

**COMPETÊNCIAS DEFINIDAS NAS DIRETRIZES CURRICULARES
NACIONAIS DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO,
BACHARELADO: EXISTEM DIFICULDADES DE AVALIAÇÃO E
CERTIFICAÇÃO NA PRÁTICA DO DIA A DIA EM SALA DE AULA?**

***SKILLS DEFINED IN THE NATIONAL CURRICULAR GUIDELINES OF
THE GRADUATION COURSE IN ADMINISTRATION, BACHELOR:
ARE THERE DIFFICULTIES OF EVALUATION AND CERTIFICATION
IN THE DAY-TO-DAY PRACTICE IN A CLASSROOM?***

SILAS BORGES MONTEIRO

Doutor em Educação pela Universidade de São Paulo (USP), Professor Associado da Universidade Federal de Mato Grosso, e-mail: silasmonteiro@ufmt.br.

SANDRA STÖCKLI ARANTES

Mestranda em Educação – Universidade Federal do Mato Grosso. Pós-graduada, modalidade: MBA Executivo em Gestão Estratégica de Pessoas – RH, OPET, Curitiba – PR. Graduada em Gestão de RH, Estácio/Radial, Curitiba – PR. Bacharel em Administração, UniBrasil – Curitiba – PR. E-mail: sandra.stockli@yahoo.com.br.

RESUMO

Para o estudo, optou-se pelo método do estudo de caso, onde foram feitas a verificação e análise, por meio de pesquisas, realizadas em uma instituição de ensino superior que oferta curso de graduação em Administração, com intuito de verificar se ocorrem avaliações e certificações de competências, com especial destaque as definidas nas diretrizes curriculares nacionais. O objetivo do estudo foi assim definido: Verificar a forma como são contempladas as competências e habilidades previstas nas *Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração, bacharelado* no PPC – Projeto Pedagógico de Curso e nos planos de ensino das unidades curriculares, sua definição conceitual e, forma para sua avaliação e certificação na prática do dia a dia em sala de aula. O estudo contemplou o seguinte problema: A partir

da criação das *Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração, bacharelado*, que obriga as instituições de ensino superior a cumpri-la, com especial destaque para as grandes competências e habilidades que possibilite, minimamente, a formação desejada para um Administrador, as avaliações e certificações delas são praticadas de fato? Como resultado, comprovou-se que o objetivo do estudo foi alcançado, entretanto, o problema definido no estudo, a despeito da prática adotada pelo curso, não foi respondido de forma conclusiva, pelas limitações das pesquisas realizadas, não sendo possível o entendimento se as avaliações são bem sucedidas e conseqüentemente, comprova-se as certificações das competências definidas, no âmbito das diretrizes curriculares nacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Graduação em Administração; Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração; Competências.

ABSTRACT

For the study, we opted for the case study method. Data analysis for verification and analysis through research in higher education institutions that offer undergraduate degree in Business Administration, if it occurs reviews and skills certifications, with special emphasis defined in the national curriculum guidelines. The aim of the study was defined as follows: Check the way they are contemplate the skills and provided skills in the National Curriculum Guidelines for Course Administration, Bachelor in PPC - Educational Project Course and in the syllabus of courses, its conceptual definition, and form for evaluation and measuring them in practice day to day in the classroom. The study included the following problem: From the creation of the Curriculum Management Course National Guidelines, bachelor's degree, which requires higher education institutions to fulfill it, with special emphasis on the great skills and abilities that enable minimally training required for an Administrator, evaluations and certifications of them are practiced in fact? As a result, it was found that the objective was achieved, however, the problem defined in the study, despite the practice adopted for the course, was not answered conclusively, by the limitations of the surveyed performed, it is not possible to understand the evaluations They are successful and consequently proves to certification of competencies defined within the framework of national curriculum guidelines.

KEYWORDS: Graduate in Business Administration; National Curriculum Guidelines for Undergraduate Management Course; Skills.

INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior no Brasil, quando contemplam em sua oferta, curso de graduação em Administração, devem, no que tange a organização do curso por meio do seu projeto pedagógico, fazê-lo, entre outros aspectos que devem ser considerados, estar em consonância com as *Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado*. Em seu Art. 2º, a referida resolução contempla que,

A organização do curso de que trata esta Resolução se expressa através do seu projeto pedagógico, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o projeto de atividade, como Trabalho de Curso, componente opcional da instituição, além do regime acadêmico de oferta e outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico. (BRASIL, MEC, 2005, p.1)

As diretrizes curriculares nacionais observam ainda, importantes elementos: “modos de integração entre teoria e prática [...] formas de avaliação do ensino e da aprendizagem” (BRASIL, MEC, 2005, p.1).

Os que hoje militam como atores acadêmicos no ensino da administração, nas instituições de ensino particulares, convivem com um grande desafio, que são as exigências das competências e habilidades previstas nas diretrizes curriculares nacionais, cujos alcances dar-se-ão pelo modo como são feitas as integrações nos planos de ensino, da teoria com a prática, principalmente pelos instrumentos que serão usados na avaliação do processo de aprendizagem, que implica como consequência, nas avaliações das competências e suas certificações.

Tal condição converge para questões como o estabelecimento de metodologias de ensino adequadas, mas não menos importante, a experiência e capacitação do docente no processo de aprendizagem. Situação que traduz em dúvida se efetivamente as instituições de ensino que ofertam curso de graduação em Administração, conseguem ao final, minimamente, uma formação que revele as competências e habilidades previstas nas diretrizes curriculares nacionais, como uma das exigências para a consolidação do perfil do egresso.

Assim, temos a necessidade no processo de aprendizagem, que em um projeto pedagógico de curso tenha-se clarificado o conceito de competência e de como vamos aplicar as avaliações para conseguir a certificação delas.

Avaliar e certificar as competências, significa também, garantir uma formação profissional para o egresso do curso de graduação em Administração em total consonância com as diretrizes curriculares nacionais

O estudo aqui desenvolvido trabalhou com o propósito de verificação e análise, por meio de pesquisas, em uma instituição de ensino superior que oferta curso de graduação em Administração, se ocorre avaliações e certificações de competências, com especial destaque as definidas nas diretrizes curriculares nacionais.

