

A FORMAÇÃO DO BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO: UMA ANÁLISE SOBRE AS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS E A EXPECTATIVA DE UM MERCADO COMPLEXO E COMPETITIVO

Nadja Tatiana da Costa Pinto Cunha ¹
Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti²

RESUMO

O ambiente organizacional assiste a uma mudança econômica, social e tecnológica, cuja velocidade vem ultrapassando os limites da lógica. Mudanças que demoravam séculos para acontecer, agora impõem ao homem uma capacidade de aprender a reaprender. Neste contexto e diante do impacto que estas transformações provocam nas pessoas, na sociedade e na maneira de gerir organizações é que este estudo pretende realizar uma análise estruturada entre a atual concepção pedagógica do curso de bacharelado em administração, por entender que esta é a formação que mais se aproxima da preparação de gestores. Esta análise aprofunda-se na identificação do perfil desejado do egresso frente às principais características de competências demandadas pelo mercado atual, fundamentada na compreensão do referencial teórico sobre a competência humana, da análise das diretrizes curriculares nacionais do curso de bacharelado em administração e dos resultados da quinta edição da Pesquisa Nacional “Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador”, realizada pelo Conselho Federal de Administração, com apoio dos Conselhos Regionais de Administração (CRAs) e a Associação Nacional dos cursos de Graduação em Administração (ANGRAD), em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA/USP).

Palavras-Chave: Competências. Formação. Administrador. Mercado de Trabalho.

THE FORMATION OF BACHELOR IN ADMINISTRATION: AN ANALYSIS OF SKILLS DEVELOPED AND EXPECTATION OF A COMPLEX AND COMPETITIVE MARKET.

ABSTRACT

The organizational environment attends a changing economic, social and technological, whose speed is over stepping the bounds of logic.

¹ Acadêmica do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: tatianacostapinto@cerh.com.br

² Professor Orientador do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: admflavioemilio@gmail.com

Changes that took centuries to happen now impose a capacity of man to learn to relearn.

In this context and in view of the impact that these changes cause in people, society and the way to manage organizations is that this study intends to undertake a structured analysis of the current instructional design of the bachelor's program in business administration, understanding that this is the formation that closest to the preparation of managers.

This analysis deepens the identification of the desired profile of graduates against the major characteristics of skills demanded by the market today, based on the theoretical understanding of human competence, analysis of national curriculum guidelines of the bachelor's program in business administration and results of fifth edition of the National Survey "Profile, Training, Performance and Job Opportunities Management" conducted by the Federal Board of Directors, with the support of the Regional Councils of Government (CRAs) and the National Association of Undergraduate courses Administration (ANGRAD) in partnership with the Institute of Directors (FIA/USP).

Keywords: Skills. Training. Administrator. Job Market.

1 INTRODUÇÃO

O crescimento efetivo da economia brasileira e os desafios enfrentados pelas atuais organizações públicas, privadas ou de economia mista sinalizam a necessidade veemente da profissionalização da gestão, seja de negócios, processos ou pessoas, de forma a minimizar ou reduzir riscos que provoquem a ineficiência e ineficácia de ações, causando inevitavelmente perda de espaço no mercado ou a morte da organização.

Fazendo uma inter-relação entre profissionalização da gestão e perfis de competências profissionais, observa-se uma área comum entre ambas, cujo objeto de estudo permeia a capacidade técnica e comportamental de gerenciamento de organizações. Autores brasileiros (QUEIROZ, 2006; REZENDE, 2000; FLEURY; FLEURY, 2000; DUTRA, 2002), dentre outros, contribuem para essa reflexão.

Num contexto acadêmico, muitos são os trabalhos produzidos que tratam desse distanciamento entre a academia e o mercado, os quais, de forma crítica, convergem para uma matriz pedagógica desatualizada (ANTONELLI; DUTRA, 2005; NUNES; FERRAZ, 2005) e apontam o emprego de metodologias e materiais

didáticos convencionais (FISHER,2001; RUAS,2003; ZERBINI; WOOD JUNIOR; PAES DE PAULA, 2004), além da pouca aplicabilidade entre teoria e prática (STAHL,2004; NASSIF; GHOBIL; BIDO,2005).

