

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: um levantamento com estudantes e egressos de uma universidade pública brasileira¹

Bárbara Souza Lana Pereira²

Flavio Del Nero³

Henrique Geraldo Rodrigues⁴

Resumo: Neste estudo, objetivou-se analisar em que medida estudantes e egressos de um curso de graduação em Administração desenvolveram as competências previstas no projeto pedagógico do curso e nas Diretrizes Curriculares Nacionais, e identificar as atividades de aprendizagem consideradas importantes à aquisição dessas competências. Trata-se de uma pesquisa de levantamento do tipo *survey*, com amostra não probabilística de 103 graduandos e egressos do curso de Administração de uma universidade pública. Os dados foram analisados pela estatística descritiva simples. Os resultados mostram que a maior parte dos participantes considera ter desenvolvido, em alguma medida, as competências previstas no curso. Também, se evidencia a relevância das atividades de aprendizagem vivenciadas no processo de desenvolvimento das competências. As contribuições geradas por este estudo são práticas, na medida em que a identificação da visão, de estudantes e de egressos, sobre em que medida as competências previstas para o curso foram desenvolvidas, possibilita, aos gestores acadêmicos, o exame das lacunas de competências, ou seja, as áreas de competências em que os

¹ Este estudo tem origem no trabalho de conclusão de curso desenvolvido pela primeira autora como requisito à obtenção do grau de bacharel em Administração. O referido trabalho encontra-se disponível no Repositório Institucional da Universidade Federal de Uberlândia: PEREIRA, Bárbara Souza Lana. Competências desenvolvidas a partir das vivências de aprendizagem no curso de administração: um estudo com graduandos e egressos de uma universidade pública. 2021. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/32122>

² Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia. E-mail: barbaralanap@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9030-1453> Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8395829567693439>

³ Especialista em *Compliance* e Integridade Corporativa pela Universidade Salgado Oliveira e em Docência do Ensino Superior (FIJ). Graduado em Direito pelo Centro Universitário do Triângulo e em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Uberlândia. E-mail: flaviodelnero@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7790-3464> Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8432878350175874>

⁴ Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Docente da Faculdade de Gestão e Negócios e do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Uberlândia. E-mail: henrique@ufu.br ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8454-6734> Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7053934714262762>

estudantes percebem não haver um bom nível de aquisição de saberes. Tendo em vista que a aquisição de competências se dá pela vivência de atividades de aprendizagem, os gestores acadêmicos também têm a possibilidade de examinar quais atividades se evidenciam mais ou menos relevantes ao desenvolvimento de competências, pelos estudantes. Tais informações se mostram úteis tanto ao processo de revisão do projeto pedagógico de curso quanto à orientação à atuação de docentes, na condução de atividades de aprendizagem.

Palavras-chave: Curso de Administração; Desenvolvimento de Competências; Atividades de Aprendizagem.

COMPETENCY DEVELOPMENT IN THE BUSINESS ADMINISTRATION UNDERGRADUATE PROGRAM CONTEXT: a survey with students and alumni of a brazilian public university

Abstract: This study aimed to analyze to what extent students and alumni of a Business Administration undergraduate program developed the competencies outlined in the course's pedagogical project and the National Curriculum Guidelines and identify the learning activities considered relevant for achieving these competencies. For this purpose, survey research was conducted with a non-probabilistic sample of 103 undergraduates and alumni from the Business Administration course at a public university. The data were analyzed using simple descriptive statistics. The results show that for each of the competencies outlined for Business Administration education, at least half of the survey participants believe they have developed them. Also, the results highlight the level of relevance of the learning activities experienced during the course to the development of competencies. The study's contributions are notably practical, as identifying students' and graduates' views on the extent to which the competencies outlined for the course were developed allows academic managers to examine competency gaps. These are areas where students perceive a need for a better level of knowledge acquisition. Given that acquiring competencies occurs through experiencing learning activities, academic managers also can examine which activities are relevant to the development of competencies by students. Such information is useful both for the course curriculum revision process and for guiding the role of teachers in conducting learning activities.