É relevante pesquisar sobre a avaliação e certificação das competências, pois o seu não alcance significa que a formação de um administrador fica na intenção, mas não na realidade. Significa que, o não alcance, implica em uma necessidade de revisão dos processos de aprendizagem, com destaque para as metodologias de ensino e dos procedimentos e instrumentos de avaliação, no contexto de um curso. Constatar se efetivamente as avaliações e certificações das competências ocorre, poderá validar ou não a formação exigida para um administrador, na amplitude de abrangência das diretrizes curriculares nacionais.

Justifica-se o estudo, pois nos conduz ao entendimento de como as competências são contempladas em um projeto pedagógico de curso de graduação em Administração, e como elas são transportadas para o plano de ensino de um componente curricular, como também, são distribuídas aula a aula, para que ao final do curso, ao longo de 4 (quatro) anos, as 8 (oito) grandes competências emanadas das diretrizes curriculares nacionais, estejam presentes na formação profissional desejada, representada pelo perfil do egresso.

O objetivo do estudo foi assim estabelecido: Verificar a forma como são contempladas as competências e habilidades previstas nas *Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração, bacharelado* no PPC – Projeto Pedagógico de Curso e nos planos de ensino das unidades curriculares, sua definição conceitual e, forma para sua avaliação e certificação na prática do dia a dia em sala de aula

O estudo definiu o seguinte problema: A partir da criação das *Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração, bacharelado*, que obriga as instituições de ensino superior a cumpri-la, com especial destaque para as grandes competências e habilidades que possibilite, minimamente, a formação desejada para um administrador, as avaliações e certificações delas são praticadas de fato?

O estudo não teve o propósito de questionar se o estabelecimento das competências e habilidades definidas em 2005 nas diretrizes curriculares nacionais no âmbito do MEC – Ministério da Educação, estão adequadas ou não ao atual mundo do trabalho e o viver em

sociedade, em um cenário turbulento e incerto de grandes transformações em economia globalizada. Parte da premissa que as diretrizes, independentemente da época em que foram formuladas, contempla o mínimo necessário para o perfil do egresso, sendo as atualizações de competências alcançadas na atualização dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação, no exercício profissional e, na educação continuada, sendo elas de caráter individual.

O estudo, mesmo que de forma incipiente, procurou entender o ensino de administração no Brasil, no que tange ao tempo de existência, fatores externos que influenciaram e influenciam o mesmo em total deslocamento, em algumas situações, das necessidades da realidade brasileira. Como também, a qualidade de ensino proporcionada pelos atores acadêmicos: docentes, face falta de preparo, o que implica nas questões relativas as obtenções de competências. Estudo esse originado a partir da experiência docente no ensino de Administração no Brasil, portanto, a partir da inquietação que o tema proporciona no dia a dia da sala de aula.

O estudo está estruturado em cinco grandes tópicos, sendo o primeiro, que contempla a introdução. O segundo, o referencial teórico, que está desmembrado em: o ensino de administração no Brasil; noção de competência e, metodologias ativas na construção de competências. O terceiro, referente a metodologia. O quarto, contempla os resultados das pesquisas: entrevista com o coordenador do curso de Administração e, análise documental. O quinto, contempla as considerações finais do estudo.

2 O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

O ensino de administração no Brasil, se comparado a um país de economia avançada como os Estados Unidos da América do Norte, possui ainda, uma curta história. Somente em 1952, no Brasil, ocorreu à criação da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, dois após, a criação, também pela Fundação Getúlio Vargas, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP). Os papéis dos cursos de graduação em administração inserem-se em um contexto de complexidades dos cenários econômicos, onde impera a incerteza e turbulência dos negócios, assim, acentua sua importância em tal contexto a área de formação de administração propõe ser uma alternativa especial para preparar recursos humanos para as posições gerenciais. Mas, em face de disparidade de qualidade entre cursos de graduação em administração, deve ocorrer o questionamento se são

efetivamente capazes de formar pessoas eficazmente qualificadas para os cargos gerenciais das organizações. Torna-se importante, dentre as inúmeras estratégias a serem adotadas, unidades curriculares críticas na formação do administrador, como também, materiais didáticos e metodologias de ensino que sejam eficientes ao ministrar tais unidades curriculares com os resultados esperados (CASTRO, 1981).

A influência norte americana nos cursos pioneiros de administração, comprova-se por meio do convênio firmado entre a Fundação Getúlio Vargas com a USAID (Desenvolvimento Internacional do Governo dos Estados Unidos) e a Universidade Estadual de Michigan. A ampliação dos cursos de graduação em administração está em sintonia com o desejo do desenvolvimento econômico, nos diversos momentos da história econômica brasileira em seus projetos de desenvolvimento, portanto, no âmbito do capitalismo (PIZZINATTO, 1999). Em Serva (1990, p.10) sobre as origens do ensino superior de administração no Brasil, vamos encontrar uma questão significativa para entendimento do ensino de administração brasileiro, “O modelo de desenvolvimento almejado teve seu delineamento calcado nas experiências de nações ocidentais mais avançadas, resultando daí toda a filosofia que direcionou a criação das escolas de administração”.

Abertura desordenada e rápida expansão dos cursos de graduação em administração, ocasionada por competição entre instituições de ensino superior para atrair e manter alunos encontra um mercado, que absorve os futuros administradores, com exigências cada vez maiores de profissionais com capacidade de aprendizado e com novas competências, em resumo, com a necessidade de adaptar-se à realidade competitiva. Tal situação obrigou as instituições de ensino superior, como formadoras de pessoas estratégicas para as empresas, a desempenharem um papel importante na preparação e capacitação dessa força de trabalho. (CAMARGOS; CAMARGOS; MACHADO, 2006)

O ensino em administração no Brasil e no mundo possui algumas tendências semelhantes, que são os conteúdos e métodos pedagógico no que se refere à “mercantilização” do ensino. No Brasil, nas últimas décadas, ocorreu massificação no ensino, explicada, em parte pela expansão do setor privado, existindo assim, a universidade mercantil, onde severa crítica se impõe, em especial, aos professores, que passam a entreter os alunos, com metodologias não confiáveis. Para o caso do ensino em administração, onde a ênfase deve ser gestão, os conteúdos são pouco respaldados por pesquisas científicas, uma vez que, o conhecimento, que parte das publicações na área, é criticada devido superficialidade e falta de rigor. No que tange aos conteúdos, das unidades curriculares, predomina-se a produção estrangeira, em especial a de origem norte-americana, o que ocasiona referenciais

sem sintonia com a realidade brasileira (DE PAULA; RODRIGUES, 2006). Conforme citam esses autores,

