.
Boog (1991)	Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.
Le Boterf (1995)	Competência é saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Bruce (1996)	Competência é o resultado de aprendizagem.
Levy-Leboyer (1997)	Competências são “repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as fazem mais eficazes em uma determinada situação”.
Prahalad e Hamel (1998)	“As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia”.
Durand (1999)	Competências são conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para se atingir determinados objetivos.
Hipólito (2000)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.
Real Academia Espanhola (2000)	Competência é “tanto obrigação, como atitude ou habilidade para fazer algo”.
Santos (2001)	Competência “não é apenas conhecimento e habilidades para realização do trabalho (saber fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho (querer fazer)”.
Zarifian (2001)	Competência profissional “é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso”.
Zarifian (2003)	“Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”.
Fleury e Fleury (2004)	As competências podem ser de três tipos: essenciais, funcionais e individuais. Os autores utilizam os estudos de McClelland (1973) para avaliar as competências que devem ser desenvolvidas.

Fonte: Alves, Becker e Quatrin (2014, p.38).

Pode observar também que o conceito de competências teve sua evolução com base em temas centrais abordados por diversos autores, como mostraram Freitas e Odélius (2018):

Quadro 2 – Abordagens dos conceitos centrais de competências

Tema Central	Principais Autores
Formação	Boyatzis (1982), Parry (1996), Boog (1991), Becker (2001), Spencer e Spencer (1993), Magalhães et al. (1997), Hipólito (2000), Dutra et al. (1998), Sandberg (1996)
Capacitação	Moscovici (1994), Magalhães et al. (1997), Dutra et al. (1998), Zarifian (2001)
Ação	Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Hase et al. (1998), Cravino (2000), Ruas (1999), Moscovici (1994), Boterf (1997), Perrenoud (1998), Fleury e Fleury (2000), Davis (2000), Zarifian (2001)
Articulação	Boterf (1997)

Resultados	Boyatzis (1982), Sparrow e Bognanno (1994), Parry (1996), Hase et al. (1998), Becker et.al. (2001), Spencer e Spencer (1993), Cravino (2000), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Hipólito (2000), Dutra et al. (1998), Davis (2000), Zarifian (2001)
Perspectiva Dinâmica	Hipólito (2000)
Autodesenvolvimento	Bruce (1996)
Interação	Sandberg (1996)

Fonte: Freitas e Odellius (2018, p.37).

Atualmente, o foco da abordagem desse construto é o alinhamento das competências individuais, grupais e organizacionais a atividade estratégica e de negócio da organização, tendo em vista a busca pela alavancagem e diferenciação do negócio além do desenvolvimento dos talentos humanos que a empresa possui (CASSOL *et al.*, 2017).

Nessa perspectiva, é fundamental que a noção de competências individuais seja observada e investigada, levando em consideração as transformações sociais, econômicas, culturais, organizacionais e de mercado (SANT'ANNA *et al.*, 2016) e as demandas das empresas por profissionais cada vez mais qualificados com competências que se adequem igualmente às exigências do mercado (ROSA, 2015).

Já dentro do ambiente de trabalho, são necessários a participação e o envolvimento dos colaboradores, principalmente com relação ao processo corporativo de tomada de decisão. Para isso, torna-se essencial a acentuação das competências individuais visando aproveitar da melhor forma a capacidade de aprendizagem dos indivíduos para contribuir em um diferencial competitivo (GORGES; PASSOS; WOLLINGER, 2018).

Visto isso, as organizações passam a observar mais as curvas de aprendizado e desenvolvimento de competências de seus trabalhadores, já que isso influencia em seu desempenho como um todo. Para acompanhar as exigências do mercado de trabalho, as organizações exigem maiores níveis de competências específicas, principalmente de seus gestores e administradores dos mais diferentes níveis estratégicos (SOUZA; FERRUGINI; ZAMBALDE, 2017).

2.2 Competências do administrador

Segundo Sousa (2018), o administrador tem papel importante nas organizações de dirigir, controlar e principalmente gerir os recursos materiais, financeiros e humanos da forma mais eficiente e eficaz, além de tomar decisões estratégicas e/ou ser intermediador entre as atividades operacionais e o corpo estratégico máximo das empresas. Já o gestor ou gerente é um profissional estratégico, que planeja, organiza, controla e dirige, motivando e tomando

decisões em pró dos resultados de sua equipe e organização, mediante as tendências do mercado (OURIQUE, 2012). Percebe-se então a consonância entre os dois conceitos.

Muitos autores clássicos, como Peter Drucker, Chiavenato, Boyatzis, Fleury e Fleury, Dutra, entre outros, destacaram em suas obras a presença das competências do gestor ideal na atuação dos administradores. Consequentemente, é importante salientar que as competências do gestor ideal são base para as competências específicas do administrador, mas que este estudo trará como base principal para discussão o profissional formado em administração (DRUCKER, 1981; BOYATIZIS, 1982; CHIAVENATO, 2003; FLEURY; FLEURY, 2004; DUTRA, 2004).

Neste presente estudo, entende-se que o administrador é aquele que tem como pré-requisito a graduação em Administração, sendo um profissional formado com o propósito de atuar em mercados competitivos e de constante mutabilidade, mostrando suas competências e habilidades adquiridas no tempo de curso e com experiências práticas (CALIARI *et al.*, 2018). Em razão disso, as competências discutidas nesse trabalho serão aquelas esperadas de um profissional graduado em Administração, bem como as requeridas para sua atuação no mercado.

A temática do administrador vem acompanhando a Teoria Geral da Administração desde seu início, bem como suas competências essenciais (FREITAS; ODELIUS, 2018). Em 1981, Peter F. Drucker já abordava a importância do administrador, como recurso básico e essencial de uma organização. Para o autor, as metas das empresas seriam ou não atingidas por meio da qualidade com que os administradores administravam e eram administrados (DRUCKER, 1981).

O administrador teve diversas mudanças na sua forma de atuação, variando a cada Escola da Administração situada em determinado contexto temporal. Em cada fase o administrador apresentava características diferentes.

Conforme a Escola Clássica, o Administrador preocupava-se intensamente com o processo interno de administrar, limitando-se apenas no conceito clássico em planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos para atingimento dos objetivos da organização, não se atendo para outras variáveis, riscos e influências externas, observando fortemente somente os padrões, rotinas de trabalho e a mecanização dos movimentos repetitivos dos trabalhadores (SILVA, 2008; SOBRAL; PECI, 2008; MAXIMIANO, 2012).

Para a Escola das Relações Humanas, e posteriormente evoluindo para a abordagem comportamental, o administrador poderia ter empatia e aproximação com sua equipe de trabalho e observava também o lado comportamental do processo e ações administrativas, identificando a administração como um processo social e a influência do relacionamento das

peças nas atividades executadas. Nesse contexto surge a figura do líder motivador; no entanto, o processo administrativo ainda era muito fechado (SILVA, 2008; SOBRAL; PECI, 2008; MAXIMIANO, 2012).

A atenção para a imprevisibilidade, influências externas, a consideração de diferentes variáveis que poderiam influir no processo decisório, a administração situacional dependendo dos contextos em que a organização está inserida, direcionaram notoriedade para o trabalho do administrador a partir da Escola Sistêmica e enfoque Contingencial. Na Era da Informação, o administrador deve lidar com as novas tecnologias da informação e os impactos da globalização, trazendo para dentro de suas ações e do processo administrativo a criatividade e a inovação, bem como gerindo as mudanças previstas de forma contínua (FREITAS; ODELIUS, 2018; MAXIMIANO, 2012).

Segundo o Conselho Federal de Administração (CFA), o contexto para formação profissional do Administrador no Brasil começou a tomar formas mais claras na década de 1940, de acordo com a necessidade de mão de obra mais qualificada para acompanhar as mudanças nas questões econômicas e administrativas inerentes à evolução de uma sociedade que passava do estágio agrário para o industrial. Desde então, a profissão de administrador vem evoluindo.

Diante dessas mudanças, diversos estudos reuniram as principais competências do Administrador. Merece destaque o estudo de Sobral e Peci (2008), que elenca as competências que o administrador deve possuir de em cada nível estratégico. O rol de competências provem de um dos mais famosos estudos sobre o tema, concluído pelo Management Standards Centre em 2004, e pode ser observado no quadro 3.

Quadro 3 – Competências dos Administradores

Nível Estratégico	Nível Tático	Nível Operacional
Manter uma rede de contatos pessoais que permita acesso à informação ou aos recursos que a organização necessita.	Manter uma rede de contatos pessoais que permita o acesso a informação ou aos recursos de que sua unidade necessita.	Administrar os recursos pessoais e seu desenvolvimento profissional.
Liderar a organização, comunicando o propósito, os valores e a visão da empresa.	Desenvolver e implementar planos operacionais para sua unidade ou departamento.	Liderar sua área de responsabilidade, motivando os subordinados.
Mapear o ambiente no qual a organização opera.	Assegurar o cumprimento de requisitos legais, regulatórios, éticos e sociais na sua unidade.	Promover a igualdade de oportunidades e a diversidade na sua área de responsabilidade.
Encorajar a inovação na organização.	Encorajar a inovação em sua unidade ou departamento.	Encorajar a inovação na sua área de responsabilidade.
Desenvolver e implementar uma estratégia para a organização.	Planejar, liderar e implementar a mudança em produtos, serviços ou processos.	Implementar a mudança em produtos, serviços ou processos.

Desenvolver a cultura da organização de acordo com sua visão e estratégia.	Recrutar, selecionar e manter trabalhadores motivados.	Administrar os orçamentos para sua área de responsabilidade.
Planejar as necessidades de recursos humanos para que a organização atinja seus objetivos.	Planejar, alocar e avaliar o progresso e a qualidade do trabalho em sua unidade ou departamento.	Planejar, alocar e avaliar o progresso e a qualidade do trabalho em sua área de responsabilidade.
Promover o uso de novas tecnologias na organização.	Desenvolver e manter relações de trabalho produtivas com os subordinados e <i>stakeholders</i> .	Assegurar o cumprimento de requisitos de segurança e saúde em sua área de responsabilidade.
Criar e incentivar uma orientação para o cliente em toda a organização.	Administrar as relações com os clientes de forma a alcançar sua satisfação.	Monitorar e resolver problemas relacionados com o serviço aos clientes.
Monitorar, avaliar e melhorar o desempenho organizacional.	Desenhar e gerir os processos de negócio para sua unidade.	Administrar projetos para sua área de responsabilidade.

Fonte: Sobral e Peci (2008, p.16).

Já Silva (2008) traz as nove competências básicas do administrador com base em estudos da American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB), descritas como: Liderança; auto objetividade; pensamento analítico; flexibilidade comportamental; comunicação escrita; comunicação verbal; impacto pessoal; resistência ao estresse e tolerância na incerteza.

Schlatter, Behar e Reategui (2015) apresentam as 13 macro-competências do administrador vindas do Projeto Tuning América Latina, dividindo-as em 4 categorias, apresentadas no quadro 4:

Quadro 4 – Competências dos Administradores segundo o Projeto Tuning América Latina

Categorias	Definições
Pessoas e organização	É ético e socialmente responsável; Exerce liderança para a consecução dos objetivos; É capaz de aprender a aprender; Comunica de forma efetiva e trabalha em equipe
Inovação e empreendimento	Detecta oportunidades para empreender negócios; Formula, avalia e administra de forma eficaz e eficiente projetos empresariais em diferentes tipos de organizações
Gestão estratégica	Desenvolve o planejamento estratégico, tático e operacional em distintos cenários; Otimiza o processo administrativo e de negócios; Identifica e administra os riscos de negócios das organizações; Define e utiliza os sistemas de informação necessários para a gestão
Análise do negócio	Analisa a informação contábil, financeira e de mercado para a tomada de decisões; Avalia o impacto das legislações comercial, trabalhista e tributária, na gestão das organizações; Otimiza os recursos humanos, físicos, financeiros e outros da organização

Fonte: Schlatter, Behar e Reategui (2015, p.522).

Tendo o mercado e a academia como referenciais, Nascimento e Alves (2015) trouxeram em seu estudo um levantamento das competências do administrador. Para o primeiro,

são de grande importância as competências de reconhecer e definir problemas e oportunidades; pensar estrategicamente; habilidade e conhecimento em comunicação de forma geral e comportamento ético; e como tal, o administrador como um comunicador visionário segundo a percepção do mercado. Já para a academia, as competências levantadas são: habilidade de pensar estrategicamente; habilidade e conhecimento do ambiente organizacional; habilidade em identificar problemas e oportunidades; habilidade e conhecimento em comunicação; atitude de tomar iniciativa; motivação; habilidade em adquirir novos conhecimentos; adaptabilidade; comportamento ético; visão de projetos.

Mais recentemente, Dias e Brilhante (2019) indicam, com base em pesquisas do Conselho Federal de Administração (CFA), que as duas competências de maior relevância e representatividade para o administrador seriam a identificação de problemas, formulação e implantação de soluções; e desenvolvimento do raciocínio lógico, crítico e analítico acerca da realidade organizacional. Os autores expõem não só as competências gerais do perfil do futuro administrador, bem como as competências informacionais desse profissional, envolvendo competências orientadas ao uso da tecnologia, mostradas no quadro 5.

Quadro 5 – Competências Gerais e Informacionais do Perfil do Futuro Administrador

COMPETÊNCIAS
Trabalhar e produzir resultados em equipes
Resumir e esquematizar a informação de forma rápida
Negociar, mediar e arbitrar conflitos
Encontrar, analisar e utilizar dados e informações de fontes confiáveis
Desenvolver relacionamento interpessoal
Utilizar gestores de referências bibliográficas (ex. EndNote, ReferenceManger)
Exercer autocontrole emocional
Organizar dados e informações para leitura e escrita
Desenvolver boa comunicação escrita e falada
Encontrar as informações localizadas em fontes diversas
Inovar
Utilizar fontes eletrônicas e digitais de informação informal para o trabalho e estudo (Ex. Blog, websites, redes sociais)
Ser criativo
Usar bases de dados secundários para coletar informações (Scielo, Scopus, Web of Science)
Negociar
Organizar (adquirir, registrar, recuperar) e distribuir informação em sua forma original ou como produtos elaborados a partir dela
Praticar visão ampla e global
Utilizar programas estatísticos (Ex. SPSS, Stata)
Comprometer-me com os objetivos da organização
Instalar programas e softwares
Desenvolver visão crítica, raciocínio lógico e analítico
Usar recursos para construir trabalhos, relatórios e apresentações (Pacote Office ou Linux)
Ter iniciativa de ação e decisão
Difundir a informação na Internet (Ex. Webs, blogs)
Estar de prontidão a mudança
Aprender rapidamente novos conceitos ligados a tecnologia

Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle
Comunicar-me usando internet e plataformas digitais
Lidar com incertezas, ambiguidades e situações novas e inusitadas
Integrar conhecimentos específicos e gerais em sua área de atuação

Fonte: Adaptado de Dias e Brilhante (2019, p.7 e 8).