Não obstante e, considerando as diretrizes curriculares nacionais do curso de bacharelado em administração como as que mais se aproximam da preparação de gestores organizacionais, este estudo propõe uma análise estruturada entre a atual concepção pedagógica do curso, seus objetivos e identificação do perfil desejado do egresso frente às principais características de competências demandadas pelo mercado atual.

As bases de pesquisa do presente estudo estão fundamentadas na compreensão do referencial teórico sobre a competência humana, da análise das diretrizes curriculares nacionais do curso de bacharelado em administração e dos resultados da quinta edição da Pesquisa Nacional “Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador”, realizada pelo Conselho Federal de Administração, com apoio dos Conselhos Regionais de Administração (CRAs) e a Associação Nacional dos cursos de Graduação em Administração (Angrad), em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA/USP).

Os resultados da análise aprofundada destas bases de pesquisa devem permitir uma reflexão de como um projeto pedagógico, sob o enfoque do conceito de competências e a inovação do processo ensino-aprendizagem pode levar o profissional de administração a contribuir efetivamente com a modernização do processo de gestão de organizações, dentro de um cenário complexo e competitivo.

2 MUDANÇAS E DESAFIOS NO PERFIL DO ADMINISTRADOR

Segundo Drucker (1997), o mundo encontra-se em plena transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento. As características visíveis deste momento histórico evidenciam um cenário organizacional de complexidade e competitividade. O mundo assiste ao um ritmo alucinado de acontecimentos que impactam diretamente nas pessoas, na sociedade e na maneira de gerir organizações.

Os frutos do processo de “globalização” contribuíram para o desencadeamento de uma mudança cultural, onde o “feeling” e a gestão amadora

são substituídos por uma gestão técnica, constituída por equipes especializadas, dotadas de competências necessárias à geração de resultados sistêmicos.

Para Prahalad e Hamell (1990), as organizações percebem que o sucesso do gerenciamento dos negócios não depende apenas da administração da estrutura e da rentabilidade, mas sim da identificação e do desenvolvimento de capacidades essenciais, denominadas de *core competences*, as quais formam a base conceitual predominante na Era do Conhecimento.

Ainda no final do século XX, Danvenport e Prusak (1998) defendiam que a única vantagem sustentável de uma empresa era em como ela usava coletivamente o que sabia, sua eficiência no uso desse conhecimento e sua a visão para adquirir novos saberes. Para Stewart (1998), “a informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas em nossa era”.

Dentro deste entendimento defendido pelos autores acima citados, percebe-se a introdução da linha filosófica da valorização do capital humano, percebido atualmente como grande diferencial competitivo nas organizações do mundo moderno.

A complexidade e competitividade das organizações, características predominante da Pós-Era Industrial, são frutos de um cenário econômico, político, social e cultural da nova Era.

Esse novo cenário, analisado sobre o ambiente organizacional, impulsionou mudanças de grande impacto, provocando o surgimento de novas formas de trabalho, além de filosofias e práticas de gestão adequadas para a manutenção e o desenvolvimento da empresa neste novo contexto.

Gerir essas mudanças passou a ter uma conotação muito mais técnica e profissional, formando bases para a profissionalização da gestão. Daí a necessidade da inserção de profissionais de alta *performance*, cujas competências tornam-se vantagem competitiva para as organizações.

Entendendo ser o capital intelectual o principal ativo das organizações, questiona-se o papel das instituições de ensino superior e o processo de ensino-aprendizagem atualmente adotado na formação de novos profissionais para o mercado.

A Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, expedida pelo Conselho Nacional de Educação, dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de

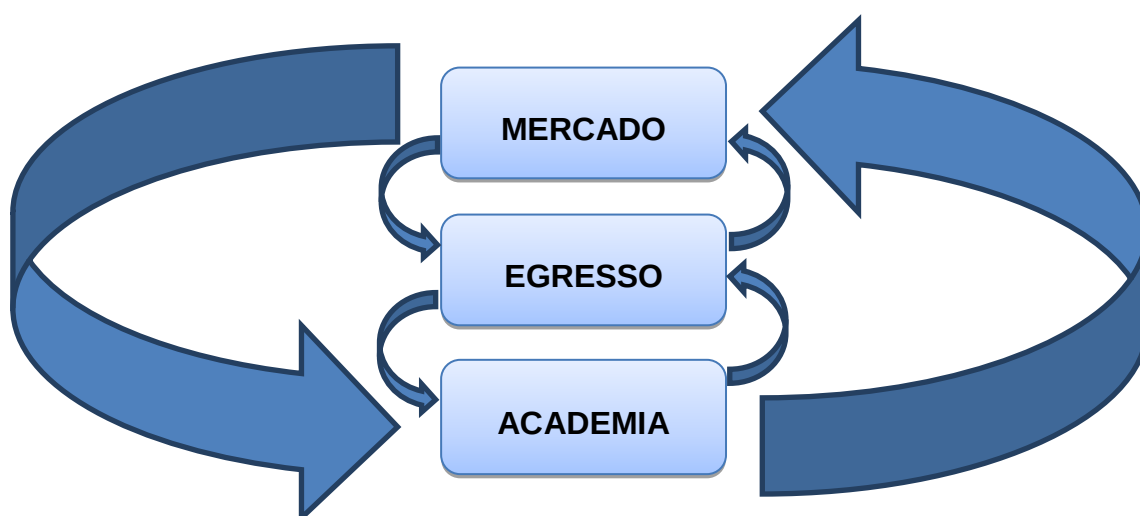
Administração, estabelecendo em seu art. 2º o Projeto Pedagógico do respectivo curso, o qual determina as bases de concepção, peculiaridades, currículo pleno e sua operacionalização, além dos componentes curriculares.

Ainda de acordo com esta Resolução, o perfil desejado do egresso é definido em seu art. 3º, cujas características de capacidade e aptidão envolvem:

- a) compreensão das questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e do seu gerenciamento observados os níveis graduais do processo de tomada de tomada de decisão;
- b) desenvolvimento do gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações;
- c) demonstração de flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos de atuação do administrador.

O contexto ideológico do Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado em Administração no Brasil revela uma preocupação em manter um alinhamento sistêmico e compartilhado entre o mercado, o egresso e a academia.

Figura 1: Contextualização do alinhamento sistêmico e compartilhado previsto no Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado em Administração no Brasil.



Fonte: figura adaptada pelo autor

Ao revelar essa ideologia, observa-se uma veemente preocupação da Academia em acompanhar as mudanças reveladas pela nova era, atuando como agente principal da difusão das transformações do conhecimento.

Neste ambiente de transformações, busca-se refletir até que ponto esse alinhamento sistêmico e compartilhado proposto pela academia (fig.1) atende às demandas de novos perfis profissionais aptos a enfrentar o novo contexto do mundo do trabalho.

Considerando que, nos últimos anos, o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas, com reflexo no mundo empresarial, percebe-se um emaranhado de teorias e conceito, defendido por diferentes correntes. As discussões abordam diferentes níveis de compreensão, sendo: da organização (*core competences*), do indivíduo (competências individuais) e dos países (sistema educacional e formação de competências).

Como o propósito deste estudo não contempla o aprofundamento desta discussão teórica, a linha filosófica que norteará a reflexão sobre o perfil de competência do egresso do curso de bacharelado em administração frente à demanda atual do mercado de trabalho seguirá acorrente francesa proposta por Le Boterf (1995) e Zarifian (1999), que aborda significativamente as competências do indivíduo.

A linha filosófica francesa sobre o estudo da competência iniciou-se nos anos 70, a partir do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica. A busca era para estabelecer a relação entre competências e os saberes - o saber agir - no referencial do diploma e do emprego.

