

**A CONTRIBUIÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NA FORMAÇÃO DO  
COMPORTAMENTO GERENCIAL DE SEUS ALUNOS**

**MANAGEMENT COURSE'S CONTRIBUTION IN FORMATION BEHAVIOR  
MANAGEMENT OF THEIR STUDENTS**

**LA CONTRIBUCIÓN DEL CURSO DE ADMINISTRACION EN LA FORMACIÓN  
DEL COMPORTAMIENTO GERENCIAL DE SUS ALUMNOS**

Jonathan Teixeira<sup>i</sup>  
Carolina Freddo Fleck<sup>ii</sup>

Resumo: Esta pesquisa propôs investigar as principais contribuições do curso de administração na formação do perfil gerencial de seus alunos. O estudo teve caráter descritivo, pois buscou entender características de uma população específica, classificando-se assim como um trabalho inspirado em um estudo de caso. Decidiu-se como técnica de coleta de dados entrevistas semiestruturadas, tendo como respondentes nove docentes envolvidos na alteração do Plano Pedagógico de Curso e sete discentes prováveis formandos do curso. Por fim, observa-se um equilíbrio entre as competências trabalhadas ao longo da graduação, tendo uma diferenciação apenas no modo como cada uma é trabalhada, algumas de forma teórica e outras de maneira prática.

Palavras-chave: Comportamento Gerencial, Competências, Administração.

Abstract: This research proposes to investigate the main contributions of management's school in formation of the managerial profile of their students. The study was descriptive, because aimed to understand the characteristics of a specific population classifying as well as a work inspired by a case study. It was decided as a technique of data collection semi-structured interviews, with the teachers involved in the change of the Course's Pedagogical Plan as respondentes and some probable graduates students of the course. Finally, there is a balance between the skills work through graduation, and a differentiation only in the way each one is worked, some more theoretical and other more practical.

Keywords: Management Behavior, Skills, Administration.

Resumen: Esta pesquisa propone investigar las principales contribuciones del curso de administración en la formación del perfil gerencial de sus alumnos. El estudio tuvo carácter descriptivo, pues buscó entender características de una población específica, clasificándose de esta forma como un trabajo inspirado en un estudio de caso. Se decidió como técnica de colecta de datos entrevistas semiestructuradas, siendo sus respondientes docentes involucrados en la alteración del Plano Pedagógico del curso y algunos futuros alumnos egresados del curso. Por último, se observa un equilibrio entre las competencias trabajadas a lo largo de la graduación, habiendo una diferenciación apenas en el modo en que cada una es trabajada, algunas de forma más teórica y otras de forma práctica.

Palabras claves: Comportamiento Gerencial, Competencias, Administración.

## 1. Introdução

O contínuo processo de transformação e evolução global está presente no contexto empresarial e, na visão de Megido e Xavier (2003) é vital as organizações estarem sempre se atualizando, buscando o novo e um diferencial para manterem-se competitivas no mercado. Um dos trunfos que pode fazer a diferença em seu favor é o seu gestor ter elementos que o capacitem a exercer a função despendida. É exatamente neste sentido que Maximiano (2002) afirma que a performance de qualquer gerente se fundamenta em suas habilidades, e são essas habilidades ou competências que indicam o nível de sucesso do gestor no ofício desempenhado dentro de uma organização.

É necessário que o gestor tenha competências que o permitam observar o cenário que a empresa está inserida e tenha as melhores decisões, buscando sempre o melhor desempenho organizacional. Obviamente algumas habilidades requeridas pelas organizações hoje em dia não são intrínsecas dos gestores, mas podem ser alcançadas através da prática e treinamentos. Na visão de Amorim e Silva (2011) é esse esforço da empresa em estar em constante alerta no que se refere a suas táticas e meios de produção, buscando moldar suas estratégias para fidelizar os consumidores e abrir novas portas no mercado é o que mantém a organização viva dentro desse mundo tão competitivo. Ressalta-se mais uma vez a importância do gestor dentro da organização, percebe-se que o elemento que move as empresas são as pessoas, e quanto mais estas forem capacitadas e empregarem suas competências nas atividades desempenhadas por elas melhor desempenho organizacional se alcançará (BATALHA e SILVA, 2001). Surgindo desta maneira um desafio ao administrador que é fazer com que os colaboradores incorporem os objetivos da empresa e passem a empenharem todas suas forças em prol de atingi-los. São por motivos semelhantes a estes que Bento (2008) assinala que o líder passou a ter um papel vital dentro de qualquer organização que deseja o sucesso.

Dutra (2001) trata desta relação, pessoas e organização, explanando que ambas possuem o seu associado de habilidades, contribuindo desta forma para um relacionamento mais positivo, uma mescla entre o que é profissional e pessoal, o que vem a resultar em uma disposição maior de ambos os lados.

É importante destacar que um líder de qualidade pode possuir competências que sejam natas, porém o seu perfil gerencial é formado ao longo dos anos com situações que vivencia durante a vida que colaboram nesse processo. E entende-se que um curso de ensino superior deve auxiliar o seu aluno tanto no desenvolvimento de novas habilidades como no aprimoramento das habilidades já contidas no mesmo. Astin e Astin (2000) ressaltam que não é somente em sala de aula que o aluno desenvolve essas competências, mas também em atividades extracurriculares, participando em atividades que proporcionem a oportunidade dos alunos praticarem a liderança.

Por ser um tema relevante, existem diversos estudos acerca deste assunto, um exemplo é a pesquisa realizada por Silva (2000), na qual ele procura demonstrar a maneira como os líderes adquiriram as competências básicas para que pudessem cumprir suas funções e como se dá essa relação com maneira que ele foi preparado ao decorrer da vida. Entre outros destacam-se aqui no Brasil a pesquisa de Godoy e Antonello (2009) onde estes trazem as competências individuais que são adquiridas ao longo da graduação em administração, Nunes e Barbosa (2003) por sua vez analisaram o caso de duas universidades de Minas Gerais que estruturaram seus currículos com base em competências. Já Antonello e Dutra (2005) trouxeram uma discussão do processo de reformulação e instalação do Projeto Pedagógico do Curso de Administração buscando o aprimoramento de competências.

Partindo destes pressupostos fica claro que o aluno do curso de administração necessita destas competências durante a graduação para se tornar um bom profissional após a graduação. Neste mesmo sentido Godoy e Antonello (2009) descrevem em sua pesquisa inúmeros autores, como Holmes e Joyce (1993), Boyatzis e Reino (1989), Baruch e Leeming (2001) entre outros, que discutem a questão das matrizes curriculares dos cursos de administração e as competências exigidas hoje em dia no mercado de trabalho, o que só vem para afirmar ainda mais a importância do tema discutido no presente trabalho.

Mediante este contexto foi definida como questão a ser respondida neste trabalho: **Quais os principais aspectos da formação de um perfil gerencial são enfatizados na graduação em Administração?** Complementada pelos seguintes objetivos específicos: a) verificar as principais contribuições do curso de administração na formação do perfil para gerenciar dos discentes, na visão dos docentes e; b) Analisar de que forma a formação no curso de administração contribui para a formação do comportamento gerencial de seus alunos, na visão dos discentes.

O mundo dos negócios está sempre em mudança e evolução, tornando muito mais complexo o processo gerencial das organizações, o que exige dos indivíduos que vivem nesse contexto um nível de evolução e capacidade condizente com o que é requisitado. Exige que estes gestores tenham qualificações e competências de liderança bem definidas, qualificações ou competências estas, que na visão de Bento (2008) devem ser trabalhadas pelas instituições de ensino superior, estruturando seus currículos de maneira que estimule o desenvolvimento da capacidade de liderança de seus discentes.

Diante de tal afirmação nota-se que as instituições de ensino superior passam a exercer uma importante função no que se refere a formação de profissionais de qualidade, que possuam competências e habilidades correspondentes as necessidades do cargo ocupado. Percebe-se uma mobilização no ensino superior brasileiro, incluindo no curso de administração, no sentido de adaptar a realidade nacional os conceitos trazidos nas salas de aula, visto que a maioria das obras são produzidas por autores estrangeiros o conteúdo às vezes pode fugir do contexto brasileiro, forçando os docentes a ajustar o conceito com o exercício diário.

Em termos práticos, a presente pesquisa torna-se relevante ao abordar um dos temas mais importantes atualmente no contexto empresarial, visto que as organizações necessitam de algum fator que a diferenciem das demais e ter pessoas competentes envolvidas em seus processos pode ser um destes diferenciais. No que se refere a benefícios, os resultados deste trabalho poderão ser utilizados tanto para os alunos de administração ou outras áreas que tenham o desejo de saber mais acerca de competências relacionadas ao curso de administração, quanto aos discentes envolvidos na organização ou criação dos planejamentos pedagógicos dos cursos, incluindo ou modificando disciplinas que envolvam o ensino de competências ao longo da graduação.

## **2. Referencial Teórico**

No presente capítulo apresenta-se as teorias essenciais para a assimilação do estudo sobre o tema além de também, posteriormente, servir como fundamente para a análise dos dados.

