



COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS NA GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DOS EMPREGADORES

Autor: Mariana Félix Ferreira

Orientador: Reginaldo Adriano de Souza

Curso: Administração Período: 8º Área de Pesquisa: Recursos Humanos

Resumo: Este estudo buscou por meio de uma pesquisa descritiva compreender se as competências desenvolvidas nos cursos de graduação em administração têm atendido as necessidades das organizações sob a visão dos gestores na cidade de Manhuaçu (MG). Para atender a esse objetivo foram realizadas entrevistas com gestores da região. O estudo de caso de caráter qualitativo teve como resultados a concordância com entre as Diretrizes Curriculares Nacionais com as características percebidas pelos gestores como de essenciais para o desempenho de um bacharel em administração. Dentre os principais resultados se destacam: o trabalho em equipe, profissionais autênticos, que tenham iniciativa e saibam enxergar todos os processos da organização e não somente a parte que executa. Porém há uma necessidade despertar o interesse por adquirir conhecimentos em informática em especial à utilização do Excel e ainda falar um segundo idioma preferencialmente o inglês. Ainda foi identificada a necessidade de uma especialização em alguma área específica da administração.

Palavras Chave: Competência. Administração. Organização.



1. INTRODUÇÃO

O ambiente atual de trabalho passa por constantes mudanças, principalmente no que tange aos aspectos econômicos e políticos. Com isso os profissionais e as organizações devem buscar se adaptar a estes novos cenários. Analisando esses aspectos, Lombardi e Nodari (2008) argumentam que as mudanças são complexas e requerem que tanto estudantes quanto profissionais tenham domínio sobre tecnologia, tenham capacidade de trabalharem sob pressão e risco, sejam inovadores, tenham uso racional dos recursos e ainda sejam competentes, ou seja, que tenham as competências, habilidades e atitudes exigidas pela profissão.

Os profissionais de uma organização fazem parte de um conjunto de habilidades e tecnologias que juntos condicionam um diferencial competitivo para a empresa (PRAHALAD; HEMELL, 1990), com isso as competências dos profissionais da administração estão totalmente inseridas nesse contexto. Competências são conceituadas por Fleury *et al* (2008) como o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes, assim os desempenhos organizacionais estão relacionados com a inteligência e a personalidade de cada indivíduo.

As grades curriculares dos cursos de administração são baseadas nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração de 2005, que em seu art. 3º estabelece que o,

curso de Graduação em Administração deve ensinar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador (RESOLUÇÃO Nº 4, DE 13 DE JULHO DE 2005).

Sendo assim é inerente a necessidade dos cursos de graduação contemplarem as competências requeridas pelo mercado, pois é nele que os profissionais vão realmente colocar em prática o que foi aprendido durante os anos de graduação. A partir daí surge o seguinte questionamento: as competências desenvolvidas nos cursos de graduação em administração, na perspectiva do empregador, têm atendido as necessidades das organizações?

As graduações em administração ocupam o 2º lugar nos cursos com mais alunos em 2014, foram cerca de 302.230 ingressantes e 112.185 concluintes, (INEP/MEC, 2015). Na cidade de Manhuaçu (MG), seguindo esta proporção, têm-se três faculdades que oferecem o curso em modalidade presencial, e duas à distância.

Diante destas questões, este trabalho se justifica pela necessidade de conhecimento sobre as competências que as instituições de ensino estão formando, baseadas nas Diretrizes Curriculares Nacionais, e as competências que as organizações estão requerendo dos egressos dos cursos de administração na cidade de Manhuaçu. Além disso, há uma necessidade de acompanhamento das competências frente às mudanças e com isso poderá possibilitar as Instituições de Ensino Superior (IES), dependendo dos resultados, um subsídio para possíveis adequações.

Frente a estes aspectos, estabeleceu-se como objetivo geral compreender se as competências desenvolvidas nos cursos de graduação em administração têm atendido as necessidades das organizações sob a visão dos gestores na cidade de Manhuaçu (MG). Como objetivos específicos estabeleceram-se: descrever o perfil de competências dos egressos do curso de graduação em administração requeridos pelas organizações pesquisadas; relacionar as habilidades e competências que os cursos de administração das diferentes IES estão formando, comparar e analisar os dois parâmetros, da IES e dos gestores.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. As Competências

O mercado de trabalho está cada vez mais exigente quanto às competências requeridas de seus colaboradores, sendo que em uma pesquisa para o site vagas.com, site especializado em processos de recrutamento e seleção, Bottoni (2016) elencou as principais competências exigidas no mercado de trabalho, são agilidade na tomada de decisão, espírito empreendedor, foco em resultados, resiliência, senso de urgência, visão sistêmica. Bitencourt (2005), ainda considera o século XXI como instável, dinâmico e de difícil previsão, assim necessita que haja uma atuação mais participativa e real das pessoas no desenvolvimento das competências no ambiente da organização a qual faz parte.