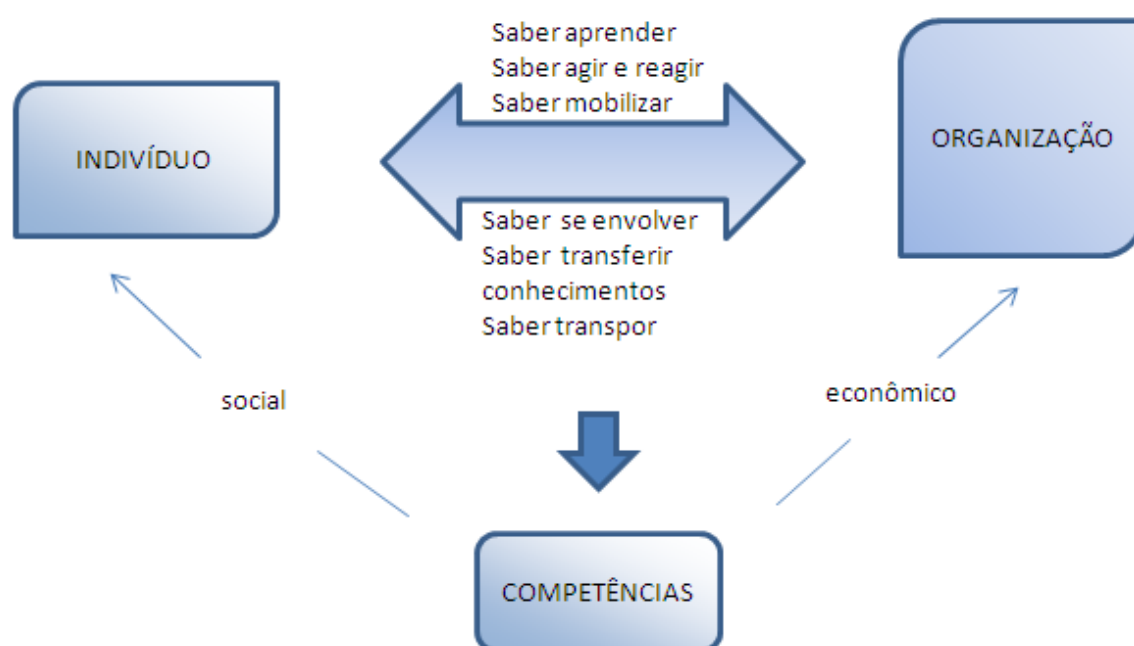
No campo educacional o conceito de competência passou a outras áreas, como o campo das relações trabalhistas, para se avaliarem as qualificações necessárias ao posto de trabalho, nascendo assim o inventário de competências: *bilan de compétences*.

A linha filosófica francesa, segundo Zarifian (1999), considera competência como uma inteligência prática baseadas em conhecimentos adquiridos, que se transformam e se ampliam conforme a complexidade das situações.

Para Le Boterf (1995), a competência individual está atrelada a três eixos assim formados: indivíduo, formação educacional e experiência profissional.

Segundo o autor, a competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros, no qual implica, essencialmente, na capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Figura 2: Contextualização do conceito de competências, segundo LE BOTERF e ZARIFRAN



Fonte: Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial. 2001: p. 188.

Apropriando-se da linha filosófica de Le Boterf (1995), quanto aos três eixos da competência individual, quais sejam: indivíduo, formação educacional e experiência, identificam-se, fatores relevantes diretamente ligados à formação da capacidade intelectual do profissional aprender e aplicar o conhecimento, fonte maior de pesquisa relacionada a este estudo, cuja análise reflexiva dar-se-á entre as competências desenvolvidas no curso de bacharelado em administração e o atendimento das expectativas de um mercado complexo e competitivo.

3 A FORMAÇÃO PROFISSIONAL: DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS

A formação educacional do profissional moderno deve caminhar na mesma velocidade que as demandas sociais e organizacionais, desenvolvendo indivíduos com um nível de capital intelectual capaz de aprender, transferir conhecimentos e reaprender.

A análise sistêmica do processo de formação profissional, a que se propõe este estudo, caracteriza-se pela compreensão dos seguintes aspectos:

- a) as exigências das diretrizes curriculares nacionais, quanto ao perfil, competências e habilidades profissionais a serem desenvolvidas pelo do egresso do curso de Bacharelado em Administração;
- b) a percepção das competências, habilidades e atitudes do administrador, referenciada na Pesquisa Nacional do Sistema CFA/CRAs 2011, sob a ótica:
 - b.1) do administrador, constituído do bacharel em administração com registro no Conselho Regional de Administração;
 - b.2) do professor/coordenador de curso de bacharelado em administração; e
 - b.3) do empregador/empresário.