No Brasil, ainda são escassas as tentativas de recorrer à pedagogia crítica no ensino da Administração, tanto no que se refere à inserção de conteúdos alinhados com a epistemologia crítica nos currículos e programas de disciplina quanto ao estímulo de uma posição mais crítica dos alunos em relação aos conteúdos típicos dos cursos de Administração. Também são raras as experiências nas estratégias pedagógicas quanto à subversão do quadro de assimetria entre docentes e estudantes que em geral se observa nas salas de aula. (p.13)

Mesmo ocorrendo a acusação de má qualidade, do ensino de graduação em administração, poucos dados são concretos para que se possam analisar as efetivas causas dessa imagem (FLEURY, 1983). Talvez pelo fato de ser praticamente inexistente no Brasil, a história do ensino de administração nos currículos dos cursos de graduação e pós-graduação, mas que pode ser uma unidade curricular, que se propõe formar mestres e doutores. O campo da história do ensino de administração é restrito aos estudos que contemplam à história dos negócios, a história da gestão e, a história organizacional (FICHER; WAIANDT; FONSECA, 2011). Podendo ainda ser observado que a regulamentação da profissão do administrador, formado em curso de graduação em Administração, completou 50 anos em 2015, o que dá a dimensão do pouco tempo de ensino de administração no Brasil. (CARDOSO, 2015)

2.1 A NOÇÃO DE COMPETÊNCIA

Vários são os estudos publicados sobre competências no ensino em Administração no Brasil, entre eles cabe destacar, identificação e análise de opiniões de alunos sobre competências em curso de Administração (GODOY; ANTONELLO, 2009; GODOY *et al.*, 2009); desenvolvimento de competências sob a perspectiva de acadêmicos, professores e empresários (CARDOSO; FONSECA, 2012); competências descritas pelos egressos (WITTE; DOMINGUES; SILVEIRA, 2007); mito e realidade sobre as competências profissionais do administrador (FERREIRA *et al.*, 2006); análise comparativa das competências profissionais do administrador entre a necessidade do mercado e a formação do administrador (ZAGO; SOUZA; BEZERRA, 2007); competências adquiridas em curso de Administração na ótica dos formandos (NODARI *et al.*, 2009); ensino em Administração à luz da abordagem das competências (NUNES, 2010); abordagem das competências no ensino em Administração a partir da inserção no projeto pedagógico a prática em sala de aula (NUNES, 2009) e,

questionamento de formar competências na realidade do ensino em Administração (NUNES, 2011).

Sobre a noção de competência na área de educação, Godoy e Antonello (2009, p. 162) contemplam que, “No campo da educação a preocupação com a formação profissional, que ocorre tanto em nível médio como superior, ganhou novo impulso com a adoção do conceito de competências como orientador de decisões curriculares”. Ferreira *et al.* (2009, p.3) complementam no contexto de decisões curriculares no ensino de administração que,

As Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Administração, instituídas pelo MEC incorporaram o conceito de competências profissionais, relacionando um conjunto de competências que devem ser desenvolvidas nos estudantes. As instituições de ensino têm calcado seus projetos pedagógicos em tais competências, supondo serem elas necessárias ao bom desempenho das organizações de trabalho que receberão os futuros administradores.

As competências, mínimas obrigatórias, definidas nas *Diretrizes Curriculares do Curso de Graduação, bacharelado*, instituídas pela Resolução CNE/CES 4/2005 exigidas para a formação do futuro administrador e, portanto, integrantes do *perfil do egresso*, são as seguintes:

- I – reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimento e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo de 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 da 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 de qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- VI – desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
- VII – desenvolver capacidade de 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. (BRASIL, CNE/CES, 2005, p.2)

O ensino em administração, para entender e atender uma formação para o mundo do trabalho e o viver em sociedade, portanto, uma formação integral em um contexto de globalização, deve saber que a mesma influência muitos fatores, dentre eles, os econômicos, os políticos, os sociais e culturais, que atingem a educação no contexto da inserção de competências, portanto se faz necessário,

[...] um novo tipo de trabalhador, ou seja, mais flexível e polivalente, o que provoca certa valorização da educação formadora de novas habilidades cognitivas e de competências sociais e pessoais; levam o capitalismo a estabelecer, para a escola, finalidades mais compatíveis com os interesses do mercado; modificam os objetivos e as prioridades da escola [...] (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2009, p.52)

Formação para o mundo do trabalho e o viver em sociedade por meio de competências, portanto uma formação integral nos conduz ao direito de todos à educação, segundo Teixeira (1967, p.48),

[...] faz-se um direito de todos, porque a educação já não é um processo de especialização de alguns para certas funções na sociedade, mas a formação de cada um e de todos para sua contribuição à sociedade integrada e nacional, que está se constituindo com a modificação do tipo de trabalho e do tipo de relações humanas

No sentido de adequação de alterações dos conceitos de competências em relação às efetivas mudanças nas exigências do mundo do trabalho, Silva (2008, p. 62) observa que,

O debate contemporâneo em torno das demandas de profissionalização, sobretudo no que se refere à estruturação do modelo de competências, tem-se reportado de uma apropriação das “teorias das competências”. Essas apropriações não se dão de forma linear, mas reconfiguram aquelas teorias adequando-as ao contexto gerador de mudanças no mundo do trabalho.

Gómez (2000) *apud* Fortes (2012, p.43) expõe que “[...] a educação escolar em nossa cultura exerce a função de socialização – humanização do homem. São respostas as necessidades de complexificação das sociedades contemporâneas, resultantes das

demandas da industrialização e da urbanização”. Portanto, uma educação que contempla a construção de competências, uma vez que,

A escola não constrói nada a partir do zero, nem o aprendiz não é uma tabula rasa, uma mente vazia; ele sabe, ao contrário, “muitas coisas”, questionou-se e assimilou ou elaborou respostas que o satisfazem provisoriamente. Por causa disso, muitas vezes, o ensino choca-se de frente as *concepções dos aprendizes*. (PERRENOUD, 2000, p. 26)

No que tange a formação profissional do administrador, Zago, Souza e Bezerra (2007, p.212) concluem que a mesma “[...] contemple as competência exigidas pelo mercado atual, através de uma atualização constante da grade curricular que deve ter como suporte uma análise comparativa entre a necessidade de mercado e o ensino [...]”.