Ampliando a discussão, Gimenez *et al.*, (2020) consideram que o administrador do século XXI deve possuir uma lista de onze competências: autonomia no aprendizado; conforto com a tecnologia; consciência do contexto regional; consciência do contexto global; empatia; boa comunicação; liderança; pensamento crítico; *feedback*; rápida adaptação ao meio em que se encontra; conforto e estar ambientado em assumir riscos.

Com base nesses trabalhos, percebe-se que, nas diferentes atividades e complexidades em que atua, o administrador necessita mostrar uma série de competências desenvolvidas visando a adaptação, diferenciação e desempenho eficiente e eficaz dentro do contexto ao qual está inserido.

As abordagens apresentadas nesse trabalho, desde as mais antigas até as mais recentes, apresentam consonância em muitos aspectos, aliando competências estratégicas e de gestão de equipes a competências analíticas e de comunicação, voltadas a soluções de problemas e tomadas de decisão considerando a organização como um todo e o impacto das forças externas.

Visto isso, cresce a necessidade da formação dessas competências não só nas atividades práticas do administrador, mas também em sua formação acadêmica e profissional nos anos de graduação.

2.3 O papel das Instituições de Ensino Superior na formação das competências

A Administração no Brasil começou a ser ensinada no ano de 1902, em escolas particulares do Rio de Janeiro e São Paulo. O ensino foi regulamentado apenas em 1931 no governo de Getúlio Vargas, através do Ministério da Educação. O primeiro ensino regulamentado de administração no Brasil foi através do Instituto de Organização Racional do Trabalho, no mesmo ano de 1931 (FERREIRA; MARQUES, 2016).

Após a Segunda Guerra Mundial, em 1948, tornou-se mais relevante a presença de modelos estrangeiros de gestão tanto na forma de estruturar e gerir as organizações brasileiras, como nos conteúdos ensinados em administração. Isso foi consequência também da cooperação técnica firmada entre Brasil e os EUA, que buscavam expandir as teorias e modelos de ensino (BARROS; CARRIERI, 2013).

Com essa troca de experiências entre os dois países, os primeiros estudos na área de administração no Brasil evoluíram para formatação de cursos específicos para formação de

administradores, os quais foram iniciados pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Universidade de São Paulo (USP). Essas duas instituições foram primordiais para o desenvolvimento dos cursos de Administração, tendo a FGV como a precursora dos cursos de Administração Pública e de Empresas, através da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), em 1952, e da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EASP), em 1954 (WANDERLEY; CELANO; OLIVEIRA, 2018).

A partir disso os cursos de Administração foram se desenvolvendo por todo o país, mas sempre presos a rigidez dos currículos mínimos elaborados pelo Conselho Federal de Educação (CFE) em 1966, os quais não acompanhavam a realidade das instituições de ensino. Conseqüentemente o CFA e Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD) foram sempre atuando juntos na elaboração e aprovação dos currículos e propostas curriculares dos cursos de administração, culminando em 2005, na Resolução nº 4 do Conselho Nacional de Educação (CNE), instituindo as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Administração (COSTA; PACHECO; PACHECO, 2019)

As competências básicas a serem desenvolvidas no curso de graduação em Administração e necessárias para o ingresso do administrador no mercado de trabalho estão contidas na resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, do Conselho Nacional de Educação e nas Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Administração. Essas competências estão identificadas abaixo:

- 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;
- VIII - Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.” (Conselho Nacional de Educação, 2005, p. 2).

As Instituições de Ensino Superior (IES) têm papel importante no desenvolvimento do futuro profissional de Administração, devendo ter comprometimento com a formação das competências do profissional, atendendo às Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação (DCNs) e se ajustando às especificidades do cenário e do mercado atual (ROSA, 2015). Para tanto, devem incluir o desenvolvimento das competências estabelecidas pelas Diretrizes em seus projetos pedagógicos e planos de curso, além de monitorar e avaliar o desempenho dos discentes com base nessas competências (SOUSA, 2018).

Ainda nessa perspectiva, para o ensino e desenvolvimento dessas competências, Ferreira e Marques (2016) indicam que deve ser desenvolvida a pedagogia crítica, estimulando os discentes a questionarem e adotarem uma conduta mais analítica e reflexiva relacionado aos conteúdos e competências desenvolvidas em sala de aula.

Filho e Arantes (2018) afirmam que cada curso de Administração deve expressar em documento de caráter normativo próprio a intenção clara de atuação para formar o profissional de administração, dependendo do contexto ao qual o documento é implantado.

Visto isso, o contexto influi na relação de construção e reconstrução curricular dos cursos de graduação, levando em consideração o momento histórico em que se encontra o funcionamento do curso em específico (WILL; PACHECO, 2017)

Nisso, as IES devem estar atentas também às necessidades de inovação e adaptabilidade de forma consciente, para moldar a forma como as competências são transmitidas através dos projetos pedagógicos e planos de curso (GIMENEZ *et al.*, 2020).

Além das IES trazerem as competências das DCNs, devem usufruir da liberdade de elaboração de seus planos e projetos pedagógicos de curso de forma original, identificando principalmente as demandas e as características locais, moldando a formação do perfil do administrador necessária para cada localidade, apresentando assim currículos que sejam atualizados de acordo com as demandas e tendências da sociedade (OLIVEIRA; SANT'ANNA; DINIZ, 2014) e evitando a homogeneidade de administradores recém-formados (KERCH, 2016).

Visto isso, precisam considerar as peculiaridades do ambiente cultural e social como fatores de alto impacto no processo de formação de profissionais capazes de contribuir para a transformação e evolução de uma região, nos sentidos social e organizacional (LIMA; SILVA, 2019).

Nessa perspectiva, e para formar profissionais competentes a sua realidade, as IES também buscam e precisam transmitir aos discentes as competências intelectuais e

comportamentais que vão além das DCNs, baseando-se também nos estudos, projetos e literatura de autores clássicos que abordam as competências do administrador.

Então a noção de competências ganha relevância em todos os aspectos, principalmente em como a academia apresenta essas competências aos discentes (JÚNIOR *et al.*, 2017), já que o perfil do profissional de administração é impactado pela visão e as perspectivas da Instituição de Ensino Superior na qual tem sua formação (CALIARI *et al.*, 2018).

Nesse cenário, espera-se que o discente do curso de administração desenvolva essas competências, vistas como necessárias e exigidas para aplicabilidade no exercício da profissão do administrador (ROSA, 2015).

Os discentes devem aliar os conhecimentos e competências que a graduação os proporciona às competências que adquirem com as experiências práticas, aprimorando e desenvolvendo as competências e conhecimentos de forma contínua (MOREIRA *et al.*, 2014).

3 METODOLOGIA

Segue a metodologia de pesquisa aplicada neste trabalho, descrevendo os métodos, tipo de pesquisa e instrumento utilizados para coleta de dados e informações, bem como o processo de tratamento dos dados obtidos.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Em relação à natureza da pesquisa, o estudo caracteriza-se por uma abordagem quali-quantitativa, com a intenção de aliar e articular dados em pesquisas nas ciências humanas e sociais (NASCIMENTO; ALVES, 2015). A qualidade percebida na pesquisa em administração pode ser ampliada justamente pela combinação entre os dois métodos (COOPER; SCHINDLER, 2016).

A pesquisa qualitativa auxilia a compreensão de uma forma mais consistente e com maior foco de atenção as percepções particulares, opiniões e interpretações (LUDKE; ANDRE, 2013). Tal perspectiva, nesta investigação, busca conhecer a percepção dos respondentes e a interpretação das respostas, com o ponto de vista deles acerca da formação das competências do administrador proporcionada pelo curso, a fim de responder ao problema da pesquisa.

A perspectiva quantitativa busca identificar medidas padronizadas e frequências das respostas de alternativas predeterminadas, através de dados numéricos e escalas, e permite classificar e transformar muitas vezes informações, pessoas e objetos em escalas e postos de ordenação. Utiliza-se por exemplo, a identificação dos dados em números absolutos, porcentagens e cálculos de média (ARAÚJO; GOMES; LOPES, 2012; SILVA; LOPES; JUNIOR, 2014). Dentro dela, a presente pesquisa busca levantar em números absolutos, médias e porcentagens dados relacionadas tanto a perfil do respondente quanto as competências que eles julgam possuir e julgam necessárias para atuação do administrador, bem como apresentando aos respondentes possibilidade de respostas dentro de escalas gradativas baseadas na escala Likert, mensurando sua percepção acerca do tema.

Quanto ao objetivo, a pesquisa enquadra-se como descritiva, tendo como característica expor e demonstrar os principais aspectos e atributos de determinado fenômeno ou população, e principalmente estabelecer uma relação entre variáveis no objeto de estudo (VERGARA, 2014).

Nesse sentido, esta pesquisa demonstrou e expôs aspectos relacionados à percepção dos participantes do estudo com relação às competências do administrador, no caso identificados como discentes do curso de administração da Universidade Federal de Alagoas, constituindo a

população alvo. Consequentemente, estabeleceu relação com as competências discutidas nos artigos e livros, provenientes de levantamentos bibliográficos, e documentos oficiais extraídos através de pesquisa documental do Conselho Federal de Administração (CFA), Conselho Nacional de Educação (CNE) e da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas (FEAC - UFAL) (VERGARA, 2014; LISBOA, 2015).

O estudo foi realizado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), mais precisamente no curso de Bacharelado de Administração, que funciona nos turnos diurno e noturno. Participaram desse estudo como respondentes os discentes do curso de Administração, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas, dos turnos diurno e noturno, localizado no Campus A. C. Simões em Maceió.

3.2 Definição da Amostra e Métodos de Coleta de Dados

Para a definição da amostra foram incluídos alunos que estejam cursando do quinto período em diante e que tenham cursado pelo menos 60% da carga horária fixa - e, portanto, visto aspectos essenciais do curso de Administração, de acordo com o disposto na grade curricular do curso.

Estão excluídos dessa amostra os alunos que se encontraram cursando entre o primeiro e o quarto período do curso; tendo cursado carga horária inferior a 60%, de acordo com o disposto na grade curricular.

Com base em informações fornecidas pela Coordenação do Curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas no mês de maio de 2020, o universo correspondente aos critérios de inclusão totalizou o número de 262 alunos.

Para definição do tamanho da amostra mínima, observou-se o conceito de Cochran (1977), o qual delimita que, para uma população inferior a mil elementos, a amostra representativa deve conter entre 10% e 20% da população. Portanto, a amostra mínima foi definida como:

$$20\% \times 262 = 52,4$$

Onde:

População/Universo: 262

Tamanho da amostra mínima: aproximadamente 53 alunos.

Para coleta de dados, além de levantamentos bibliográficos, foi utilizada a pesquisa documental de documentos oficiais e documentação audiovisual extraída de redes sociais e plataformas de ensino. Lima (2016) trata os documentos audiovisuais como integrante dos

tópicos de análise documentária e pesquisa documental. A documentação audiovisual foi retirada dos perfis no Instagram do Centro Acadêmico de Administração; da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade; e do Evento Organização, Cultura e Administração; além da plataforma de ensino virtual oficial da UFAL, o Ambiente Virtual de Aprendizagem.

Também foi utilizada a aplicação de questionários online. O questionário online é um tipo de pesquisa semelhante aos questionários convencionais, mas que é conduzida por meio do acesso à internet em meios eletrônicos, podendo ser disponibilizado por e-mail ou através de uma página da internet (VIEIRA; CASTRO; JÚNIOR, 2010). Essa forma de aplicação do questionário tem como vantagens o baixo custo, a agilidade na aplicação e na tabulação dos dados e informações coletados, a flexibilidade na sua formulação, a facilidade e a capacidade de utilizar amostras mais específicas. As suas principais desvantagens são o risco de possuir baixa taxa de respostas na aplicação, a dependência de recursos tecnológicos e a impessoalidade (GUEDES; VASCONCELLOS, 2007; VIEIRA; CASTRO; JÚNIOR, 2010).

Foi aplicado um questionário online com 55 discentes do curso de administração da UFAL, no mês de junho de 2020, de forma que toda amostra extraída foi considerada válida. O questionário foi disponibilizado através do link da plataforma OnlinePesquisa, enviado para o e-mail dos respondentes. Os respondentes foram obtidos através da acessibilidade, ou seja, na aproximação e facilidade de comunicação entre autores e alunos por frequentarem e estarem inseridos no mesmo ambiente de estudo, mediante a comunicação via redes sociais com alunos que se adequavam ao critério de inclusão e concordaram em responder o questionário.

3.3 Técnica de Análise e Tratamento dos Dados

Com relação ao processo de tratamento de dados, a análise qualitativa dos dados se deu por meio da análise interpretativa e de conteúdo, de acordo com o extraído dos questionários (CALIARI *et al.*, 2018) e análise documentária de documentos oficiais e documentos audiovisuais (LIMA, 2016). Já na etapa quantitativa, a análise se deu pela estatística descritiva dos dados, que apoia a interpretação subjetiva na pesquisa quali – quantitativa, e consiste em “um conjunto de técnicas analíticas utilizado para resumir o conjunto dos dados recolhidos numa dada investigação, que são organizados, geralmente, através de números, tabelas e gráficos” (MORAIS, 2005, p. 8).

Quadro 6 – Método de coleta de dados por objetivo específico

OBJETIVOS	MÉTODO
-----------	--------

Identificar quais as competências citadas pela literatura como mais relevantes para o administrador;	Revisão e levantamentos bibliográficos de artigos e livros; Pesquisa documental de documentos oficiais.
Identificar as competências citadas como essenciais pelos discentes e quais eles julgavam ter;	Aplicação de questionários online.
Verificar percepção dos estudantes sobre a contribuição do curso de graduação para o desenvolvimento das competências do administrador;	Aplicação de questionários online.
Comparar as competências percebidas dos estudantes com a literatura e com as Diretrizes Básicas dos Cursos de Graduação em Administração	Análise documental Aplicação de questionários online.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A presente pesquisa foi aprovada no dia 04 de junho de 2020, através do parecer número 4.069.889, publicado pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Alagoas para ser aplicada com seres humanos, através do processo de CAAE número 30882520.0.0000.5013, com todas as informações referentes disponibilizadas através da Plataforma Brasil.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção será apresentada a análise de dados extraídos da aplicação na coleta de dados com os discentes do curso de administração, que estará exposta e dividida por objetivo específico proposto nesse trabalho.

Inicialmente será caracterizado o perfil geral dos participantes, e posteriormente serão desenvolvidas e analisadas: as competências essenciais ao administrador segundo a literatura; as competências essenciais ao administrador percebidas pelos discentes; a contribuição do curso de graduação para o desenvolvimento das competências do administrador, segundo a percepção dos discentes. Por fim, manifesta-se a comparação, por parte dos autores do estudo, das competências percebidas dos estudantes com a literatura e com as Diretrizes Básicas dos Cursos de Graduação em Administração.

4.1 Caracterização dos participantes

Dos 55 participantes da pesquisa, 42,59% eram mulheres e 57,41% eram homens. A maioria dos respondentes encontram-se na faixa etária entre 22 e 25 anos, representando 57,41% do total.

