

## O MERCADO DE TRABALHO PARA ADMINISTRADORES EM UBERLÂNDIA: UM ESTUDO DE MULTICASO SOBRE O ENSINO POR COMPETÊNCIAS

### THE LABOR MARKET FOR MANAGERS IN UBERLANDIA: A MULTICASE STUDY ON LEARNING COMPETENCES

Daniel Victor de Sousa Ferreira<sup>1</sup>

Marlos Rocha de Freitas<sup>2</sup>

Fabiane de Deus Teixeira<sup>3</sup>

Valdir Machado Valadão Júnior<sup>4</sup>

#### RESUMO:

A proliferação dos cursos de administração no Brasil, associada à constante demanda do mercado de trabalho por profissionais capacitados, em um contexto de alta competitividade no mundo corporativo, suscitou o questionamento sobre a formação universitária dos administradores. Assim, o objetivo deste trabalho é analisar a associação entre as competências requeridas pelo mercado de trabalho aos administradores recém-formados em Uberlândia e as ementas dos cursos presenciais de administração oferecidos na cidade. Para concretizar tal intento, utilizou-se: análise de conteúdo aplicada às entrevistas com agências de emprego da cidade; e, a análise de conteúdo clássica, realizada por meio de palavras-chave, aplicada às ementas das disciplinas dos cursos de administração. Os resultados da pesquisa sugerem que apesar do importante papel do docente, as competências não devem ser alvo apenas do ensino acadêmico, mas aprimoradas também pelo próprio aluno, como resultados de suas experiências individuais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração; Ensino Superior; Ementas Curriculares.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia e bacharel pela Universidade Federal de Viçosa campus de Rio Paranaíba/MG. Servidor da Polícia Militar de Minas Gerais. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/6685409283115826>.

<sup>2</sup> Mestre e graduado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/5671767114722248>.

<sup>3</sup> Mestra em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia e graduada em Letras com Habilitação em Tradutor pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Servidora da Universidade Federal de Uberlândia. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/9346968924237952>.

<sup>4</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná e graduado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/1901493718203318>.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVIII Volume II Jul-dez 2018	Trabalho 03 Páginas 36-59
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	<a href="mailto:periodicoscesg@gmail.com">periodicoscesg@gmail.com</a>	

**ABSTRACT:**

The proliferation of management courses in Brazil, coupled with the constant demand of the labor market for qualified professionals in a highly competitive context in the corporate world, raised the question about the university education of managers. The objective of this study is to analyze the association between the skills required by the labor market for freshly trained managers in Uberlândia and the courses menus of management classes of the city. To achieve this purpose, we used content analysis applied to the interviews conducted with local employment agencies and classical content analysis, performed by keywords applied to the menus of the disciplines of management courses. The results of this research suggest that despite the important role performed by Professors, competence must not only be targeted by the academic education but also enhanced by the students as a result of their individual experiences.

**KEYWORDS:** Management; Higher Education; Courses Menus.

## 01 – INTRODUÇÃO

O número de cursos de administração, como reflexo de uma expansão no ensino superior brasileiro como um todo, cresceu significativamente nos últimos anos. A partir desse crescimento, é possível perceber uma lacuna, não apenas numérica, mas também de ordem qualitativa, entre o aumento dos cursos de graduação e a formação de docentes. Esse fato levou a Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (Anpad) a incentivar os programas de mestrado a melhorarem a formação docente dos alunos, não buscando apenas a pesquisa e a publicação (BERTERO, 2007).

Há inúmeras carências nos cursos de administração do país, inclusive na formação do professor de administração. Essa fragilidade é o reflexo de problemas existentes nas políticas públicas de educação, incluindo a gestão das Instituições de Ensino Superior (IES) (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2005). Um dos motivos é que os programas de pós-graduação *stricto sensu* em administração estariam privilegiando a formação de profissionais para atuarem no setor produtivo ou nas pesquisas tal orientação didática pedagógica contribui para o distanciamento da formação do professor, ou seja, daquele que é responsável direto pela graduação dos bacharéis em administração (PATRUS, 2014; FESTINALLI, 2005).

Em acréscimo, a dinâmica das organizações, inclusa no mundo contemporâneo e capitalista, provoca a necessidade de constantes atualizações dos cursos de administração, que não acompanham essas mudanças, pois possuem rígidos desenhos curriculares (FISCHER, 2001). Nesse sentido, alguns autores

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVIII Volume II Jul-dez 2018	Trabalho 03 Páginas 36-59
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

também se preocupam com a melhoria dos cursos de administração, promovendo o debate sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais (COELHO, 2008) ou sobre a formação pedagógica dos docentes (PATRUS, 2014).

Devido à natureza de sua função, o professor é pressionado a lidar com diversos dilemas e exigências tanto por parte da sociedade e da academia quanto por parte dos alunos. As dinâmicas do mercado de trabalho trazem ainda mais instabilidade a esse contexto. O aluno recém-formado no curso de administração almeja ser inserido no mercado de trabalho, e, para que isso seja possível, sua formação deve ter sido adequada às necessidades do mercado no qual está inserido. Ao analisar essa urgência em atender aos anseios dos alunos e do mercado de trabalho, a abordagem do ensino por competência torna-se importante.

Como consequência, parte da incongruência entre o ensino superior em administração e as exigências do mercado de trabalho recai sobre o professor que, independente da postura assumida (SOUSA; BARROS; SOUZA, 2009) ou das técnicas de ensino utilizadas, inovadoras ou tradicionais, já não pode mais ser o profissional responsável por apenas transmitir conhecimento. Atualmente, não basta apenas ter uma boa eloquência, ter profundo conhecimento da disciplina e saber sanar as dúvidas, é preciso mais que isso, é preciso despertar a construção de competências aos alunos de forma a melhorar sua formação (OLIVEIRA; CRUZ, 2007).

Portanto, a demanda crescente por profissionais capacitados e preparados para trabalhar de acordo com os desafios impostos pela alta competitividade existente no mundo corporativo suscitou a dúvida sobre a adequada formação universitária de administradores frente às necessidades do mercado de trabalho. Dessa forma, o presente estudo propõe analisar a associação entre as competências requeridas pelo mercado de trabalho aos administradores recém-formados em Uberlândia e as ementas dos cursos de administração oferecidos na cidade. Pretende-se, ainda, verificar se, naturalmente, a fala dos especialistas e as ementas dos cursos mencionam aspectos regionais para a formação dos profissionais.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVIII Volume II Jul-dez 2018	Trabalho 03 Páginas 36-59
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

Nas próximas seções, alguns autores que versam sobre os cursos de administração e o ensino por competências foram abordados. Logo em seguida, foram apresentados os aspectos metodológicos, seguidos pelas análises dos resultados e considerações finais.