Competência no âmbito da administração é um tema que, com grande, intensidade percorre o ambiente acadêmico e o das empresas. Mas que, apesar da simplicidade conceitual, sua aplicação é complexa, uma vez que o conceito não comporta um tratamento homogêneo, com diversidade de perspectivas, dependendo da área de aplicação (DIAS *et al.*, 2012). Os autores, sobre as diversas perspectivas conceituais nas diversas áreas de atuação expõem, fruto de pesquisa, os das

[...] economia e estratégia (PORTER, 1980; CORIAT; WEINSTEIN, 1995; TEECE *et al.* 1997), da educação (PERRENOUD, 1999), da sociologia do trabalho (HIRATA, 1994; ROPÉ; TANGUY, 1997), do direito (FERREIRA FILHO, 1997) e, é claro, também da administração. E se cada uma delas contribuir com seu olhar, seu entendimento do mundo e suas especificidades, evidentemente não trataremos de um conceito homogêneo e de fácil operacionalização (p. 10-11).

No sentido da aplicação complexa contemplado por Dias *et al.* (2012), Ropé e Tanguy (2001, p.16) são enfáticas quando expõem que “[...] os usos que são feitos da noção de competência não permitem uma definição conclusiva”. Zarafian (2001, p. 21) complementa que, “Foi em meados dos anos 80 que a temática da competência começou, com a alguma insistência, a surgir nas empresas, e que pesquisadores e consultores começaram a se interessar por ela”.

Para Delors (1998, *apud* SOBRAL, 2006, p. 21) competência é entendida, “[...] como um coquetel individual, adquirido pela formação técnica e profissional; e também pelo comportamento social, assim como a aptidão para o trabalho em equipe, a capacidade de iniciativa, o gosto pelo risco”. Competências que na esfera de significados, possuem caminhos

com distinções sejam no âmbito do trabalho, como na educação, com a tendência no campo educacional proporcionar, troca das noções de saberes e conhecimento e, no âmbito do trabalho, substituir a noção de qualificação (NUNES, 2011).

Objetivando encontrarmos pontos comuns conceituais, no trabalho de Godoy *et al.* (2009, p.267) sobre o desenvolvimento das competências de alunos formandos em curso de Administração, a partir da revisão da literatura feita, vamos encontrar que,

[...] identifica-se um ponto comum entre os autores, que é a derivação das competências com base no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas [...] esse tripé está presente nos artigos que examinam a questão no âmbito das empresas, assim como nos que buscam refletir e analisar como a noção de competências tem sido usada pelos processos educativos formais e não formais responsáveis pelo desenvolvimento dos indivíduos em diferentes níveis.

Fischer *et al.* (2012, p.32) abordam no âmbito do que se espera de um curso de graduação em Administração que “O conceito de competências pode ser utilizado como referência para a construção de instrumentos de gestão e, também, como forma de compreender a gestão de pessoas na empresa moderna”, e a sua construção se faz necessária em um curso de graduação em Administração, por meio de processo de aprendizagem, durante o período em que o aluno está fazendo seu curso, isto é, uma construção passo a passo durante os semestres letivos – aula a aula -, Zarafian (2001, p. 176) é enfático em concluir que, “A originalidade de uma proposta que visa à construção de mediações entre situação escolar e situação de trabalho está, para principiar, em considerar a situação escolar como situação na qual uma atividade é iniciada da mesma maneira que em uma situação de trabalho”.

Quanto ao entendimento de competência e sua identificação e avaliação, é uma combinação que envolve conhecimentos, do saber fazer e atitudes, no âmbito comportamental, que se aplica em um contexto específico se solução profissional, quando ocorre, de fato, sua validação, portanto possível de identificação, avaliação e, com o alcance de sua evolução. (MEDEF, 1998 *apud* ZARAFIAN, 2001)

Godoy *et al.* (2009, p.267) citam no âmbito da corrente francesa que pesquisa competências, o pesquisador Le Boterf (1999), para o qual “[...] a competência é constituída pela integração do saber (*savoir*), saber fazer (*savoir-faire*) e saber agir (*savoir-agir*) [...]”. Os autores contemplam que no Brasil, Fleury e Fleury (2001) definem competência apoiados no modelo francês, por meio do conceito,

[...] 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 personalidade das pessoas. (p. 185)

O conceito de Fleury e Fleury (2001) para efeito de avaliação e certificação de competência pode assim ser traduzido, como: saber conceitualmente (qualificação) – conhecimento; saber fazer (experiência funcional) – habilidade; saber agir (capacidade de obter resultados) – atitude. Os autores citando Zarifian (1999), sobre construindo o conceito de competência do indivíduo, abordam que, “[...] a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quando mais aumenta a complexidade das situações” (p.187).

É importante ponderar o exposto por Godoy *et al.* (2009, p.268) *apud* (BURGOYNE, 1989; SANDBERG, 2000), “A identificação e a avaliação de competências são assuntos controversos. Diversas críticas são feitas quando se considera a validade e a confiança dos processos de identificação e os métodos de avaliação [...]”. Entretanto Nunes (2010) ensina que,

A certificação de competências diz respeito ao ato mediante o qual ser reconhece a competência demonstrada [...] Implica uma avaliação prévia, usualmente em função dos requerimentos da norma de competência. Essa avaliação serve de diagnóstico, pois compara o desempenho com o padrão estabelecido. Nesse sentido, a avaliação apresenta-se como um processo crucial para a certificação. (p.203)

Uma formação deficiente implica termos um profissional desqualificado para as exigências do mundo do trabalho e o viver em sociedade, isto é, sem as competências necessárias, assim, em Libâneo (2002), encontramos que,

A educação associa-se, pois, a promessa de comunicação e interação pelos quais os membros de uma sociedade assimilam saberes, habilidades, técnicas, atitudes, valores existentes no meio culturalmente organizado e, com isso, ganham patamar necessário para produzir outros saberes, técnicas, valores [...] (p.32).

Entender a necessidade de competências no perfil do egresso do curso de Administração é entender o preparo do futuro administrador para o mundo do trabalho, entendido como, a possibilidade de atuar profissionalmente em organizações do primeiro,

segundo ou terceiro setor, uma vez que esses são universos inseridos no âmbito de competências.