Mas afinal do que se tratam as competências? As competências podem ser definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas do indivíduo em certo posto ou função ocupada nas organizações (BITENCOURT, 2005).

Esses ambientes de trabalho estão cada vez mais complexos e mutáveis e ultrapassam as competências técnicas tradicionais, tratando-se ainda de um processo contínuo de constituição e desenvolvimento desse conjunto, sendo o próprio indivíduo responsável por construir e manter as competências, se autodesenvolver através da relação entre familiares, sociedade e os colegas de trabalho a partir desse desenvolvimento poderá agregar valor para si próprio e também à organização (FLEURY; FLEURY, 2004; LIMA; ROCHA, 2012; BITENCOURT, 2005).

A noção de competências, segundo Cruz e Almeida (2010), teve surgimento na Europa no auge da crise do modelo de administração taylorista - fordista e a globalização, por volta dos anos 80. A busca pela qualificação não se faz mais focada em uma tarefa específica, a um determinado cargo, as competências estão relacionadas a um conjunto de aptidões e capacidades, sabedoria e conhecimentos que tem origens diferentes “da formação geral (conhecimento científico), da formação profissional (conhecimento técnico) e da experiência de trabalho e social (qualificação tácita)” (CRUZ; ALMEIDA, 2010, p. 922).

Para realizar-se determinada tarefa há a necessidade de se contemplar conhecimentos, habilidades e atitudes, o CHA, essas características formam o diferencial de excelência de cada indivíduo (RABAGLIO, 2004). O autor ainda define que competências são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes mais relevantes em cada pessoa, que representam em seus resultados e desempenho.

Com base nesses conceitos, as autoras Sieradzki e Santos (2014), elaboraram o quadro 1, que pode ser observado a seguir, e que mostra quais as ações auxiliam no desempenho das pessoas.

C	H	A
Saber	Saber fazer	Querer fazer

O que sabemos, mas não necessariamente colocamos em prática.	O que praticamos, temos experiência e domínio sobre.	As características pessoais, que nos levam a praticar ou não o que conhecemos e sabemos.
--	--	--

Quadro 1: Ações que auxiliam no desempenho do indivíduo

Fonte: Sieradzki; Santos (2014, p. 61).

Já Le Boterf (2003) relaciona competência como um conjunto de recursos como saber fazer, as experiências e aptidões. Para o autor, a pessoa que detém determinada competência é quem as produz e que o profissionalismo de cada indivíduo é forjado a partir dessa combinação de recursos. Em 1990, os autores Prahalad e Hemell em seu estudo definem as competências essenciais, como conceito de *core competence* e trazem uma definição de competências como a capacidade de reunir, misturar e agregar recursos em produtos e serviços oferecidos pela empresa. Ainda fazem uma divisão entre as competências essenciais e as organizacionais. Competências essenciais são aquelas que configuram um diferencial para a organização e que garantem vantagens competitivas, sendo essas competências organizacionais parte específica de cada área de uma empresa (PRAHALAD; HEMELL, 1990).

2.2. As IES e as competências

Buscando uma padronização para as competências a serem desenvolvidas durante os cursos de graduação em administração, o Conselho Nacional de Educação (CNE) definiu em 2005 através das Diretrizes Básicas dos Cursos de Graduação em Administração as competências básicas esperadas dos bacharéis em administração, com isso há uma busca das IES (Instituição de Ensino Superior) na adequação de seus currículos às exigências do mercado com base no que é proposto pelas Diretrizes.

As Diretrizes Básicas dos cursos de graduação em administração definem um perfil esperado do administrador em seu artigo 3º que determinam que

o Curso de Graduação em Administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador (ART. 3º DA RESOLUÇÃO Nº 4, DE 13 DE JULHO DE 2005).

E ainda em seu artigo 4º define que os cursos de graduação devem possibilitar uma formação que contemplem ao mínimo as seguintes competências e habilidades:

I – reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
III – refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
IV – desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
V – ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional; (ART. 4º DA RESOLUÇÃO Nº 4, DE 13 DE JULHO DE 2005).

No mesmo sentido, o Ministério da Educação e Cultura (MEC), por meio da portaria INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) nº 217 de 2015 estabelece o perfil do egresso e as competências e habilidades desenvolvidas durante a graduação. Esses fatores são levados em conta para a avaliação do Exame Nacional de Desenvolvimento dos Estudantes (ENADE) 2015.