### **2.1 Histórico do ensino superior no brasil**

Somente no século XIX surgem os relatos do início do ensino universitário no Brasil, o que na visão de Cunha (1980) e Durham (2005) demonstra claramente o quão tardio começou este processo de ensino no País. Anteriormente a este período a nobreza da sociedade brasileira priorizava desenvolver seus estudos em instituições europeias. Segundo Fávero (2006) e Martins (1990) os colonizadores portugueses tinham por ideia que era melhor para os filhos da alta sociedade que desejassem obter o ensino superior na área de Teologia ou Direito seguir para a Universidade de Coimbra – Portugal, e os que tivessem interesse no ramo da Medicina deveriam optar por rumar para a Universidade de Montpellier, na França.

Teixeira (1989) destaca que, até o começo do século XIX, a Universidade de Coimbra formou mais de 2500 brasileiros. Um fato curioso exposto pelo autor é que, até o Brasil conquistar a independência, um estudante nascido no Brasil não era julgado como estrangeiro e sim como Português que havia nascido em solo brasileiro. Sendo uma das razões pelas quais os próprios membros da sociedade burguesa viam como mais pertinente a realização do ensino superior em universidades estrangeiras, e não observavam a necessidade da fundação de alguma faculdade em território nacional.

Com este pensamento os líderes portugueses acabaram freando qualquer desejo da criação de uma instituição de ensino superior no Brasil, como por exemplo, as ideias dos Jesuítas, que pretendiam fundar uma universidade ainda no século XVI, no entanto não obtiveram sucesso e conseguiram apenas implementar colégios de ensino básico (FÁVERO, 2006).

Tendo o conhecimento sobre os processos evolutivos e históricos que o Brasil viveu como nação e a contribuição de cada período para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ensino superior no País, passa-se a explanar sobre o surgimento do ensino voltado a administração e também os primeiros passos da profissão de administrador em solo brasileiro.

## **2.2 Cronologia do ensino de administração e da profissão de administração no Brasil**

Segundo o Conselho Federal de Administração (2010) é relativamente contemporâneo o início do ensino superior de Administração no Brasil. Esse histórico fica ainda menor quando se compara com os Estados Unidos, por exemplo, onde os cursos precursores na esfera da Administração surgem no fim do século XIX, mais precisamente no ano de 1881, com a fundação da escola Wharton. No ano de 1952 já estavam sendo formados, em média, nos cursos americanos 50 mil bacharéis, 4 mil formandos em mestrado e 100 doutores, enquanto isto no mesmo ano no Brasil recém estava se dando o desenvolvimento do ensino de administração. Neste tópico do referencial pretende-se analisar como se dá esse processo de desenvolvimento do ensino de Administração no Brasil, visto que este aspecto pode ter interferência nas atuais características do método de ensino abordado atualmente pelas Universidades e consequentemente na influência que este método de ensino tem sobre o comportamento gerencial de seus alunos.

A presidência de Getúlio Vargas foi iniciada em 1930, em um cenário onde havia acentuada agitação entre grupos que defendiam uma abordagem mais mecânica e grupos que pediam por um tratamento mais técnico e científico quando se tratava de organizações e sua maneira de trabalhar (SHENHAV e WEITZ, 2000). Neste contexto, o governo Vargas optou por seguir uma linha mais técnica, percebendo-se assim uma preocupação maior com um ensino mais sofisticado de administração.

Em meio esta agitação uma série de transformações na estrutura dos pilares que baseavam o crescimento do Brasil e um processo de investimento pesado na industrialização

do País que foi dirigido e iniciado pelo Estado através do seu novo presidente. Inclusive na visão de Coelho (1999, p. 20), a Revolução de 1930 iniciada por Vargas foi um período de suma importância na trajetória do País, pois “rompeu com a rigidez da República Velha, abrindo a brecha que haveria de permitir o exercício de engenharia social consubstanciada na regulação ocupacional e na política previdenciária que a ela se seguiria”.

Estas transformações, implementadas através dos pesados investimentos no setor da indústria, foram de suma relevância para o progresso do Curso de Administração no Brasil, pois mediante crescimento do País constatado com as mudanças recém criadas salientou-se que era primordial que houvesse uma capacitação especial em várias áreas e também em novos métodos de trabalho para que desta forma as pessoas pudessem assumir responsabilidades nas instituições públicas e privadas (PELEIAS et al.,2007; NICOLINI, 2004 e FISCHER, 2007). Essa capacitação que as pessoas deveriam receber, na visão de Nicolini (2004, p.7) “eram necessidades criadas pelo crescimento econômico, pelo desenvolvimento de infraestrutura social e pela infraestrutura nascente de transportes, energia e comunicações”.

É interessante ressaltar que antes deste período em que o Presidente Getúlio Vargas assumiu o poder e fomentou o desenvolvimento do ensino de Administração no Brasil já existiam alguns lampejos deste assunto, inclusive, de acordo com Peleias et al. (2007) os cursos iniciais, que abordavam matérias atualmente equiparadas as da administração, foram promovidos com as Aulas de Comércio trazidas pela família real quando chegaram ao Brasil no ano de 1808. Entretanto, Nicolini (2003) constata que a educação administrativa passou a ser ensinada de maneira profissionalizante somente a partir de 1902 por meio das escolas Álvares Penteado (Rio de Janeiro) e com a Academia do Comércio (São Paulo).

Existem alguns aspectos que colaboraram para que as escolas citadas acima fossem instaladas, entre estes aspectos, pode-se descrever os novos moldes sociais decorridos da transformação iniciada por Vargas em 1930. Como consequência desta modificação passou-se a demandar recursos humanos mais específicos e científicos, com um modelo de trabalho mais refinado. Por esta razão o autor aponta que, mesmo de maneira não direta, esta demanda criada é um ingrediente importante no desenvolvimento do ensino de administração no Brasil (NICOLINI, 2004, p. 7).

Na visão de Fávero (1999), o propósito do Ministério da Educação era perfilar a educação dada nas escolas com as instruções que a política estava definindo na época, desenvolvendo desta maneira um ensino direcionado ao estado moderno que o País desejava alcançar, colaborando assim para a capacitação dos estudantes para o mercado de trabalho.

Um ponto marcante deste novo perfil que o Governo estava tentando dar a educação de seus cidadãos foi a criação da Fundação Getúlio Vargas (FGV), no ano de 1944, a qual tinha por meta o desenvolvimento de pesquisas na área administrativa. É instaurada, pela Fundação Getúlio Vargas, no ano de 1952, a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), sendo a precursora nas escolas de administração no Brasil. O quadro 1 aborda de uma maneira mais transparente uma perspectiva do histórico do desenvolvimento do ensino superior de Administração no Brasil ao longo do tempo.

Quadro 1 - Histórico do curso de administração no Brasil

ANO	Histórico dos cursos de administração no Brasil
1941	É criado o primeiro curso de administração no Brasil na Escola Superior de Administração – ESAN/SP. O curso brasileiro foi criado tendo como modelo o curso americano <i>Graduate School of Business Administration - HARVARD</i>

<b>1946</b>	A Universidade de São Paulo – FEA/USP dá início a faculdade de Economia, Contabilidade e Administração.
<b>1952</b>	No Rio de Janeiro, na Fundação Getúlio Vargas – EBAPE/FGV é criada a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.
<b>1954</b>	Em São Paulo é criada a Escola Brasileira de Administração de Empresas, com o currículo servindo de referência para cursos que surgiram posteriormente.
<b>1960</b>	É criado o curso de pós-graduação de administração pública, de empresas e de economia.
<b>1965</b>	A profissão de Administrador é regulamentada.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Manual do Administrador – Conselho Federal de Administração (2004/2005).

Pode-se destacar que três momentos marcaram a história do ensino superior de administração no Brasil, começando pelos currículos básicos que foram compactuados em 1966 e as alterações realizadas neles em 1993, sendo que com base em ambos foi possível criar as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso Bacharelado em Administração que foi homologado em 2004 pelo Ministério de Educação. Destaca-se que dentre os três períodos citados, talvez o maior avanço se deu no ano de 1993, onde foram compactuadas as alterações nos programas mínimos e rígidos estabelecidos em 1966, trazendo desta forma um incontestável e vital avanço no ensino superior da Administração.

Desde a segunda metade da década de 1990 nota-se uma dilatação nos cursos de administração no Brasil, alcançando no ano de 2004 o número de 2.048 faculdades que ofertavam a graduação em Administração. Tendo, segundo o Censo do Ensino Superior, feito pelo Inep/MEC no ano de 2003, um total de discentes inscritos nos cursos de administração de 576.305, representando 14,8% do montante de 4.887.771 graduandos no Brasil.

Ao mesmo tempo, o curso de administração vem se estabelecendo já há alguns anos dentre aqueles que apresentam um elevado número de matrículas. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2010), o curso conta com mais de um milhão de alunos matriculados, representando, em 2009, 18,5% dos estudantes do ensino superior.