Em teoria, o artigo 5º da Resolução nº 4/2005 de 13 de julho de 2005, expedida pelo Conselho Nacional de Educação, se antecipa à velocidade das mudanças (Era do Conhecimento) e ressalta a importância da abordagem de conteúdos em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, que demonstrem inter-relações entre realidades organizacionais num contexto sistêmico, numa perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade.

Não obstante, este mesmo instrumento legal citado no parágrafo anterior, prevê a formatação de um perfil desejado do formando, tornando-o capaz e apto a compreender questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, pertinente aos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Esse pré-estabelecimento do perfil desejado do egresso corrobora com a expectativa de alinhamento entre a formação de competências e as demandas do mercado de trabalho.

Os projetos pedagógicos relacionados ao curso de Bacharelado em Administração devem contemplar conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações, além de atender aos seguintes campos interligados de formação:

I - Conteúdos de Formação Básica - relacionados com estudos interdisciplinares: antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II - Conteúdos de Formação Profissional - relacionados com as áreas específicas da profissão: envolvem teorias da administração e das organizações, administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;

III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias, abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e

IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Essa vinculação do projeto pedagógico aos campos de formação deve viabilizar a construção do seguinte perfil do egresso, segundo a Resolução do CNE:

- a) capacidade 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;
- b) desenvolvimento do gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações;
- c) apresentação de flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

As competências e habilidades mínimas desenvolvidas durante a formação do Curso de Bacharelado em Administração, segundo os dispositivos da Resolução 04/2005 estão baseadas em um pilar de competências, que envolve o saber (conhecimento), o saber fazer (habilidades) e o saber ser, o querer agir, o discernir e o comprometer (atitudes). Consideram-se competências e habilidades:

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

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e das experiências cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Os dispositivos estabelecidos pela resolução infra mencionada possuem caráter orientativo, os quais devem ser observados pela instituição de ensino superior e implementados no curso de bacharelado em administração.

4 COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Em 2011, o Conselho Federal de Administração, em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA/USP), publicou os resultados da quinta edição da Pesquisa Nacional Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador.

Com o objetivo de analisar cenários e identificar tendências para a profissão do Administrador no país, a pesquisa atingiu um público constituído por administradores (17.982 respondentes), professores e coordenadores de curso de bacharelado em administração no país (1.602 respondentes) e empresários e empregadores (1.533 respondentes).

A pesquisa possuiu uma abordagem ampla e foi constituída das fases qualitativa e quantitativa. Dentro dos propósitos deste estudo, foi possível aferir uma análise estruturada sobre os dispositivos legais estabelecidos pelo Conselho Nacional de Educação, através das Diretrizes Curriculares Nacionais, sua aplicabilidade pelas instituições de ensino superior do Brasil e seus reflexos no perfil, competências e habilidades do egresso.

A fase quantitativa da pesquisa foi realizada por meio da internet junto aos Conselhos Regionais de Administração do Brasil. Os questionamentos foram preparados, com ênfase em assuntos relevantes e relacionados ao momento atual da profissão. Os recursos de informática e de teleinformação foram utilizados, permitindo ainda o cruzamento de questões e a percepção de resultados por estado.

A fase qualitativa foi desenvolvida pelos pesquisadores através de entrevistas e reuniões junto a profissionais registrados, coordenadores, professores e empresas, das quais participaram a FORD, Wal-Mart, Thomas Case e o SEBRAE.

A pesquisa permitiu, dentro dos propósitos deste estudo, aferir uma análise estruturada sobre os dispositivos legais estabelecidos pelo Conselho Nacional de Educação, através das Diretrizes Curriculares Nacionais, sua aplicabilidade pelas

instituições de ensino superior do Brasil e seus reflexos no perfil, competências e habilidades do egresso.