Art. 5º A prova do Enade 2015, no componente específico da área de Administração, tomará como referência do perfil do egresso as seguintes características:

I - capacidade para compreender os contextos local, regional, nacional e global de forma sistêmica;
II - compreensão crítica e reflexiva do fenômeno organizacional em suas dimensões histórica, social, econômica, ambiental, política e cultural;
III - atuação pautada no rigor científico e metodológico para a tomada de decisões e a solução de problemas no âmbito das organizações;
IV - capacidade para articular interesses utilizando recursos, processos e pessoas, considerando a diversidade;
V - atuação proativa, flexível, criativa e inovadora frente aos desafios organizacionais;
VI - atuação ética, com base em valores e em práticas sustentáveis;
VII - compromisso com o autodesenvolvimento, integrando teoria e prática.

Art. 6º A prova do Enade 2015, buscará a avaliação do estudante quanto ao desenvolvimento, durante a formação acadêmica as competências e habilidades, com base em componentes específicos da área para:

I - reconhecer e delimitar problemas e oportunidades;
II - propor e implementar, com efetividade, ações alinhadas às estratégias da organização;
III - promover a comunicação no ambiente organizacional interno e externo;
IV - coordenar e integrar as diferentes áreas funcionais da organização;
V - identificar e alocar recursos, pessoas e funções;

- VI - desenvolver o capital humano, mediante liderança e trabalho em equipe;
- VII - monitorar resultados e avaliar desempenho;
- VIII - lidar com mudanças e situações de risco. (PORTARIA INEP Nº 217 DE 10 DE JUNHO DE 2015)

A profissão do administrador teve início na década de 60, devido à industrialização do país e a instalação de grandes empresas estrangeiras e estatais, e isso possibilitou o uso da administração profissional no país (CFA, 2016).

Essas premissas básicas são base para a elaboração dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação em administração. Apesar dessas definições feitas pelo Conselho Nacional de Administração e pelo INEP, alguns autores identificam que há um *gap* (lacuna) entre o atendimento das necessidades de mercado frente à formação do administrador. Segundo Dutra (2004), é difícil exigir de um aluno recém formado ou que ainda esteja estudando a apresentação das habilidades e competências esperadas deles, pois são pessoas que têm suas crenças e valores com base em sua vida educacional e familiar.

As instituições de ensino são quem atuam no desenvolvimento de competências e habilidades requeridas pelo mercado. É grande a busca por profissionais capacitados, então cabe às pessoas uma adequação às necessidades e para atender as essas pessoas as IES também vem se adequando (NEIS; SOARES; NEIS, 2012). Os mesmos autores ainda consideram que as instituições de formação em geral não têm atendido em sua plenitude todas as competências que o mercado está exigindo (NEIS; SOARES; NEIS, 2012), para tanto, há uma constante necessidade de reformulação de projetos pedagógicos dos cursos de administração, a utilização de técnicas didático-pedagógicas inovadoras para suplantam as dificuldades encontradas no ensino (LOPES, 2011).

2.3. As competências esperadas pelo mercado

As empresas estão cada vez mais exigentes na hora da escolha de seus novos colaboradores, os profissionais cada vez mais buscam se capacitar para atender a essas exigências e se manterem empregáveis nesse mercado tão dinâmico que buscam competências que vão além das técnicas desenvolvidas nos anos de graduação (NEIS; SOARES; NEIS, 2012). Espera-se que o administrador seja um agente de mudanças, formador de opinião, buscando sempre um aperfeiçoamento contínuo e a busca por novas formas de gestão.

Na pesquisa nacional mais recente realizada pelo CFA (Conselho Federal de Administração) em 2015, que pesquisou sobre o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidade de Trabalho do Administrador mostrou que, os administradores em sua maioria são casados e possuem entre 31 e 35 anos, são egressos de universidades particulares, são pessoas que ocupam os cargos gerência e analista, atuam em área de planejamento estratégico (CFA, 2016).