Quadro 2 - Resumo da evolução dos Cursos de Administração no Brasil

Ano	IES	Matrículas	Concluintes
Antes de 1960	2	N/I	N/I
1960	31	N/I	N/I
1970	164	66.829	5.276
1980	247	134.742	21.746
1990	320	174.330	22.394
2000	821	338.789	35.658
2002	1.158	493.104	54.656
2003	1.710	576.305	64.792
2004	2.048	641.455	88.466

Fonte: MEC/INEP/DAES

Este aumento na procura por cursos superiores, incluindo o curso de Administração, pode gerar um aumento na qualidade destes, visto que a demanda sendo maior, força as instituições a se adaptarem a uma nova realidade, reconsiderando e diversificando seus métodos

educacionais e conseqüentemente melhorarem seu ensino (DOLORS, 2002). Contrapondo este argumento Silva e Davel (2005) encontraram como resultado de suas pesquisas uma preocupação com relação a uma possível queda no nível do ensino dos cursos de Administração devido à grande procura e ao acréscimo da quantidade de vagas, tornando assim a triagem destes candidatos um pouco mais flexível. Ambas visões devem ser levadas em conta, mas cabe a cada instituição de ensino superior se esmerar em cumprir com seu papel e capacitar seus discentes da melhor maneira possível.

Visto que cada instituição de ensino tem seu método de ensino e suas peculiaridades na condução do curso, no tópico abaixo será apresentada algumas informações sobre o curso de administração na Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA em Santana do Livramento.

### **2.3 O curso de administração na Unipampa**

Destaca-se que as informações contidas no parágrafo a seguir foram retiradas do PPC – Plano Pedagógico do Curso de Administração, documento que foi publicado no mês de agosto de 2014 com o objetivo de complementar o anterior que havia sido elaborado no primórdio do curso.

Inicia-se as atividades do curso de administração na Universidade Federal do Pampa em Santana do Livramento no mês de setembro do ano de 2006, ainda com o auxílio da UFPEL e UFSM, Universidade Federal de Pelotas e Universidade Federal de Santa Maria. Estas auxiliaram na implementação dos campi, na seleção dos docentes, na cedência de recursos, e na aproximação da comunidade com a nova universidade. Com duas turmas de administração, sendo uma voltada ao Comércio Exterior, cada uma com 50 alunos, passando por dificuldades de infraestrutura física, ainda sem acesso à internet no campus e com poucos professores é que começa a história da UNIPAMPA em Santana do Livramento.

Tendo em mente esse breve histórico pode-se analisar melhor as diretrizes e as características do curso atualmente, como por exemplo um dos objetivos específicos do curso ser “desenvolver o perfil empreendedor de seus alunos para que esses possam se tornar geradores de transformação da realidade local e regional”. Este objetivo específico está acompanhado de alguns outros como: realizar ensino, pesquisa e extensão, integrando a teoria com a prática, na busca da solução de problemas da sociedade; preparar profissionais para atuar em mercados regionais e globais de acordo com os princípios da administração e formar bacharéis com uma visão sistêmica e humanista, numa concepção interdisciplinar. Todos estes interligados para que se possa atingir o objetivo principal do curso que é propiciar, aos acadêmicos, uma formação interdisciplinar, humanística, técnica e científica, compatível com a realidade regional e global, para atuar de forma sustentável com justiça e ética nas organizações. Observa-se que com estes objetivos o curso de administração viabiliza aos seus alunos a possibilidade de adquirir competências que vão formar seu perfil gerencial.

Atualmente o curso de Administração da Universidade Federal do Pampa está configurado em nove semestres, com duração de quatro anos e meio, suas cadeiras então dispostas de forma interdisciplinar para facilitação da aprendizagem.

Verifica-se que os ensinamentos de administração são bastante voltados a área gerencial, capacitando seus alunos a se desenvolverem como pessoas e profissionais, destaca-se também as possibilidades de trabalhos de pesquisa e extensão que é um dos enfoques do curso, exatamente para que se tenha também contato com a sociedade e possibilidade de se colocar em prática o conhecimento adquirido.

O capítulo a seguir tratará mais a fundo conceitos de competências e qualidades que formam o perfil gerencial e a maneira como se dá o comportamento desse gestor na organização.

## 2.4 Comportamento Gerencial

Este capítulo tem por objetivo fazer uma revisão acerca dos principais conceitos do tema comportamento gerencial até o presente momento. Resgata-se um breve histórico de quando se inicia e a relevância que este tema tem dentro das organizações, pois segundo Spector (2002) para que a organização atinja suas metas é necessário que haja uma boa produtividade, o que ocorre através da boa performance das pessoas, que só é possível, por sua vez, por meio de um gerente que comande todas estas operações de forma qualificada. E para que este comando seja qualificado existem algumas competências básicas necessárias para os mesmos.

Nota-se uma transformação e evolução ocorrida no cenário organizacional e mundial, gerando uma realidade um tanto quanto “agitada” no ambiente empresarial, surgindo assim o estudo sobre competências, com o objetivo de esclarecer essas mudanças a partir de uma óptica do ambiente interno das organizações (CARVALHO e BARBOSA, 2005).

Estes estudos iniciam-se pela apresentação de um breve conceito da palavra ‘competência’ começando pela etimologia da palavra, que segundo afirma Houaiss (2001) surge do latim “*competentia*” que tem por significado simetria ou proporção. Quando uma pessoa avalia e consegue agir corretamente diante de um cenário conturbado, tomando atitudes que sejam proporcionais a seriedade dos problemas que ocorreram, essa pessoa é caracterizada como alguém competente, pois ela reagiu de maneira simétrica, ou seja, com o mesmo parâmetro.

Perrenoud (2000) amplia esse conceito e interpreta a palavra Competência como o entusiasmo harmonizado, eficiente e cabível do uso das funções cognitivas (informação, valor, saber, habilidade, inteligência e raciocínio) em prol da resolução de obstáculos. Já Fleury e Fleury (2001) sintetiza a palavra como “saber agir” de maneira prudente e admirada, integrando e repassando informações, talento e aptidões que são necessárias para acrescentar prestígio social à pessoa e adicionar bens econômicos à empresa. Aprofundando esse conceito D’Amelio e Godoy (2009) entendem competência por um prisma da capacidade de resolução de contratempos e superação de dificuldades utilizando-se de três aspectos, o conhecimento (emprego do saber), habilidade (saber fazer) e atitudes (saber agir). Suleman (2007) por sua vez, fragmenta o conceito de competência em três aspectos diferentes: A perícia adquirida com o passado, ou seja, a experiência profissional do indivíduo; o aspecto ativo da competência, quando a sabedoria e habilidade são colocadas em prática durante a execução do ofício; e por fim como suas competências são vistas pelo meio social em que está inserido. Também existem conceitos mais simples, como o de Serrano e Brustens (2008) que definem competência como um agrupado modesto de qualidades que gerem o vínculo do trabalhador com sua atribuição e função na organização.

Percebe-se vários estudos e conceitos acerca de competências, para facilitar a leitura e o entendimento será apresentado na Quadro 3 alguns destes.

QUADRO 3 - Evolução do conceito de Competência nas últimas décadas e seus principais autores.

Autor	Conceito	Ênfase
-------	----------	--------



Boyatzis (1982, p.23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam em grande parte o retorno da organização”.	Formação e resultados
Sparrow e Bognanno (1994, p.3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.	Estratégias, ação e resultados
Sandberg (1996, p.411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.	Formação e interação
Bofert (1997, p.267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação
Ruas (1999, p.10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	Ação e resultados
Davis (2000, p.1 e 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...) São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos de forma integrada no ambiente de trabalho”.	Ações e resultados
Fleury e Fleury (2000, p.21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultado
Zarifian (2001, p.66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual e passível de avaliação. Compete então a empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação e resultado
Dutra (2008, p.21)	“Um cluster de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um papel profissional ou responsabilidade, que se correlaciona com a performance desse papel ou responsabilidade, que possa ser medido contra parâmetros ‘bem-aceitos’ e que pode ser melhorado através de treinamento”.	Atuação e resultados

Fonte: Fleck (2008).

Os conceitos contidos acima são uma síntese dos pensamentos dos principais autores da área de competência nas últimas décadas, contribuindo substancialmente para esta pesquisa, apresentando o enfoque de cada estudo e suas principais vertentes. Percebe-se um traço bem comum entre os autores que se resumem em duas principais palavras: Habilidades e Conhecimentos.

Baseando-se nos autores citados pode-se definir competência através um conjunto de conceitos que se relacionam e influenciam as empresas e seus colaboradores, dentre eles estão: conhecimento, habilidades, mobilização, valorização de decisões corretas, responsabilidade, integração e ensinamento. Todos estes aspectos podendo ser avaliados e mensurados dentro da própria empresa, e inclusive, por intermédio de treinamento é possível aperfeiçoá-los e adaptá-los as necessidades da própria organização.

Visto que mediante um cenário tão competitivo quanto o atual, o principal elemento para que a empresa possa destacar é o gestor, ressaltando que suas competências gerenciais devem estar em acordo com as estratégias propostas pela organização. Neste contexto Quinn (2003) explica que a diversidade comportamental se relaciona diretamente com a performance do gestor, não sendo suficiente apenas o conhecimento neste caso, mas também suas competências em proporcionar avanço nos processos desempenhados pela empresa.