Keywords: Business administration program; Competency development; Learning activities.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL ÁMBITO DEL GRADO EN ADMINISTRACIÓN: una encuesta con estudiantes y egresados de una universidad pública brasileña

Resumen: En este estudio, se objetivó analizar en qué medida los estudiantes y egresados de un curso de grado en Administración desarrollaron las competencias previstas en el proyecto pedagógico del curso y en las Directrices Curriculares Nacionales, e identificar las actividades de aprendizaje consideradas importantes para la adquisición de esas competencias. Se trata de una investigación de levantamiento del tipo encuesta, con una muestra no probabilística de 103 estudiantes y egresados del curso de Administración de una universidad pública. Los datos fueron analizados mediante estadística descriptiva simple. Los resultados muestran que la mayor parte de los participantes considera haber desarrollado, en alguna medida, las competencias previstas en el curso. También se evidencia la relevancia de las actividades de aprendizaje vivenciadas en el proceso de desarrollo de las competencias. Las contribuciones generadas por este estudio son prácticas, en la medida en que la identificación de la visión de estudiantes y egresados sobre en qué medida se desarrollaron las competencias previstas para el curso, posibilita a los gestores académicos el examen de las lagunas de competencias, es decir, las áreas de competencias en las que los estudiantes perciben que no hay un buen nivel de adquisición de saberes. Teniendo en cuenta que la adquisición de competencias se da por la vivencia de actividades de aprendizaje, los gestores académicos también tienen la posibilidad de examinar qué actividades se evidencian más o menos relevantes para el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes. Tales informaciones resultan útiles tanto para el proceso de revisión del proyecto pedagógico del curso como para la orientación de la actuación de los docentes en la conducción de actividades de aprendizaje.

Palabras clave: Grado en administración; Desarrollo de competencias; Actividades de aprendizaje.

INTRODUÇÃO

A excelência na formação superior em Administração tem se consolidado como um dos pilares fundamentais ao desenvolvimento tanto dos graduandos quanto das organizações do trabalho. Os aprendizados adquiridos ao longo da formação influenciam diretamente a conduta profissional dos futuros

administradores, uma vez que gestores qualificados são capazes de agregar valor significativo aos empreendimentos em que atuam (Augier; Teece, 2009; Helfat; Peteraf, 2015). Tal capacitação resulta não apenas na melhoria dos resultados organizacionais, mas também na elevação da imagem e reputação da organização, reforçando sua posição competitiva no mercado de trabalho (Jacobides; Winter, 2012).

Nesse contexto, os resultados do estudo de Moreira *et al.* (2014) indicam que o mercado de trabalho exige, cada vez mais, administradores com uma formação abrangente de competências, com destaque para uma visão generalista de conhecimento. Isso se deve ao fato de que os ambientes de atuação estão se tornando cada vez mais competitivos. Tal visão pode ser adquirida durante o processo de graduação, ao abranger diversas áreas da Administração, como contabilidade, economia, direito, gestão de pessoas e gestão ambiental, entre outras. Além disso, os administradores devem estar em constante aprimoramento de suas competências, por meio de atividades variadas, a fim de construir um perfil adequado às exigências do mercado de trabalho.

As competências atribuídas aos administradores são essenciais ao desempenho de quaisquer organizações. A capacidade de atender às necessidades do mercado em constante transformação, pelo desenvolvimento de práticas gerenciais dinâmicas e de uma atitude versátil, é um ponto de grande relevância (Helfat e Peteraf, 2015). Esses aspectos são indispensáveis aos atuais gestores de organizações que buscam se manter competitivos.

Um estudo comparativo entre os contextos de ensino de Administração no Brasil e nos Estados Unidos, realizado por Boaventura *et al.* (2018), identificou uma das principais diferenças entre os dois países: a grande preocupação das universidades norte-americanas com a interdisciplinaridade dos conteúdos ofertados. Isso ocorre porque a interdisciplinaridade desenvolve habilidades abrangentes, ajustáveis a um mercado de trabalho dinâmico e volátil. No Brasil, por outro lado, são exceções as disciplinas que abordam

conteúdos de diferentes áreas e oferecem conhecimento adaptado às mudanças no ambiente empresarial.