Os quadros 1 e 2, demonstrados abaixo, revelam informações relevantes, da fase quantitativa da Pesquisa, sobre as competências, habilidades e atitudes percebidas por administradores e professores/coordenadores de cursos de Bacharelado em Administração do Brasil, respectivamente.

Quadro 1: Competências, Habilidades e Atitudes sob a ótica do administrador

RESPONDENTE/ FATORES	ADMINISTRADOR
COMPETÊNCIAS	identificar problemas, formular e implantar soluções; ser capaz de enfrentar desafios e solucionar conflitos; desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional; assumir decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle
HABILIDADES	relacionamento interpessoal, visão do todo, liderança, adaptação à transformação, criatividade e inovação
ATITUDES	Comportamento ético, comprometimento, profissionalismo, aprendizado contínuo e atitude empreendedora e iniciativa.

Fonte: Pesquisa Nacional Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador - 2011 (interpretação da autora)

As competências mais desenvolvidas no curso de bacharelado em administração, segundo o grupo de respondentes administradores são: capacidade de identificar problemas, formular e implantar soluções e a capacidade de enfrentar desafios e solucionar conflitos. As respectivas competências representaram 20% (vinte por cento) e 19% (dezenove por cento) das respostas.

O relacionamento interpessoal, a visão do todo e a liderança representaram as habilidades com maior grau de desenvolvimento.

O comportamento ético, comprometimento e o aprendizado contínuo formaram as atitudes mais relevantes adquiridas ao término do curso.

Sob a ótica dos 1.602 respondentes, entre professores e coordenadores de curso de bacharelado em administração, a qualidade do curso de graduação em

administração está ligada diretamente ao comprometimento sistêmico (IES e corpo docente) com a aprendizagem do aluno, à empregabilidade após a formação e à adequação do projeto pedagógico frente às demandas do mercado de trabalho, entre outras citações.

Quadro 2: Competências, Habilidades e Atitudes sob a ótica do professor/coordenador

RESPONDENTE/ FATORES	PROFESSOR/COORDENADOR
COMPETÊNCIAS	identificar problemas, formular e implantar soluções; ser capaz de enfrentar desafios e solucionar conflitos; assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle; desenvolver raciocínio lógico, elaborar e interpretar cenários.
HABILIDADES	relacionamento interpessoal, visão do todo, liderança, criatividade e inovação e adaptação à transformação.
ATITUDES	comportamento ético, atitude empreendedora e iniciativa, profissionalismo, comprometimento, aprendizado contínuo e responsabilidade socioambiental.

Fonte: Pesquisa Nacional Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador - 2011 (interpretação da autora)

Nos quesitos competências, habilidades e atitudes desenvolvidas no aluno do curso de bacharelado em administração, professores e coordenadores destacaram o alcance dos seguintes resultados após a conclusão:

- a) competências: a capacidade de: identificar problemas, formular e implantar soluções; enfrentar desafios e solucionar conflitos; assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle.
- b) habilidades: relacionamento interpessoal; visão do todo; liderança; criatividade e inovação; e

c) atitudes: comportamento ético; atitude empreendedora e iniciativa; profissionalismo; comprometimento; aprendizado contínuo e responsabilidade socioambiental.

Uma análise mais aprofundada dos resultados da pesquisa permite afirmar que as competências requeridas pelo mercado são encontradas em profissionais com mais tempo de graduado. Segundo a pesquisa, os administradores que se graduaram antes de 1969, atuam em cargos de presidentes, assessores e gerentes, enquanto profissionais com até dez anos de formados, ocupam cargos de analistas, supervisão e coordenação.

Vale ressaltar que os resultados da fase qualitativa da Pesquisa evidenciaram um distanciamento entre o ensinamento das Instituições de Ensino Superior e o que necessita o mercado de trabalho, relacionado ao recém-formado. A maturidade profissional e a apresentação das competências requeridas pelo mercado decorrem da experiência prática e da atualização do conhecimento.