Para Katz (1995) apud Barros (2007) quando se aborda a competência ao nível de gerência deve-se ressaltar os três tipos de habilidades primordiais nesse processo gerencial, a quadro 4 apresentará estas três habilidades e no que consiste cada uma delas:

Quadro 4 – Habilidades gerenciais e seus conceitos

HABILIDADES	CONCEITOS
Técnica	Consiste em saber utilizar de uma instrução, de um conhecimento prático, e de equipamentos que são primordiais na conclusão de serviços essenciais.
Humana	É uma habilidade em conseguir reconhecer pontos cruciais no tratamento com pessoas, como por exemplo, a utilização de uma liderança competente e um processo de motivação contínuo.
Conceitual	É uma capacidade em fazer com que os colaboradores da organização se encaixem nos objetivos gerais da empresa e não apenas com as metas da sua realidade organizacional. Para alcançar tal propósito é necessário ter a habilidade conceitual em observar e entender a diversidade que existe dentro de uma organização e fazer com que a pessoa esteja ajustada dentro de sua operação e também ligada ao todo da organização.

Fonte: Elaborada pelo autor baseado no conceito de Barros (2007).

Logicamente o indivíduo não desenvolve estas habilidades de maneira coesa, alguma irá se sobressair mais em face das outras e para auxiliar em qual habilidade o colaborador deve se dedicar mais, Katz (1995) apud Barros (2007) faz uma relação entre os níveis dos cargos hierárquicos da organização versus a importância de cada uma das habilidades no desempenho das funções exigidas pelos mesmos. A figura exemplifica de maneira clara a relação feita pelo autor.

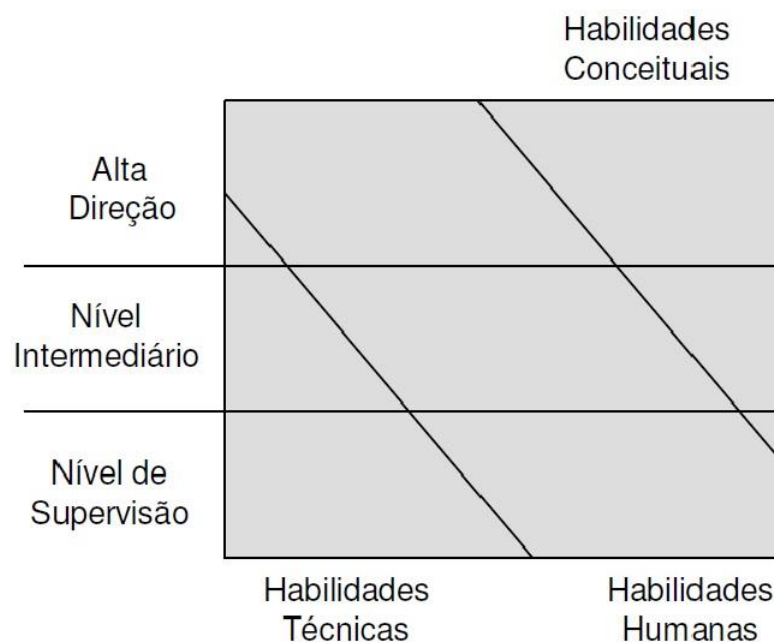


Figura 1: Níveis hierárquicos e habilidades requeridas em cada um destes.

Fonte: Barros (2007).

Seguindo esta linha de raciocínio outros autores como Fleury e Fleury (2000) e Ruas (1999) têm buscado observar a conduta de gestores competentes e apontar quais são as características (habilidades) contidas no perfil destes que em conjunto com a bagagem de vida e com suas ações na empresa o tornam indivíduos aptos a exercerem suas funções com qualidade, buscando assim uma definição mais ampla de quais são especificamente as competências básicas para ser um gerente competente.

Kilmnik, Da Luz e Sant'Anna (2003) elencam, com base em uma profunda pesquisa, uma relação com quinze competências mais encontradas em obras de autores europeus e americanos, ressaltando-se entre eles Boyatzis (1982), McClelland e Dailey (1972), Spencer e Spencer (1993), Le Bofert (1994), Perrenoud (2001) e Zarifian (2001). Segue:

Compreensão de conceitos atuais ligados ao desempenho do posto ocupado na organização; Habilidade de absorver teorias e técnicas inovadoras; Capacidade de imaginação; Criar novidades; Saber se comunicar; Talento para lidar com pessoas; Trabalhar em conjunto visando um objetivo; Equilíbrio Emocional; Ter um olhar generalista; Saber se amoldar a acontecimentos inesperados; Conseguir solucionar situações ambivalentes e incertas; Agir e decidir; Dedicar as metas e propósitos organizacionais; Ser capaz de conceber resultados positivos a organização (KILMNIK, DA LUZ e SANT'ANNA, 2003 p. 05).

Verifica-se, com base nesta listagem, que nitidamente um bom líder consegue observar o cenário da empresa e identificar o que esta necessita, conseguindo utilizar-se das habilidades adequadas para cada situação. O gestor que deseja manter a confiança de sua equipe não pode demonstrar insegurança nem se desestabilizar quando está diante de um problema, isto poderia ocasionar uma tomada de decisão errada e um desapontamento de seus liderados. Yukl (1998) corrobora com esta ideia dizendo que um líder eficaz deve possuir competências mínimas para conseguir se harmonizar com a situação e encara-la com calma independente do cenário ao seu redor.

Competências estas que Yukl (1998) desmembra em duas áreas distintas, as que se referem as relações e as que se referem ao trabalho, desta separação surge o próximo tópico deste trabalho, onde será apresentado o Modelo de Perfil Gerencial de Yukl que será utilizado para identificar qual perfil gerencial está sendo formado nos alunos de administração da Unipampa.

#### **2.4.1 Modelo de Perfil Gerencial de Yukl**

A influência que o líder exerce sobre seus liderados é o fundamento primordial para uma liderança bem-sucedida (Yukl, 1998). O autor também aponta que o líder autêntico é líder indiferente de qual for a organização ou o contexto onde ele está inserido, pois o mesmo apresenta habilidades que o capacitam para isto. Conforme já foi citado Yukl (1998) analisa competência por dois ângulos diferentes, nas relações e no trabalho, sendo assim passa-se a apresentar estes dois constructos:

- Gerenciar as Relações

Apresentar-se-á neste tópico as habilidades que Yukl (1998) considera necessárias para que haja uma boa relação entre o comandante e seus comandados. Incentivar, desenvolver, valorizar, gratificar e harmonizar divergências.

Iniciando pelo *incentivo*, algo que é primordial para que o líder adquira o sentimento de confiança da parte de seu subordinado, melhorando assim a relação entre ambos. Ser paciente e cordial, demonstrar interesse pelos problemas e oferecer auxílio ao funcionário é muito importante para que seja mantido um ambiente positivo nesta relação. Após o incentivo vem o *Desenvolvimento*, que é a atenção que o líder deve ter no que se refere à evolução de seus colaboradores, tanto pessoalmente como profissionalmente, o líder que possui esta habilidade gera resultados tanto para si mesmo, como para a própria organização.

A terceira competência ressaltada pelo autor é a valorização, ou seja, o líder precisa reconhecer o esforço e o comprometimento que o funcionário está tendo no desempenho de suas tarefas, um simples elogio pode se tornar aos olhos do profissional um reconhecimento de seu trabalho. Na sequência surge a *recompensa* como um fator que facilita a relação do líder com o liderado, algo que vai além de um elogio apenas, está ligado aquilo que o funcionário deseja receber como recompensa pelo seu empenho, seria um benefício pela sua dedicação. Por fim, a quinta competência é a capacidade de *harmonizar as divergências*, ou seja, conseguir administrar os conflitos ocorridos entre os colaboradores, e entre chefia e subordinados, sendo que a maneira mais fácil de se chegar a uma solução é identificar a raiz do problema e buscar com que este não ocorra mais.

A seguir passa-se a descrever as competências que um gestor carece de ter para conseguir dirigir bem o seu trabalho, ressalta-se que assim como foi usado neste tópico seguirá sendo utilizado o Modelo de Perfil Gerencial de Yukl (1998) como base para os conceitos expostos.

- Gerenciar o Trabalho

Serão apresentadas as competências ou habilidades que um líder qualificado necessita possuir para conseguir administrar bem seu trabalho. Yukl (1998) destaca que os principais objetivos de um bom líder é fazer com que a empresa venha a avançar e que os colaboradores estejam voltados para este objetivo. Para isto o autor elenca cinco habilidades que se fazem vitais neste processo, segue: Planejamento, resolução de problemas, deixar claro as funções e os objetivos, saber comunicar e inspecionar as informações.

O *planejamento*, a primeira habilidade que um líder necessita para desempenhar bem seu papel, o líder precisa perceber o que necessita ser realizado, de que forma será realizado, quanto custará, quem irá realizar e em que tempo deverá ser feito. “O planejamento é uma atividade amplamente cognitiva envolvendo o processamento da informação, a análise e a decisão” (YUKL, 1998, p. 69). Saber *resolver problemas* é outra habilidade que se destaca na administração do trabalho, ela se refere ao gestor conseguir responder bem as anomias ocorridas dentro da empresa, algo que impõe uma análise criteriosa da situação e atitudes de resposta condizentes com o cenário.