Com base nessa comparação, os autores sugerem que o Brasil, no que se refere ao ensino de Administração, apresenta uma visão mais conservadora em relação aos Estados Unidos. A falta de ênfase na interdisciplinaridade no ensino brasileiro pode limitar a formação dos futuros administradores, dificultando sua adaptação às constantes mudanças no mercado de trabalho globalizado e altamente competitivo.

Ao tratar da ideia de profissionais qualificados e desenvolvidos, espera-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: estudantes do curso de Administração têm desenvolvido as competências que se esperam para o percurso na graduação em Administração? Como objetivo, buscou-se analisar em que medida estudantes e egressos de um curso de Administração desenvolveram as competências previstas no projeto pedagógico de curso e nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), e identificar as atividades de aprendizagem consideradas importantes à aquisição dessas competências.

Por fim, do ponto de vista das contribuições, que se espera, decorram desta pesquisa, considera-se que os resultados do estudo podem ser tomados como referência à identificação de oportunidades de promoção de melhorias nos processos de gestão pedagógica dos cursos de Administração em especial, em relação às diretrizes metodológicas e práticas pedagógicas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O curso de Administração no Brasil

Os primeiros cursos de Administração no Brasil surgiram entre as décadas de 1950 e 1960, período marcado pela industrialização e pela necessidade de formar administradores para atuar em empresas públicas e privadas. A profissão de administrador foi regulamentada na década de 1960, com a criação de um currículo mínimo a ser seguido pelas instituições de ensino

superior. Já na década de 1970, o número de cursos aumentou rapidamente, impulsionado pelo crescimento econômico. Nos anos 1990, surgiram discussões sobre a atualização do currículo mínimo, que estava em vigor há mais de 20 anos (Nicolini, 2002).

A profissão de administrador tem se destacado cada vez mais no Brasil. De acordo com o Ministério da Educação, existem mais de 1.500 cursos de Administração ofertados no país (Ranking Universitário Folha, 2016), com mais de 800 mil estudantes matriculados em 2014. Nesse mesmo ano, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) apontou que os cursos de Administração registraram o maior número de ingressantes anuais, com cerca de 300 mil novas matrículas. Esse contingente representou aproximadamente 11% do total de matrículas efetivadas em instituições de ensino superior no Brasil (Boaventura *et al.*, 2018).

Há diversas concepções sobre o que é Administração e quais são suas principais características. Segundo Dias (2002), administrar envolve planejar, organizar, delegar atividades e funções, além de acompanhar pessoas para alcançar, de maneira eficiente e eficaz, os objetivos organizacionais.

Os cursos de Administração devem atender às demandas do mercado e cumprir sua função, considerando as pesquisas e estudos realizados na área. Nesse sentido, o Conselho Nacional de Educação (CNE) elaborou novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o curso de graduação em Administração, estabelecendo exigências específicas, conforme previsto no Art. 3º (CNE, 2005):

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

A formação em Administração, no Brasil, passou por uma evolução significativa desde a sua regulamentação, com destaque ao crescimento do

número de cursos e matrículas, refletindo a crescente importância da profissão. As DCN desempenham um papel normativo importante ao assegurar que os cursos atendam às demandas do mercado e proporcionem uma formação adaptável às mudanças sociais e econômicas. Logo, a formação acadêmica continua a ser um pilar fundamental à qualificação de administradores capazes de enfrentar os desafios e oportunidades no contexto contemporâneo.

O curso de Administração pesquisado

Um projeto pedagógico de curso (PPC) descreve os princípios e fundamentos educacionais e operacionais que orientam a prática pedagógica, além de definir os objetivos, a estrutura curricular e as diretrizes metodológicas para a aprendizagem e avaliação. Além disso, o PPC caracteriza o perfil do egresso, especificando as competências que ele deve desenvolver.

O Curso Pesquisado⁵ recebeu, em 2019, pela terceira vez consecutiva, a nota 5 – pontuação máxima no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) –, que avalia o rendimento dos formandos em relação aos conteúdos programáticos previstos nas DCN e às competências desenvolvidas. Em seu PPC (2011), se estabelece que os egressos devem ser capazes de gerar valor às organizações e à sociedade, suprimindo necessidades e contribuindo à melhoria da qualidade de vida, por exemplo, por meio da criação de novos produtos e negócios ou pelo aumento da eficiência organizacional.