2.3 METODOLOGIAS ATIVAS NA CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIA

No contexto de aprendizagem, no que se refere à construção de competências, diversas formas de metodologias são possíveis, entre elas os métodos ativos centrado no aluno (KULLER; RODRIGO, 2013). Os autores consideram que,

Para o desenho da metodologia de desenvolvimento de competências, foi considerado o conjunto de métodos ativos. Analisando a organização estrutural desses métodos e procurando por uma estrutura comum a todos eles, chegou-se a um conjunto de sete passos fundamentais: 1 - contextualização e mobilização; 2 - definição da atividade de aprendizagem; 3 - organização da atividade de aprendizagem; 4 - coordenação e acompanhamento; 5 - análise e avaliação das atividades aprendizagem; 6 - acesso a outras referências e 7 - síntese e aplicação. (p.75)

Em sendo as competências obtidas por construção, passo a passo, a metodologia adotada pelo professor, é um instrumento facilitador nesse processo de construção, entre elas, as metodologias ativas. Que são formas de desenvolvimento da aprendizagem, com experiências reais, com o intuito de solucionar com sucesso desafios apresentados, em diferentes contextos, sendo que uma das possibilidades de metodologias ativas, levando em consideração a aprendizagem para a autonomia discente, o estudo de caso é uma delas (BERBEL, 2011). Portanto, metodologias ativas podem ser usadas, com bastante eficácia na construção de competências, em tal contexto o ensino se compõe de forma complexa, por ser uma prática onde os seres humanos estão envolvidos e sofre alterações na relação entre os sujeitos envolvidos,

O ensino é uma prática social complexa. Realizado por seres humanos, o ensino é modificado pela ação e relação dos sujeitos (professores e alunos) situados em contextos (institucionais, culturais, espaciais, temporais, sociais), e, por sua vez, modifica os sujeitos envolvidos nesse processo [...]. Pimenta e Monteiro (2013, p. 10)

Outro exemplo de metodologia ativa é a aprendizagem baseada em projetos e o ensino por meio de solução de problemas, onde nossa prática, enquanto docentes, é favorecer os discentes as atividades de ouvir, perguntar, discutir, fazer e ensinar, pois a

aprendizagem ativa ocorre por meio da interação do aluno com o assunto em estudo, ocorrendo, portanto, a construção do conhecimento e não, somente a transferência de informação do docente ao discente (BARBOSA; MOURA, 2013).

Vamos encontrar em Sobral e Campos (2012, p.209) de forma complementar, que metodologia ativa, “[...] é uma concepção educativa que estimula processos de ensino-aprendizagem críticos-reflexivos, no qual o educando participa e se compromete com seu aprendizado”, podendo ser usadas com bastante eficácia na construção de competências.

3 METODOLOGIA

No que tange a pesquisa de campo, optou-se pelo método do estudo de caso, que segundo Lima (2008, p. 34), “[...] corresponde a uma das formas de realizar pesquisas empíricas de caráter qualitativo sobre um fenômeno em curso e em seu contexto real”. Gil (1996, p.58) observa que, “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”. Complementado sobre a opção do estudo de caso, Lima (2008) aborda que,

Assim, não é exagero afirmar que a adoção desse método, em oposição aos métodos de vertente quantitativa que privilegiam análise estatísticas, viabiliza imersão integral, profunda e minuciosa do pesquisador na realidade social investigada. (p.34)

A pesquisa foi realizada em um curso de graduação em Administração, pertencente a um centro universitário, instituição de ensino particular, baseada na Grande Cuiabá – MT, com oferta de vagas tanto para o período matutino e noturno. A pesquisa foi realizado no período de tempo compreendido entre setembro e outubro de 2015.

Como técnica de coleta de dados, optou-se por uma única entrevista em profundidade, com o coordenador do curso de graduação em Administração, caracterizada como totalmente estruturada, que segundo Gil (1996, p. 92) é “[...] quando se desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas”. O questionário projetado para a entrevista, constou de questões fechadas, mas também, abertas, pois segundo o autor, “as questões devem ser preferencialmente fechadas, mas com alternativas suficientemente exaustivas para abrigar ampla gama de respostas possíveis” (p. 91). Tal condição propiciou explorar a experiência

profissional e acadêmica do coordenador de curso no ensino de administração, no seu trabalho com competências, considerando também sua experiência com avaliador de cursos de graduação em Administração pelo INEP/MEC, tanto em autorização, reconhecimento e revalidação de reconhecimento de cursos.

Optou-se, essencialmente pelo estudo de caso, para entendimento maior sobre o problema formulado, para que em futuro próximo, novas pesquisas possam ser realizadas sobre competências no âmbito do ensino de administração.

Foi realizada pesquisa documental. Lima (2008, p. 57), expõe que, “[...] figura recurso metodológico indispensável quando o pesquisador necessita explorar temas ou aspectos do tema que recuperam dimensões histórica da realidade”. Três foram os documentos analisados, as *Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado* (2005), o *PPC – Projeto Pedagógico de Curso* (2012) e, a estrutura do *Plano de Ensino* (2014), aplicado nas unidades curriculares do curso.

Também, foi realizada pesquisa bibliográfica, que para Gil (1996, p. 48) “[...] é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de principalmente de livros e artigos científicos”. Lima (2008, p. 35) remete a pesquisa a dois pontos relevantes, “à revisão crítica da literatura cujo resultado terá dupla função: apontar para a viabilidade da pesquisa proposta e servir de referencial teórico capaz de apoiar os exercícios de interpretação e análise do material coletado”. Em tal contexto, ocorreu o desenvolvimento de 3 (três) blocos de pesquisa, o primeiro pesquisando-se sobre o ensino de administração no Brasil, o segundo sobre a noção de competência e, o terceiro, sobre as metodologias ativas na construção de competência.

4 RESULTADOS DAS PESQUISAS

4.1 ENTREVISTA COM O COORDENADOR DO CURSO

Respostas: texto literal.

- As *Diretrizes Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado*, CNE Resolução N° 4, de 13 de julho de 2005, contemplam de forma explícita *competências e habilidades* que deverão ser consideradas no perfil do egresso do curso que você coordena?