## 02 – OS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO CONTEXTO EXPANSIONISTA

O crescimento do número de cursos superiores foi impulsionado por intervenções do Ministério da Educação (MEC) a partir da década de 1990. Ao passo que garantiram mais autonomia às IES, no que diz respeito à estruturação dos cursos oferecidos, trouxeram um distanciamento entre a realidade do ensino superior e as demandas de qualidade, de acesso e de função social necessárias (FRANCO, 2008).

Conforme Marinho-Araujo e Polidori (2012), a partir da edição da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), o ensino brasileiro passou por mudanças em termos de avaliação dos cursos, assim como de imposição de metas de democratização do acesso e de permanência no ensino superior, e foi impulsionado, também, por outras políticas públicas que devem ser analisadas de forma crítica, uma vez que se mostram pouco aplicáveis.

Para além das questões relativas ao funcionamento dos cursos e ao atendimento das demandas da sociedade, Canopf, Festinalli e Ichikawa (2005) atentaram para a necessidade de reflexão, entre outras questões, sobre se o expressivo crescimento no número de cursos ofertados garantiu ao ensino superior uma qualidade proporcional à quantidade de vagas e de oportunidades de acesso criadas. Especificamente no que se refere aos cursos de graduação em administração, objeto deste estudo, as referidas autoras, bem como Souza e Barros (2009) creditam o grande número de cursos e turmas nessa área, também, ao fato de que se trata de um curso que não necessita de grandes investimentos para instalação.

Esse cenário de crescimento dos cursos de administração tem suscitado questionamentos quanto à qualidade do ensino em maiores proporções e à adequação dos currículos ao mercado de trabalho (CHING; SILVA; TRENTIN, 2014), dada a abertura que as políticas educacionais proporcionaram quanto à elaboração

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVIII Volume II Jul-dez 2018	Trabalho 03 Páginas 36-59
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

dos currículos. Outros fatores mencionados na literatura como possíveis desafios ao ensino em administração de qualidade é a questão da massificação do ensino (BERTERO, 2007), bem como da conseqüente equiparação dos alunos a clientes que precisam ser agradados e da transformação das instituições de ensino superior em empresas (FRAGA, 2007). Ao conceder aos alunos um “poder mercadológico” sobre as instituições às quais estão vinculados, esses últimos fatores sugerem que, além do sistema de ensino, a postura assumida pelos alunos nessas situações também pode ser uma barreira à qualidade do ensino.

Dado esse descompasso entre a quantidade de cursos de graduação oferecidos e a qualidade do ensino, que encontra barreiras em diversos fatores, conforme mencionado acima, proporcionar um ensino em administração efetivo quanto à formação de profissionais qualificados para o mercado de trabalho, em um ambiente de massificação dos cursos superiores, é tarefa que exige iniciativas não só das IES como um todo, mas também dos alunos (DIAS; SAUAIA; YOSHIZAKI, 2013). Aplicável também no ensino em administração, o conceito de competências, tratado na seção subsequente, mostra-se uma abordagem válida na busca por mais qualificação dos egressos da área.

### **03 – COMPETÊNCIAS NO ENSINO SUPERIOR EM ADMINISTRAÇÃO**

O conceito de competências tem sido amplamente discutido, debate esse que adquire contornos relevantes quando analisado sob a perspectiva da formação de administradores. Manfredi (1998) considera o termo competência como “habilidades e aptidões necessárias ao exercício de novas funções ou, mesmo, à reintegração das situações de trabalho, em função das mudanças [...] introduzidas nas empresas”. O modelo industrial de administrar do século XX, que exigia do trabalhador apenas a capacidade de execução precisa, foi importante para a época, porém, com o passar do tempo, mudou-se a noção de qualificação para a noção de competências, na qual se privilegiam as qualificações tácitas (NUNES, 2011) e as capacidades desenvolvidas por meio da experiência (SOUSA; VALADÃO JÚNIOR, 2011).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVIII Volume II Jul-dez 2018	Trabalho 03 Páginas 36-59
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

Nesta perspectiva, verifica-se que o profissional graduado em administração deve possuir competências específicas exigidas pelo mercado de trabalho. Os estudos de Sant'Anna (2007), Nunes (2009), Sousa e Valadão Júnior (2011), Nunes e Barbosa (2003), e Nunes (2011) contribuem com o tema ao discorrer sobre a forma como competência é – e deveria ser – tratada nos cursos de administração, revisando currículos e/ou analisando a formação dos administradores.

Incluir competências em projetos, currículos e conteúdos diversos nos cursos de administração envolve a formação dos próprios docentes e das suas próprias competências (NUNES; BARBOSA, 2003; LIMA; SILVA, 2012; MADURO, 2013; SILVA; COSTA, 2014), e, também, a percepção dos discentes (KÜHL *et al.*, 2013; OLIVEIRA *et al.*, 2009; BASTOS *et al.*, 2009).

Os relatos de Fleury e Fleury (2001) indicam que Richard Boyatzis, durante a década de 1980, reanalisou os dados de estudos sobre competências gerenciais na literatura americana e identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior. Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é avaliada como estoque de recursos que o indivíduo detém, mas que foram elaborados e reelaborados, assim produziram resultado único. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinaliza a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes nas organizações. Ou seja, tanto na literatura acadêmica, como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo.

Segundo Le Boterf (2003), competência é um saber agir responsável que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. Para esse autor, o profissional competente é aquele que sabe agir em situações diversas, vai além do prescrito e toma iniciativas quando necessário. Le Boterf (2003) salienta,

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVIII Volume II Jul-dez 2018	Trabalho 03 Páginas 36-59
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

ainda, que a administração da complexidade é apontada como o maior desafio para os trabalhadores competentes.

Para o autor, um conjunto de qualidades inter-relacionadas em um contexto prático soma-se com o objetivo não só de desenvolver competências, mas também, profissionalismo. Esse conjunto de qualidades forma um triângulo cujo centro contém a competência e o profissionalismo. Três ações compõem os vértices desse triângulo: querer agir, saber agir e poder agir.

Durand (2006) observa que as crenças e os valores compartilhados, assim como outras relações sociais existentes no âmbito do grupo influenciam sobremaneira a conduta e o desempenho de seus membros. O autor propõe um modelo de competência articulada em torno de três dimensões: conhecimento (*savoir*), práticas (*savoir-faire*) e atitudes (*savoir être*). Traduzido para o português, o acrônimo CHA (conhecimento, habilidade e atitude) passou a ser utilizado para descrever o modelo de Durand, que engloba não só o processo de gestão, mas também de estrutura organizacional, decisão estratégica e analogias sociais. Assim, é possível citar alguns autores (DUTRA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2003; RUAS, 2005; ZARIFIAN, 2008) que já apresentam o modelo CHA para a realização de determinadas atividades profissionais, que vão além do conhecimento técnico e operacional necessários para a execução de determinadas tarefas.