Grande parte dos estudantes que responderam à pesquisa está matriculada no turno noturno, representando quase 63% do total da amostra. A maioria dos discentes, quando responderam ao questionário, se encontrava matriculada nos 7º, 8º e 9º períodos, representando respectivamente 27,78%, 37,04% e 14,81%.

Representando a experiência extracurricular ou projetos participados durante a graduação, 71% dos respondentes desempenharam algum tipo de atividade, divididas entre extensão, pesquisa, movimento empresa júnior e centro acadêmico. Além disso, citaram atividades como ligas acadêmicas e trabalhos voluntários. Dentro dessa porcentagem, a maioria dos alunos realizou mais de uma atividade entre as citadas.

Essa participação mostra que os respondentes buscaram oportunidades além da sala de aula para complementar sua formação e potencializar suas competências. Isso se torna importante porque muitas dessas atividades e experiências propiciam formação e aplicação de competências em contextos parecidos com os encarados após a formação, além de aliar conhecimentos desenvolvidos na sala de aula a atividades práticas (FREITAS; MONTEZANO; ODELIUS, 2019).

Além disso, no momento da aplicação da pesquisa, 73% dos respondentes encontravam-se exercendo alguma atividade remunerada, porém nenhuma dessas eram em algum cargo de

gestão. Nesse sentido, é bom para o desenvolvimento de competências básicas dos níveis tático e operacional ao administrador, visando crescimento, desenvolvimento e aprendizado, porém não propicia o desenvolvimento pleno principalmente quando se trata de competências aplicadas a um nível mais estratégico.

4.2 Competências essenciais ao administrador segundo a literatura

Para alcançar o objetivo específico de identificar as competências elencadas pela literatura como mais relevantes ao administrador, foi elaborado pelos autores um quadro para compilar o que foi exposto no referencial teórico. O quadro contém as competências retiradas da análise de livros, artigos e documentos que apresentam estudos baseados no viés de apresentar as competências essenciais ao administrador segundo a tese de cada autor dos estudos.

Foram analisados sete estudos expostos nos levantamentos bibliográficos realizados em acervos de artigos científicos e pesquisas em livros e documentos que mostram as competências necessárias ao administrador.

Esses estudos foram selecionados por considerarem os diferentes contextos nos quais o administrador está inserido e principalmente pelas competências citadas mostrarem multidisciplinariedade e abordarem variados aspectos vistos no período de formação do administrador, além de apresentarem consonância com o Conselho Nacional de Educação.

Os estudos analisados têm como característica a contemporaneidade, desde as DCNs publicadas em 2005 a estudos mais atuais do ano vigente de 2020. Os estudos e dados foram encontrados em pesquisas feitas na biblioteca da Universidade Federal de Alagoas, nas publicações dos Conselho Federal de Administração e Conselho Nacional de Educação e em buscas no Google Acadêmico, que reúne um vasto acervo de publicações científicas. As pesquisas foram realizadas no período de julho de 2019 a maio de 2020.

Os estudos são dos autores: Sobral e Peci (2008); Silva (2008); Schlatter, Behar e Reategui (2015); Nascimento e Alves (2015); Conselho Federal de Administração (2015); Dias e Brillhante (2019); Gimenez *et al.*, (2020). Além disso, foram consideradas as competências contidas nas Diretrizes Curriculares Nacionais referentes ao Curso de Administração, do ano de 2005 (CNE, 2005).

Visto isso, após a análise dos métodos e da forma como cada estudo catalogou e reuniu as principais competências, o compilado se deu levando em consideração a nomenclatura, a aproximação temática e de conteúdo e aplicação dessas competências em contextos variados.

Após essas aproximações e análises, as competências foram divididas e reagrupadas em 7 grandes categorias multidisciplinares.

Quadro 7 – Competências multidisciplinares essenciais ao administrador

COMPETÊNCIAS MULTIDISCIPLINARES ESSENCIAIS AO ADMINISTRADOR	
Liderança e tomada de decisão	Exercer liderança para o atingimento de objetivos, motivando e comunicando a cultura, visão e valores da organização para sua equipe.
	Tomar decisões e assumir o processo decisório com base no PDCA.
Autogestão de conhecimentos e habilidades	Ter consciência e visão ampla do contexto global e regional no qual está inserido.
	Ter auto objetividade, capacidade de administrar recursos pessoais e seu desenvolvimento profissional.
	Desenvolver o raciocínio lógico, crítico e analítico em suas ações, tomadas de decisão, e na realidade organizacional na qual está inserido.
	Ter adaptabilidade ao contexto, estando confortável e ambientado com mudanças e gestão de riscos.
	Ter disposição e facilidade em adquirir novos conhecimentos, utilizando das mais diversas fontes, referências e base de dados, integrando conhecimentos específicos e gerais em sua atuação.
Atitudes, valores e comportamentos	Identificar problemas e ser inclinado a formular e implantar soluções.
	Exercer autocontrole emocional e possuir flexibilidade comportamental.
Gestão Estratégica e Planejamento	Ser ético e socialmente responsável, assegurando cumprimento dos requisitos legais, éticos, sociais e regulatórios, e avaliando o impacto desses, de acordo com o nível estratégico que se encontra.
	Desenvolver e implementar planejamentos e planos de ações nos níveis estratégico, tático e operacional em diferentes cenários.
	Administrar projetos de forma eficaz e eficiente, monitorando, avaliando e melhorando a execução dos mesmos.
	Desenhar e gerir processos de negócio, monitorando, avaliando e melhorando a execução deles.
	Mapear e monitorar o ambiente e desempenho organizacionais.
	Assegurar a gestão da qualidade dos processos, produtos, serviços e ambiente organizacional.
	Desenvolver e implementar estratégias para organização, de acordo com o nível no qual está inserido (estratégico, tático ou operacional).
	Administrar e analisar orçamentos, relatórios e informações contábeis, financeiras e de mercado para tomada de decisão.
Otimizar os recursos humanos, físicos, financeiros e demais recursos da organização.	
Empreendedorismo, inovação e tecnologia	Ser criativo e inovador, encorajando e desenvolvendo sua equipe para essa orientação, e aplicando ou sugerindo mudanças nos produtos, serviços ou processos.
	Identificar oportunidades para empreender negócios.
	Conhecer e utilizar-se da tecnologia e dos sistemas de informação, bem como promover o uso de novas tecnologias em seu trabalho ou na organização.
Comunicação	Exercer comunicação verbal e escrita de forma efetiva, sintetizando, distribuindo e organizando informações e dados de forma clara e precisa.
	Ter boa argumentação e ser convincente nas negociações e mediação de conflitos.
Gestão de Redes, Pessoas e Equipes	Gerir equipes promovendo a diversidade, a igualdade de oportunidades e espaços para feedbacks.
	Planejar, alocar e avaliar a qualidade e o progresso do trabalho da equipe.
	Manter e gerir relações de trabalho produtivas com stakeholders e redes de contato, de forma que permitam acesso a informações e recursos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em levantamento bibliográfico.

As competências reunidas segundo os autores dos estudos analisados são imprescindíveis para o administrador no exercício de sua profissão na contemporaneidade, envolvendo diferentes cenários e níveis. Nisso serviram de base também para o levantamento da relevância e percepção dessas competências junto aos graduandos em administração.

4.3 Competências essenciais ao administrador percebidas pelos discentes

Foi proposto aos participantes da pesquisa que mensurassem, através da escala Likert, suas preferências com relação as áreas da administração que gostariam de trabalhar, classificando de 1- menor preferência a 5- maior preferência.

Em cada número para classificação apresentam-se as informações da quantidade de respondentes que fizeram a respectiva classificação e a porcentagem com relação as classificações no total, levando em consideração cada área de atuação do administrador. Portanto, para a análise feita, levou-se em consideração a linha horizontal de cada área. No final de cada linha observa-se a média aritmética da classificação de cada área.

Tabela 1 – Áreas da administração que gostaria de trabalhar

Áreas da administração	1		2		3		4		5		Prefiro não responder	Média
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Administração Financeira e Orçamentária (Controladoria; auditoria; gestão de custos)	10	18,52	8	14,81	12	22,22	13	24,07	11	20,37		3,13
Marketing (Pesquisa de mercado)	6	11,11	6	11,11	14	25,93	12	22,22	16	29,63		3,48
Empreendedorismo (Elaboração de planos de negócio)	2	3,70	3	5,56	16	29,63	13	24,07	20	37,04		3,85
Consultoria	4	7,41	6	11,11	12	22,22	17	31,48	15	27,78		3,61
Gestão de Projetos	4	7,41	7	12,96	9	16,67	17	31,48	17	31,48		3,67
Gestão da Produção (Gestão de processos)	5	9,26	12	22,22	13	24,07	15	27,78	9	16,67		3,2
Gestão Ambiental	18	33,33	11	20,37	16	29,63	2	3,70	7	12,96		2,43
Logística	12	22,22	15	27,78	12	22,22	4	7,41	11	20,37		2,76
Carreira Acadêmica	24	44,44	6	11,11	8	14,81	5	9,26	11	20,37		2,5
Gestão de Informações	10	18,52	10	18,52	10	18,52	14	25,93	10	18,52		3,07

Áreas da administração	1		2		3		4		5		Prefiro não responder	Média
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Comércio Exterior	9	16,67	10	18,52	15	27,78	15	27,78	5	9,26		2,94
Planejamento Estratégico	4	7,41	7	12,96	7	12,96	18	33,33	18	33,33		3,72
Gestão de Recursos Humanos	11	20,37	10	18,52	8	14,81	13	24,07	12	22,22		3,09

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com as classificações, as áreas preferidas pelos participantes da pesquisa que apresentaram as maiores médias foram: empreendedorismo (elaboração de planos de negócio), com uma média de 3,85; planejamento estratégico, com uma média de 3,72; gestão de projetos, com média de 3,67 e consultoria, com média de 3,61. Observou-se também que gestão ambiental, logística, carreira acadêmica e comércio Exterior apresentaram as menores médias, indicando respectivamente 2,43; 2,5; 2,76 e 2,94.

A preferência dos estudantes para área de empreendedorismo apresenta consonância com o intuito de sua graduação, haja vista que o curso de Administração da UFAL indica, em seu PPC, sua formação e viés voltado para o empreendedorismo local, referido tanto no contexto de atuação: “o curso de Administração da UFAL busca a formação de profissionais capacitados e qualificados para exercer o espírito empreendedor” (UFAL, 2006, p. 8), quanto em seu objetivo: “Formar profissionais empreendedores capazes de implementar, gerenciar, manter e desenvolver continuamente organizações, que sejam comprometidas com o desenvolvimento sustentável local, regional e nacional.” (UFAL, 2006, p. 9).

Os estudantes abordaram que o seu curso também tem forte orientação e oportunidades para seguir a carreira acadêmica, porém essa área de atuação obteve uma das piores médias de preferência, tendo 44,44% de classificações como menor preferência para atuação. Isso pode representar um indicador de um desinteresse crescente dos alunos do curso por essa orientação, mesmo com as oportunidades oferecidas.

Quando levados a classificar as competências com relação à relevância e importância para atuação do administrador, os resultados obtidos foram expressos na Tabela 2. Cada competência foi classificada de 1- Menor importância a 5- Maior importância.

A partir dos dados apresentados na Tabela 2, identifica-se que praticamente todas as competências listadas tiveram médias acima de 4, sendo avaliadas como competências de

grande relevância e importância para atuação do administrador, já que a escala é de intensidade gradativa e os índices 4 e 5 representam pontuações máximas com relação a relevância.

Tabela 2 – Relevância das competências essenciais ao administrador segundo percepção dos discentes

Competências essenciais ao administrador	1		2		3		4		5		Prefiro não responder		Média Ø
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
Exercer liderança para o atingimento de objetivos, motivando e comunicando a cultura, visão e valores da organização para sua equipe.	1	1,85	-	-	-	-	8	14,81	45	83,33			4,78
Tomar decisões e assumir o processo decisório com base no PDCA.	2	3,70	2	3,70	11	20,37	20	37,04	19	35,19			3,96
Ter consciência e visão ampla do contexto global e regional no qual está inserido.	-	-	1	1,85	4	7,41	16	29,63	33	61,11			4,5
Ter auto objetividade, capacidade de administrar recursos pessoais e seu desenvolvimento profissional.	1	1,85	-	-	4	7,41	20	37,04	29	53,70			4,41
Desenvolver o raciocínio lógico, crítico e analítico em suas ações, tomadas de decisão, e na realidade organizacional na qual está inserido.	1	1,85	-	-	4	7,41	13	24,07	36	66,67			4,54
Ter adaptabilidade ao contexto, estando confortável e ambientado com mudanças e gestão de riscos.	1	1,85	-	-	3	5,56	16	29,63	34	62,96			4,52
Ter disposição e facilidade em adquirir novos conhecimentos, utilizando das mais diversas fontes, referências e base de dados, integrando conhecimentos específicos e gerais em sua atuação.	-	-	-	-	6	11,11	14	25,93	34	62,96			4,52
Identificar problemas e ser inclinado a formular e implantar soluções.	1	1,85	-	-	2	3,70	15	27,78	36	66,67			4,57
Exercer autocontrole emocional e possuir flexibilidade comportamental.	1	1,85	1	1,85	3	5,56	13	24,07	35	64,81	1	1,85	4,51
Ser ético e socialmente responsável, assegurando cumprimento dos requisitos legais, éticos, sociais e regulatórios, e avaliando o impacto desses, de acordo com o nível estratégico que se encontra.	2	3,70	-	-	1	1,85	6	11,11	45	83,33			4,7

Competências essenciais ao administrador	1		2		3		4		5		Prefiro não responder		Média
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø
Desenvolver e implementar planejamentos e planos de ações nos níveis estratégico, tático e operacional em diferentes cenários.	1	1,85	1	1,85	7	12,96	11	20,37	34	62,96			4,41
Administrar projetos de forma eficaz e eficiente, monitorando, avaliando e melhorando a execução dos mesmos.	2	3,70	1	1,85	2	3,70	9	16,67	40	74,07			4,56
Desenhar e gerir processos de negócio, monitorando, avaliando e melhorando a execução deles.	1	1,85	2	3,70	9	16,67	21	38,89	21	38,89			4,09
Mapear e monitorar o ambiente e desempenho organizacionais.	2	3,70	1	1,85	9	16,67	23	42,59	19	35,19			4,04
Assegurar a gestão da qualidade dos processos, produtos, serviços e ambiente organizacional.	1	1,85	-	-	7	12,96	14	25,93	32	59,26			4,41
Desenvolver e implementar estratégias para organização, de acordo com o nível no qual está inserido (estratégico, tático ou operacional).	1	1,85	1	1,85	3	5,56	15	27,78	34	62,96			4,48
Administrar e analisar orçamentos, relatórios e informações contábeis, financeiras e de mercado para tomada de decisão.	-	-	3	5,56	2	3,70	20	37,04	29	53,70			4,39
Otimizar os recursos humanos, físicos, financeiros e demais recursos da organização.	1	1,85	3	5,56	2	3,70	16	29,63	32	59,26			4,39
Ser criativo e inovador, encorajando e desenvolvendo sua equipe para essa orientação, e aplicando ou sugerindo mudanças nos produtos, serviços ou processos.	-	-	-	-	4	7,41	14	25,93	36	66,67			4,59
Identificar oportunidades para empreender negócios.	1	1,85	1	1,85	9	16,67	13	24,07	29	53,70	1	1,85	4,28
Conhecer e utilizar-se da tecnologia e dos sistemas de informação, bem como promover o uso de novas tecnologias em seu trabalho ou na organização.	1	1,85	1	1,85	3	5,56	16	29,63	33	61,11			4,46

Competências essenciais ao administrador	1		2		3		4		5		Prefiro não responder		Média
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø
Exercer comunicação verbal e escrita de forma efetiva, sintetizando, distribuindo e organizando informações e dados de forma clara e precisa.	1	1,85	-	-	7	12,96	16	29,63	30	55,56			4,37
Ter boa argumentação e ser convincente nas negociações e mediação de conflitos.	1	1,85	1	1,85	3	5,56	17	31,48	32	59,26			4,44
Gerir equipes promovendo a diversidade, a igualdade de oportunidades e espaços para feedbacks.	2	3,70	-	-	6	11,11	7	12,96	39	72,22			4,5
Planejar, alocar e avaliar a qualidade e o progresso do trabalho da equipe.	-	-	2	3,70	2	3,70	14	25,93	36	66,67			4,56
Manter e gerir relações de trabalho produtivas com stakeholders e redes de contato, de forma que permitam acesso a informações e recursos.	1	1,85	-	-	8	14,81	17	31,48	28	51,85			4,31

Fonte: dados da pesquisa.