Para isso, o PPC do Curso Pesquisado (2011) prevê que os egressos desenvolvam competências que envolvem tanto conhecimentos básicos do campo de atuação profissional quanto habilidades e atitudes necessárias à mobilização dos saberes adquiridos, em diferentes contextos, em alinhamento às DCN para a formação em Administração.

⁵ Devido à manutenção do anonimato da universidade pesquisada, adotaram-se os termos “Curso Pesquisado” (para omitir o nome da unidade de ensino que oferta o curso) e “Universidade Pesquisada” (para omitir o nome da universidade que oferta o curso).

O Quadro 1 relaciona, de um lado, as competências previstas no PPC do Curso Pesquisado e, de outro, as previstas pelas DCN do curso de Administração (CNE, 2005). Ao se comparar as competências relacionadas no PPC com as previstas pelas DCN, observa-se que todos os elementos de competências previstos pelas DCN são claramente mencionados no PPC do Curso Pesquisado (2011) e utilizados como referência ao desenvolvimento do curso.

Como se observa, o PPC do Curso Pesquisado (2011) estabelece que os egressos do curso devem desenvolver competências como a capacidade de solucionar questões técnicas e gerenciais de forma analítica, crítica, criativa e inovadora. Também, espera-se que possuam flexibilidade intelectual, adaptabilidade contextualizada e uma visão sistêmica e multidisciplinar em seu campo de atuação. Na dimensão humana e social, destaca-se a necessidade de uma postura ética, compromisso com inclusão e responsabilidade social, trabalho em equipe, abertura à mudança e habilidade para interpretar, criticar, intervir e transformar a realidade.

Quadro 1 - Competências esperadas conforme o PPC do curso pesquisa e as DCN para o curso de Administração

| Competências relacionadas no PPC | Competências relacionadas pelas DCN |
|---|---|
| Ter capacidade de identificar problemas, estabelecer metas e equacionar soluções. Exercer o processo de tomada de decisão; | I - Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão; |
| Desenvolver expressão e comunicação no exercício profissional, incluindo processos de negociação, e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; | II - Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive, nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; |
| Ter consciência da necessidade da formação continuada e do aprimoramento contínuo; | III - Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento; |
| Desenvolver a visão de futuro e análise de conjunturas para tomada de decisão em ambiente instável e com condições adversas; | 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 como se expressando de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais; |
| Ter capacidade de desenvolver e transferir conhecimentos da vida e da experiência | VI - Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência |

| | |
|---|--|
| cotidiana para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional; | cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável; |
| Desenvolver capacidade para elaborar e gerenciar projetos em organizações; | VII - Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; |
| Desenvolver capacidade de realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais; | VIII - Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais. |
| Desenvolver atitude ética e empreendedora. | --- |

Fonte: Projeto Pedagógico de Curso (Curso Pesquisado, 2011) e DCN do curso de Administração (CNE, 2005).

Na sequência, discute-se as competências individuais e o seu desenvolvimento.

Competências individuais

A competência individual pode ser compreendida como a “inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimento adquirido e o transforma, à medida que a diversidade das situações aumenta” (Zarifian, 2003. p. 137). Levy-Leboyer (1997) já afirmava que as competências estão relacionadas tanto a uma tarefa quanto a um conjunto de atividades, sendo, portanto, saberes articulados que se manifestam de maneira internalizada. Isso ocorre porque o indivíduo utiliza esse conhecimento no momento apropriado, sem precisar recorrer a regras básicas ou questionar a conduta a ser seguida. Para a autora, por envolver diferentes saberes tácitos, a descrição e compreensão das características reais das competências tornam-se um desafio.

Da mesma forma, Fleury e Fleury (2001) associam as competências individuais ao processo cognitivo, considerando que percepção, experiência e emoção fazem parte dessa construção. A dimensão habilidade está ligada à capacidade de transformar conhecimento em ação, caracterizando o saber fazer. Já a atitude, segundo os autores, representa um “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos,

recursos e habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury; Fleury, 2001).