Com o propósito de contribuir com elementos que pudessem propiciar às instituições de ensino de administração uma reflexão acerca do construto competência e suas potenciais implicações no desenvolvimento de projetos, currículos e conteúdos aderentes a essa noção, Sant'Anna (2007) desenvolveu um estudo motivado pelo fato de que, comumente, aponta-se que as propostas de formação que seriam responsáveis por desencadear novos padrões de desempenho organizacionais não estão colaborando para o desenvolvimento dos novos perfis profissionais requeridos, resultando em *gaps* entre os conteúdos, experiências e vivências exploradas nos programas e o processo de transformação desses recursos em competência (RUAS, 2001). Após realizar uma revisão bibliográfica acerca do tema, Sant'Anna (2007, p. 9) identificou três pontos de consenso na literatura estudada:

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVIII Volume II Jul-dez 2018	Trabalho 03 Páginas 36-59
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

(1) a necessidade de acordos em torno de sistemas para reconhecer competências ou a competência profissional de um indivíduo que não estejam baseados somente nos diplomas educacionais; (2) a necessidade de os sistemas educacionais serem geridos no sentido de desenvolverem competências profissionais; (3) a necessidade de se oferecerem aos indivíduos, incluindo-se os desempregados, iguais oportunidades para desenvolverem suas competências ao longo de uma carreira.

Também sob essa mesma temática, Nunes (2009) analisou como a noção de competências estava inserida em um determinado curso de graduação em administração. Identificou a presença de algumas condições e práticas que poderiam possibilitar a formação de competências, apesar de o processo de ensino e aprendizagem em si ainda estar amparado no modelo de transmissão de conhecimentos. Nunes (2009) também identificou que, se por um lado o curso de graduação apresentava habilidades a serem formadas, de outro, verificou-se que não existiam meios internos definidos e capazes de aferir a sua aquisição. Entendia-se que a formação das habilidades poderia ser atestada por meio de controles externos tais como a inserção do aluno no mercado de trabalho. Isso leva à seguinte constatação: apesar de a IES certificar o aluno, ela não tinha meios próprios para garantir que ele tinha adquirido as habilidades que aquele mesmo certificado deveria comprovar. Assim, em vez de a IES fornecer ao mercado essa garantia, ela esperava que o mercado o fizesse. Em outro estudo, NUNES (2011) aprofunda a discussão e questiona como a noção de competências é tratada nos cursos de administração. Mais do que respostas, buscou levantar pontos para uma reflexão a respeito de um tema que é bem complexo.

Sousa e Valadão Júnior (2011) estudaram o tema vislumbrando as competências relevantes ao gestor que pretende assumir designações internacionais. Identificaram que entre os cursos de graduação em administração que fizeram parte de seu estudo, existe, parcialmente, aderência às competências que o profissional interessado em seguir carreira no exterior precisaria desenvolver. Essas competências encontram-se dispersas em diferentes disciplinas, com maior ênfase para aquelas voltadas ao estabelecimento de estratégias e à tomada de decisões.

<p>Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo</p>	<p>Número XVIII Volume II Jul-dez 2018</p>	<p>Trabalho 03 Páginas 36-59</p>
<p><a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a></p>	<p>periodicoscesg@gmail.com</p>	

Já o estudo apresentado por Silva e Costa (2014) analisou programas de pós-graduação e, após avaliarem a formação no Brasil, identificaram um viés de formação na maioria dos programas, por um foco centrado na formação de pesquisadores em detrimento das demais atividades docentes no ensino superior. A partir dessa constatação, foi explicitada uma proposta de formação de mestres e doutores com base em cinco competências: saberes teóricos, saberes epistemológicos e metodológicos, saberes de ensino, saberes de produção escrita e saberes de prática de pesquisa.

Outro aspecto desse cenário foi abordado por Oliveira *et al.*, (2009) em um texto que evidencia a contribuição significativa da vivência em docência no desenvolvimento de competências profissionais docentes do mestrando que escolhe realizá-la. Por fim, Silva e Leite (2014) identificaram que tanto o construto da “aprendizagem organizacional” como o da “mudança organizacional” necessitam ser considerados pelas organizações que estão inseridas em um contexto de constantes mudanças, devendo ser analisados sob várias perspectivas, dada a complexidade do assunto.

Por aquilo que foi tratado até o momento é possível pensar que há uma expansão na formação superior e, particularmente, na área da administração, no entanto, há um questionamento se ela vem acompanhada dos indicadores de qualidade, principalmente se está associada à possibilidade de os participantes construírem competências diferenciando-se de outras formações. A partir deste desafio, na sequência, será apresentado o aporte metodológico que guiou a pesquisa.

#### **04 – ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa, classificada aqui como estudo de multicaso, seguiu uma abordagem quanti-qualitativa e descritiva. Para se definir o público de pesquisa, elencaram-se, primeiramente, as agências de recursos humanos da cidade de Uberlândia que selecionam administradores recém-formados, e, depois, identificaram-se as IES apontadas pelo MEC que ofereciam cursos de administração presenciais na cidade.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVIII Volume II Jul-dez 2018	Trabalho 03 Páginas 36-59
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

A seleção das IES participantes da pesquisa foi realizada a partir dos seguintes critérios: (a) cursos de administração aprovados pelo MEC conforme lista *on-line* disponível no website oficial<sup>5</sup> do órgão; (b) cursos de administração oferecidos presencialmente na cidade de Uberlândia, sejam eles diurnos, noturnos ou integrais. Já para representar os anseios do mercado de trabalho, priorizou-se entrevistar pessoas conhecedoras desse mercado. Em um levantamento prévio por meio de mecanismos de busca *on-line* do *Google*, somados às guias e listas telefônicas, foram identificadas 13 agências de emprego na cidade de Uberlândia que atendiam às delimitações de pesquisa. Não foram consideradas as agências que operavam virtualmente, apenas as agências físicas.

Para compor o *corpus* da pesquisa (BAUER; AARTS, 2003), foi utilizada a técnica apresentada por Marconi e Lakatos (2002) como pesquisa documental na busca das ementas dos cursos de administração, presencialmente ou *on-line*. Do total de 10 cursos selecionados, foram analisados 5 deles, pois a metade das IES existentes na cidade não disponibilizou os documentos necessários. Assim, foi possível analisar as ementas dos cursos de administração de 5 IES, o que totalizou 258 disciplinas. As organizações participantes da pesquisa não foram identificadas por seus nomes.

Foram realizadas entrevistas episódicas (FLICK, 2003) com profissionais das 13 agências de emprego selecionadas pelos pesquisadores, que afirmavam conhecer o mercado de trabalho para administradores e operavam diretamente com o recrutamento de candidatos às vagas de emprego. Sete profissionais que trabalham nessas agências aceitaram participar da pesquisa, desde que sua identificação fosse confidencial.