(X) Sim () Não

Comentário:

“São 8 (oito) grandes competências definidas no Art. 4º da Resolução N° 4, que ‘deve possibilitar a formação profissional’. Sendo assim, temos explicitado na referida resolução do Conselho Nacional de Educação as competências que devem integrar o perfil do egresso do curso de graduação em Administração.”

- O PPC – Projeto Pedagógico do Curso de Administração, grade: 2012/2º contempla outras competências além das emanadas das *Diretrizes Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado*, CNE Resolução N° 4, de 13 de julho de 2005?

(X) Sim () Não

Comentário:

“São quinze (15) competências, além das previstas nas diretrizes curriculares. É preciso entender que elas foram planejadas para atender a estrutura de uma grade curricular com 4 (quatro) intenções formativas, uma para cada ano do curso, complementado as previstas como mínimo obrigatórias na formação do administrador, que são as definidas nas diretrizes curriculares. Tais competências sustentam as intenções formativas. São revisadas em sintonia com o mundo do trabalho e os avanços acadêmicos.”

- O Perfil do Egresso definido no PPC – Projeto Pedagógico do Curso de Administração, grade: 2012/2º é baseado nas competências previstas no projeto pedagógico e nas *Diretrizes Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado*, CNE Resolução N° 4, de 13 de julho de 2005?

(X) Sim () Não

Comentário:

“É um perfil que considera 23 (vinte e três competências), 8 (oitos) das diretrizes curriculares e, 15 (quinze) que foram dimensionadas no PPC – Projeto Pedagógico de Curso.”

- Por que o Perfil do Egresso definido no PPC – Projeto Pedagógico do Curso é importante no curso de graduação em Administração?

Comentário:

“É importante, pois contempla as condições mínimas para que o administrador possa ingressar preparado para o mundo do trabalho e o viver em sociedade, no âmbito de uma profissão regulamentada por lei. Mínimo, pois ao longo da trajetória de sua carreira profissional, irá adquirir novas competências, que são aquelas exigidas em determinados contextos organizacionais, em um ambiente competitivo e incerto.”

- Você tem certeza que as metodologias que os docentes do curso de graduação em Administração aplicam e, os instrumentos de avaliação usados, proporcionam a certeza de que as competências previstas nos planos de ensino são efetivamente alcançadas?

Comentários:

“Nossa estrutura curricular é bastante inovadora, alia teoria com a prática, com especial destaque para os projetos integradores, 6 (seis) durante o curso, além do uso de metodologias ativas, temos, portanto, a convicção de uma boa formação para o mundo do trabalho e o viver em sociedade, que é a formação integral. No que tange as competências, as que consolidam o perfil do egresso e traduzem uma boa formação, estamos cada vez mais aperfeiçoando as avaliações e certificações das mesmas, por meio do plano de ensino, que contemplem também, metodologias ativas, mas a despeito de ser um processo inovador, ainda é novo, que está exigindo de nossa parte, por meio do nosso NDE – Núcleo Docente Estruturante, redobrada atenção no processo, para que possamos ter duas situações: a primeira, que é uma eficaz distribuição de competências nas unidades curriculares, a segunda, uma métrica que permita avaliar e certificar com garantia, as competências estabelecidas na unidade curricular. Todavia é importante frisar que a determinação das competências no plano de ensino, é feita pelo docente da unidade curricular, a experiência em atuar com competências, metodologias ativas e no ensino de Administração, influem em tal determinação.

Na minha experiência como avaliador de cursos pelo INEP/MEC, em autorização, reconhecimento e revalidação de reconhecimento de cursos de graduação em Administração, a nível Brasil, observa-se atenção das instituições de ensino superior particulares com o cuidado no PPC – Projeto Pedagógico de Curso, com a identificação das diretrizes curriculares e os perfis dos egressos que contemplem competências, mas pouco se observa de práticas que proporcionem a certeza do alcance das delas. Também, não podemos esquecer que os cursos de graduação em Administração no Brasil são oriundos de um passado recente e, muitas vezes, coloca-se em dúvidas a qualidade do ensino praticada, em tal contexto, vamos verificar um descompasso entre o que se pretende com a realidade das práticas educacionais.”

- Como e onde são identificadas as competências?

Comentário:

“As competências são identificadas, para efeito de documento, no PPC – Projeto Pedagógico de Curso, mas é no plano de ensino de uma unidade curricular que são identificadas. Temos assim, uma ou mais competências para cada unidade curricular. No final do curso de graduação em Administração, a somatória das competências de cada unidade curricular, deve atingir as 23 (vinte e três competências), 8 (oito) referentes às diretrizes curriculares e 15 (quinze) definidas no PPC – Projeto Pedagógico de Curso”.

- Existe um único conceito de competência para as diversas áreas de conhecimento?

() Sim (X) Não

No caso de não, por quê?

“A questão no âmbito conceitual das competências, inclusive na literatura sobre elas, observa-se a não existência de um ‘único conceito’, foi por tal condição que o NDE – Núcleo Docente Estruturante” no nosso curso definiu um único conceito para efeito de avaliação e certificação, entendida como garantia de alcance dela”.

- O Curso de Administração que você coordena definiu um conceito de competência?

(X) Sim () Não

Comentário:

“Sim, para efeito de adotarmos uma métrica para as avaliações e certificações das competências estabelecidas. Adotamos para o curso de graduação em Administração, o conceito de Fleury e Fleury (2001), que pode ser desmembrada em saber conceitualmente, saber fazer e habilidade. Tal condição facilita, no plano de ensino, o desmembramento de um conteúdo usado para o alcance de dada competência, em parte teórica e prática. Além de que, define-se, no plano de ensino, a metodologia, no nosso caso, incentivamos as metodologias ativas, pois impactam, com especial destaque, no saber fazer e nas habilidades. É importante frisar que, o que é definido nas diretrizes como ‘competências e habilidades’, devido ao conceito de Fleury e Fleury (2001), que incorpora as habilidades, ficou, no âmbito do curso, definido tão somente como, competência.”

- O Exame Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE) 2015 tem como objetivo geral avaliar o desempenho dos estudantes em relação, entre outras, às competências previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, que subsidia a prova no componente específico. Qual a importância de tal condição?