CRA Conselho Regional de Administração	MEC Ministério da Educação	LITERATURA
Gestão de pessoas, financeira, estratégica, vendas e marketing; Visão e socialização das áreas de conhecimento; Identificação de problemas e soluções; Raciocínio lógico; Tomada de decisão; Elaboração de cenários; Visão ampla; Relacionamento interpessoal; Adaptação; Liderança; Criatividade e inovação.	Reconhecer e definir problemas; Pensamento estratégico; Tomada de decisão; Comunicação e negociação; Refletir e atuar sobre a produção, diante de sua função gerencial; Raciocínio lógico, crítico e analítico; Iniciativa, determinação, vontade de aprender, abertura a mudanças; Ética e adaptação; Capacidade de elaborar, implementar e consolidar projetos; Realizar consultoria em gestão e administração.	Habilidades conceituais, humanas e interculturais; Visão sistêmica e estratégica; Iniciativa; Flexibilidade e adaptabilidade; Tomada de decisão; Capacidade de motivar e ouvir; Senso de urgência, prioridades; Capacidade de trabalhar em equipe; Ética, integridade; Criatividade e flexibilidade; Inovação; Delegação de autoridade; Foco, motivação e pró atividade

Figura 1: Competências esperadas do egresso de administração segundo o CRA, MEC e literatura.
Fonte: Borba, *et. al* (2011).

O mercado impõe algumas características do administrador e para atender a essas exigências as IES devem se adequar constantemente. O quadro a seguir traz algumas competências que são exigidas pelo mercado sob a visão de vários autores.

AUTOR	COMPETÊNCIA NECESSÁRIA
Chiavenato (2006)	Visão sistêmica do seu ambiente de trabalho interno quanto externo.
Maximiano (2002)	O administrador de hoje deve assumir diversos papéis, dentre os quais o de facilitador dos processos organizacionais. Ele acredita que a prática cotidiana exige dos administradores uma maior flexibilidade e agilidade nas decisões que os distancia da formação acadêmica e dos regulamentos.
Dias Junior <i>et al.</i> (2014)	O administrador precisa ter capacidade para empreender e tomar decisões; Capacidade para atuar em equipes e boa relação interpessoal; Flexibilidade e pró-atividade diante das mudanças organizacionais. Além de possuir uma visão sistêmica dos fatos e ligação com aspectos organizacionais; Capacidade de negociação; Capacidade comunicativa; Conhecimentos em informática e Conhecimento de outros idiomas (em especial o inglês).

Tabela 2. Competências esperadas do administrador.

Fonte: Chiavenato (2006); Maximiano (2002) e Dias Junior *et al.* (2014).

3. METODOLOGIA

A cidade de Manhuaçu (MG) é considerada como um polo da educação da região do Caparaó, com faculdades conceituadas com cursos reconhecidos pelo MEC e certificações como a FGV (Fundação Getúlio Vargas). Na cidade existem 3 faculdades que ofertam o curso de administração na modalidade presencial e duas que ofertam o curso à distância. A pesquisa utilizou somente como objeto de pesquisa os egressos dos cursos presenciais. O estudo buscou entender a

percepção dos gestores/empregadores sobre as competências desenvolvidas na graduação pelos bacharéis em administração que trabalham em suas instituições na cidade de Manhuaçu.

Quanto aos fins, a pesquisa é caracterizada como descritiva, que segundo Gil (2008) busca descrever características de uma determinada população ou fenômeno para então poder estabelecer uma relação entre variáveis. Ainda Vergara (1998, p. 45) diz que a pesquisa descritiva não tem o compromisso de explicar o fenômeno, mas somente descrevê-lo.

Para a coleta de dados utilizou-se uma abordagem qualitativa, ou seja, aquela onde não há o uso de estatística na análise dos dados. Buscou-se com esse tipo de pesquisa analisar dados descritivos sobre pessoas, instituições, procedimentos, etc. a partir do contato direto do pesquisador, entrevistador, com o objeto de estudo, e buscar respostas com base na percepção dos participantes (GODOY, 1995). E ainda uma pesquisa “caracterizada pelos seus atributos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente” (FACHIN, 2006, p. 81). A metodologia qualitativa busca uma análise e interpretação de aspectos mais profundos, assim pode “fornecer uma análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 269).

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso, que segundo Yin (2005, p. 32) é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” e ainda é definido por Vergara (1998) como um estudo de uma ou de poucas unidades.

Para a coleta de dados utilizou-se a entrevista semiestruturada, trata-se de uma conversa entre duas pessoas ou mais, entrevistador e entrevistado e tem por objetivo conhecer a perspectiva do entrevistado sobre o tema pesquisado (MARCONI; LAKATOS, 2011). Na entrevista semiestruturada o pesquisador tem uma flexibilidade para conduzir a pesquisa quanto à introdução de novas questões ou exclusão de alguma (BERTUCCI, 2009). A entrevista foi realizada com os gestores, buscando a sua compreensão das competências desenvolvidas pelos administradores que trabalham em suas organizações.