Depois de definido o *corpus* da pesquisa, foi possível verificar se os cursos oferecidos na cidade de Uberlândia contemplam as competências desejadas pelo mercado de trabalho, utilizando-se a técnica denominada por Bardin (1977) como análise de conteúdo. Para a análise das ementas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo clássica por meio de palavras-chave, assim como em Sousa e Valadão

---

<sup>5</sup> Vide <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 25/07/2015.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVIII Volume II Jul-dez 2018	Trabalho 03 Páginas 36-59
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

Júnior (2011). Esses autores também utilizaram palavras-chave para analisar as competências gerenciais de ementas dos cursos de administração.

Para identificar as competências exigidas pelo mercado de trabalho em Uberlândia, representadas pelo acrônimo CHA, foram dispostas todas as ementas dos cursos analisados em uma planilha eletrônica do *software Microsoft Excel*. Na sequência, ao utilizar as ferramentas de busca do *software*, foi possível encontrar e retornar a quantidade de disciplinas cujas ementas possuíam as palavras-chave indicadas. Esse procedimento foi realizado para cada categoria da pesquisa (inicial, intermediária e final), como é possível verificar nos resultados transcritos na próxima seção.

## 05 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como já mencionado, a pesquisa foi realizada em duas etapas. No primeiro momento, analisou-se entrevistas com profissionais atuantes nas agências de emprego da cidade de Uberlândia. Posteriormente, buscou-se identificar a associação entre as competências requeridas pelo mercado de trabalho, representadas aqui por meio de palavras-chave oriundas dessas entrevistas, e as ementas dos cursos de administração oferecidos na cidade de Uberlândia.

Dessa forma, após a leitura flutuante do *corpus* e a transcrição das entrevistas para uma planilha eletrônica, foi possível agrupar as competências mencionadas pelos recrutadores em 44 grupos temáticos, e, em seguida, reagrupá-los em 17 novas categorias. Essas novas agregações dos grupos temáticos, denominadas aqui como categorias iniciais, permitiu que os pesquisadores formassem as categorias finais e a construção do Quadro 1.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVIII Volume II Jul-dez 2018	Trabalho 03 Páginas 36-59
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

FERREIRA, Daniel Victor de Sousa; FREITAS, Marlos Rocha de; TEIXEIRA, Fabiane de Deus; VALADÃO Júnior, Valdir Machado. O Mercado de Trabalho para Administradores em Uberlândia: Um Estudo de Multicaso sobre o Ensino por Competências.

Quadro 1 – Análise das entrevistas realizadas com as agências de emprego

<b>Categorias Finais</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>	<b>Categorias Iniciais</b>
Conhecimento	Formal e informal	Conhecimentos gerais
		Conhecimentos em Administração Geral
		Conhecer a técnica
		Idiomas.
Habilidade	Pessoas	Liderança
		Comunicação/argumentação
	Técnica	Agilidade
		Aplicação da Técnica
		Dinamismo
	Negócio	Visão estratégica.
Visão empreendedora		
Atitude	Individual	Ética/moral
		Determinação
		Compromisso
		Proatividade
		Postura
		Trabalho em equipe

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados de pesquisa.

Por meio desse processo de análise do conteúdo, foi possível chegar ao resultado de 17 categorias iniciais, 5 categorias intermediárias, e, por fim, 3 categorias finais, representadas pelo acrônimo CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes). Conforme se observa no Quadro 2, para cada categoria inicial, foram dispostas palavras-chave que representavam os conceitos norteadores identificados nas entrevistas. As palavras-chave foram úteis para a análise das ementas.

Quadro 2 – Palavras-chave dos conceitos norteadores das categorias iniciais

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Palavras-chave</b>
Conhecimentos gerais	cultura geral; conhecimento; mundo; brasil; internacional; mídia; notícia; jornal; revista
Conhecimentos em Administração Geral	geral; gerais; administração; administracao; gestão; gestao; gestor; planeja; coordenar; controlar; dirigir; história da administra; historia da administra; tga
Conhecer a técnica	vend; conta; balanço; balanço; patrimonio; patrimônio; contá; custo; dre; caixa; fluxo; lucr; receita; despesa; fatura; banc; matem; rente; financ
Idiomas	ingles; inglês; idioma
Liderança	comuni; lider; líder; interpers; equip; chef; conflit; diversidade; relacoes pública; relacoes publica; relações públic; relações public
Comunicação/ Argumentação	comuni; argument; oratória; oratoria; retórica; retorica; discurs; idiom; eloqu; oral; convenc; conflit
Agilidade	rapid; agil; ágil; rápido; tempo; velocidade
Aplicação da Técnica	aplicar; fazer; escrever; elaborar; aplicarem; fazerem; escreverem; elaborarem; negociar; negociarem; vend
Dinamismo	dinami; dinâmi
Visão estratégica	departamento; estrat; sistem; global; ampla; macro; abrange; generealis; integrado; integrac; integraç
Visão empreendedora	empreende; calcular risc; inova; calcula Risc

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVIII Volume II Jul-dez 2018	Trabalho 03 Páginas 36-59
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Palavras-chave</b>
Ética/moral	moral; lei; sociedade; sociol; honest; filosof; polit; polít; legal; retidao; retidão; etic; étic; virtude; valores pessoais; morais
Determinação	persist; determina; pressao; pressão; insistência; insistencia; mudança; mudança; superação; superacao; resilienc; resiliênc; ambiente; meta; foco no resultado; firme; animo; ânimo; coragem; arrojo
Compromisso	pontualid; assidu; compromiss; resposta; responsá; pontualid; comprometim
Proatividade	iniciat; proativ; disposicao; disposição
Postura	postura; portar; apresentação pessoal; apresentacao pessoal; aparencia pessoal; aparência pessoal; comportamento pessoal
Trabalho em equipe	equipe; grupo; time; diversidade; conjunto; staff; estafe

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados de pesquisa.

Não foi intenção identificar a recorrência das palavras-chave nas entrevistas, buscou-se, sim, identificar as diferentes vozes e as diferentes competências exigidas pelo mercado de trabalho. Tal procedimento foi adotado, pois se considera que, para o presente estudo, a análise de frequência das palavras-chaves em cada categoria não é relevante, já que ela apenas reforçaria aquilo que é mais comum. Entretanto, um dos entrevistados deixou claro o que é consensual em todos os seus pares:

[...] a alegação delas [empresas empregadoras] principalmente para estudantes que tenham nível de conhecimento da faculdade aí, é que eles saibam aplicar tudo o que eles aprenderam na faculdade, na prática (Entrevistado 6).