*Deixar claro as funções dos colaboradores e os objetivos da organização*, corresponde à terceira competência elencada pelo autor. Ele destaca que o líder precisa ter certeza que seus funcionários sabem como fazer e o que fazer no momento certo, pois isto será fundamental para um bom andamento da empresa. Um comandante eficiente sabe delegar tarefas, estabelecer metas e proporcionar meios para que as pessoas possam atingi-las. Na sequência vem a

habilidade de *saber se comunicar*, todos devem estar sabendo dos acontecimentos da organização, e além disso devem participar do processo, isso fará com que se sintam parte da empresa. Yukl (1998) ainda ressalta que um bom gestor precisa deter o domínio das informações que serão passadas a equipe de trabalho, estas devem ser pertinentes, no momento oportuno e através dos meios apropriados.

Por último o autor destaca a competência de saber *inspecionar as informações*, o foco desta habilidade deve ser preservar o funcionamento adequado da rotina da empresa, detectar conflitos e prestar assessoria ao colaborador que necessita de ajuda.

Para melhor compreensão do leitor com relação ao Modelo de Perfil Gerencial de Yukl (1998) será apresentado na Figura 2 uma súmula deste conceito.

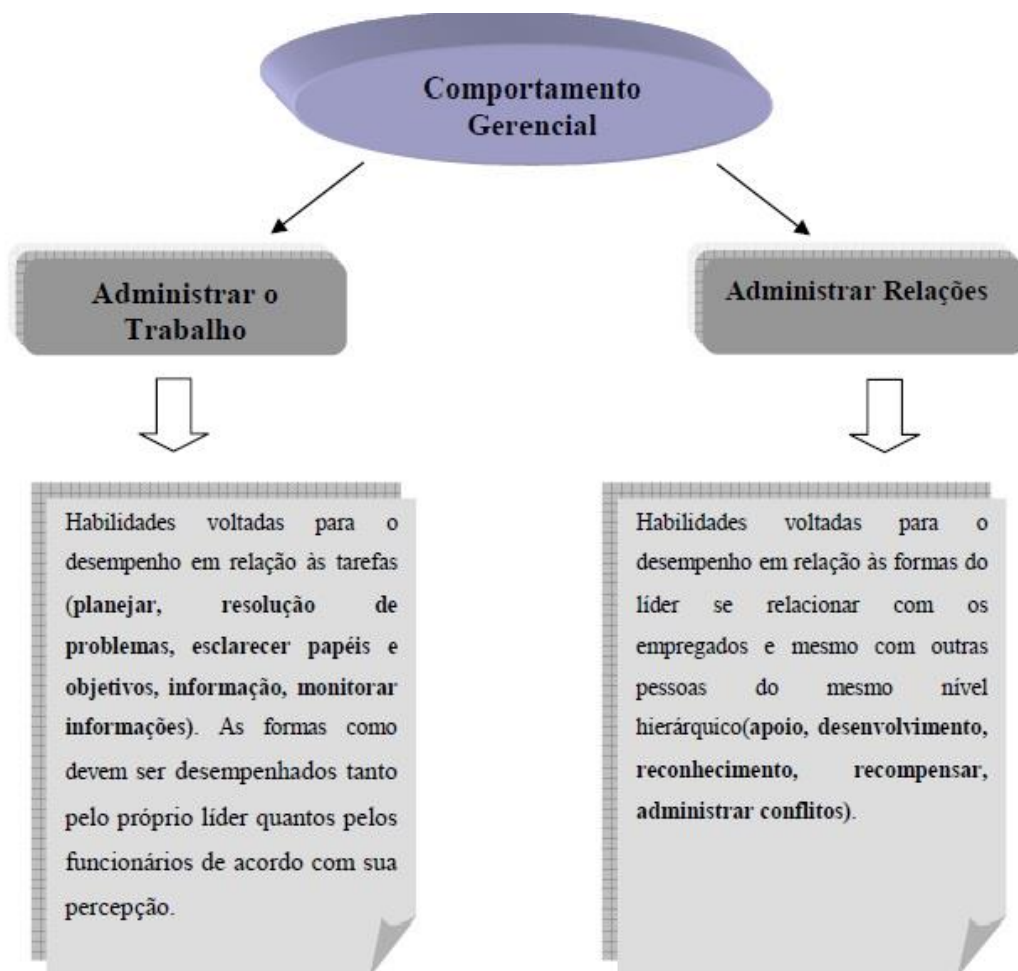


Figura 2: Síntese do Modelo de Comportamento Gerencial de Yukl (1998).  
Fonte: Fleck (2008).

Este resumo deixa claro o papel de um gestor dentro da organização e das competências exigidas para exercer tal função, demonstrando que somente o conhecimento não é suficiente para que um líder seja considerado eficaz, esta questão está mais ligada à sua performance gerencial e sua capacidade de provocar evolução nos processos organizacionais (QUINN, 2003).

Astin e Astin (2000) afirmam que é vital que os alunos universitários sejam capacitados, não somente teoricamente, mas também na prática durante a graduação para se

desenvolverem como líderes, conseguindo alcançar os requisitos ou habilidades para que esta liderança obtenha sucesso e da mesma forma a organização que ele está inserido.

A liderança engloba muitos fatores e pode ser relacionada a tantas outras áreas da vida de um ser humano, porém neste trabalho optou-se por relacionar a maneira com que as atividades que envolvem a vida acadêmica têm sobre a formação da linha gerencial que será tomada por seus alunos após a conclusão da graduação.

### **3. Metodologia**

O presente estudo tem como tipo escolhido de pesquisa a descritiva, que para Cervo, Bervian e Da Silva (2007) se caracteriza pela observação, pelo registro, pela análise e o correlacionamento de eventos ou episódios, sem a alteração dos mesmos, facilitando desta forma o processo de compreensão do leitor. Sob o mesmo ponto de vista Gil (2012, p.28) afirma que “ as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. De acordo com os autores acima citados a pesquisa se encaixa neste enquadramento pois foi realizado um estudo da maneira que a graduação de administração influencia o perfil gerencial de seus alunos, e para isto foi analisado um grupo de alunos e professores envolvidos neste processo estabelecendo uma relação entre os elementos.

Na sua abordagem o estudo foi qualitativo, o que significa dizer que a representatividade numérica não foi o principal enfoque, mas sim um entendimento mais profundo de determinado círculo social, empresa, organização, etc. (GERHARDT E SILVEIRA, 2009). Berni e Fernandes (2012) enfatizam que esta abordagem se particulariza pela possibilidade da descrição dos fatos ou objetos que estão sendo analisados. Optou-se por uma abordagem qualitativa de forma a dar maior profundidade para os dados a serem coletados e às análises consequentes.

No que se refere ao método, a pesquisa se classifica como um estudo inspirado na ideia de estudo de caso. De acordo com Godoy (1995, p.21) um estudo de caso ocorre quando “O pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes”. Já para Gil (2004, p.54) esse método é o "estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento”.

Esta pesquisa é um estudo inspirado na ideia de estudo de caso porque estudou uma realidade específica para a coleta e análise dos dados e não alcançou generalizações. No entanto, este estudo não teve a profundidade exigida para um estudo de caso, como as múltiplas fontes de coleta de dados e uma análise que perpassasse a triangulação das informações obtidas com essas fontes.

Utilizou-se para coletar os dados entrevistas, que segundo o que descreve Dencker (2000) podem ser estruturadas, ou seja, quando ela é formada por perguntas definidas ou semiestruturadas, dando uma maior autonomia ao entrevistador. Na pesquisa em questão foi utilizada a segunda opção, entrevistas semiestruturadas, com perguntas baseadas no Modelo de Perfil Gerencial de Yukl (1998) exposto no referencial teórico do presente trabalho. Deixando claro que a análise dos dados obtidos foi feita com base no conteúdo de Yukl (1998) conforme citado acima.

Os grupos de respondentes foram sete alunos do último semestre de administração da Universidade Federal do Pampa e nove docentes envolvidos na última alteração do Plano Pedagógico do curso supracitado.

O instrumento de coleta de dados foi aplicado presencialmente com os docentes e discentes selecionados, utilizando-se de gravações em áudio como procedimento de registro de dados, por se tratar de um dos meios mais práticos e eficientes.

Essa forma de coleta dos dados permite ao pesquisador uma maior interatividade com as informações, no sentido de facilitar a captação integral do conteúdo das entrevistas e a posterior revisão dos dados coletados, além de não perder o aspecto “face to face”. Sendo assim, completou-se todos os processos necessários para que se chegasse a resposta da questão de pesquisa.

#### 4. Análise dos Resultados

Neste tópico os dados obtidos através das entrevistas com o grupo de docentes e discentes são analisados. Destaca-se que para a realização desta análise as respostas das perguntas das entrevistas foram compiladas em três blocos, onde o primeiro refere-se a duas perguntas gerais sobre a influência do curso de administração na formação do perfil gerencial dos alunos, o segundo a cinco perguntas relacionadas as cinco competências que Yukl (1998) descreve no perfil de comportamento para gerenciar o trabalho e, por fim, o último bloco contendo mais cinco perguntas referentes as cinco competências que o mesmo autor defende que devem estar presentes em um perfil de comportamento para gerenciar as relações.