A pesquisa busca entender qual a percepção dos gestores em relação às competências desenvolvidas pelos bacharéis em administração que atuam no mercado de trabalho. Para tanto a população pesquisada é formada por gestores que empregam esses profissionais na cidade de Manhuaçu foram realizadas entrevistas com gestores com e sem formação acadêmica e ainda empresas que empregam egressos da graduação em administração tanto recentes como anteriores. Como se trata de uma pesquisa com abordagem não probabilística, optou-se pelo método por acessibilidade, por não se ter uma relação concreta de quais as instituições que empregam egressos dos cursos de administração.

A amostragem não probabilística por acessibilidade não possui nenhum rigor estatístico, o pesquisador seleciona os elementos os quais ele tem acesso (MAROTTI; *et al.*, 2008).

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Foram realizadas entrevistas com 8 gestores e supervisores de áreas distintas na cidade de Manhuaçu.

A partir da análise das entrevistas pode-se considerar uma grande expectativa quanto às competências de um administrador. Dentre as esperadas e consideradas como competências mais importantes para um profissional da

administração são: trabalho em equipe, boa comunicação, comprometimento com a organização, liderança, autoconhecimento, integridade, boa capacidade analítica e estratégica e organização e ética, esses dados podem ser observadas no gráfico 1 que mostra a relação de importância das competências para os gestores. A partir daí pode-se ver que estão em concordância com o que os autores falam que um administrador precisa ter capacidade para atuar em equipes, boa relação interpessoal e capacidade comunicativa (DIAS JUNIOR *et al.* 2014).

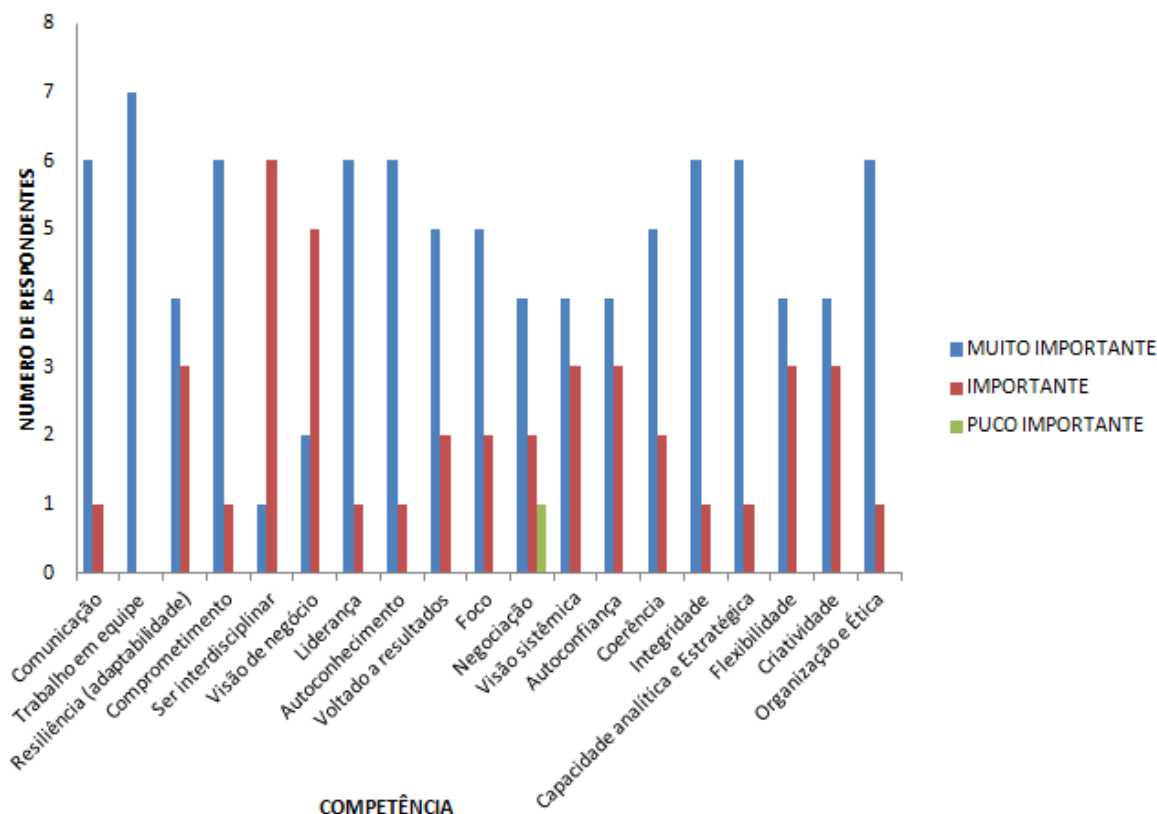


Gráfico 1. Relação de importância das competências do administrador na visão dos gestores.
Fonte: dados da pesquisa.