Apesar de o curso superior em administração ser uma vantagem e até mesmo uma exigência na seleção de candidatos à vaga de emprego, os entrevistados afirmam que a experiência no mercado de trabalho tem um peso considerável. Então, para que o recém-formado exerça o papel de administrador, ele deve ter uma experiência prévia, e, também, deve demonstrar o conhecimento técnico que adquiriu na faculdade, na prática. O diploma não seria mais o suficiente, deve-se conhecer a técnica e, sobretudo, demonstrar a habilidade para exercê-la.

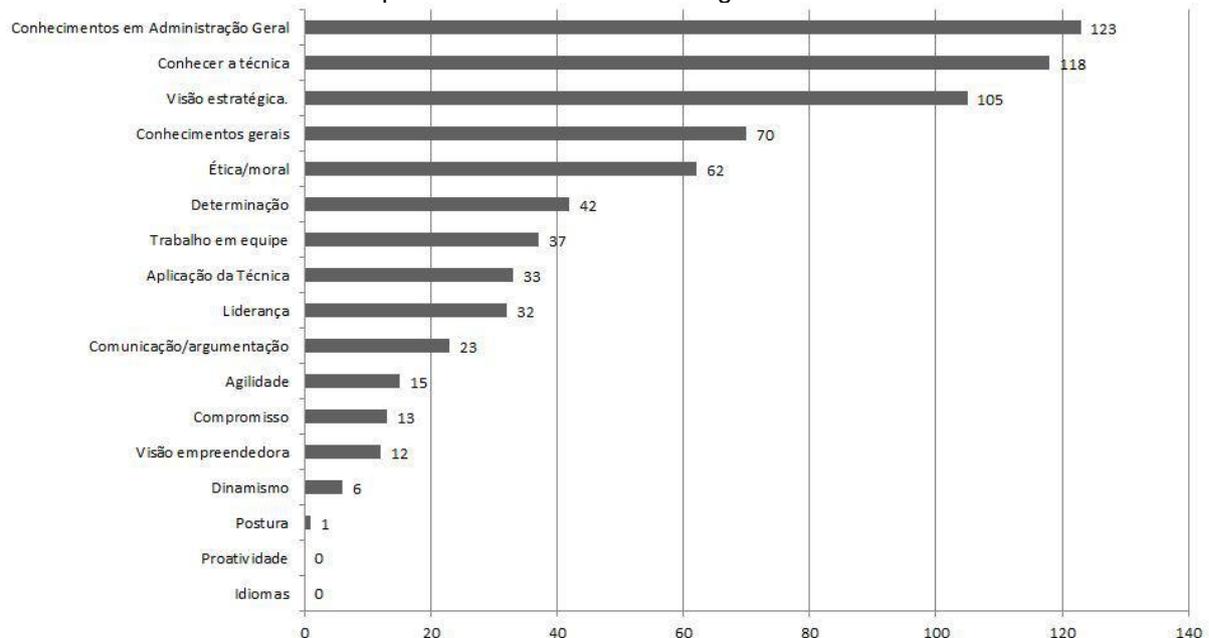
A gente faz uma entrevista voltada para aquele cargo, para aquela função que a pessoa já desenvolve dentro da empresa. [...] Então, por exemplo, a pessoa era um administrador que trabalhava dentro de um banco, então o que ele fazia? Ele vai me descrever todas as atividades. Se não bater com o que está no currículo, então ele não comprova a experiência dele. [...] A gente entra em contato com as empresas para saber se a pessoa realmente trabalhou e exerceu aquela função específica, aquela atividade, aquele cargo (Entrevistado 4).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVIII Volume II Jul-dez 2018	Trabalho 03 Páginas 36-59
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

Assim, o administrador recém-formado encontra-se em uma aparente contradição ao almejar o mercado de trabalho. Para exercer a profissão, deve-se comprovar experiência, e, para comprovar experiência, deve-se exercer a profissão. Esse paradoxo é geralmente resolvido, segundo os entrevistados, submetendo o recém-graduado a empregos que não exigem o curso superior, como por exemplo, auxiliar de escritório. Segundo os entrevistados, esse é um problema que não é resolvido pelas IES nem pelo planejamento de suas disciplinas, pois o aluno recém-formado parece não garantir a vaga de emprego apenas por ter diploma de bacharel em administração ou até mesmo por ter uma boa formação acadêmica. Ele deve, de fato, *começar por baixo* e mostrar que está disposto a aprender, para que assim possa assumir no futuro o sonhado cargo de administrador.

A frequência das palavras-chave foi considerada na análise das ementas. Os entrevistados elencaram diversas competências esperadas de um aluno de administração e, a partir do cruzamento dos dados encontrados nas entrevistas e dos textos contidos nas ementas das IES pesquisadas, foi possível apresentar o Gráfico 1, que mostra a representatividade das categorias iniciais nos cursos de administração em Uberlândia.

Gráfico 1 – Quantidade de disciplinas identificadas nas categorias iniciais



Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados de pesquisa.

Das 258 disciplinas analisadas, 47,7% delas possuem, em suas ementas, uma das palavras-chave da categoria inicial denominada *Conhecimentos em Administração Geral* apontadas no Quadro 2. Já as competências representadas pelas categorias iniciais *Proatividade* e *Idiomas* não tiveram suas palavras-chave encontradas em nenhuma das ementas analisadas. Com o intuito de facilitar a visualização dessas porcentagens, na Tabela 1 foi exposta a análise de frequência.

Tabela 1 – Frequência do número de disciplinas por categoria inicial

Conhecimentos em Administração Geral	47,7%
Conhecer a técnica	45,7%
Visão estratégica.	40,7%
Conhecimentos gerais	27,1%
Ética/moral	24,0%
Determinação	16,3%
Trabalho em equipe	14,3%
Aplicação da Técnica	12,8%
Liderança	12,4%
Comunicação/argumentação	8,9%
Agilidade	5,8%
Compromisso	5,0%
Visão empreendedora	4,7%
Dinamismo	2,3%
Postura	0,4%
Idiomas	0,0%
Proatividade	0,0%

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados de pesquisa.

As palavras-chave da categoria inicial *Conhecimentos em Administração Geral*, descrita no Quadro 2, que representa um dos anseios do mercado de trabalho, obteve o maior número de disciplinas. Também foi apontado um número expressivo de disciplinas nas categorias iniciais *Conhecer a Técnica*, que está relacionada com o domínio de conhecimento especificamente nas áreas de finanças e negócios, as quais, segundo os entrevistados, são mais demandas dos administradores.

O fato de categorias como *Proatividade* (nenhuma ocorrência), *Postura* (uma ocorrência), *Dinamismo* (seis ocorrências) constarem em um número muito baixo de ementas pode estar relacionado com o fato de serem competências desenvolvidas por meio da experiência, que, conforme apontam Sousa e Valadão Júnior (2011), são difíceis de serem abordadas por ementas curriculares.