Ao analisar as respostas das perguntas referentes ao bloco 1 pode-se notar na resposta da primeira questão uma relação bem próxima entre a visão que os alunos têm da contribuição que receberam ao longo do curso na formação do seu perfil gerencial e a visão que os docentes têm com relação a essa contribuição. Isso fica claro quando se observa a fala de três docentes entrevistados e dois dos alunos, onde todos citam áreas e competências que foram trabalhadas ao longo da graduação, como por exemplo, gestão de pessoas, finanças, administração geral, marketing, produção, logística, gestão ambiental, entre outras. Ainda analisando a resposta da questão 1, de maneira unânime, todos os discentes, afirmaram que os ensinamentos recebidos colaboraram muito na formação do seu perfil gerencial, descrevendo que após a graduação eles teriam uma maneira de liderar muito diferente do que antes da graduação.

Na questão 2, que se referia ao aluno assumir um papel de gestor logo após o término da graduação, notou-se em algumas respostas divergentes tanto entre os alunos, quanto entre os docentes, por exemplo, o Aluno 2, destacou que:

*“Sim, no meu ponto de vista, os alunos ao concluírem a graduação possuem competências suficientes para assumir alguma liderança dentro de uma empresa, apesar da falta de experiência, que pode ser superada pela vontade de aprender e servir a organização.” (Aluno 2)*

Opinião esta que vai ao encontro da resposta do Docente 4, que destacou o mesmo fator “negativo” de um jovem formando assumir o papel de líder dentro da organização, não como fator impeditivo, mas como algo que o líder precisaria superar.

Como exemplo de uma opinião divergente, apresenta-se a fala que foi analisada como a que representava o sentido da maioria das respostas.

*“Acredito que não, o formando em administração até pode obter as competências suficientes para assumir uma gestão dentro de uma organização, porém uma*

*liderança não se faz apenas com isto, é necessário muito mais para que se desempenhe um serviço de qualidade. Ao longo da graduação o aluno recebe muitos conhecimentos teóricos de como liderar, porém um fator que pode atrapalhar é a falta de experiência prática deste conhecimento.” (Docente 6)*

Como contraponto a este argumento o Docente 5 relata que trabalhos em grupos, seminários, projetos de pesquisa e extensão, entre outras atividades propostas pelo professor podem dar essa “experiência” ao discente, o docente defende que estas são atividades que dão ao aluno a possibilidade de aplicar o conhecimento adquirido dentro de sala de aula de maneira prática.

Este conflito é comum entre os estudiosos da área, tanto que, D’Amelio e Godoy (2009) apresentam o conceito de competência dividindo em três aspectos, o conhecimento (emprego do saber), habilidade (saber fazer) e atitudes (saber agir). Nota-se uma preocupação dos autores com o saber aplicar na prática o conhecimento técnico, não adianta o gestor saber na teoria como ele deveria agir e não conseguir colocar isto em ação dentro da organização.

Conclui-se a análise do Bloco 1 entendendo que o curso contribui de diversas maneiras na formação do perfil gerencial de seus alunos, porém não há a mesma convicção no que se refere se as competências adquiridas na graduação são suficientes para capacitar o aluno a sair da graduação capacitado a assumir um papel de liderança, exatamente por se tratar de algo muito pessoal, passando pelas características de cada indivíduo.

No segundo bloco 2 as perguntas referiam-se as competências que formam um perfil gerencial relacionadas ao trabalho. A análise segue separada por cada uma das competências atribuídas no modelo de Yukl.

### *Planejamento*

Percebeu-se de maneira geral que ambas classes de respondentes creditam grande importância a essa competência dentro de qualquer atividade desenvolvida. O Docente 4, por exemplo, afirma que na sua visão o saber planejar é a competência mais importante no perfil de um gestor qualificado, defendendo que esta habilidade é a base para que todas as outras possam ser aplicadas. Os respondentes demonstram relacionar esse item também por conta das características gerais atribuídas ao Administrador.

Ao analisar de que forma percebe-se o trabalho em prol do ensino sobre planejamento ao longo da graduação, os respondentes, em sua maioria, destacaram que acreditam que foi bem trabalhado nos alunos esse tópico, alguns, citaram os prazos dos trabalhos como fator que oportunizava aos alunos o aperfeiçoamento desta competência, pois era necessário se planejar para cumprir todas as tarefas solicitadas dentro do prazo determinado.

### *Solucionar Problemas*

Analisando as respostas da questão relacionada a esta habilidade pode-se perceber uma divergência de opinião entre os docentes e os alunos. Os docentes, em sua maior parte, relataram que acreditavam que o discente, ao longo da graduação, recebeu conhecimentos suficientes para perceber um conflito e saber solucioná-lo, por outro lado, os alunos descreveram que havia um temor no que se referia a falta de experiência no momento em que um problema surgisse, os alunos ainda afirmaram que não sentiam-se capacitados a gerenciar uma situação de problemas de grande porte dentro de uma organização, deixando claro que não acreditavam que os



conhecimentos transmitidos eram suficientes para os qualificar a tal tarefa. A fala do aluno 1 corrobora essa percepção:

*“ Sendo sincero, eu como aluno, não me sinto totalmente capacitado para solucionar um conflito dentro de uma organização, é muito diferente o que a gente vê na teoria do que pode acontecer na prática, principalmente se tratando de pessoas, cada uma com educações e perfis diferentes. Eu acho que poderia ser trabalho de uma maneira diferente esta competência na graduação, quem sabe algo mais dinâmico.” (Aluno 1)*

Considerando o que a teoria traz sobre solucionar problemas e o que foi apresentado nas falas dos entrevistados, considera-se pertinente indicar que uma potencial solução para a divergência de percepção seria ampliar o uso de atividades didáticas que envolvam tomada de decisão e “laboratório”.

#### *Esclarecer Papéis e Objetivos*

Neste caso, as respostas tiveram um mesmo sentido de pensamento, afirmando a importância desta competência e o quanto uma organização precisa ter isso em mente se quiser um grupo de trabalho que renda o máximo que possam exigir dele.

Cita-se a fala do Aluno 4 que mencionou a cadeira de Gestão de Pessoas, como principal instrumento utilizado para passar esse conhecimento aos alunos. Os discentes ainda afirmaram que esta habilidade e sua importância foi muito comentada em sala de aula pelo responsável pela disciplina. Conclui-se com a resposta do Docente 1 quando questionado se o formando em Administração ao assumir um papel de gestor dentro de uma organização teria competências para esclarecer e definir esses papéis e objetivos dentro de uma equipe de trabalho.

*“Acredito que sim, esse aluno recebeu durante os quatro anos de curso, conceitos e informações que o capacitam para saber esclarecer os papéis e traçar as metas de sua equipe. Para ser um líder de qualidade basta apenas esse aluno colocar em prática o que foi ministrado no curso.” (Docente 1)*

#### *Informar*

Esta competência aparenta ser considerada importante pelos entrevistados, pois quase todos relataram o valor da comunicação de qualidade dentro da empresa.

Os alunos em sua maioria citaram a disciplina de Sistemas de Informação Gerencial como o momento do curso onde essa habilidade foi mais trabalhada. Percebeu-se um sincronismo entre Alunos e Docentes nas questões sobre o tema, tanto referindo-se a importância de a informação ser passada com qualidade a quem interessar, quanto ao trabalhar desta na graduação.

Ainda algo importante a se ressaltar é a observação feita pelo Aluno3, referindo-se ao processo de informação dentro do curso, o mesmo destacou que, em sua opinião, considera um pouco debilitado a forma de comunicação entre a universidade e o estudante, pontuando que avalia insuficiente apenas o “e-mail” como forma de transmissão dessas informações.

#### *Monitorar as Operações*

Por fim, a última habilidade que forma o perfil de um líder voltado ao trabalho é o monitoramento de operações. Nesta análise observou-se opiniões diferentes relacionadas ao tema, *o Docente 7, por exemplo, foi o único a ir contra a visão do autor, relatando que na sua visão, o que deve ser monitorado não são as operações, mas sim o resultado final, deixando para mensurar o desempenho da equipe ou indivíduo no término da tarefa.*

Os discentes afirmaram em suas respostas que no caso de assumirem um papel de liderança sentem-se capacitados a monitorar as operações que acontecerem dentro da empresa, o que mudou entre alguns respondentes foram as formas de avaliação das pessoas, os (Alunos 2 e 6) avaliariam sua equipe de acordo com as exigências que foram passadas antes da tarefa, já o (Aluno 4) analisaria o método que a equipe/indivíduo utilizou para alcançar o objetivo proposto.

De maneira geral, discentes e docentes acreditam que o aluno sai da graduação possuindo competências que o capacitam para saber monitorar e avaliar, mesmo que de formas diferentes, as operações realizadas no dia-a-dia da organização.

Analisa-se a partir de agora as respostas do Bloco 3 que são referentes as competências de um Perfil Gerencial voltado as relações.