4.1. O Perfil esperado pelas organizações

A partir da análise das entrevistas pode-se perceber que há uma preocupação dos gestores que os funcionários tenham características como: pró atividade, que saibam lidar com as pessoas, é ainda esperado que o administrador uma visão do todo da empresa, tenha conhecimento de todos os processos dentro da organização, iniciativa. Como afirmado pelo gestor 1, “não adianta ele ser um funcionário quietinho, acomodado, que ele não vai ter a atitude para desempenhar a competência”.

Diante das entrevistas verificou-se que essas organizações não desejam mais aqueles funcionários do tempo da administração científica, onde as pessoas só faziam coisas automáticas, eram especialistas em suas tarefas e não procurava, nem se preocupavam em fazer algo de forma diferente, somente era feito o que era solicitado e da forma que sempre fizeram. “O trabalho pra ele tem que ser um desafio, tem que correr atrás, ele tem que querer, tem que saber o que ele está executando” (ENTREVISTADO X).

Fora ressaltado ainda que pretendem ter funcionários que queiram atingir os resultados e buscar formas de usar os recursos da forma correta. A fala do Entrevistado Y confirma esse desejo quando diz que procura por administrador com

“atitudes que gerem resultados, ele tem que ser eficiente naquilo que ele faz para no todo ajudar a empresa a alcançar a eficácia”. Ainda de encontro as ideias de Chiavenato (2006), que afirma que o administrador é um agente de mudança e transformação nas organizações e isso fará com que elas atinjam novos rumos, novo resultados. O entrevistado Z afirma que um gestor precisa

saber enxergar os problemas que são propostos, a função do administrador, é comandar é resolver problemas né, definir propostas, então eu acho que ele tem que ter visão, tem que saber enxergar aquilo que acontece ao seu redor. Ele tem que saber agir, e não simplesmente reagir. Além disso, tem que ser capaz de trabalhar em equipe e saber liderar, enxergar quem são as pessoas que são capazes de resolver esses problemas ou auxiliar na resolução ou tomar decisões.

O administrador precisa saber utilizar os recursos de uma organização, desde os recursos financeiros até as pessoas que trabalham na mesma. Deve conseguir extrair o melhor de cada um, “tem que saber como colocar cada um em seu lugar, cada coisa no seu lugar, a tempo e hora, uma habilidade que o administrador tem que ter, é saber colocar as coisas e as pessoas certas no lugar certo” (ENTREVISTADO W). O profissional da área da administração deve estar sempre a frente e ainda buscar formas de correção para os erros eminentes, que possam vir a acontecer, “tem que sempre estar à frente de tudo, saber as coisas antes que aconteçam para assim poder criar estratégias para resolvê-lo, ou não deixar que aconteça” (ENTREVISTADO R).

O profissional da administração precisa buscar se especializar em uma determinada área, buscar cursos como MBA's, pós graduação, o curso de administração abrange diversas áreas. O egresso tem o conhecimento de finanças, recursos humanos, contabilidade, marketing, economia, entre outros, porém é preciso buscar um conhecimento maior em uma determinada área e sempre estar atualizado e aumentar a sua competitividade no mercado de trabalho onde cada dia mais existe a demanda por emprego por alunos egressos das graduações em administração, deve ir além da graduação e conhecer o máximo de assuntos relacionados as tarefas que exerce (SILVA, SANTANA; PEREIRA NETO, 2010).

Pra mim o administrador tem que ser especialista em uma área, claro que precisa ter conhecimento de tudo dentro da organização, mas precisa se aperfeiçoar em uma específica, e uma que eu penso que precisamos muito é a área de RH¹ (DADOS DA PESQUISA).

Ter conhecimento de informática e falar outra língua são também diferenciais para um profissional da área de administração, “tem que saber outra língua, hoje é uma necessidade que o profissional seja bilíngue, principalmente o inglês” (ENTREVISTADO A).