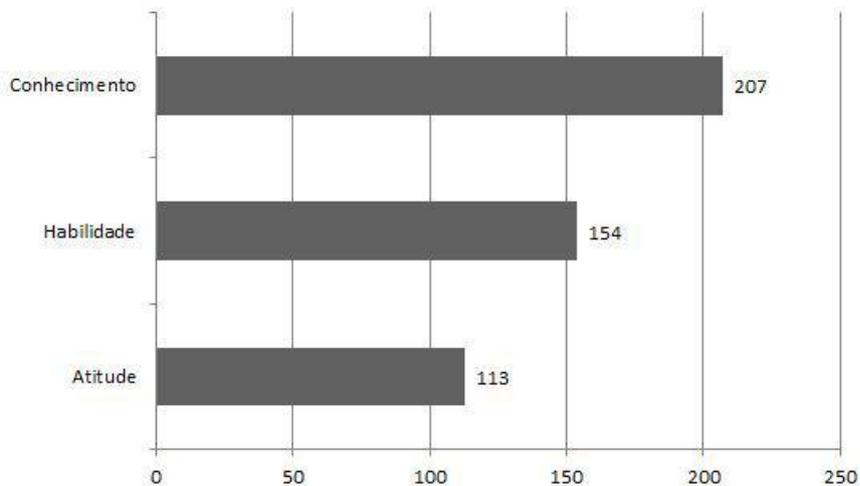
Um destaque deve ser dado aos idiomas, em especial à língua inglesa. Embora seja uma competência pouco abordada pelas IES da cidade, é um diferencial

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVIII Volume II Jul-dez 2018	Trabalho 03 Páginas 36-59
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

importante. Segundo os entrevistados, esse é um conhecimento que deve ser buscado pelo próprio estudante de forma complementar à academia. Os entrevistados afirmaram, também, que, em virtude da internacionalização das organizações, essa competência é muito útil para os estudantes que querem se inserir no mercado de trabalho.

Dessa forma, foi possível aplicar a abordagem tridimensional do ensino por competência de Durand (2006), conforme se verifica o Gráfico 2.

Gráfico 2 – Quantidade de disciplinas para cada categoria final



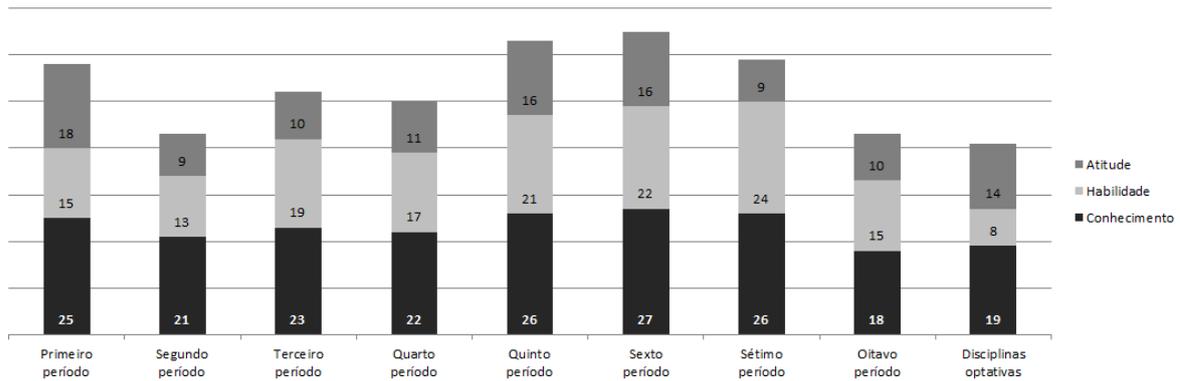
Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados de pesquisa.

É possível afirmar que 80,23% das disciplinas contemplaram a categoria *Conhecimento*, 59,7% contemplaram a categoria *Habilidades* e 43,80% a categoria *Atitudes*. Vale ressaltar que as categorias não são mutuamente excludentes, assim a ocorrência em uma disciplina não implicaria, necessariamente, a não ocorrência de outra categoria na mesma disciplina.

Depois de serem dispostos os dados na planilha eletrônica, diversas análises são possíveis. Uma delas é apresentada no Gráfico 3, que desdobra a análise realizada no gráfico anterior.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVIII Volume II Jul-dez 2018	Trabalho 03 Páginas 36-59
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

Gráfico 3 – Quantidade de disciplinas por categoria final e por período letivo

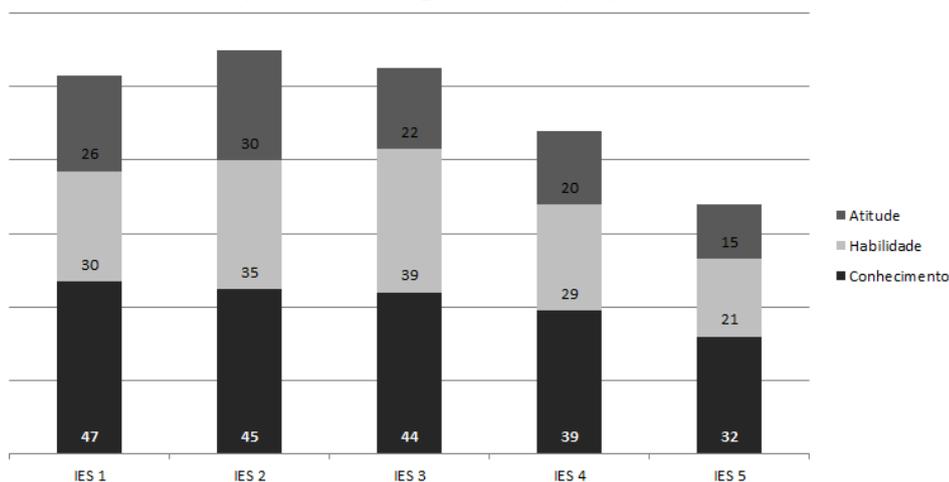


Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados de pesquisa.

O gráfico também contempla a distribuição dos elementos da abordagem tridimensional do conceito de competências de Durand (2006), porém a desdobra por período letivo (semestre) dos cursos de graduação em administração das IES pesquisadas. Assim, observa-se que, tanto os conhecimentos, quanto as habilidades e atitudes apontados pelos entrevistados, são trabalhados durante todo o ano letivo pelas disciplinas, apesar de se apresentarem de forma mais intensa no quinto e no sexto período, e menos contempladas no último período.

A contribuição de cada IES também é possível de ser pontuada, conforme se observa no quarto gráfico desta pesquisa.

Gráfico 4 – Quantidade de disciplinas por categoria final e por período letivo



Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados de pesquisa.