As competências com as maiores médias foram indicadas por: exercer liderança para o atingimento de objetivos, motivando e comunicando a cultura, visão e valores da organização para sua equipe, presente principalmente nos estudos de Sobral e Peci (2008), Silva (2008) e Gimenez *et al.*, (2020); ser ético e socialmente responsável, assegurando cumprimento dos requisitos legais, éticos, sociais e regulatórios, e avaliando o impacto desses, de acordo com o nível estratégico que se encontra, presente nos estudos de Nascimento e Alves (2015), Schlatter, Behar e Reategui (2015) e Sobral e Peci (2008); ser criativo e inovador, encorajando e desenvolvendo sua equipe para essa orientação, e aplicando ou sugerindo mudanças nos produtos, serviços ou processos, presente principalmente nas abordagens de Dias e Brilhante (2019) e Sobral e Peci (2008); identificar problemas e ser inclinado a formular e implantar soluções, competência ressaltada principalmente por Nascimento e Alves (2015), Dias e Brilhante (2019), e pelo Conselho Federal de Administração (2015), que retratam essa competência como uma das mais relevantes se comparadas com as demais, tanto no mundo acadêmico como no mercado. Essas competências obtiveram as seguintes médias, respectivamente: 4,78; 4,7; 4,59 e 4,57.

Considerando as classificações das competências multidisciplinares feitas pelos autores desse estudo no Quadro 7, as competências percebidas no parágrafo acima estão divididas

respectivamente nas categorias: Liderança e tomada de decisão; Atitudes, valores e comportamentos; Empreendedorismo, inovação e tecnologia; Autogestão de conhecimentos e habilidades.

Vale ressaltar a presença de duas competências que junto com as já citadas demandam atenção, já que obtiveram porcentagens relevantes, 74,07% e 72,22% de classificação, no índice 5- Maior importância. Essas competências são respectivamente: administrar projetos de forma eficaz e eficiente, monitorando, avaliando e melhorando a execução deles; gerir equipes promovendo a diversidade, a igualdade de oportunidades e espaços para feedbacks. Ambas as competências são destacadas como fundamentais para atuação do administrador nos níveis tático e estratégico, e estão presentes principalmente nos estudos de Sobral e Peci (2008), e são citadas por Schlatter, Behar e Reategui (2015) e Dias e Brilhante (2019).

De acordo com as classificações feitas pelos autores deste trabalho, as competências citadas acima estão inclusas respectivamente nas categorias Gestão Estratégica e Planejamento; e Gestão de Redes, Pessoas e Equipes.

Em análise geral percebe-se que as competências mais relevantes percebidas pelos discentes, citadas nos parágrafos acima, ocupam de forma distribuída 6 das 7 categorizações elaboradas pelos autores deste trabalho, indicando a importância da abordagem multidisciplinar das competências do administrador, levando-se em consideração as características ressaltadas pelos autores dos estudos analisados. Nisso constata-se, com base no que a aborda, a necessidade de ter competências bem distribuídas em diferentes viés de atuação do administrador (SOBRAL; PECI, 2008; SILVA, 2008; SCHLATTER; BEHAR; REATEGUI, 2015; NASCIMENTO; ALVES, 2015; DIAS; BRILHANTE, 2019; GIMENEZ *et al.*, 2020). Os respondentes também avaliaram as competências com relação as suas percepções sobre o quanto eles julgavam possuir de cada competência, no momento da resposta ao questionário. Eles também puderam avaliar em escala gradativa de intensidade, tendo os índices: 1- Muito pouco, 2- Pouco, 3- Razoável, 4- Possui consideravelmente ao 5- Possui bastante. Representa-se na Tabela 3.

Tabela 3 – Percepção dos discentes com relação a quanto possuem de cada competência

Competências essenciais ao administrador	1		2		3		4		5		Prefiro não responder		Média Ø
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
Exercer liderança para o atingimento de objetivos, motivando e comunicando a cultura, visão e valores da organização para sua equipe.	1	1,85	3	5,56	16	29,63	23	42,59	11	20,37			3,74
Tomar decisões e assumir o processo decisório com base no PDCA.	7	12,96	6	11,11	22	40,74	15	27,78	4	7,41			3,06
Ter consciência e visão ampla do contexto global e regional no qual está inserido.	-	-	3	5,56	20	37,04	18	33,33	13	24,07			3,76
Ter auto objetividade, capacidade de administrar recursos pessoais e seu desenvolvimento profissional.	-	-	3	5,56	16	29,63	25	46,30	10	18,52			3,78
Desenvolver o raciocínio lógico, crítico e analítico em suas ações, tomadas de decisão, e na realidade organizacional na qual está inserido.	-	-	4	7,41	13	24,07	25	46,30	12	22,22			3,83
Ter adaptabilidade ao contexto, estando confortável e ambientado com mudanças e gestão de riscos.	1	1,85	5	9,26	20	37,04	15	27,78	13	24,07			3,63
Ter disposição e facilidade em adquirir novos conhecimentos, utilizando das mais diversas fontes, referências e base de dados, integrando conhecimentos específicos e gerais em sua atuação.	-	-	1	1,85	10	18,52	21	38,89	22	40,74			4,19
Identificar problemas e ser inclinado a formular e implantar soluções.	-	-	2	3,70	15	27,78	24	44,44	13	24,07			3,89
Exercer autocontrole emocional e possuir flexibilidade comportamental.	1	1,85	3	5,56	21	38,89	18	33,33	11	20,37			3,65
Ser ético e socialmente responsável, assegurando cumprimento dos requisitos legais, éticos, sociais e regulatórios, e avaliando o impacto desses, de acordo com o nível estratégico que se encontra.	1	1,85	-	-	4	7,41	17	31,48	32	59,26			4,46
Desenvolver e implementar planejamentos e planos de ações nos níveis estratégico, tático e operacional em diferentes cenários.	2	3,70	13	24,07	20	37,04	13	24,07	6	11,11			3,15

Competências essenciais ao administrador	1		2		3		4		5		Prefiro não responder		Média
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø
Administrar projetos de forma eficaz e eficiente, monitorando, avaliando e melhorando a execução dos mesmos.	1	1,85	6	11,11	23	42,59	19	35,19	5	9,26			3,39
Desenhar e gerir processos de negócio, monitorando, avaliando e melhorando a execução deles.	2	3,70	10	18,52	20	37,04	15	27,78	7	12,96			3,28
Mapear e monitorar o ambiente e desempenho organizacionais.	6	11,11	5	9,26	23	42,59	12	22,22	8	14,81			3,20
Assegurar a gestão da qualidade dos processos, produtos, serviços e ambiente organizacional.	-	-	10	18,52	22	40,74	13	24,07	9	16,67			3,39
Desenvolver e implementar estratégias para organização, de acordo com o nível no qual está inserido (estratégico, tático ou operacional).	2	3,70	7	12,96	18	33,33	20	37,04	7	12,96			3,43
Administrar e analisar orçamentos, relatórios e informações contábeis, financeiras e de mercado para tomada de decisão.	6	11,11	11	20,37	20	37,04	10	18,52	7	12,96			3,02
Otimizar os recursos humanos, físicos, financeiros e demais recursos da organização.	4	7,41	9	16,67	21	38,89	15	27,78	5	9,26			3,15
Ser criativo e inovador, encorajando e desenvolvendo sua equipe para essa orientação, e aplicando ou sugerindo mudanças nos produtos, serviços ou processos.	2	3,70	3	5,56	23	42,59	17	31,48	9	16,67			3,52
Identificar oportunidades para empreender negócios.	5	9,26	8	14,81	16	29,63	17	31,48	8	14,81			3,28
Conhecer e utilizar-se da tecnologia e dos sistemas de informação, bem como promover o uso de novas tecnologias em seu trabalho ou na organização.	1	1,85	4	7,41	14	25,93	18	33,33	17	31,48			3,85
Exercer comunicação verbal e escrita de forma efetiva, sintetizando, distribuindo e organizando informações e dados de forma clara e precisa.	-	-	3	5,56	12	22,22	21	38,89	18	33,33			4,00

Competências essenciais ao administrador	1		2		3		4		5		Prefiro não responder		Média
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø
Ter boa argumentação e ser convincente nas negociações e mediação de conflitos.	2	3,70	8	14,81	15	27,78	21	38,89	8	14,81			3,46
Gerir equipas promovendo a diversidade, a igualdade de oportunidades e espaços para feedbacks.	3	5,56	3	5,56	16	29,63	17	31,48	15	27,78			3,70
Planejar, alocar e avaliar a qualidade e o progresso do trabalho da equipa.	2	3,70	4	7,41	22	40,74	15	27,78	11	20,37			3,54
Manter e gerir relações de trabalho produtivas com stakeholders e redes de contato, de forma que permitam acesso a informações e recursos.	2	3,70	9	16,67	15	27,78	21	38,89	7	12,96			3,41

Fonte: dados da pesquisa.

Em observação à Tabela 3, constata-se que apenas duas competências atingiram médias acima de 4. Ser ético e socialmente responsável, assegurando cumprimento dos requisitos legais, éticos, sociais e regulatórios, e avaliando o impacto desses, de acordo com o nível estratégico que se encontra, com média 4,46, é a primeira delas. Percebe-se consonância com a relevância indicada na Tabela 2. Isso se mostra importante aos discentes, já que a competência é apresentada em estudos relevantes e principalmente indicada como característica essencial ao mercado e a academia, e imprescindível para atuação do administrador independente do cenário ou nível em que se encontra (NASCIMENTO; ALVES, 2015; SCHLATTER; BEHAR; REATEGUI, 2015; SOBRAL; PECI, 2008).

A outra competência é ter disposição e facilidade em adquirir novos conhecimentos, utilizando das mais diversas fontes, referências e base de dados, integrando conhecimentos específicos e gerais em sua atuação, com média 4,19. Essa competência é principalmente citada no estudo de Dias e Brilhante (2019). Nesse estudo os autores relacionam as competências essenciais principalmente à orientação para o novo cenário tecnológico da atuação dos profissionais, bem como a um novo cenário de mercado que exige cada vez mais a criatividade e a inovação. Nesse sentido, ressalta-se a importância de o discente possuir a competência citada para atuar frente as evoluções do mercado (DIAS; BRILHANTE, 2019).

Em contrapartida às competências explicitadas acima, a maioria das avaliações das competências restantes encontra-se com médias entre 3- Razoável e 4- Possui consideravelmente, indicando que, de acordo com suas percepções, os participantes da pesquisa

possuem pelo menos o básico de cada competência, mas que ainda encontram uma lacuna e um potencial para o desenvolvimento de cada aspecto.

É importante frisar que os autores dos estudos analisados consideraram, a partir dos variados métodos de suas pesquisas, as competências imprescindíveis para atuação do administrador. Nisso, afirmam que, diante da concorrência, o administrador necessita ter pelo menos boa parte das competências citadas desenvolvidas ou em um estado considerável de desenvolvimento. Mostram também que a graduação desenvolve boa parte dessas competências em nível considerável, se auxiliada pelas oportunidades extracurriculares e no mercado de trabalho (SOBRAL; PECI, 2008; SILVA, 2008; SCHLATTER; BEHAR; REATEGUI, 2015; NASCIMENTO; ALVES, 2015; DIAS; BRILHANTE, 2019; GIMENEZ *et al.*, 2020; FREITAS; MONTEZANO; ODELIUS, 2019)

De acordo com essas considerações e observações feitas do referencial utilizado, e diante do fato de grande parte dos respondentes se encontrarem matriculados entre 7º e 9º períodos, na fase final de sua graduação, e estando ativos no mercado de trabalho, observa-se que as competências poderiam se encontrar mais potencialmente desenvolvidas, ou os alunos terem uma percepção melhor acerca de mais competências.

Considera-se ainda que Projeto Pedagógico do Curso de Administração da UFAL, teoricamente, busca desenvolver grande parte das competências essenciais introdutórias aos alunos, por meio de disciplinas como: Organização, Sistemas e Métodos; Antropologia das Organizações; Contabilidade; Análise das Demonstrações Contábeis; Filosofia, Ética e Cidadania; Comportamento Organizacional; Matemática Financeira; Tecnologia da Informação; Gestão de Custos; Gestão de Recursos Materiais e Patrimoniais; Estatística e Matemática.

Tais disciplinas auxiliam no desenvolvimento de competências como: ter consciência e visão ampla do contexto global e regional no qual está inserido; ter boa argumentação e ser convincente nas negociações e mediação de conflitos; exercer comunicação verbal e escrita de forma efetiva, sintetizando, distribuindo e organizando informações e dados de forma clara e precisa; administrar e analisar orçamentos, relatórios e informações contábeis, financeiras e de mercado para tomada de decisão; exercer autocontrole emocional e possuir flexibilidade comportamental; identificar problemas e ser inclinado a formular e implantar soluções; exercer liderança para o atingimento de objetivos, motivando e comunicando a cultura, visão e valores da organização para sua equipe; ter auto objetividade, capacidade de administrar recursos pessoais e seu desenvolvimento profissional; desenvolver o raciocínio lógico, crítico e analítico

em suas ações, tomadas de decisão, e na realidade organizacional na qual está inserido (UFAL, 2006).

Em resumo, de acordo com os dados analisados na construção do estudo, as competências reunidas no Quadro 7 são essenciais para atuação do administrador em diferentes cenários e envolvem diversos conhecimentos e características, tornando-as aplicáveis em diferentes condições. Nisso, percebe-se a relevância das competências abordadas pela literatura (SOBRAL; PECI, 2008; SILVA, 2008; SCHLATTER; BEHAR; REATEGUI, 2015; NASCIMENTO; ALVES, 2015; DIAS; BRILHANTE, 2019; GIMENEZ *et al.*, 2020). Em análise da classificação da relevância dessas competências pelos discentes, as respostas e níveis de classificação aproximaram-se e convergiram com a relevância identificada pelos autores estudados. Inclusive as competências mais bem classificadas e vistas sob olhar de maior relevância pelos discentes são competências que apresentam padrão de repetição nos estudos analisados.