#### *Apoiar ou Incentivar*

Como primeira habilidade destacada pelo autor está a de saber apoiar ou incentivar os indivíduos. As respostas convergiram para o caminho da importância de apoiar e incentivar o colaborador dentro da organização, neste mesmo sentido destaca-se as falas do docente 7, que explica: *“Ao meu ver, um dos principais papéis de um líder é saber motivar e incentivar o seu liderado, isto é vital para uma relação saudável, que gere frutos positivos para a organização”*, e do Aluno 1 que aborda: *“O incentivo dado a um funcionário pode fazer com que ele renda muito mais dentro de suas tarefas, ou seja, quando um objetivo é alcançado uma palavra de apoio do líder pode aumentar a produtividade deste colaborador”*.

Uma outra visão foi apresentada pelo Docente 1, onde ele afirma que toda palavra de incentivo deve ser dada a toda equipe de trabalho, embora um indivíduo se destaque, o elogio deve ser coletivo, afim de evitar conflitos de ego dentro do grupo de colaboradores.

Percebe-se de maneira ampla que tanto os docentes quando os discentes tem a consciência da importância desta competência em um perfil gerencial, o que vem ao encontro do pensamento do autor que coloca como primeira da lista de habilidades necessárias para quem deseja trabalhar com qualidade as relações dentro do ambiente empresarial.

#### *Desenvolver*

Não há divergência nas respostas quando se refere ao tema desenvolvimento, todos os respondentes deixaram claro a relevância das pessoas evoluírem tanto como indivíduos quanto como profissionais.

A resposta dos docentes foi unânime quando questionados se eles acreditavam que os alunos se desenvolviam durante a graduação, todos, sem exceção alguma, afirmaram que é impossível passar quatro anos dentro da universidade sem evoluir, indo ao encontro das respostas dos alunos, onde estes afirmaram que notam um desenvolvimento muito grande em todas as áreas de suas vidas, tanto profissional como pessoal, durante o curso. Ainda nesta linha,

*o Docente 5 relatou em sua fala a alegria e satisfação em poder contribuir no desenvolvimento de pessoas através do seu serviço.*

### *Reconhecer*

Fica evidente entre os alunos respondentes a necessidade de saber reconhecer um trabalho bem executado, um objetivo que foi alcançado, uma meta que foi batida, enfim todas atitudes que geram um benefício para a coletividade e para a organização ela deve ser reconhecida e honrada.

Questionados se elogios e manifestações positivas devem fazer parte do dia-a-dia da empresa ambas as classes de respondentes, docentes e alunos, confirmaram que sim, essas práticas são saudáveis ao ambiente da empresa. Da mesma maneira que na questão sobre a primeira competência do perfil gerencial voltado as relações, apoiar, o *Docente 1 chama a atenção ao fato de quando se for elogiar, deve-se elogiar todo grupo, não individualmente, mas coletivamente, afirmando que o ambiente não seja contaminado por qualquer sentimento.*

*O Docente 5 em sua fala apresenta a sua opinião sobre essa habilidade, reconhecer, destacando que para ele essa é uma das principais características de um líder qualificado, saber reconhecer no outro as suas qualidades, conseguir enxergar o que o outro tem de bom e utilizar isso em favor de todo o grupo, não tendo o sentimento de ameaça, mas de alegria em contar com alguém competente em sua equipe. O Docente 5 ainda ressalta que os formandos de administração devem levar essa competência para a sua vida profissional e pessoal.*

### *Recompensar*

Ao analisar as respostas das questões apresentadas nesta competência surgem opiniões distintas sobre o assunto. Pode-se observar algumas opiniões sobre como deve-se recompensar algum colaborador ou equipe que alcance algum objetivo, os docentes 2 e 3 e o aluno 5, tem opiniões alinhadas, descrevendo que ao seu modo de ver a principal recompensa que alguém pode receber é financeira, ou seja, o colaborador se motiva quando ele é recompensado com valor monetário. Por outro lado, o restante dos docentes e alunos, tem a visão de que a recompensa que mais motiva é pessoal, vai de pessoa para pessoa, ou seja, a melhor maneira de escolher a recompensa é conversando com o colaborador e analisando o que é melhor para ele.

O ponto que não há divergências é da importância de haver recompensa as pessoas, todos concordam que quando alguém realiza um bom trabalho é merecedor de algum tipo de benefício, seja ele qual for. Todos conc

ordam também que o aluno sai da graduação tendo essa competência, tendo a consciência de que é importante valorizar o colaborador e o seu trabalho.

### *Administrar Conflitos*

*“Tendo em mente que onde há pessoas, há conflitos, é de grande importância que o aluno saia da graduação tendo a consciência que situações de desentendimento vão surgir e ele precisa ter competências suficientes para administrar da melhor maneira possível a situação.” (Docente 7).*

Através da fala do docente 7 já pode-se perceber a importância de o aluno ter essa área trabalhada ao longo do curso, para que quando exigido ele consiga corresponder com o que o momento pede. Analisando as respostas nota-se que há uma clara divergência entre a visão dos docentes e dos discentes no que se refere a preparação para momentos como estes, por exemplo, os docentes em sua maioria, acreditam que o aluno foi capacitado durante a graduação para enfrentar questões de conflitos, com trabalhos, com a rotina dentro da sala de aula, com momentos de pressões durante o curso, com as exigências das cadeiras, enfim, os docentes acreditam o que o aluno possui competências suficientes para enfrentar situações de conflitos. Já a visão da maioria dos Alunos respondentes é um pouco contrária, eles descrevem que no curso não foi dedicado nenhum conteúdo que demonstrasse como o líder deve reagir a um momento desses, ou seja, o aluno não se sente preparado para administrar um momento de conflito.

Retoma-se aqui a ideia apresentada no que diz respeito a solucionar problemas, cabe maior incentivo a atividades didáticas que enfatizem mais a questão dos conflitos ou solução de problemas.

Com o objetivo de melhor demonstrar os resultados obtidos nesta pesquisa, apresenta-se a figura 3.

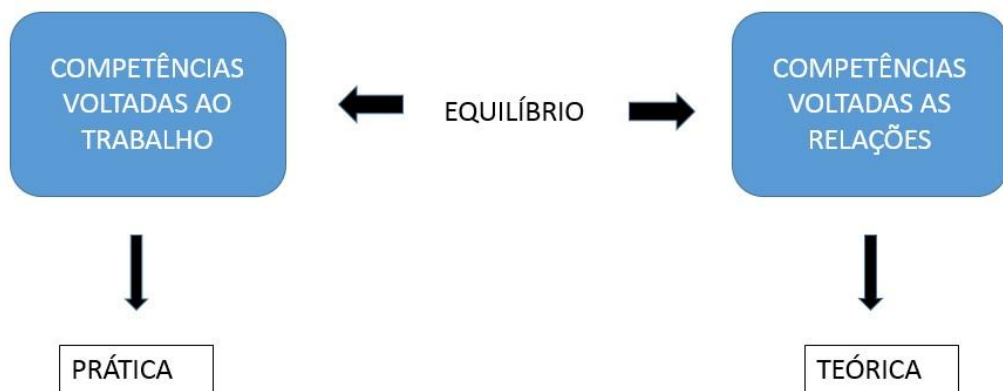


Figura 3: Síntese dos resultados obtidos nesta pesquisa.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao concluir a análise dos resultados, que foram obtidos através de entrevistas realizadas com os docentes e discentes do curso de administração, faz-se uma comparação com os objetivos estabelecidos a serem alcançados nesta pesquisa e percebe-se que, apesar das limitações encontradas, as entrevistas geraram dados suficientes para se fazer uma leitura das competências que são mais desenvolvidas ao longo da graduação. Por este motivo, dá-se por positivo a construção deste trabalho.

## 5. Considerações finais

O presente trabalho foi elaborado com o objetivo de identificar as principais contribuições dos ensinamentos transmitidos ao longo da graduação em Administração na formação do Perfil Gerencial dos seus alunos, para uma melhor análise desta questão foram

entrevistados os professores envolvidos na última alteração do Plano Pedagógico do Curso e alguns alunos do oitavo semestre de Administração.

Em resposta a este objetivo buscou-se trazer como base teórica um modelo contendo competências que formam um perfil gerencial voltado ao trabalho e outro com competências que formam um perfil gerencial voltado as relações, e afim de obter os dados necessários para fazer tal análise criou-se entrevistas baseadas no modelo acima citado.

Ao estudar o conteúdo de cada entrevista notou-se como principal fato a se destacar o equilíbrio entre as competências que formam ambos os perfis, os respondentes deixaram claro que todas estas habilidades são trabalhadas na graduação, algumas de forma mais intensa e outras de maneira mais superficial, dependendo de cada disciplina e a maneira como cada conteúdo é apresentado pelo professor.

Outro ponto relevante na análise dos resultados é a divisão da forma como as competências de cada perfil são trabalhadas, notou-se através das respostas de cada um a diferenciação que se dá na aprendizagem de cada uma destas habilidades. As competências envolvidas no perfil gerencial voltado ao trabalho, são desenvolvidas de forma mais prática e menos teórica, com atividades extra sala de aula, situações que proporcionem ao aluno

Destaca-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados de maneira satisfatória, porém devido a algumas limitações ressalta-se que há algumas lacunas que podem ser aprofundadas em estudos posteriores afim de complementar os dados encontrados, contribuindo assim para o crescimento de estudos nesta área.