Comentários:

“O ENADE é um indicador da qualidade de ensino no Brasil. Vencido seu período de implementação, momento que ocorreram muitas críticas, hoje é uma prova consolidada. No caso dos cursos de graduação em Administração, é uma prova que contempla, conteúdos de formação geral e componentes específicos. Em tal contexto, contempla as competências previstas nas diretrizes. A importância revela-se que, se um aluno obtiver 4 (quatro) ou 5 (cinco) na prova, poderemos afirmar que sua formação em curso de graduação em Administração foi boa, e estará preparado para o mundo do trabalho e o viver em sociedade”.

4.2 ANÁLISE DOCUMENTAL

4.2.1 Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado

Constatou-se a descrição de competências e habilidades, em número de 8 (oito), que devem contemplar o perfil do egresso.

4.2.2 PPC – Projeto Pedagógico de Curso, grade: 2012/2º

As (quinze) competências planejadas e descritas no projeto estão identificadas ao longo dos (quatro) anos do curso, em cada intenção formativa atual. As 8 (oito) definidas nas diretrizes curriculares estão identificadas no projeto, mas não distribuídas, por semestre letivo ou na abrangência anual de cada intenção formativa.

No que refere-se ao perfil do egresso, o projeto explicita as competências, tanto das diretrizes como as emanadas do referido projeto, na construção dele.

4.2.3 Plano de Ensino

Constataram-se campos para adição das competências previstas nas diretrizes curriculares nacionais e as previstas no PPC. Observou-se no desenvolvimento dos conteúdos aula a aula, obrigatoriedade de desmembramento do saber conceitualmente (qualificação) – conhecimento; saber fazer (experiência funcional) – habilidade; saber agir (capacidade de obter resultados) – atitude, conforme o conceito de competência apregoado

por Fleury e Fleury (2001) e, adotado pelo curso de graduação em Administração. Como também, o conteúdo dividido em teoria (%) e prática (%).

CONCLUSÃO

O estudo feito no curso de graduação em Administração revelou a atenção e cuidados que são considerados, tanto com relação às competências e habilidades definidas nas *Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração, bacharelado*, incorporadas ao PPC – Projeto Pedagógico de Curso, como também as 15 (quinze) previstas no projeto pedagógico, que contemplam as intenções formativas, uma formação em sintonia com o mundo do trabalho e o viver em sociedade. Sendo contempladas no perfil do egresso, sendo importante para o exercício profissional do administrador ao ingressar no mundo do trabalho, servindo de base para que ocorra a incorporação de novas competências necessárias para a permanência nos diversos ambientes organizacionais.

O curso contempla as competências no PPC – Projeto Pedagógico de Curso, documento gestor do curso, que serve para orientar os planos de ensino das unidades curriculares, no dia a dia em sala de aula. A construção das competências ocorre gradativamente, aula a aula, ao final do curso, projeta-se que o futuro administrador tenha adquirido as 23 (vinte e três competências), 8 (oito) relativas as diretrizes curriculares nacionais e 15 (quinze) que sustentam as 4 (quatro) intenções formativas.

Face a não existência de um conceito único de competência, o curso de administração, por uma questão de métrica para avaliar e certificar as competências, o curso por meio do seu NDE – Núcleo Docente Estruturante usou o conceito de competência adotado por Fleury e Fleury (2001), unificando o termo, *competência*, ao invés de *competência e habilidade*, uma vez que o conceito adotado pelos autores, incorpora *habilidades*.

As competências são incluídas, pelos docentes do curso, em cada unidade curricular da estrutura do curso por meio dos planos de ensino, que definem as metodologias que serão usadas e, os instrumentos de avaliação.

O curso contempla avaliação ao molde do ENADE, não somente para preparar seus discentes para a prova, mas também, porque tais questões são idealizadas tomando-se a atenção as competências das diretrizes curriculares nacionais, servindo também, como instrumento de avaliação de competências.

Assim pelo que se constatou, o objetivo do estudo foi alcançado: Verificar a forma como são contempladas as competências e habilidades previstas nas *Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração, bacharelado* no PPC – Projeto Pedagógico de Curso e no planos de ensino das unidades curriculares, sua definição conceitual, avaliação e medição na prática do dia a dia em sala de aula.

Entretanto o problema definido no estudo, a despeito da prática adotada pelo curso, não foi respondido totalmente, pela limitação da própria pesquisa, não sendo possível o entendimento se as avaliações são bem sucedidas e conseqüentemente, comprova-se as certificações das competências definidas, quer seja no âmbito das diretrizes curriculares nacionais, quer seja no âmbito das 15 (quinze) competências que sustentam as intenções formativas do curso, todas integrantes do perfil do egresso.

Trabalhar com competências no ensino de Administração revela ser uma tarefa difícil, pois envolve entendimento conceitual, usos de metodologias de ensino que propiciem o equacionamento de teoria com a prática, docentes com experiência e capacitados, e instrumentos de avaliação com eficácia para a certificação de competência, isto é, a garantia do seu alcance pelo discente.

Mas é necessário, entendermos também, a curta história do ensino de administração no Brasil, que a despeito do pouco tempo, obriga-se a preparar administradores, para complexos cenários econômicos, incertos, onde exige-se competências específicas e muitas vezes sofisticadas, assim ocorrem dúvidas quanto a formação, pelas diversos cursos de graduação em Administração, até porque a percepção sobre a falta de qualidade de ensino impera. São cursos ainda com forte influência de modelos de nações ocidentais mais avançadas, sem um maior cuidado com adequações a nossa realidade.

Não se pode deixar de considerar o rápido, mas sem uniformidade, crescimento dos cursos de graduação em Administração no Brasil, uma massificação no ensino e a conseqüência, a falta de atenção no preparo de docentes, e tal condição impacta quando estamos abordando o ensino por competências. Sem contar os conteúdos, trabalhados por meio de bibliografias estrangeiras traduzidas, devido à ausência de publicações acadêmicas sólidas inerentes ao ensino de administração e sem estarem integradas a nossa realidade.

No que refere-se ao curso de graduação em Administração estudado, observou-se que eles conseguiram evitar eventuais confusões na adoção do conceito de competência e, contempla de forma clara as mesmas no seu projeto pedagógico e, conseqüentemente, nos seus planos de ensino. Assim sendo, o conceito de competência adotada por Fleury e Fleury

(2010) para estabelecimento de métrica de avaliação e certificação é unificada no curso de graduação em Administração.

O estudo revela a atenção com o tema competência, no planejamento das ações do curso de graduação em Administração pesquisado.