Entretanto, quando questionados sobre as suas percepções acerca do quanto eles possuem de cada competência, os resultados mostraram conforme as médias de classificação que na grande maioria das competências os discentes as possuem razoavelmente. Levando-se em consideração que a graduação aliada com atividades extracurriculares e experiência inicial de mercado potencializa o desenvolvimento de grande parte das competências apresentadas (SOBRAL; PECI, 2008; SILVA, 2008; SCHLATTER; BEHAR; REATEGUI, 2015; NASCIMENTO; ALVES, 2015; DIAS; BRILHANTE, 2019; GIMENEZ *et al.*, 2020; FREITAS; MONTEZANO; ODELIUS, 2019; MOREIRA *et al.*, 2014), percebe-se que os estudantes estão abaixo do esperado nesse quesito, quando se considera também que a maioria dos respondentes estão na fase final de graduação e desempenhando atividade remunerada no mercado com experiências extracurriculares em sua graduação, além de muitas das competências serem teoricamente desenvolvidas pelo curso de acordo com seu PPC, através de disciplinas que são vistas, por exemplo, anteriormente ao 6º período da graduação (UFAL, 2006).

4.4 Contribuição do curso de administração para o desenvolvimento das competências do administrador

O Conselho Nacional de Educação, por meio das Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação, em 2005, determinou as competências básicas a serem desenvolvidas

nos cursos de graduação em administração, para que o administrador possa ingressar no mercado de trabalho após a conclusão de seu curso (CNE, 2005).

Então foi proposto aos discentes avaliarem o quanto possuíam de cada competência apresentada na tabela 4. As competências foram avaliadas conforme os índices: 1- Muito pouco, 2- Pouco, 3- Razoável, 4- Possui consideravelmente ao 5- Possui bastante.

Para os discentes, as competências listadas na Tabela 4 são indispensáveis na formação dos administradores durante o período de graduação, e cabe as Instituições de Ensino Superior desenvolvê-las na formação desses profissionais, para assim torná-los capacitados para ingressar no mercado de trabalho (ROSA, 2015; SOUSA, 2018).

Tabela 4 – Percepção dos discentes com relação a quanto possuem de cada competência contida nas Diretrizes Curriculares Nacionais

Competências do administrador contidas nas Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Administração	1		2		3		4		5		Prefiro não respon- der		Média Ø
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
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	-	-	5	9,09	21	38,18	24	43,64	5	9,09	-	-	3,53
II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais	1	1,82	10	18,18	15	27,27	19	34,55	10	18,18	-	-	3,49
III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento	3	5,45	10	18,18	19	34,55	16	29,09	7	12,73	-	-	3,25
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	3	5,45	7	12,73	25	45,45	15	27,27	5	9,09	-	-	3,22

Competências do administrador contidas nas Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Administração	1		2		3		4		5		Prefiro não respon- der		Média
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ
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	-	-	3	5,45	16	29,09	18	32,73	18	32,73	-	-	3,93
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	-	-	5	9,09	15	27,27	18	32,73	17	30,91	-	-	3,85
VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações	1	1,82	6	10,91	25	45,45	15	27,27	8	14,55	-	-	3,42
VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais	8	14,55	13	23,64	13	23,64	18	32,73	3	5,45	-	-	2,91

Fonte: dados da pesquisa.

Em análise dos resultados, nota-se que as competências que obtiveram maiores médias foram: 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; 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; 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. Essas competências obtiveram as respectivas médias de: 3,53; 3,85; 3,93.

Segundo os autores que tratam desse tema e a própria resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, do Conselho Nacional de Educação que trata das Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Administração, os cursos de graduação tem o dever de possibilitar pelo menos o aprendizado dessas oito competências essenciais (CNE, 2005; ROSA, 2015;

SOUSA, 2018). Além disso, para entrada no mercado de trabalho, essas são competências fundamentais exigidas para o exercício da profissão, e por isso as IES precisam ter comprometimento de desenvolvê-las junto aos discentes, esperando-se que esses obtenham um nível considerável de desenvolvimento dessas competências ao longo de sua formação (ROSA, 2015). Nesse sentido, de acordo com observações aos resultados, os discentes estão abaixo do que se espera, encontrando-se entre possuir de forma razoável e considerável as competências listadas.

Considerando que o curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas propõe, em seu PPC, as competências contidas nas Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Administração (UFAL, 2006), os estudantes foram questionados sobre quais eram suas percepções sobre a contribuição do curso para a formação das suas competências e atuação no mercado de trabalho.

Uma parte dos discentes respondeu que o curso faz o seu papel e forma as competências necessárias ao administrador, principalmente quando relacionadas a comunicação, visão crítica das organizações, e a identificar problemas, soluções e cenários, como pode ser observado nos trechos a seguir:

Na minha caminhada no curso de administração da UFAL eu consegui desenvolver, acima de tudo, uma visão crítica das empresas e como elas conduzem suas estratégias e como agir em cima dessas particularidades, sejam elas partindo do próprio modelo administrativo da organização ou das pessoas envolvidas. (E1)

O curso foi de extrema importância para desenvolvimento não só das competências acadêmicas, como das competências intelectuais e sociais que o ambiente e a vivência da universidade proporcionam, principalmente na identificação de problemas, soluções e cenários no geral. (E2)

Eu pude ter acesso a vários conteúdos que puderam me ajudar futuramente na carreira profissional, principalmente desenvolvendo minha forma de comunicação, mediante a qualquer adversidade. (E3)

Aliando essas competências com atividades extracurriculares proporcionadas pela instituição, e experiências profissionais, esses respondentes afirmaram que se sentem amplamente capacitados e preparados para o mercado de trabalho, podendo se adaptar a qualquer cenário, conforme verifica-se a seguir:

Bom, o curso possibilita a absorção e aprendizado das competências pelo aluno, mas só com atividades como o Estágio, Centro Acadêmico e Empresa Júnior, que se descobre e desenvolve suas competências na prática. (E4)

O curso de administração da UFAL é a melhor forma que poderia ter de adquirir os aprendizados e competências. As experiências na Empresa Júnior e no Centro Acadêmico me fizeram ver o mercado como profissional e me transformaram na pessoa que sou hoje, minhas competências aprendidas devo a essas iniciativas em conjunto. (E5)

O curso fornece um ambiente propício para o acesso ao conhecimento nas áreas fundamentais, mas o desenvolvimento das competências e a atuação no mercado de

trabalho dependem em grande medida da dedicação individual de cada aluno, na busca por oportunidades em atividades extracurriculares e inserção no mercado. O curso proporciona a estrutura para o aprendizado. (E6)

Para Moreira *et al.*, (2014) isso é um aspecto fundamental para o aprimoramento contínuo das competências, e nesse sentido Freitas, Montezano e Odelius (2019) indicam a importância do aluno procurar essas atividades e experiências para o aluno buscar contextos semelhantes aos que vão enfrentar após a graduação, onde colocarão suas competências em prática.

A maioria dos respondentes citou a forma que as competências são passadas em sala de aula. Segundo eles, as competências não são aprofundadas na rotina de aulas e projetos, e muitas vezes não são bem discutidas ou apresentadas de forma clara. Por outro lado, observou-se que alguns desconheciam a existência das competências contidas nas Diretrizes Curriculares Nacionais. Os relatos a seguir corroboram essa análise:

O PPC do curso se propõe a trazer as Competências do CNE para um contexto de empreendedorismo local, no entanto percebe-se que tanto não se explora a fundo as referidas competências, quanto não são associadas a possíveis cenários locais. Nesse caso as competências são passadas de forma generalista e muitas vezes sem muita clareza durante o conteúdo ministrado. O curso se atém bastante a formação para academia, sem muitas experiências práticas que podem ser mais exploradas. (E7)

O curso faz um excelente trabalho em apresentar todas as áreas de atuação que um administrador pode exercer. Porém ele peca nas competências necessárias para atuação nessas áreas, pois essas introduções são muitas rasas ou não estimulam tanto o aluno a se aprofundar nesse aspecto. (E8)

Esse diagnóstico reforça então a realidade colocada por Rosa (2015) e Sousa (2018), por exemplo, que indicam em seus estudos a importância do comprometimento e do papel das IES em incluir as competências nos planos de curso e atividades docentes, devendo essas IES monitorarem e avaliarem o desenvolvimento dessas competências, de forma que o aluno as acompanhem e identifiquem claramente.

Ainda dentro desse grupo de respondentes, eles apontaram que o curso possui um viés mais acadêmico:

O curso de administração na UFAL é muito mais voltado para docência na verdade. O aluno que tenha interesse em seguir a área de ensino terá um aproveitamento melhor do que um aluno que deseja empreender ou administrar uma empresa por exemplo. (E10)

Acredito que seja um curso muito teórico, levando em consideração que a maior parte dos alunos seguem para o mercado e não para academia. É um curso extremamente voltado para formação acadêmica. (E11)

Com isso, verifica-se certo confronto na visão dos discentes, entre a ideia central do Projeto Pedagógico do Curso, que visa formar administradores para atuação do cenário de empreendedorismo considerando as características locais (UFAL, 2006), e a percepção dos

discentes. Nesse sentido, considerando que o PPC do curso foi elaborado no ano de 2006, vêm à tona o questionamento de esse estar ultrapassado. Então é importante ressaltar que o curso vem elaborando um novo plano e projeto pedagógico visando atualizar-se às demandas e necessidades, e propiciar uma formação completa aos graduandos.

Para diminuir essa lacuna, concorda-se com Oliveira, Sant’anna e Diniz (2014) que os Planos de Curso, de maneira geral, precisam ser formulados e atualizados levando em consideração as características e peculiaridades de cada localidade cenários do mercado de trabalho local. Como os Planos de Curso não foram avaliados, não é possível afirmar que os mesmos estejam desatualizados com relação as características citadas pelos autores.

A aplicação prática das competências foi bastante citada como um dos principais pontos que precisam de melhora, principalmente quando se refere a simulação da aplicação delas em contextos variados, como pode ser visto nos relatos seguintes:

No contexto prático, creio que faltam eventos, debates, rodas de discussão entre outras formas de aplicação prática dos assuntos e competências abordadas, principalmente na simulação da execução dessas competências (E12).

O curso contribui muito em conhecimento teórico que tem sua importância, mas deixa a desejar com as práticas ou vivências das competências de um administrador no mercado de trabalho e em contextos variados (E13).

Em seu estudo, Schlatter, Behar e Reategui (2015) justamente citam a importância da aplicação das competências em simuladores práticos de negócios. Nessa perspectiva, em observação das redes sociais e plataformas de ensino vinculadas ao curso, percebe-se exemplos de eventos e simulações práticas, estabelecendo um contraponto ao que foi dito pelos discentes, na medida em que esses eventos podem ser tomados como oportunidades de formação de competências necessárias aos administradores. Como exemplo, seguem as figuras 1 e 2:

Figura 1 – Evento Organização, Cultura e Administração



Fonte: OCA - UFAL (2020).

Figura 2 – Evento Webconferência Como administrar home office em tempos de quarentena? Desenvolver estratégias práticas de realização de atividades do trabalho em casa



Fonte: FEAC – UFAL (2020).

Os respondentes citaram também a falta de inovação nos modelos de aula e ausência ou pouco uso da tecnologia aplicada as ações e competências do administrador, prejudicando assim o desenvolvimento de competências informacionais, por exemplo. Entretanto, os respondentes reconhecem que os recursos destinados ao ensino público são limitados e que isso prejudica na utilização de tecnologia. As falas abaixo exemplificam a percepção dos respondentes:

O curso colabora com uma visão teórica e global de um administrador, infelizmente devido à falta de estrutura tecnológica, muito do que se pede no mercado atualmente, a universidade não oferece de forma que supra toda essa demanda. (E14)

Acredito que o curso dá um norte. Mas pelo fato de estar desatualizado, tanto em tecnologia quanto nos modelos de aula e forma de ministrar o conteúdo, é necessário buscar o desenvolvimento dessas competências externamente. Falta inovação. (E15)

Em visita a estrutura física do curso, foi possível observar o atraso com relação a recursos que propiciam o desenvolvimento dessas competências, como a presença de quadros negros e a ausência de computadores e projetores nas salas de aulas. Vale ressaltar que os computadores disponibilizados no laboratório não suprem as necessidades e o contingente de alunos e projetos das disciplinas.

Importante reforçar que a tecnologia é fundamental para a formação das competências informacionais, bem como a criatividade e inovação para o desenvolvimento de competências para encarar o cenário contemporâneo (DIAS; BRILHANTE, 2019). Isso mostra o quanto são

indispensáveis esses aspectos dentro da formação do administrador, além de corroborar que eles devem ser tratados com atenção por todas as partes interessadas: discentes, docentes, e os agentes responsáveis pela organização do curso e destinação dos recursos. Possivelmente essas necessidades possam ser supridas pelo novo Projeto Pedagógico que vem sendo elaborado.