Este trabalho contribui de maneira positiva em diversas áreas, seja no setor empresarial, pois é de grande importância conhecer o perfil comportamental do gestor que comanda a organização, seja no setor da educação, é importante que se estude de forma mais profunda este tema, visto que pode contribuir até mesmo na forma de pensar a organização e a metodologia utilizada nos cursos superiores do País.

## Referências

- ANTONELLO, C. S.; DUTRA, M. L. S. Projeto pedagógico: uma proposta para o desenvolvimento de competências de alunos do curso de administração, com foco no empreendedorismo In: XXIX ENANPAD – Encontro científico de Administração. **Anais...** Brasília: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005.
- ARAÚJO, Cátia Rosana L. de A.; MARQUES, Dilva Carvalho. (Org). Manual de Normatização
- ASTIN, A.; ASTIN, H. **Leadership reconsidered: Engaging higher education in: social change.** Battle Creek, MI: W. K. Kellogg Foundation, 2000.
- BARROS, Maria Eunice A. **Competências Gerenciais: um estudo de caso no setor siderúrgico Mineiro.** Dissertação de Mestrado FipeL. Faculdade Integrada de Pedro Leopoldo, 2007.
- BATALHA, M. O; SILVA, A. L. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas.** In: Gestão agroindustrial. 2. ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 2001.
- BENTO, A. Desafios à liderança em contextos de mudança. In: MENDONÇA, A. e BENTO A. (Org.). **Educação em Tempo de Mudança.** Grafimadeira, 2008. P. 31-54.
- BÊRNI, Duílio de Avila; FERNANDES, Brena Paulo Magno. (Org). **Métodos e Técnicas de Pesquisa.** São Paulo: Saraiva, 2012.
- BRASIL, República Federativa. **Decreto de 20 de outubro de 2003.** Brasília, 2003. Disponível: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 23/10/2015.
- CARVALHO, S.; BARBOSA, A. C. Q. O desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo aplicado ao ensino a distância via internet. In: XXIX Encontro Anual da ANPAD. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2005.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COELHO, Edmundo C. **As profissões imperiais: medicina, engenharia e advocacia no Rio de Janeiro, 1822-1930.** Rio de Janeiro: Record, 1999.
- COELHO, Fernando de Souza. **Educação superior, formação de administradores e setor público: um estudo sobre o ensino de administração pública em nível de graduação no Brasil.** São Paulo, 2006.
- CUNHA, Luiz Antônio. **A Universidade Temporã: O Ensino Superior da Colônia à Era de Vargas,** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.
- \_\_\_\_\_. **O Ensino Superior no octênio FHC.** Campinas, Educação e Sociedade. v. 24, n. 82, abr, 2003.
- D'AMELIO, M.; GODOY, A. S. Competências gerenciais: a trajetória de construção entre gerentes do setor de saneamento. In: XXXIII Encontro Anual da ANPAD. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.
- DELORS Jacques. **Os quatro pilares da educação.** In: Educação: um tesouro a descobrir. Relatório para UNESCO da comissão internacional sobre educação para o século XXI. 10 ed. São Paulo, 2002.
- DENCKER, Ada de Freitas M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- DURHAM, Eunice R. O Ensino Superior na América Latina: tradições e tendências. **Revista de Ciências Sociais,** Rio de Janeiro. v. 40. n. 3, 1998.

- \_\_\_\_\_. Educação superior, pública e privada (1808 – 2000). In: SCHWARTMAN, Simon; BROCK, Colin. **Os desafios da educação no Brasil**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2005. p.197-240.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas com base em competências**. In: Gestão por competências. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- FÁVERO, Maria de Lourdes de A. **A universidade no Brasil: das origens à reforma universitária de 1968**. Educar, Curitiba, n.28, p.17-36. 2006.
- \_\_\_\_\_. A universidade do Brasil: um itinerário marcado de lutas. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro. n. 10, 1999.
- FISCHER, Adriana. O gênero resumo no curso de Letras: eventos de letramento em discussão. In: IX SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE ESTUDOS DE GÊNEROS TEXTUAIS. **Anais...** Tubarão: UNISUL, 2007.
- FLECK, Carolina Freddo. **Inteligências Múltiplas e Comportamento Gerencial: Estudo da Relação entre os Perfis dos Coordenadores de Pós-Graduação das Universidades Federais do RS**. Dissertação de Mestrado UFSM. Universidade Federal de Santa Maria, 2008.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. RAC – Edição Especial, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Didática do Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GODOY, Arilda S., ANTONELLO, Claudia S. Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do curso de administração de empresas. **Revista de Ciências da Administração**. v. 11, n. 23, p. 134-156, jan/abr 2009.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20- 29, 1995.
- HOUAISS, Antônio. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Ed. Positivo.2001
- KILIMNIK, Z. M; LUZ, T. R.; SANT’ANNA, A. S. Estará a crescente demanda por novas competências sendo devidamente sustentada por uma modernidade de políticas e práticas de gestão? In: 27º ENANPAD. **Anais...** Atibaia, 2003.
- MANUAL DO ADMINISTRADOR. **Conselho Federal de Administração**, Brasília, 2010.
- MARTINS, Paulo Emílio Matos. O Brasil versus a Universidade. **Cadernos EBAP**, nº 51, maio de 1990.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. - 3ª Edição – São Paulo: Atlas, 2002.
- MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. **Marketing & agribusiness**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MENDONÇA, Ana Waleska P.C. A universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n.14, p. 131-151, 2000.
- NICOLINI, Alexandre. A trajetória do ensino de administração analisada por um binóculo institucional: lições para um novo caminho. In: XXVIII Encontro da ANPAD. **Anais...** Curitiba, 2004.
- \_\_\_\_\_. Fatores condicionantes do desenvolvimento do ensino de administração no Brasil. **Revista ANGRAD**. v. 4, p. 3-17, 2003.
- NUNES, S. C.; BARBOSA, A. C. Q. A Inserção das Competências no Curso de Graduação em Administração: Um Estudo em Universidades Brasileiras. **Anais...** do XXVII EnANPAD. Atibaia, São Paulo, 2003.

- PELEIAS, Ivam Ricardo et. al. Evolução do ensino da contabilidade no Brasil: uma análise histórica. **Revista Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo, v. 18, p. 19-32, jun., 2007.
- PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO. **Universidade Federal do Pampa**, Santana do Livramento, 2014.
- QUINN R. *et al.* **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- ROBBINS, Stephen ; JUDGE, Timothy A. ; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional** (Tradução Rita de Cássia Gomes) – 14. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.
- ROMUALDO, Cláudio. **O ensino superior e o cenário do curso de administração no Brasil: uma análise crítica**. Empreendedorismo, Gestão e Negócios, v. 1, n. 1, 2012.
- RUAS, Roberto Lima. **A Problemática do Desenvolvimento de Competências e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. Seminário Internacional Competitividade Baseada no Conhecimento. São Paulo, 1999.
- SAMPAIO, H. **Ensino Superior no Brasil – o setor privado**. São Paulo, Hucitec, 2000.
- SANT’ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área da administração**. Tese Doutorado em Administração da UFMG. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2002.
- SANTOS, Adilson Pereira; CERQUEIRA, Eustáquio Amazonas. Ensino Superior: Trajetória Histórica e Políticas Recentes. In: IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. **Anais...** Florianópolis, 2009.
- SCHWARTZMAN, Simon. A Revolução Silenciosa do Ensino Superior. In: DURHAM, Eunice; SAMPAIO, Helena, **O Ensino Superior em Transformação**. São Paulo: NUPE/USP, 2000. p. 13-30.
- SERRANO, C. A.; BRUNSTEIN, Janete. Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de inclusão de gestores e Pcds em cinco empresas paulistas. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**. v. 3, 2008.
- SHENHAV, Yehouda; WEITZ, Ely. **The Roots of Uncertainty in Organization Theory: a historical constructivist analysis**. v. 7, n. 3, pp. 373-401, 2000.
- SILVA, J. C.; DAVEL, E. **Concepções, Práticas e Desafios na Formação do Professor: Examinando o Caso do Ensino Superior de Administração no Brasil; Organizações e Sociedade**. v. 12, n. 35, 2005.
- SILVA, Iadjane de Barros; AMORIM, Tânia N. G. Ferreira. Gestão por competências: nuances e peculiaridades. REUNA, Belo Horizonte, v.16, n.1, p. 103-119, Jan. – Abr. 2011.
- SILVA, Reinaldo O. **Teoria da Administração**. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2000.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- SULEMAN, F. **O valor das competências: um estudo aplicado ao setor bancário**. Lisboa: Horizonte, 2007.
- TEIXEIRA, Anísio. **Ensino superior no Brasil**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- TRINDADE, H. **Saber e poder: os dilemas da universidade brasileira**. São Paulo. Estudos Avançados. v. 14. n. 40, 2000.
- YUKL, Gary. **Leadership in organizations**. 8.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.



---

<sup>i</sup> Acadêmico matriculado na disciplina de TCC da ADM

<sup>ii</sup> Orientadora do trabalho