A estudo não teve a intenção de esgotar a questão sobre as competências, em especial sobre as emanadas das diretrizes curriculares nacionais, no âmbito de avaliação e certificação. É, portanto, um estudo que possui limitações, recomendando-se, novos estudos com outras amplitudes, que envolvam os docentes e discentes dos cursos, e análise dos instrumentos de avaliação das competências, de forma que se possa, fruto de novos estudos, a convicção do entendimento das eventuais dificuldades na avaliação e certificação de competências na prática do dia a dia em sala de aula.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Eduardo Fernandes; MOURA, Dácio Guimarães de. Metodologias ativas de aprendizagem na educação profissional e tecnológica. **B. Tec. Senac**, Rio de Janeiro, v. 39, n.2, p. 48-67, maio/ago. 2013.

BERBEL, Neusi Aparecida Navas. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, Londrina, v. 32, n.1. p. 25-40, jan./jun.2001.

BRASIL. **Resolução CNE/CES 4/2005**. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado.

CAMARGOS, Marco Antônio; CAMARGOS, Mirela Castro Santos; MACHADO, Carla Jorge. Análise das preferências de ensino de alunos de um curso superior de Administração de Minas Gerais. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v.13, n. 2, p. 1-14, abril/junho 2006.

CARDOSO, Janaína Gularte; FONSECA, Juliana. Perfil do administrador: um estudo sobre o desenvolvimento de habilidades e competências sob a perspectiva de acadêmicos, professores e empresários da grande Florianópolis. In: IX CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro - Administração, 9., 2012. **Anais...**, 2012.

CARDOSO, Roberto C. 50 anos de conquistas, e é só o começo. **Administrador profissional**. São Paulo, n. 351, p. 3, set. 2015.

CASTRO, Cláudio de Moura. O Ensino de administração e seus dilemas: notas para debate. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 58-61. Jul./set. 1981.

DE PAULA, Ana Paulo de Paes; RODRIGUES, Marco Aurélio. Pedagogia crítica no ensino em administração: desafios e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, nov./dez. 2006.

DIAS, Gisele B. *et al.* Revisando a noção de competências na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). **Competências** – conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2012.

FERREIRA, V. *et al.* Competências profissionais do administrador: mito e realidade nas organizações. **Estação Científica Revista On-Line**, 2. ed., p. 1-17, março 2006.

FISCHER, André Luiz *et al.* Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). **Competências** – conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2012.

FISCHER, Tânia; WAIANDT, Claudiani; FONSECA, Renata Lara Fonseca. A história do ensino em administração: contribuições teórico-metodológicas e uma proposta de agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.45, n.4, ago. 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme. FLEURY, Afonso. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais. In: _____; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Paulo Fernando. O ensino de graduação em administração no Brasil: um estudo de casos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 22, n.4, out./dez. 1983.

FORTES, Maria Carolina. Teorias da educação: qual teoria da educação fundamenta meu cotidiano docente? **Revista Educação por Escrito** – PUCRS, v.3, n.2, dez.2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, Arilda Schmidt; ANTONELLO, Claudia Simone. Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do curso de Administração de empresas. **Revista de Ciências da Administração**, São Paulo, v.II, n.23, p. 157-191, jan./abr. 2009.

GODOY, Arilda Schmidt *et al.* O desenvolvimento de competência de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 44, n.3, p. 265-278, jul./ago./set. 2009.

KULLER, José Antonio; RODRIGO, Natalia de Fátima. **Metodologia de desenvolvimento de competências**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** São Paulo: Cortez, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2009.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia** – a engenharia da produção acadêmica. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

NODARI, L. D. T. *et al.* Competências adquiridas durante o curso de graduação em administração de empresas na ótica dos alunos formandos: em estudo multicaso em 5 instituições de ensino superior. In: II Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 11, 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EnEPQ, 2009

NUNES, Simone Costa. Formar competências: realidade no ensino em administração? **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v.12, n. 2, p. 152-178, jul./dez. 2011.

_____. O ensino em administração com base na abordagem das competências: da inserção no projeto pedagógico a prática em sala de aula. In: EnANPAD, XXXIII, 2009, São Paulo. **Anais...** SP: EnANPAD, 2009.

_____. O ensino em administração: análise à luz da abordagem das competência. **Revista de Ciências da Administração**, v.12, n.28, p. 198-223, set./dez. 2010.

PERRENOUD, Philippe. **10 novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2000.

PIMENTA, Selma Garrido; MONTEIRO, Silas Borges (Org.). **Ensaio sobre didática, filosofia e formação de educadores**. Cuiabá: EdUFMT, 2013.

PIZZINATTO, Nádia Kassouf. Ensino de administração e o perfil do administrador: contexto nacional e o curso de Administração da UNIMEP. **Impulso**, Piracicaba, n. 26, p. 173-190, dez. 1999.

ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Org.). **Saberes e competências** – o uso de tais noções na escola e na empresa. 2.ed. Campinas: Papirus, 2001.

SERVA, Maurício. Contribuições para uma teoria organizacional brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.24, n.2, p. 10-21, fev./abr. 1990.

SILVA, Monica Ribeiro da. **Currículo e competências: a formação administrada**. São Paulo: Cortez, 2008.

SOBRAL, Fernanda Ribeiro; CAMPOS, Claudinei José Gomes. Utilização de metodologia ativa no ensino e assistência de enfermagem na produção nacional: revisão integrativa. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, p. 208-218, 2012.

SOBRAL, Regiane Moreira. **Educar para a competência e a competência para educar: representações conceituais dos professores do ensino fundamental**. 2006, 101 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – Programa de Pós-Graduação em Educação, Campo Grande.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação é um direito**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1967.

WITTE, Aline; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza; SILVEIRA, Amélia. Competências e habilidades do administrador: com a palavra os egressos. In: XVIII ENANGRAD, 2007, Cuiabá, **Anais...** MT: EnANPAD, 2007.

ZAGO, Célia Cristina; SOUZA, Cynara Cristina B. de; BEZERRA, Larissa Ataíde Martins Lins. Competências profissionais do administrador: uma análise comparativa entre a necessidade

do mercado e a formação dos administradores da Paraíba. **GESTÃO.Org**, Recife, v. 5, n. 2, p. 212- 225, mai./ago., 2007.

ZARAFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.