A abordagem de outros temas relevantes na fase qualitativa revelou uma discreta evolução nas práticas metodológicas adotadas por professores acadêmicos, com maior incidência para aulas expositivas combinadas com discussões em grupo. Os materiais didáticos utilizados mais sinalizados foram os livros, textos básicos e apostilas, não havendo grandes avanços no uso decorrente da tecnologia da informação aplicada ao processo de ensino-aprendizagem.

5 O PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO: COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PELO MERCADO

As organizações enfrentam um cenário de complexidade e competitividade, provocando mudanças profundas na forma de gestão de negócios, processos e /ou pessoas.

Não obstante, esse cenário provoca uma série de reflexões sobre a capacidade da sociedade em acompanhar as mudanças sociais, culturais e econômicas advindas, inclusive, de um processo de desenvolvimento e modernização tecnológica.

A velocidade das respostas para os desafios organizacionais que surgem neste cenário demandam uma capacidade intelectual e comportamental dos

profissionais que nelas atuam. O compasso ou, em muitas vezes, o descompasso entre teoria e prática, passa a ser uma premissa para a geração de resultados positivos ou negativos na relação entre a academia e o mercado de trabalho.

Segundo a Pesquisa Nacional, 79% (setenta e nove por cento) das empresas participantes avaliam positivamente o desempenho do profissional de administração, em relação aos demais profissionais de nível superior. Esse percentual representa aproximadamente 1.220 empresas respondentes.

A Pesquisa aponta um perfil do Empresário/Empregador participante, qual seja: são presidentes ou proprietários de empresas do ramo de serviços ou comércio varejista, com predominância para micro, pequena e média empresas. Esse resultado demonstra um avanço da inserção do profissional de Administração nas empresas consideradas MPMEs, ampliando a atuação fora dos eixos de grandes conglomerados.

Os resultados demonstram que 90% (noventa por cento) dos administradores respondentes possuem vínculo empregatício junto a empresas privadas e públicas. Desse total, 58% (cinquenta e oito por cento) atuam no ramo privado.

A atuação com visão sistêmica, a habilidade de formar, liderar e motivar equipes de trabalho, bem como a de articular as diversas áreas da organização são as características mais observadas no profissional de administração, segundo as empresas respondentes.

As principais competências, habilidades e atitudes que devem ser priorizadas no processo de formação dos bacharéis em administração estão citadas no quadro abaixo.

Quadro 3: Competências, Habilidades e Atitudes sob a ótica do Empresário/Empregador

RESPONDENTE/ FATORES	EMPRESÁRIO/EMPREGADOR
COMPETÊNCIAS	identificar problemas, formular e implantar soluções; ser capaz de enfrentar desafios e solucionar conflitos; assumir decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle; desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional; elaborar e interpretar cenários.

HABILIDADES	relacionamento interpessoal, visão do todo, liderança, criatividade e inovação e adaptação à transformação.
ATITUDES	comprometimento, comportamento ético, atitude empreendedora e iniciativa, profissionalismo, aprendizado contínuo e responsabilidade socioambiental.

Fonte: Pesquisa Nacional Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador - 2011 (adaptado pela autora).

A elevada e contínua demanda pelos cursos superiores da área de administração sinalizam o aumento da visibilidade da profissão do administrador, incentivada, entre outros motivos, pelo fortalecimento da economia, pelo aumento do número de empresas e pela necessidade de uma gestão profissional nos negócios.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do contexto abordado, dois questionamentos se fazem necessários:

- a) o egresso do curso de bacharelado em administração apresenta, ao final do curso, o perfil, as competências e as habilidades definidas pelo Conselho Nacional de Educação, através da diretrizes curriculares nacionais?
- b) o perfil, as competências e habilidades apresentadas pelo egresso do curso de bacharelado em administração estão compatíveis com as características profissionais requeridas pelas organizações atuais?

A resposta para o primeiro questionamento poderia ser respondida, positivamente, através dos resultados obtidos pela fase quantitativa da pesquisa. Ou seja, comparando-se os propósitos definidos nas Diretrizes Curriculares Nacionais e as respostas obtidas pelos profissionais respondentes, identifica-se que as Instituições de Ensino Superior conseguem formar egressos com as competências e habilidades pré-estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação.