¹ Recursos Humanos

4. 2. O Egresso das graduações em administração segundo as Diretrizes Básicas de Graduação em Administração e segundo a visão dos Gestores

Competências do egresso das graduações em administração segundo as Diretrizes Básicas de Graduação em Administração	Competências do egresso das graduações em administração segundo a visão dos Gestores.
• O profissional que cursou administração deve saber identificar os problemas e ainda pensar e colocar em prática soluções para a resolução dos mesmos. • Pensar estrategicamente e atuar preventivamente, tomar decisões, saber transferir e generalizar seus conhecimentos em diferentes graus de complexidade. • O Bacharel em administração deve ter expressão e comunicação compatíveis com o exercício da profissão, inclusive em comunicações interpessoais e intergrupais ou mesmo no processo de negociação, refletir criticamente, trabalhar com raciocínio lógico, crítico e analítico e ainda saber se expressar de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais. • Ser aberto às mudanças e buscar sempre a qualidade e executar suas atividades com ética.	• É esperado de um bacharel em administração seja um profissional que saiba lidar com as pessoas, tenha pro atividade, que saiba alocar os seus recursos de forma eficiente, tanto os recursos financeiros até as pessoas da organização. • O administrador tem que estar a frente de tudo, deve atuar de forma preventiva e não esperar que os problemas aconteçam para assim procurar formas de resolvê-los. • Ainda o profissional deve ter iniciativa e saber liderar. Deve ter senso crítico, saber questionar e expor suas ideias de forma clara. • É imprescindível que tenha conhecimentos de informática e outras línguas, principalmente o inglês, pois isso se torna um diferencial para o profissional.

Quadro 3. Comparação entre as competências do egresso do curso de administração na visão das Diretrizes Básicas dos Cursos de Graduação em Administração e na visão dos Gestores.

Fonte: dados da pesquisa.

A partir da comparação, pode-se concluir que as Diretrizes Básicas dos Cursos de Graduação em Administração estão em concordância com o que os gestores esperam dos egressos dos cursos de administração. Apesar de ambos perceberem que há a necessidade do profissional saber falar uma segunda língua e ter conhecimentos de informática.

Podemos perceber essa conformidade quando comparamos o que as Diretrizes dizem “O profissional que cursou administração deve saber identificar os problemas e ainda pensar e colocar em prática soluções para a resolução dos mesmos” e o que os gestores esperam “O administrador tem que estar a frente de tudo, deve atuar de forma preventiva e não esperar que os problemas aconteçam para assim procurar formas de resolvê-los”.

Os profissionais devem buscar uma comunicação condizente com o cargo exercido e a faculdade deve oferecer isso ao aluno com base nas Diretrizes Curriculares “o bacharel em administração deve ter expressão e comunicação compatíveis com o exercício da profissão, inclusive em comunicações interpessoais e intergrupais ou mesmo no processo de negociação, saber se expressar de modo

crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais” e ainda é reforçado a necessidade a relação interpessoal pela visão do gestor “é esperado de um bacharel em administração seja um profissional que saiba lidar com as pessoas, tenha pro atividade, que saiba alocar os seus recursos de forma eficiente, tanto os recursos financeiros até as pessoas da organização”, o mesmo pode ser reforçado com o resultado observado no gráfico 1, onde 87,5% dos respondentes destacam o trabalho em equipe como competência muito importante para o administrador.

5. CONCLUSÃO

O objetivo principal desse trabalho foi verificar se as competências desenvolvidas nos cursos de graduação em administração têm atendido as necessidades das organizações sob a visão dos gestores na cidade de Manhuaçu (MG). Para isso foram realizadas entrevistas com alguns gerentes e supervisores na cidade.

Pode se perceber uma concordância entre o que as Diretrizes Curriculares Nacionais definem e as características percebidas pelos gestores como de essenciais para o desempenho de um bacharel em administração, porém há uma necessidade de buscar oferecer ao estudante, ou pelo menos despertar o interesse pela busca de aperfeiçoamentos como a especialização em uma determinada área, pois o curso muito abrangente.

Alguns gestores identificam a necessidade de um curso de informática, conhecimento principalmente de ferramentas como o Excel e ainda falar uma segunda língua, principalmente o inglês.

Profissionais autênticos, que tenham iniciativa e saibam enxergar todos os processos da organização e não somente a parte que executa, são o que os gestores entrevistados analisam como necessidade para o mercado atual.

A pesquisa trás algumas limitações, por se tratar de uma pesquisa qualitativa não se pode fazer uma generalização dos resultados, além disso, envolve certa imprevisibilidade e complexibilidade.

A fim de buscar uma melhoria nos processos de ensino as IES devem buscar instigar o aluno na busca pelo conhecimento utilizando formas criativas que despertarão o interesse do aluno, ainda oferecer atividades extras como cursos complementares de informática e língua estrangeira.

Sugere-se, para um aprofundamento do tema, a continuidade dos estudos semelhantes, abrangência também de alunos egressos para que seja feita uma comparação entre a percepção dos alunos e dos gestores.