Uma parte dos respondentes afirmou que mesmo o curso demonstrando algumas lacunas, a busca pelo desenvolvimento delas não depende apenas da Instituição. Para os discentes, cabe a eles a responsabilidade individual para desenvolvê-las e que para isso eles precisam buscar também as atividades extracurriculares como o Centro Acadêmico, Empresa Júnior e Projetos de Pesquisa e Iniciação Científica. Isso pode ser identificado nos seguintes relatos:

Considerando que o curso é a junção de grade curricular (disciplinas obrigatórias, disciplinas eletivas, carga horária flexível e estágio) e atividades extracurriculares (projetos de pesquisa, monitoria, Movimento Empresa Júnior, Centro Acadêmico e associações correlatas, ONGs (AIESEC, Enactus e afins), dentre outras, e considerando que o aluno tem diferentes experiências - tanto por cada ser humano ser único e um mundo em particular, quanto por além de cumprir a grade curricular pode variar acrescentando participação em uma ou mais iniciativas de forma simultânea ou não - Resume-se que pude e quis ter acesso a outras experiências para desenvolver competências e habilidades em que só a grade curricular não me proporcionava. Vejo o desenvolvimento das competências como responsabilidade da atitude de cada aluno em buscar esse viés. (E16)

O curso se mostra importante para apresentar-nos os conceitos e teorias acerca da administração através da sala de aula, porém o desenvolvimento das competências só se dão através do contato do aluno com o mercado através de projetos de extensão ou estágios. (E17)

A oferta e inclusão de mais alunos em atividades extracurriculares potencializa as competências e o senso de responsabilidade na atuação enquanto administradores. Muitos alunos passam pelo curso e não ousam oportunidades fora da sala de aula. (E18)

Esse fato reafirma o que dizem principalmente Moreira *et al.*, (2014) e Freitas, Montezano e Odelius (2019) acerca da importância dessa busca individual por essas atividades e oportunidades para o desenvolvimento de suas competências. Mesmo assim, os discentes afirmam que essas oportunidades necessitam ser mais divulgadas entre todos os períodos do curso, como no comentário seguinte:

Apesar do desenvolvimento das competências necessitarem da busca individual de cada aluno pelas atividades extracurriculares, muitas vezes elas são limitadas ou inexistentes dentro do que a graduação oferece. (E19)

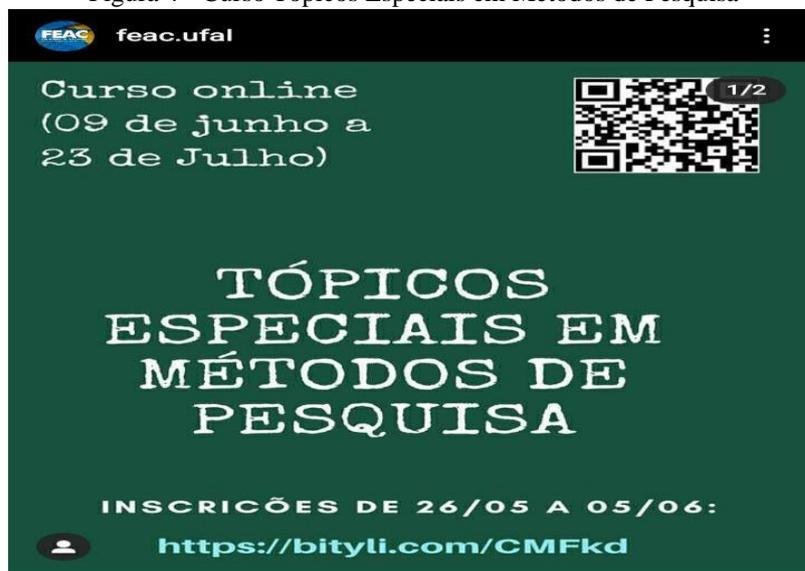
Em contraponto ao que foi afirmado, o curso vem em um viés de crescimento e divulgação de atividades extracurriculares de forma frequente, principalmente através das redes sociais, como mostram as figura 3 e 4:

Figura 3 – Edital de Monitoria



Fonte: Centro Acadêmico de Administração (2020).

Figura 4 - Curso Tópicos Especiais em Métodos de Pesquisa



Fonte: FEAC – UFAL (2020).

Os participantes da pesquisa sugeriram a inovação na forma como são passados os conteúdos, tendo como finalidade mostrar de forma clara como as competências poderiam ser aplicadas em simulações de contextos práticos. Ainda trouxeram à tona a sugestão de utilização de mais ferramentas próprias da atuação do administrador contemporâneo, para que fossem mais exploradas na sala de aula. Insistiram, também, na reestruturação da grade curricular

baseada nesses aspectos, os quais têm a intenção de serem supridos pelo novo Projeto Pedagógico do curso.

Muitos apontaram ainda a possibilidade de ligações diretas com empresas, tanto para o crescimento de vínculos e oportunidades de estágio, quanto trazer aproximá-las à rotina dos estudantes, oferecendo palestras, oficinas e projetos.

Ainda na discussão, os discentes foram questionados sobre o desenvolvimento das competências do Conselho Federal de Administração pelo curso de Administração da UFAL. Uma parte dos respondentes afirmou que curso expõe e consegue ensinar bem as cinco competências básicas do Conselho Federal de Administração. Segundo eles, aliando isso com as oportunidades extracurriculares e vivência empresarial simultânea a graduação, conseguiram desenvolver essas competências consideravelmente. Observa-se isso nos seguintes comentários:

No meu ponto de vista, eu acredito que o curso consegue ensinar bem essas competências aos alunos, uma vez que esses pontos são bem discutidos durante o curso todo. (E20)

O curso é bastante eficaz no desenvolvimento das competências elencadas como básicas pelo CFA, e junto com a vivência empresarial introdutória, dota o aluno de bagagem suficiente para desenvolver de forma satisfatória as competências exigidas pelo mercado. (E21)

Posso dizer que possuo consideravelmente as competências listadas pelo CFA, diante do ensino pautado em literaturas específicas e, principalmente, pela experiência prática fomentada por atividade fora da sala de aula, como a vivência empresarial e ocupação de cargo de liderança no Movimento Empresa Júnior. (E22)

A maioria dos respondentes frisou que o curso constrói as competências do CFA de forma teórica, sem muito aprofundamento e clareza, sendo um pouco ineficiente na parte prática do desenvolvimento dessas competências. Os alunos também consideram que o desenvolvimento delas cabe ao indivíduo buscar por si só, porém afirmam que o curso deveria facilitar e auxiliar no caminho para esse desenvolvimento. Eles mencionam deficiência em construir as competências IV – Ser capaz de negociar, mediar e arbitrar conflitos e V – Elaborar e interpretar cenários. Em resumo, isso pode ser identificado nas seguintes respostas:

O curso possibilita o aprendizado de tais competências, mas o seu desenvolvimento depende exclusivamente do indivíduo. Desta forma, há fatores fora do controle do curso no que se refere à formação de bons profissionais. Todavia, algumas áreas do curso poderiam ser mais exploradas de forma a potencializar os resultados, tais como: parcerias com empresas que possibilitassem a imersão na realidade do mercado, sendo assim possível observar tais competências na prática. (E23)

Acredito que todas as competências citadas acima são trabalhadas durante o curso, e facilmente assimilo cada competência a sua respectiva matéria da grade. Porém, a competência 4 fica a desejar. Considero essa competência pouco explorada. (E24)

Na minha visão o aluno desenvolve essas competências principalmente com experiências na empresa júnior e experiências externas. Mais uma vez venho ressaltar que o curso até explora as competências, mas deve deixar elas claras e as inserir nos

conteúdos, de forma que o aluno possa associar as competências aos conteúdos de cada matéria em específico. (E25)

Porém, é importante ressaltar que o curso vem mantendo um esforço contínuo para divulgação e engajamento das oportunidades extracurriculares e propiciar ambientes de desenvolvimento, como visto anteriormente nos exemplos das Figuras 1, 2, 3 e 4.

Vale ressaltar que no ano de 2015, o próprio Conselho Federal de Administração levantou na Pesquisa de Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador e do Tecnólogo, que essas competências bem como as outras já citadas são primordiais para atuação dos administradores no mercado. Esse levantamento considerou também a opinião dos docentes, administradores formados, empresários e empregadores. Nesse sentido amplia-se a necessidade de os cursos de graduação atenderem essas tendências para a atuação do administrador (CFA, 2015).

Uma parte dos respondentes afirmou que o curso desenvolve pouco as competências do CFA, indicando que falta ao curso trazer a contextualização delas, levando em consideração cenários do mercado contemporâneo. Essa mesma parte afirmou que essa lacuna é decorrente da grade curricular desatualizada e da falta de direcionamento dos conhecimentos dos docentes para inclusão de atividades práticas nas aulas:

O curso de administração da UFAL deixa a desejar quando se trata da aplicação prática das competências. Na minha opinião, muito conhecimento que os docentes possuem são pouco aproveitados, e poderiam ser direcionados de forma prática, transferindo o conhecimento da sala de aula para atividades diretas, onde os alunos pudessem exercitar as competências, dessa forma adquirindo muito mais pungência nas práticas administrativas. (E26)

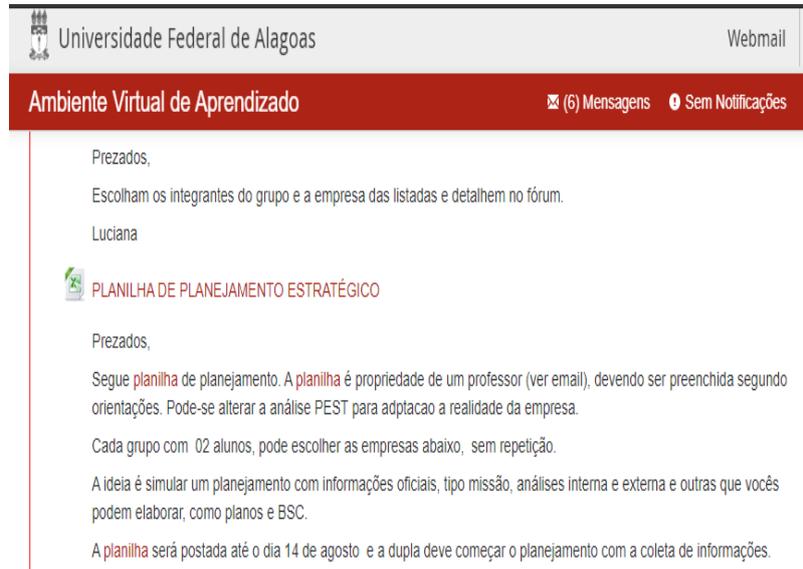
Acredito que o que mais impede a FEAC-UFAL de desenvolver essas competências é a falta de contextualização em cenários contemporâneos. A grade curricular é bastante desatualizada e não supre conhecimentos necessários ao momento atual do mercado de trabalho. (E27)

O curso infelizmente peca nessas competências pois não aprofunda e não dá a devida atenção a elas. Todas são trabalhadas de forma rasa. Claro, é dever do aluno ir atrás do conhecimento que deseja e o papel da IES é facilitar esse processo, estimulando o aluno para tal, sendo que ela não gera esses estímulos necessários. (E28)

Em sentido geral, os discentes afirmam que, para a instituição potencializar o desenvolvimento das competências do CFA, deve haver a atualização tanto da didática dos docentes como no Projeto Pedagógico do Curso, envolvendo mais essas competências no contexto atual de ação do administrador.

Mediante a isso, é importante ressaltar que muitos docentes trazem atividades práticas ao ambiente de sala de aula, principalmente considerando diversos contextos, e buscando estimular e engajar o aluno, tanto de forma presencial como em plataformas digitais como o AVA, como se observa nas figuras 5, 6 e 7.

Figura 5 - Atividade de Planejamento Estratégico



Universidade Federal de Alagoas Webmail

Ambiente Virtual de Aprendizado (6) Mensagens Sem Notificações

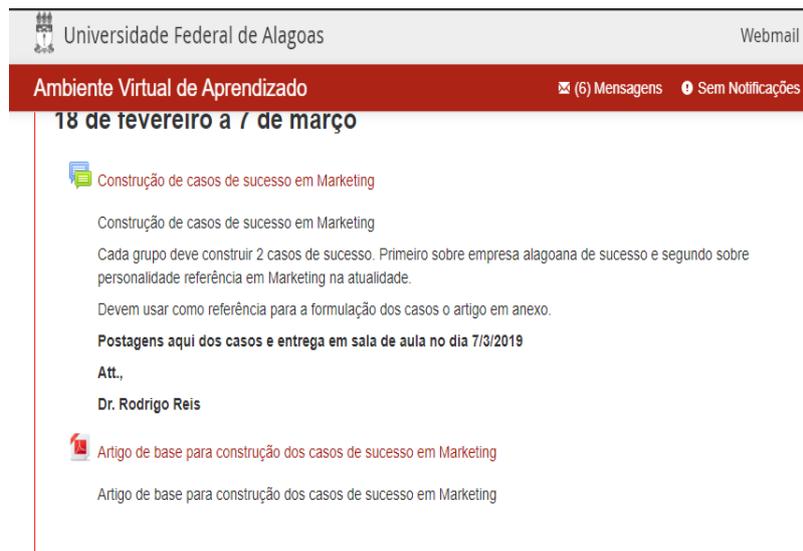
Prezados,
Escolham os integrantes do grupo e a empresa das listadas e detalhem no fórum.
Luciana

 PLANILHA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Prezados,
Segue [planilha](#) de planejamento. A [planilha](#) é propriedade de um professor (ver email), devendo ser preenchida segundo orientações. Pode-se alterar a análise PEST para adaptação a realidade da empresa.
Cada grupo com 02 alunos, pode escolher as empresas abaixo, sem repetição.
A ideia é simular um planejamento com informações oficiais, tipo missão, análises interna e externa e outras que vocês podem elaborar, como planos e BSC.
A [planilha](#) será postada até o dia 14 de agosto e a dupla deve começar o planejamento com a coleta de informações.

Fonte: AVA – UFAL (2020).

Figura 6 - Atividade prática de Gestão Mercadológica



Universidade Federal de Alagoas Webmail

Ambiente Virtual de Aprendizado (6) Mensagens Sem Notificações

18 de fevereiro a 7 de março

 Construção de casos de sucesso em Marketing

Construção de casos de sucesso em Marketing
Cada grupo deve construir 2 casos de sucesso. Primeiro sobre empresa alagoana de sucesso e segundo sobre personalidade referência em Marketing na atualidade.
Devem usar como referência para a formulação dos casos o artigo em anexo.
Postagens aqui dos casos e entrega em sala de aula no dia 7/3/2019
Att.,
Dr. Rodrigo Reis

 Artigo de base para construção dos casos de sucesso em Marketing

Artigo de base para construção dos casos de sucesso em Marketing

Fonte: AVA – UFAL (2020).

Figura 7 – Atividade de Fluxograma de Processos e Indicadores de Desempenho



The screenshot shows a web interface for the Universidade Federal de Alagoas. At the top, there is a header with the university's logo and name, and a navigation bar with 'Webmail' and 'Pe'. Below this is a red banner with 'Ambiente Virtual de Aprendizado' and notification icons for '(6) Mensagens' and 'Sem Notificações'. The main content area has a title 'Fluxograma de Processos e Indicadores de Desempenho' followed by three paragraphs of text and two small icons with labels.

Universidade Federal de Alagoas Webmail Pe

Ambiente Virtual de Aprendizado (6) Mensagens Sem Notificações

Fluxograma de Processos e Indicadores de Desempenho

Dando continuidade a nosso trabalho de **padronização de processos**, vamos utilizar o fluxograma como ferramenta complementar à **planilha 3Q1POC**.

Os grupos estão se reagrupando para elaborar o fluxograma do processo que se iniciou na semana passada.

Lembrem-se de utilizar os nós de decisão.

Após compreendermos a lógica de como padronizar um processo, é importante avançar e saber o que fazer com isso. A partir de um padrão estabelecido, torna-se possível avaliar o que está sendo feito tendo como base os **indicadores de desempenho**.

 Fluxograma Resolução de Problema

 Indicadores de Desempenho

Fonte: AVA – UFAL (2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa identificou quais as competências percebidas e esperadas do administrador. Para isso, o objetivo geral foi conhecer as competências percebidas e esperadas do administrador.

De forma a contextualizar e fundamentar a pesquisa e responder os objetivos e a problemática de pesquisa, foram utilizadas temáticas acerca das competências do administrador. Inicialmente, tratou-se da evolução dos conceitos de competências individuais. Para efeito deste estudo, o conceito de competência individual adotado se descreve pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, algumas inatas e outras desenvolvidas e adquiridas através do tempo e do contexto (SANTOS, 2018).