Não muito diferente, os resultados apresentados pela Pesquisa Nacional respondem friamente ao segundo questionamento, no qual aproximam a compatibilização do perfil dos profissionais de administração frente às expectativas das empresas/empregadores, relacionadas às competências e habilidades apresentadas por estes.

Contudo, com um olhar mais crítico e inquieto, e tomando por base os três eixos de Le Boterf, percebe-se uma leve, mas relevante intersecção entre teoria e prática, ou ainda entre o referencial teórico apresentado e os resultados advindos de uma análise detalhada sobre o perfil dos respondentes e a fase qualitativa da pesquisa.

Ratificando o pensamento de Le Boterf (1995), os três eixos que formam a competência individual representam o talento/vocação (indivíduo), o aprendizado e a capacidade de transmitir o conhecimento (formação educacional) e a aplicação prática do saber (experiência).

A percepção formatada por Le Boterf (1995) aplica-se inteiramente à análise conclusiva dos resultados quantitativos e qualitativos revelados pela Pesquisa Nacional.

Abordando o eixo indivíduo, percebe-se que a formação generalista e abrangente, a existência de um amplo mercado de trabalho e a vocação se classificam como os principais fatores motivacionais que levaram estudantes à escolha do curso de Bacharelado em Administração.

O eixo formação educacional revela a importância da Instituição de Ensino Superior no processo de formação do Bacharel em Administração. Apesar dos profissionais respondentes revelarem estar satisfeitos com a graduação, a modernização das metodologias e os materiais didáticos utilizados no processo de aprendizagem foram citados como pontos de melhorias.

O último eixo, a experiência, apresenta-se como fator fundamental na composição desta análise conclusiva. Na experiência, encontram-se diversas respostas para o alinhamento entre o aprendizado e a transformação e aplicação do conhecimento dentro de um ambiente organizacional, ou ainda, entre as competências desenvolvidas e a expectativa de um mercado complexo e competitivo.

Não obstante, os resultados da Pesquisa Nacional revelam que profissionais com formação em Bacharelado em Administração, com maior tempo de formado e com mais experiência na área de atuação, apresentam, com mais frequência, as competências, habilidades e atitudes requeridas pelo mercado de trabalho, com grande parte destes profissionais ocupando cargos de presidência, diretoria, assessoria e gerência.

De fato, conclui-se que a reunião de fatores como a vocação e o talento do indivíduo, a capacidade de aprender, reaprender e transferir conhecimento, e a experiência adquirida através da aplicação prática do saber, constitui as bases de conhecimentos, habilidades e atitudes que são tão demandadas nas organizações modernas, estejam elas em processos de mudanças ou não.

REFERÊNCIAS

AMATUCCI, M. **Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico**. 2000. 295 f. Dissertação (Doutorado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2000.

GODOY, A. S.; FORTE, D. Competências adquiridas durante os anos de graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso de administração de empresas. **Gestão & Regionalidade**, v. 23, n. 68, set./dez. 2007.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Câmara de Educação Superior**. Resolução Nº 4, de 13 de julho de 2005.

DRUCKER, P. **A profissão do administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUTRA, Joel de Souza (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001. 130 p.

DUTRA, J.; FLEURY, M. T; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competências**. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial. 2001: pp. 183-196.

LE BOTERF, R. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 4. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MENDES, T.; AZEVEDO, J. A. O Administrador do Século XXI. **Revista Brasileira de Administração**, Ano 21, n. 86, p. 34-44, jan./fev. 2012.

PESQUISA NACIONAL. **“Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador”**. 2011. Disponível em: <<http://pesquisa.cfa.org.br/grep/>>. Acesso em: 13 set. 2012.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, p. 79-91, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. "A Competência Essencial da Corporação". In Montgomery, e Porter. "Estratégia: a busca da vantagem competitiva". Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998. p. 34-40, 2012. Janeiro: Campus, 1998.

RUAS, R. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: _____. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

RUAS, R.; COMINI, G. M. Aprendizagem e desenvolvimento de competências: articulando teoria e prática em programas de pós-graduação em formação gerencial. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 5, jan. 2007. Edição Especial.