6. REFERÊNCIAS

BERTUCCI, J. L. de O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos**. São Paulo: Atlas, 2009.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

BORBA, J.S. DE; *ET AL.* A definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes na formação de administradores na percepção de gestores, acadêmicos e legal. **VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. 2011. Disponível em:

<http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2917.pdf>. Acesso em: 20 out. 2016.

BOTTONI, F. **7 competências mais exigidas no mercado**, 2016. Disponível em: <<http://www.vagas.com.br/profissoes/acontece/no-mercado/7-competencias-mais-exigidas-no-mercado/>>. Acesso em: 28 set. 2016.

BRASIL, Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. Institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em administração, bacharelado, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 19 de julho de 2005, seção 1, p. 26. Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2016.

BRASIL, Portaria Inep nº 217 de 10 de junho de 2015. **Diário Oficial da União**, Brasília, 12 de junho de 2015, seção 1, p. 17. Disponível em: < http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/legislacao/2015/administracao_portaria_inep_n217_10062015.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2016.

CHIAVENATO, I. **Princípios da administração** – o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier,- Campus, 2006.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do profissional de administração**. Brasília, 2015. Disponível em: < www.cfa.org.com/acoes-cfa/pesquisa-nacional/1-cfa-2015-relatorio-tecnico-v-ii-apresentacao.pdf>. Acesso em: 20 ago.2016.

CRUZ, A. M. P.; ALMEIDA, M. A. Competências na formação de Técnicos de Enfermagem para Implementar a Sistematização da Assistência de Enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v.44, n.4, São Paulo, 2010. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v44n4/09.pdf>> Acesso em: 28 set. 2016.

DIAS JUNIOR, C.M; *et al.* Desenvolvimento de competências do administrador: um estudo em ambiente simulado. **RCA Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 172-172, abr. 2014. Disponível em: < https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n38p172/pdf_10> Acesso em: 16 nov. 2016.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. e.d. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n.1, p. 44 – 57, 2004. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902004000100004.pdf>. Acesso em: 24 set. 2016.

FLEURY, M. T. L; *et al.* **Competências, conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n.2, p. 57-63, São Paulo, 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2016.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2003.

LIMA, M. A. M.; ROCHA, B. P. L. Avaliação de programas de gestão por competências: um estudo em organizações da região metropolitana de Fortaleza-CE. **Organizações em contexto**, v. 8, n. 16, p. 168 - 194, 2012. Disponível em: <<http://www.bibliotekevirtual.org/revistas/Metodista-SP/ROC/v08n16/v08n16a07.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2016.

LOMBARDI, M. S.; NODARI, L. D. T. Competências adquiridas no Curso de Graduação em Administração de Empresas sob a ótica dos alunos formandos. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 7, n. 2, p. 117-130, 2008. Disponível em: < <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/175>>. Acesso em: 26 ago. 2016.

LOPES, Rose Mary Almeida. A empregabilidade e o “capital psicológico”. **Revista da ESPM**. v. 18, n. 3, p. 100-105, 2011. Disponível em: <<http://arquivo.espm.br/revista/maio-junho2011/files/assets/basic-html/page5.html>>. Acesso em: 29 ago. 2016.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. e.d. São Paulo: Atlas, 2011.

MAROTTI, J.; *ET al.* Amostragem em pesquisa clínica: tamanho da amostra. **Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo**. v. 20, n. 2, p. 186-194, 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Juliana_Marotti/publication/285800533_A_mostragem_em_pesquisa_clinica_Tamanho_da_amostra/links/566aca4008aea0892c4b9e11.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3. e.d., São Paulo: Atlas, 2002.

NEIS, J. C.; SOARES, M. L.; NEIS, D. F. Competências versus Mercado de Trabalho: Um Estudo de Caso no Curso de Administração da Faculdade Y. IX SEGeT, 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/28016811.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard business review**, p.77-90, 1990. Disponível em : <<https://www.profrandes.com.br/userfiles/37e2f78e93b640608ec17b8de1b6d4b5.pdf>>. Acesso em: 28 ago.2016.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SIERADZKI, A. V.; SANTOS, A. C. M. Z. Desenvolvimento de competências do profissional envolvido em atendimento de *homecare*: um estudo de caso. **Diálogos**, n. 25, p. 57-70, Canoas, 2014. Disponível em: <<http://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/1471>> . Acesso em: 28 set. 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SILVA, G. A. F.; SANTANA, J. V. S.; PEREIRA NETO, J. O perfil do administrador de empresas exigido pelo Mercado de trabalho em tempos de crise. **CRA-ES Artigos técnicos**, 2010. Disponível em: <http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Perfil_Administrador_Mercado%20de%20Trabalho_Crise%5B1%5D_37.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2016.

Yin, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.