Assim, no referencial teórico, após a definição adotada do que seria o administrador, como aquele que tem como pré-requisito a graduação em administração, sendo um profissional formado com o propósito de atuar em mercados competitivos e de constante mutabilidade, mostrando suas competências e habilidades adquiridas no tempo de curso e com experiências práticas (CALIARI *et al.*, 2018), foram expostos principalmente os estudos de Sobral e Peci (2008) sobre as principais competências do administrador para cada nível estratégico; Silva (2008) que trouxe as nove competências básicas do administrador com base em estudos da American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB); Schlatter, Behar e Reategui (2015), os quais se basearam nas 13 macro competências do administrador vindas do Projeto Tuning América Latina, dividindo em 4 grandes categorias; Nascimento e Alves (2015) que trouxeram as competências do administrador essenciais para academia e para o mercado; Dias e Brilhante (2019) que indicaram as competências gerais e informacionais do administrador, bem como a relevância das competências do Conselho Federal de Administração; Gimenez *et al.*, (2020) que mostraram as onze competências do administrador do século XXI.

Ainda foram consideradas as competências contidas na resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, do Conselho Nacional de Educação e nas Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Administração, a serem desenvolvidas no curso de graduação em administração e necessárias para o ingresso do administrador no mercado de trabalho.

Para atingir o intuito da pesquisa, a metodologia utilizada teve abordagem quali-quantitativa. Com relação ao objetivo, a pesquisa classificou-se como descritiva e buscou demonstrar e expor aspectos relacionados a percepção dos participantes do estudo com relação as competências do administrador e estabelecer relação com as competências discutidas nos artigos e livros, provenientes de levantamentos bibliográficos, e documentos oficiais extraídos

através de pesquisa documental do Conselho Federal de Administração (CFA), Conselho Nacional de Educação (CNE) e da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas (FEAC - UFAL).

O estudo foi realizado com os discentes do curso de administração da Universidade Federal de Alagoas, na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC - UFAL). Para a coleta de dados, além da pesquisa documental, utilizou-se a aplicação questionários online através de meios eletrônicos. Os questionários foram aplicados com 55 discentes, através do link da plataforma OnlinePesquisa, enviado para o e-mail dos respondentes. A análise dos dados teve duas fases, uma qualitativa utilizando a análise interpretativa e de conteúdo, e outra quantitativa utilizando a estatística descritiva dos dados.

Respondendo o objetivo geral, as competências esperadas do administrador foram reunidas e elaboradas pelos autores no quadro de competências multidisciplinares levando em consideração os levantamentos bibliográficos feitos no referencial teórico, nisso foram identificadas as 26 competências essenciais e relevantes ao administrador, divididas em 7 grandes categorias: Liderança e tomada de decisão; Autogestão de conhecimentos e habilidades; Atitudes, valores e comportamentos; Gestão Estratégica e Planejamento; Empreendedorismo, inovação e tecnologia; Gestão de Redes, Pessoas e Equipes. De maneira geral, essas competências segundo os autores dos estudos analisados são imprescindíveis para atuação do administrador contemporâneo e é o que se espera no mercado de trabalho.

Para identificação das competências percebidas, os discentes classificaram a relevância e a percepção das competências do quadro de competências multidisciplinares. A avaliação dos alunos com relação a relevância das competências obteve consonância com os estudos dos autores do referencial teórico.

Na percepção dos estudantes, grande parte das competências eles possuem entre o nível razoável e considerável. Nisso identificou-se lacunas e potencial de desenvolvimento das competências possuídas pelos discentes.

Com relação a percepção dos discentes sobre o quanto eles possuem das competências contidas nas DCNs, as avaliações foram ainda mais baixas. Considerando que a literatura aponta que em estágio final da graduação o estudante deve ter desenvolvido bastante as competências listadas, e os respondentes se encontram nesse estágio, a avaliação obtida foi abaixo do que era esperado, mostrando um ponto de atenção a ser considerado.

Os estudantes ainda perceberam a contribuição do curso para formação de suas competências com base no Projeto Pedagógico do Curso, nas competências do Conselho Federal de Administração, nas DCNs e nas competências levantadas pelos autores do estudo.

Os discentes de maneira geral apontaram que o curso se mostra pouco eficiente no desenvolvimento das competências listadas e por vezes não deixa claro a sua aplicação em sentidos práticos ou simulações. Afirmam, por outro lado, que o desenvolvimento das competências percebidas também cabe a atitude individual de cada aluno por busca de atividades extracurriculares, projetos, oportunidades profissionais entre outras atividades além da sala de aula, e não somente da graduação em si.

Além disso foi possível observar que o curso propicia o desenvolvimento de atividades por diversos meios de divulgação e plataformas, e promovem ampla participação e engajamento dos discentes, bem como simulações nas disciplinas ministradas, estabelecendo um contraponto ao que os discentes retrataram.

Com relação as limitações, destaca-se a impossibilidade de aplicação dos questionários de forma física, de modo que prejudicou também o suporte aos respondentes. No entanto, os dados foram coletados em meio à Pandemia Mundial devido ao Novo Corona Vírus, o que impossibilitou pesquisas documentais mais aprofundadas em ambientes físicos como bibliotecas e ambientes disponibilizados pela própria Universidade Federal de Alagoas.

Além disso, poderia ter aplicado mais um espaço ao questionário para os discentes demonstrarem quais competências gostariam mais de desenvolver e se concordavam com as competências reunidas no referencial, além de sugerirem competências adicionais à pesquisa.

Sugere-se pesquisas futuras acerca do tema, principalmente reunindo a relação entre as competências do administrador identificadas pelos discentes em comparação com as da literatura, incluindo também a percepção de administradores formados, docentes e empreendedores, como o Conselho Federal de Administração inclui nas suas pesquisas de perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador. Além disso, sugere-se estudos que possam constatar de que forma os discentes desenvolvem efetivamente as competências do administrador e a aproximação entre as competências desenvolvidas na graduação com a atuação de administradores já formados, que atuam no mercado com um certo tempo de experiência.

As análises apresentadas contribuem para um diagnóstico do estágio de formação das competências do administrador em que se encontram os discentes do curso, levando os próprios a mensurarem o nível de qualificação, formação e preparação, além da qualidade e expectativas acerca da formação das competências proporcionadas pelo curso de graduação. Nisso, é possível identificar a contribuição do curso para a formação dessas competências e de profissionais capacitados para o mercado de trabalho.

Além disso os benefícios deste estudo para a comunidade acadêmica são observados no que se trata de um tema relevante para ampliar e gera discussões futuras acerca do desenvolvimento de competências e para diagnosticar a dinâmica do curso de graduação de administração da Universidade Federal de Alagoas quanto ao atendimento das competências requeridas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais.

Para finalizar, o presente trabalho cumpriu o intuito previsto e pode ser visto como uma contribuição ao conjunto de estudos relacionados ao tema competências do administrador. Os resultados poderão provocar reflexões nos discentes sobre o quanto eles se identificam preparados para o mercado de trabalho e buscarão contribuir para a melhoria das ações do curso de graduação em administração da UFAL.

REFERÊNCIAS

ALAGOAS, AGÊNCIA ALAGOAS, GOVERNO DO ESTADO DE ALAGOAS. **Mais de 88% dos negócios ativos em Alagoas são micro e pequenas empresas.** Disponível em: <<http://www.agenciaalagoas.al.gov.br/noticia/item/20254-mais-de-88-dos-negocios-ativos-em-alagoas-sao-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 10 de Março de 2020.

ALAGOAS. SECRETARIA DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TURISMO. **Alagoas possui mais de 168 mil micro e pequenas empresas com registros ativos.** 2018. Disponível em: <<http://sedetur.al.gov.br/noticia/item/2249-alagoas-possui-mais-de-168-mil-micro-e-pequenas-empresas-com-registros-ativos>>. Acesso em: 10 de Março de 2020.

ALMEIDA, Luis Fernando *et al.* **Certificação de competências organizacionais: protótipo de modelo de gestão por competências.** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, [s. l.], 2015.

ALVER, Rafael de Almeida et al. **Relações entre estilos de aprendizagem e autopercepção de competências profissionais em alunos concludentes do curso de graduação em administração da UFC.** IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 3 nov. 2013.

ALVES, Juliano Nunes; BECKER, Josiane Fagundes; QUATRIN, Denise Rossato. **Competências individuais: Existe simetria entre as apresentadas por colaboradores e as requeridas pelos gestores.** Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)| ISSN-e: 2237-1427, v. 4, n. 1, 2014.

ARAÚJO, Richard Medeiros de; GOMES, Fabrício Pereira; LOPES, Alba de Oliveira Barbosa. **Pesquisa em Administração: qualitativa ou quantitativa.** Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior, Juiz de Fora, v. 3, n. 1, p. 151-175, 2012.

AVA – UFAL. **Ambiente Virtual de Aprendizagem.** Disponível em: <<http://ava.ead.ufal.br/>>. Acesso em: 27 de Agosto de 2020.

BARROS, A. N; CARRIERI, A. P. **Ensino superior em Administração entre os anos 1940 e 1950: uma discussão a partir dos acordos de cooperação Brasil-Estados Unidos.** Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 11, n.2, p. 256-273, jun. 2013.

BOYATZIS, R. E. (1982). **The competent manager: a model for effective performance.** New York: John Wiley.

BRANDÃO, Tatiane. **Falta de planejamento e crise financeira fecham mais de 6 mil empresas no estado.** Gazetaweb. Disponível em: <<https://gazetaweb.globo.com/portal/especial.php?c=65517>>. Acesso em: 10 de Março de 2020.

CALIARI, Leonardo et al. **Formação do administrador e a sua orientação profissional para o mercado de trabalho: a percepção dos acadêmicos de uma Universidade privada do interior do Rio Grande do Sul.** Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 11, n. 4, p. 40-56, 2018.

CASSOL, Alessandra et al. **Competências Gerenciais Relevantes para a Atuação do Administrador: Uma Análise Comparativa entre as Percepções de Gestores Organizacionais e de Estudantes no Estado de Santa Catarina.** Revista de Tecnologia Aplicada, v. 6, n. 3, p. 15-32, 2017.

CENTRO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO – UFAL. **Atualizado! Edital de monitoria disponível para vocês. Vamos participar?.** Maceió, 06, Março. 2020. Instagram: @caadmufal. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/B9aMUh4Jmfy/?igshid=190q6n0ia1472>>. Acesso em: 27 de Agosto de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 15. ed. atual. Rio de Janeiro: Elsevier Editora LTDA, 2003. 710 p.

COCHRAN, WG (1977) **Sampling Techniques.** 3ª Edição, John Wiley & Sons, Nova Iorque.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração-12ª edição.** McGraw Hill Brasil, 2016.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO – CFA. **Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador e do Tecnólogo.** Pesquisa Nacional Sistema CFA/CRAs. 6. Ed. São Paulo, 2015.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO – CFA. **História da profissão – CFA.** Disponível em: <<https://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-historia-da-profissao/>>. Acesso em: 20 de Dezembro de 2019.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO - CNE. **Resolução no 4 de 13 jul. 2005. Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares dos Cursos de Administração.** Brasília, DF, 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acesso em: 20 de Dezembro de 2019.

COSTA, Alexandre Marino; PACHECO, Roberto Carlos dos Santos; PACHECO, Greicy Baina. **Formação do administrador no Brasil face as novas tendências digitais.** Enangrad, v. 30. São Paulo, 2019.

DIAS, Valéria da Veiga; BRILHANTE, José Antônio Pippi Azambuja. **Perfil do administrador: competências no contexto das tecnologias de informação.** Enangrad, v. 30. São Paulo, 2019.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho.** Cengage Learning Editores, 1981.

DUTRA, J. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

FEAC – UFAL. **Tópicos Especiais em Métodos de Pesquisa.** Maceió, 26, Maio. 2020. Instagram: @feac.ufal. Disponível em:

<<https://www.instagram.com/p/CAqoFi2Jycz/?igshid=1ggjkc1445l6b>>. Acesso em: 27 de Agosto de 2020.

FEAC – UFAL. **Webconferência: Como administrar o Home Office em tempos de quarentena?**. Maceió, 22, Abril. 2020. Instagram: @feac.ufal. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/B_SS58ppQ1m/?igshid=1cv0rkuzjii3v>. Acesso em: 27 de Agosto de 2020.

FERREIRA, Mariana Félix. **Competências adquiridas na graduação em administração: uma análise sob a perspectiva dos empregadores**. Repositório de Trabalhos de Conclusão de Curso e Monografias, 2018.

FERREIRA, Alini Gomes; MARQUES, Anne Alexandra Michaello. **O ensino de administração em Universidades Federais: Uma perspectiva a partir da análise dos currículos dos cursos de graduação das Universidades do RS**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. 2016.

FILHO, Miguel Arantes Normanha; ARANTES, Sandra Stockli. **Ensino da administração: os desafios das traduções das competências para os planos de ensino**. Enangrad, v. 29. São Paulo, 2018.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª Edição. Atlas. São Paulo, 2004.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. **Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos**. Cadernos EBAPE. BR, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; MONTEZANO, Lana; ODELIUS, Catarina Cecilia. **A influência de Atividades Extracurriculares no Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Grupos de Pesquisa**. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 20, n. 1, p. 1-25, 2019.

GIMENEZ, Cauê Gaspari et al. **Inovação nos cursos de Administração no Brasil: uma análise do alinhamento às competências do século XXI**. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 21, n. 1, 2020.

GONCZI, A. (1999). **Competency-based learning: a dubious past - an assured future? In D. Boud & J.Garrick (Orgs.), Understanding learning at work (pp. 180-194)**. Londres: Routledge.

GORGES, Sabrina; DOS PASSOS, Ana Paula Pereira; WOLLINGER, Helena. **Competências do administrador: um estudo com acadêmicos do curso de administração no contexto da aprendizagem ativa**. Research, Society and Development, v. 7, n. 1, p. 6, 2018.

GUEDES, L.; VASCONCELLOS, L. E-Survey: **Vantagens e Limitações dos Questionários Eletrônicos via Internet no Contexto da Pesquisa Científica**. 2007.

JÚNIOR, Severino Domingos da Silva; COSTA, Francisco José. **Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e PhraseCompletion**. PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia, v. 15, n. 1-16, p. 61, 2014.

JÚNIOR, Valdir Machado Valadão et al. **Formação de Competências do Gestor Público**. Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153, v. 15, n. 1, p. 60-79, 2017.

KERCH, Aline Louise. **A Administração no Brasil: refletindo sobre cursos, currículos e formação do Administrador**. In: XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. 2016.

KUENZER, Acácia Zeneida. **Conhecimento e competências no trabalho e na escola**. Boletim Técnico do SENAC, [s. l.], v. 28, n. 2, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LE BOTERF, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation.

LIMA, Thales Batista de; DA SILVA, Anielson Barbosa. **Fatores determinantes do ambiente cultural e social no ensino de Administração na Região Nordeste do Brasil**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 13, n. 2, p. 67-87, 2019.

LIMA, Vânia Mara Alves. **A documentação audiovisual. Tópicos para o ensino de Biblioteconomia**, v. 1, p. 86-99, 2016.

LISBOA, Teresinha Costa. **A Formação do Administrador no Brasil: Competências e habilidades**. Lisboa, Portugal, 2015.

LUDKE, M.; ANDRE, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: uma abordagem qualitativa**. 2.ed. São Paulo: EpU, 2013.