Da mesma forma que o gráfico anterior, esse gráfico também representa a distribuição dos elementos da abordagem tridimensional do conceito de competências de Durand (2006), porém a desdobra por IES. É possível identificar que a IES 5 é a instituição que se apresenta de maneira menos coerente com os anseios do mercado de trabalho, conforme as entrevistas, possuindo o menor número de disciplinas em todas as categorias finais (*Conhecimentos, Habilidade e Atitudes*). Em contrapartida, a IES 2 é a instituição na qual foi identificado o maior número de disciplinas coerentes com o mercado de trabalho, com exceção da categoria *Conhecimento*, na qual a IES 1 destaca-se com o acréscimo de duas disciplinas.

Outro fato suscitado a partir dessas análises é que, das disciplinas em estudo, 6,59% não trabalham nenhuma das palavras-chave advindas do campo de pesquisa no que se referem aos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, 17 disciplinas não apresentam em suas ementas nenhuma das categorias identificadas.

Apesar de ter sido identificado que mais de 92,6% das ementas analisadas trabalham pelo menos um dos elementos da competência (*Conhecimento* ou *Habilidade* ou *Atitude*, ou qualquer combinação delas), não é possível avaliar se os conteúdos foram bem trabalhados em sala de aula e absorvidos pelos estudantes, o que recairia sobre a atuação do professor, bem como sobre o apoio e a estrutura oferecidos pela IES. Dessa feita, a identificação sobre a efetividade do que é ensinado configura-se como um campo de pesquisas futuras, haja vista o ambiente de acelerada expansão do ensino superior (FRANCO, 2008) e dos cursos de administração (CANOPF; FESTINALLI; ICHIKAWA, 2005).

Para Nunes (2011) esse não é um processo simples, visto que incluir a noção de competências nos cursos de administração envolve transformações no próprio ofício de professor, que ainda não superou o modelo tradicional de transmissão de conhecimentos para o de transmissão de competências, o que integraria conhecimentos, habilidades e atitudes (NUNES, 2009). Reforçando a complexidade do tema, Sousa e Valadão Júnior (2011. p. 399) apresentam um paradoxo: “de um lado, somos forçados a estabelecer diferenças e construir competências, mas de outro, todos adotam o mesmo comportamento direcionado por órgãos de controle”.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVIII Volume II Jul-dez 2018	Trabalho 03 Páginas 36-59
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

Após a apreciação dos resultados, é possível apresentar algumas considerações finais, incluindo as contribuições e limitações da pesquisa.

## 06 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao objetivo do artigo, foi possível analisar a associação entre as competências requeridas pelo mercado de trabalho aos administradores recém-formados em Uberlândia e as ementas dos cursos de administração oferecidos na cidade. No contexto apresentado pela pesquisa, foi possível identificar que a categoria mais representativa foi o *Conhecimento* (presente em 80,23% das disciplinas) formal dos indivíduos, que seria o conhecimento passível de ser transmitido em sala de aula. As *Habilidades* foram encontradas nas ementas em nível de aderência menor (59,7%), seguidas da categoria *Atitude* (43,8%), visto que parece ser mais fácil transmitir conhecimentos no ambiente acadêmico do que habilidades e atitudes. Ainda no quesito *Conhecimento* é importante considerar o conhecimento informal, que deve ser buscado individualmente pelos estudantes.

Apesar de não se ter apresentado a análise de frequência das entrevistas das pessoas próximas ao mercado de trabalho, é possível afirmar que a categoria inicial mais exigida dos administradores, pelo mercado de trabalho, é a categoria *Conhecer a Técnica*, relacionada com o domínio do conhecimento, especificamente técnico, em áreas como finanças e negócios.

No entanto, vale lembrar que o aspecto ou tema regionalidade não aparece, naturalmente, nas falas e nem nas ementas dos cursos e isto gera uma reflexão: as diretrizes curriculares nacionais indicam a necessidade de um olhar para os aspectos locais, pois tal atitude pode nos diferenciar globalmente, no entanto, para o caso estudado qual indicativo não aparece espontaneamente reforçando um comportamento que indica muito mais obediência aos órgãos de controle que busca por elementos diferenciadores.

O presente estudo contribuiu com a academia ao aplicar o conceito de competência. Apresentou, também, um panorama dos cursos de graduação da cidade de Uberlândia. Assim, para os coordenadores de cursos de graduação em

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVIII Volume II Jul-dez 2018	Trabalho 03 Páginas 36-59
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

administração, em especial de Uberlândia, este artigo apresenta possíveis temáticas a serem enfatizadas nos currículos, com o intuito de atender às demandas do mercado de trabalho. Para os estudantes de administração, espera-se que o estudo possa incentivar a busca e o aprimoramento das competências apresentadas, mesmo que não sejam trabalhadas no ambiente acadêmico. Acredita-se que o aluno é protagonista da sua própria história, a qual é construída de forma singular.

Foi possível identificar que as instituições de ensino superior analisadas abrangem, de forma geral, as competências exigidas pelo mercado de trabalho. Apesar de que o índice apresentado, por si só, não qualifica essa associação entre boa ou ruim, adequada ou inadequada. Para que fosse possível fazer tal abordagem qualitativa, seria necessário realizar comparações com outros contextos. Entretanto, fica implícito que o aprimoramento dos conhecimentos, habilidades e atitudes cabe, também, à atitude individual dos alunos, conforme sugerido por Dias, Sauaia e Yoshizaki (2013).

Para futuras pesquisas, sugere-se a aplicação da mesma metodologia em outras localidades e/ou outros cursos de graduação, podendo ser analisadas as associações entre os currículos e as demandas do mercado de trabalho, em diferentes níveis hierárquicos ou em funções específicas. Sugere-se, também, que se ressalte o valor do indivíduo, ou seja, que se amplie a quantidade e a natureza das entrevistas, considerando o aluno também como um agente social. Assim, em concordância com o defendido por Sant'Anna (2007), deve haver maior reflexão quando da incorporação do conceito de competências na formulação de projetos pedagógicos e currículos para que a noção de competência agregue, também, valor social do indivíduo e não seja considerado apenas o ponto de vista do mercado de trabalho.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVIII Volume II Jul-dez 2018	Trabalho 03 Páginas 36-59
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

## 07 – REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAUER, M.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativo. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis (RJ): Vozes, 2003.

BASTOS, F. C. *et al.* Formação de administradores: um estudo sobre competências docentes na ótica de alunos e professores. In: ENEPQ, 2., 2009, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2009, v. 01.

BERTERO, C. O. A Docência Numa Universidade em Mudança. *Cadernos EBAPE*, n. especial, jan., 2007.

BRASIL. *Lei nº 9.394*, de 20/12/1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L9394.htm)> Acesso em: 4/7/2015.