MARANGONI, Fabíola et al. **Fatores de influência no desenvolvimento de competências dos estudantes de administração no Brasil: perspectivas segundo os coordenadores de curso**. XVIII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria, 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MCCLELLAND, D. (1973). **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist, 28(1), 1-14.

MORAIS, Carlos. **Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística**. 2005.

MOREIRA, Fábio Mosso et al. **Os alunos de administração estão em sintonia com o mercado de trabalho?**. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, v. 19, n. 1, 2014.

NASCIMENTO, Mariana Diniz Luna do; ALVES, Marielza Barbosa. **Competências do administrador: um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET, Rezende - RJ, 2015.

OCA – UFAL. **Organização, Cultura e Administração.** Maceió, 06, Agosto. 2019.
Instagram: @oca.ufal. Disponível em:
<<https://instagram.com/oca.ufal?igshid=1bf806dyrfyuu>>. Acesso em: 27 de Agosto de 2020.

OLIVEIRA, Fatima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; DINIZ, Daniela Martins. **Contribuição dos cursos de graduação em administração: desenvolvimento de lideranças socialmente responsáveis.** Revista Economia & Gestão, v. 14, n. 34, p. 137-167, 2014.

OURIQUE, Sandi Larissa. **O perfil do gestor e o uso das ferramentas de gestão nas áreas funcionais: o caso dos associados ao SINDILOJAS IJUÍ.** 2012. 106 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2ª Edição. Editora Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações.** 1º Reimpressão. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

ROSA, Fernanda Natália da. **Competências do administrador: uma análise comparativa entre a necessidade do mercado e a formação dos acadêmicos do curso de administração da Unijuí Campus Ijuí.** 2015. 82 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação - UNIJUÍ, [S. l.], 2015.

SANT'ANNA, Anderson de Souza et al. **Competências individuais e modernidade organizacional: um estudo comparativo entre profissionais de organizações mineiras e baianas.** Gestão & Produção, v. 23, n. 2, p. 308-319, 2016.

SANTOS, Gleyde Carla Machado. **Desenvolvimento de competências profissionais: contribuições para o curso de administração da Universidade Federal de Sergipe.** 2018. 66 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Departamento de Administração - Universidade Federal de Sergipe, [S. l.], 2018.

SCHLATTER, Gabriel Vianna; BEHAR, Patricia Alejandra; REATEGUI, Eliseo Berni. **Uma nova visão das competências de gestão construídas em simuladores de negócios.** Administração: Ensino e Pesquisa, v. 16, n. 3, p. 513-536, 2015.

SILVA, Dirceu da; LOPES, Evandro Luiz; JUNIOR, Sérgio Silva Braga. **Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições.** Revista de Gestão e Secretariado, v. 5, n. 1, p. 01-18, 2014.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA, Clediane Raposo. **Competências do administrador: um estudo sobre a percepção das entidades mediadoras entre a Universidade e o mercado de trabalho na cidade de Campina Grande – PB.** 2018. 30 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Universidade Estadual da Paraíba.

SOUZA, Donizeti Leandro de; FERRUGINI, Lílian; ZAMBALDE, André Luiz. **Formação do administrador: uma análise sobre o desenvolvimento de competências no ensino superior.** Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 10, n. 1, p. 150-171, 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Projeto pedagógico do curso de administração da UFAL.** Maceió, AL: FEAC - UFAL, 2006. Disponível em: <<http://www.ufal.edu.br/unidadeacademica/feac/graduacao/administracao/projeto-pedagogico/projeto-pedagogico/view>>. Acesso em: 06 de Março de 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 15ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2014.

VIEIRA, Henrique Corrêa; CASTRO, Aline Eggres de; SCHUCH JÚNIOR, Vitor Francisco. **O uso de questionários via e-mail em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos respondentes.** XIII SEMEAD Seminários em administração, p. 01-13, 2010.

WANDERLEY, Sergio; CELANO, Ana; OLIVEIRA, Fátima Bayma. EBAP e ISEB na busca por uma administração brasileira: uma imersão nos anos 1950 para iluminar o século XXI. Cadernos EBAPE. BR, v. 16, n. 1, p. 64-80, 2018.

WILL, João Sousa; PACHECO, José Augusto. **Reformulação e políticas de implantação de novas propostas curriculares do curso de administração.** Revista de estudios e investigación en psicología y educación, n. 12, p. 1-5, 2017.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Competências Percebidas x Competências Esperadas do Administrador: Um estudo com os discentes de Administração da Universidade Federal de Alagoas - UFAL

Olá, eu me chamo Eduardo Muniz e sou concluinte do curso de administração pela Universidade Federal de Alagoas. Estou elaborando meu projeto de TCC com o objetivo de conhecer e comparar a percepção dos discentes de administração quanto as competências do administrador com relação as competências as quais a literatura indica como relevantes e as contidas nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração.

Vale ressaltar que o questionário tem objetivos meramente acadêmicos, e que todos os dados coletados serão anônimos e confidenciais, destinando-se apenas a fins estatísticos.

Agradeço a contribuição!!

Perfil

1- Qual sua faixa etária (idade)?

<input type="checkbox"/>	Menos de 18 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 18 e 21 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 22 e 25 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 26 e 29 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 30 e 35 anos
<input type="checkbox"/>	Mais que 35 anos
<input type="checkbox"/>	Prefiro não responder

2- Gênero

<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Feminino
<input type="checkbox"/>	Outro

Prefiro não responder

3- Em qual turno estuda?

Diurno
 Noturno
 Prefiro não responder

4- Qual período está cursando?

(Caso esteja desperiodizado, preencha de acordo com o período que consta na matrícula do SIE WEB ou Histórico analítico)

1°
 2°
 3°
 4°
 5°
 6°
 7°
 8°
 9°
 10°
 Prefiro não responder

5- Exerce atividade remunerada?

Não
 Sim, qual?
 Prefiro não responder

6- Marque quais projetos você participou durante a graduação?

<input type="checkbox"/>	Extensão	
<input type="checkbox"/>	Pesquisa	
<input type="checkbox"/>	Monitoria	
<input type="checkbox"/>	Movimento Empresa Júnior	
<input type="checkbox"/>	Nenhum	
<input type="checkbox"/>	Outro:	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	Prefiro não responder	

7- Quais áreas da administração você gostaria de trabalhar?

(Classifique as áreas de sua preferência atribuindo uma pontuação em escala de intensidade gradativa: 1- Menor preferência para trabalhar ao 5- Maior preferência para trabalhar)

	1	2	3	4	5	Prefiro não responder
Administração Financeira e Orçamentária (Controladoria; auditoria; gestão de custos)						
Marketing (Pesquisa de mercado)						
Empreendedorismo (Elaboração de planos de negócio)						
Consultoria						
Gestão de Projetos						
Gestão da Produção (Gestão de processos)						
Gestão Ambiental						
Logística						
Carreira Acadêmica						

Gestão de Informações						
Comércio Exterior						
Planejamento Estratégico						
Gestão de Recursos Humanos						

Competências do Administrador

Referente ao objetivo 1: identificar as competências citadas como essenciais pelos discentes e quais eles julgam ter.

8- Foram reunidas as competências mais relevantes para o administrador de acordo com análise de estudos e diferentes abordagens acerca do tema. Atribua pontuações de acordo com o nível de importância para atuação do administrador

(Escala de intensidade gradativa: 1- Menor importância ao 5- Maior importância)

	1	2	3	4	5	Prefiro não responder
Exercer liderança para o atingimento de objetivos, motivando e comunicando a cultura, visão e valores da organização para sua equipe.						
Ter auto objetividade, capacidade de administrar recursos pessoais e seu desenvolvimento profissional						
Exercer auto controle emocional e possuir flexibilidade comportamental						
Manter e gerir relações de trabalho produtivas com stakeholders e redes de contato de forma que permitam acesso a informações e recursos.						
Desenvolver e implementar planejamentos e planos de ações nos níveis estratégico, tático e operacional em diferentes cenários.						
Ser criativo e inovador, encorajando e desenvolvendo sua equipe para essa orientação, e aplicando ou sugerindo mudanças nos produtos, serviços ou processos						
Consciência e visão ampla do contexto global e regional ao qual está inserido.						
Comunicação verbal e escrita de forma efetiva, sintetizando, distribuindo e organizando informações e dados de forma clara e precisa						

Administrar projetos de forma eficaz e eficiente, monitorando, avaliando e melhorando a execução dos mesmos						
Desenhar e gerir processos de negócio, monitorando, avaliando e melhorando a execução dos mesmos						
Mapear e monitorar o ambiente e desempenho organizacionais						
Gerir equipes promovendo diversidade, igualdade de oportunidades e espaços para feedbacks						
Planejar, alocar e avaliar a qualidade e o progresso do trabalho da equipe						
Assegurar gestão da qualidade dos processos, produtos, serviços e ambiente organizacional						
Desenvolver e implementar estratégias para organização de acordo com o nível que está inserido (estratégico, tático ou operacional)						
Conhecer e utilizar-se da tecnologia e dos sistemas de informação, e promover o uso de novas tecnologias em seu trabalho ou na organização						
Tomar decisões e assumir o processo decisório com base no PDCA						
Administrar e analisar orçamentos, relatórios e informações contábeis, financeiras e de mercado para tomada de decisão						
Otimizar os recursos humanos, físicos, financeiros e demais recursos da organização						
Ser ético e socialmente responsável, assegurando cumprimento dos requisitos legais, éticos, sociais e regulatórios, e avaliando o impacto desses, de acordo com o nível estratégico que se encontra						
Identificar oportunidades para empreender negócios						
Desenvolver o raciocínio lógico, crítico e analítico em suas ações, tomadas de decisão, e acerca da realidade organizacional						
Ter adaptabilidade ao contexto, estando confortável e ambientado com mudanças e gestão de riscos						
Ter disposição e facilidade em adquirir novos conhecimentos, utilizando-se das mais diversas fontes, referências e base de dados, integrando conhecimentos específicos e gerais em sua atuação						
Identificar problemas e ser inclinado a formular e implantar soluções						

Ter boa argumentação e ser convincente nas negociações e mediação de conflitos						
--	--	--	--	--	--	--

9- Avalie o quanto das competências apresentadas ACIMA você julga possuir nesse momento

(Escala de intensidade gradativa: 1- Muito Pouco ao 5- Bastante)

	Muito pouco	Pouco	Razoável	Possuo consideravelmente	Possuo Bastante	Prefiro não responder
Exercer liderança para o atingimento de objetivos, motivando e comunicando a cultura, visão e valores da organização para sua equipe.						
Ter auto objetividade, capacidade de administrar recursos pessoais e seu desenvolvimento profissional						
Exercer auto controle emocional e possuir flexibilidade comportamental						
Manter e gerir relações de trabalho produtivas com stakeholders e redes de contato de forma que permitam acesso a informações e recursos.						
Desenvolver e implementar planejamentos e planos de ações nos níveis estratégico, tático e operacional em diferentes cenários.						
Ser criativo e inovador, encorajando e desenvolvendo sua equipe para essa orientação, e aplicando ou sugerindo						

mudanças nos produtos, serviços ou processos						
Consciência e visão ampla do contexto global e regional ao qual está inserido.						
Comunicação verbal e escrita de forma efetiva, sintetizando, distribuindo e organizando informações e dados de forma clara e precisa						
Administrar projetos de forma eficaz e eficiente, monitorando, avaliando e melhorando a execução dos mesmos						
Desenhar e gerir processos de negócio, monitorando, avaliando e melhorando a execução dos mesmos						
Mapear e monitorar o ambiente e desempenho organizacionais						
Gerir equipes promovendo diversidade, igualdade de oportunidades e espaços para feedbacks						
Planejar, alocar e avaliar a qualidade e o progresso do trabalho da equipe						
Assegurar gestão da qualidade dos processos, produtos, serviços e ambiente organizacional						
Desenvolver e implementar estratégias para organização de acordo com o nível que está inserido (estratégico, tático ou operacional)						

Conhecer e utilizar-se da tecnologia e dos sistemas de informação, e promover o uso de novas tecnologias em seu trabalho ou na organização						
Tomar decisões e assumir o processo decisório com base no PDCA						
Administrar e analisar orçamentos, relatórios e informações contábeis, financeiras e de mercado para tomada de decisão						
Otimizar os recursos humanos, físicos, financeiros e demais recursos da organização						
Ser ético e socialmente responsável, assegurando cumprimento dos requisitos legais, éticos, sociais e regulatórios, e avaliando o impacto desses, de acordo com o nível estratégico que se encontra						
Identificar oportunidades para empreender negócios						
Desenvolver o raciocínio lógico, crítico e analítico em suas ações, tomadas de decisão, e acerca da realidade organizacional						
Ter adaptabilidade ao contexto, estando confortável e ambientado com mudanças e gestão de riscos						
Ter disposição e facilidade em adquirir novos conhecimentos, utilizando-se das mais diversas fontes, referências e base de						

dados, integrando conhecimentos específicos e gerais em sua atuação						
Identificar problemas e ser inclinado a formular e implantar soluções						
Ter boa argumentação e ser convincente nas negociações e mediação de conflitos						

Competências do Administrador segundo as DCNs e o PPC do curso de administração

Referente ao objetivo específico: verificar percepção dos estudantes sobre a contribuição do curso de graduação para o desenvolvimento das competências do administrador

Caso deseje consultar, disponibilizo o link para consulta da Resolução N° 4 de 2005 do Conselho Nacional de Educação, a qual institui as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Administração: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf

10- As Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Administração indicam quais competências básicas o administrador deve desenvolver no curso. O quanto você acha que possui/desenvolveu acerca de cada competência através do curso de administração da UFAL?

(Escala de intensidade gradativa: 1- Muito pouco ao 5- Bastante)

	Muito pouco	Pouco	Razoável	Possuo consideravelmente	Possuo Bastante	Prefiro não responder
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;						
VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.						

O projeto pedagógico do curso de administração da Universidade Federal de Alagoas está vigente desde janeiro de 2006, e busca desenvolver as competências das Diretrizes Curriculares Nacionais direcionadas para o empreendedorismo local, diante disso segue as perguntas abaixo.

Caso deseje consultar, disponibilizo o link para consulta do PPC do Curso de Administração da UFAL: <http://www.ufal.edu.br/unidadeacademica/feac/graduacao/administracao/projeto-pedagogico/projeto-pedagogico/view>

11- Qual sua percepção sobre a contribuição do curso para formação das suas competências e atuação no mercado de trabalho?

Prefiro não responder

O Conselho Federal de Administração é o órgão normativo, consultivo, orientador e disciplinador da profissão de administrador. Esse órgão apresenta 5 competências básicas como essenciais a profissão considerando as variáveis e exigências do mercado de trabalho:

- 1- Identificar problemas, formular e implantar soluções;
- 2- Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional;
- 3- Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle;
- 4- Ser capaz de negociar, mediar e arbitrar conflitos;
- 5- Elaborar e interpretar cenários.

12- Qual sua percepção sobre o desenvolvimento das competências do CFA pelo curso de administração da UFAL?

Prefiro não responder