CANOPF, L.; FESTINALLI, R. C.; ICHIKAWA, E. Y. A expansão do ensino em administração no sudoeste do Paraná: reflexões introdutórias. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 09, n. 03, p.79-97, 2005.

CHING, H. Y.; SILVA, E. C.; TRENTIN, P. H. Formação por competência: experiência na estruturação do projeto pedagógico de um curso de administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, p.697-727, 2014.

COELHO, F. S. A Problemática Atual do Ensino de Graduação em Administração Pública no Brasil. *Cadernos EBAPE*, n. especial, ago., 2008.

DIAS, G. P. P. *et al.* Estilos de Aprendizagem Felder-Silverman e o Aprendizado com Jogos de Empresa. *ERA*, FGV-EAESP, São Paulo, v. 53, n. 5, 2013.

DURAND, T. L'Alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, n. 160, p. 261-292, 1. sem., 2006.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVIII Volume II Jul-dez 2018	Trabalho 03 Páginas 36-59
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

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

FESTINALLI, R. C. A Formação de Mestres em Administração: por onde Caminhamos? *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 12, n. 35, p.135-150, out., 2005.

FISCHER, T. M. D. A Difusão do Conhecimento sobre Organizações e Gestão no Brasil: Seis Propostas de Ensino para o Decênio 2000/2010. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, Edição Especial, p.123-139, out., 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. *RAC*, Edição Especial, 2001.

FLICK, U. Entrevista episódica. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis (RJ): Vozes, 2003.

FRAGA, V. F. A Postura do Professor e as Grandes Questões Humanas nas Práticas Educacionais. *Cadernos EBAPE*, v. 5, Edição Especial, jan., 2007.

FRANCO, A. P. Ensino superior no Brasil: cenário, avanços e contradições. *Jornal de Políticas Educacionais*, n. 4, p. 53-63, jul./dez., 2008.

KÜHL, M. R.; *et al.* O valor das competências docentes no ensino da Administração. *R. Adm.*, São Paulo, v.48, n.4, p.783-799, out./nov./dez., 2013.

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2003.

LIMA, T. B.; SILVA, A. B. Difusão das Estratégias de Ensino Balizadas pela Aprendizagem em Ação no Curso de Administração. In: ENANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro, *Anais EnANPAD 2012*, Rio de Janeiro, Anpad, p. 01-16, 2012.

MADURO, M. R. Identificação do Perfil de Competências Docentes em uma Instituição Estadual de Ensino Superior. *TAC – Tecnologias de Administração e Contabilidade*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, art. 1, pp. 79-94, jul./dez., 2013.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. *Educação & Sociedade*, v.19, n.64, Campinas, set., 1998.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVIII Volume II Jul-dez 2018	Trabalho 03 Páginas 36-59
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnica de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

MARINHO-ARAUJO, C. M.; POLIDORI, M. M.. Democratização e expansão da Educação Superior no Brasil. In: CLAISY M. M. A.; MARLIS M. P. (Org.). *Análise dos sistemas de educação superior no Brasil e em Portugal: o que apontam as políticas educacionais*. 1 ed. Porto Alegre: EdiPUCRS, v. 1, p. 17-32, 2012.

NUNES, S. C. Formar Competências: Realidade no Ensino em Administração? *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 12, n. 2, p. 152-178, jul./dez., 2011.

NUNES, S. C. O ensino de administração com base na abordagem das competências: da inserção no projeto pedagógico a prática em sala de aula. In: ENANPAD 2009, 33, 2009, São Paulo, *Anais...*, Rio de Janeiro, Anpad, p. 01-16, 2009.

\_\_\_\_\_; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. A Inserção das Competências no Curso de Administração: Um Estudo em Universidades Brasileiras. In: ENANPAD 2003, 27, Atibaia, *Ana is...*, EnANPAD 2003, Rio de Janeiro, Anpad, p. 01-16, 2003.

OLIVEIRA, F. B.; CRUZ, F. O. Revitalizando o processo ensino-aprendizagem em Administração. *Cadernos EBAPE*, Número Especial, jan., 2007.

OLIVEIRA, M. C. S. M.; MELO, M. C. O. L.; OLIVEIRA, M. H.; PAIVA, K. C. M. A Influência da “Vivência Docente” na Formação e Desenvolvimento de Competências Profissionais Docentes: Uma Percepção de Mestrandos em Administração. In: ENEPQ, 2, 2009, Curitiba, *Anais...*, Rio de Janeiro, Anpad, p. 01-16, 2009.

PATRUS, R.; LIMA, M. C. A Formação de Professores e de Pesquisadores em Administração: Contradições e Alternativas. *Revista Economia e Gestão*, v. 14, n. 34, jan./mar., 2014.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências Gerenciais e a Contribuição da aprendizagem Organizacional. In: FLEURY, M. T. e OLIVEIRA, JR. M. (org.). *Gestão Estratégica do Conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVIII Volume II Jul-dez 2018	Trabalho 03 Páginas 36-59
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

FERREIRA, Daniel Victor de Sousa; FREITAS, Marlos Rocha de; TEIXEIRA, Fabiane de Deus; VALADÃO Júnior, Valdir Machado. O Mercado de Trabalho para Administradores em Uberlândia: Um Estudo de Multicaso sobre o Ensino por Competências.

---

SANT'ANNA, A. S. Modelo de competências e formação de administradores: algumas considerações. In: *ENEPQ*, 1., Recife. *Anais...*, Rio de Janeiro, Anpad, 2007., v. 01, p. 01-10, 2007.

SILVA, A. B. de; COSTA, F. J. da. Itinerários para o Desenvolvimento da Competência Docente na Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração. *Revista Economia & Gestão*, v. 14, n. 34, jan./mar., 2014.

SILVA, M. A. B.; LEITE, N. R. P. Aprendizagem e Mudança Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior em Administração. *REAd*, Porto Alegre, Edição 77, n. 1, jan./abr., p. 195-224, 2014.

SOUSA, A. F. S.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Competência do Gestor em Contexto Internacional: Estudo Sobre sua Inserção no Currículo de Cursos de Administração Brasileiros. In: *EnANPAD*, 35, *Anais...*, Rio de Janeiro, Anpad, p. 01-16, 2011.

SOUZA-SILVA, J. C.; DAVEL, E. Concepções, Práticas e Desafios na Formação do Professor: Examinando o Caso do Ensino Superior de Administração no Brasil. *Organização & Sociedade*, Salvador, v. 12, n. 35, p.113-134, out., 2005.

SOUZA, S. P.; BARROS, M. E. B.; SOUZA, E. M. Problematização e (re)significações sobre o trabalho docente em administração. In: *ENEPQ*, 2, *Anais...*, Curitiba, Anpad, p. 01-15, 2009.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVIII Volume II Jul-dez 2018	Trabalho 03 Páginas 36-59
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	