Cheetham e Chivers (1996, 1998) buscaram compreender a influência do contexto de trabalho no desenvolvimento das competências. Para isso, os autores propuseram um modelo baseado em cinco componentes-chave de competência profissional: (1) competências funcionais, que envolvem a capacidade de executar tarefas básicas do trabalho; (2) competências pessoais ou comportamentais, relacionadas à adoção de condutas adequadas e observáveis; (3) competências cognitivas ou intelectuais, que incluem a posse de conhecimentos e a habilidade de aplicá-los na prática; (4) competências éticas e valores, que dizem respeito aos princípios pessoais e profissionais e à capacidade de tomar decisões baseadas neles; e (5) metacompetências e competências transversais, que englobam habilidades como comunicação, aprendizado, autodesenvolvimento, criatividade, agilidade mental, análise, resolução de problemas e reflexão.

Além disso, os autores destacam a inter-relação entre essas competências, resultando em um conjunto de metacompetências (como comunicação, criatividade, solução de problemas e aprendizado) e competências transversais (como autodesenvolvimento, agilidade mental, análise e reflexão). Essas dimensões interagem e produzem resultados que podem ser percebidos tanto pelo próprio indivíduo, por meio da autopercepção, quanto por outras pessoas, por meio do *feedback*.

Pelo exposto, tem em vista as competências esperadas aos egressos do curso de Administração, considera-se que a integração entre os diferentes tipos de saberes é o mecanismo pelo qual a competência individual é evidenciada (Levy-Leboyer, 1997; Zarifian, 2003). A articulação entre competências funcionais, cognitivas, comportamentais, éticas e transversais (Cheetham e Chivers, 1996, 1998), pode possibilitar que administradores desempenhem suas funções de maneira eficiente, de modo a promover, também, o equilíbrio das capacidades técnicas com as humanas e conceituais, nos processos de resolução de problemas e de tomadas de decisões.

Resultados de pesquisas sobre as competências na Administração

Dentre os estudos que se voltaram a compreender em que medida as instituições de ensino superior (IES) têm promovido o desenvolvimento das competências previstas aos egressos dos cursos de Administração, destaca-se o de Lombardi *et al.* (2011), realizada em IES dos estados de Minas Gerais, Santa Catarina e São Paulo. Na comparação entre as competências previstas nas DCN e a percepção de estudantes formandos, os resultados mostram que os estudantes indicaram que o desenvolvimento de suas competências foi aquém do previsto nas DCN.

Contudo se destaca que, como aponta Cardoso (2021), o desenvolvimento de competências de estudantes de Administração pode ser influenciado de modo significativo por fatores demográficos, como a diversidade e qualidade das experiências profissionais, durante a graduação.

Espera-se que as DCN e os PPC dos cursos de formação superior sejam capazes de refletir as competências requeridas pelo mercado de trabalho. Nessa linha, parte dos estudos tem buscado compreender se as competências desenvolvidas nos cursos de graduação em Administração atendem às necessidades das organizações, sob a perspectiva dos empregadores. Os resultados trazidos por Ferreira (2016), em uma pesquisa em Minas Gerais, mostram que, embora as DCN se mostrem alinhadas às expectativas de gestores, são apontadas lacunas nas competências desenvolvidas, por exemplo, quanto à proficiência no uso de ferramentas tecnológicas e em outros idiomas. Também, os resultados de Maciel *et al.* (2018), em um estudo envolvendo uma IES do Rio Grande Sul, indicam que, não obstante a aquisição de competências gerenciais relevantes pelos egressos, estes mostram dificuldades na mobilização delas na realização do próprio trabalho.

De outro lado, Priore (2021) evidencia que, para que os egressos desenvolvam as competências requeridas pelo mercado de trabalho, é preciso que as práticas didático-pedagógicas estejam alinhadas com tal perspectiva, o

que poderá ocorrer se, previamente, os docentes forem capazes de adquirir e mobilizar as próprias competências. Tal aspecto é, de fato, relevante à compreensão do desenvolvimento de competências no contexto de cursos de formação superior, como mostram Nunes e Barbosa (2018). Por meio de uma pesquisa em oito IES, os autores sugerem ter identificado uma tendência à adoção de modelos tradicionais de ensino e de aprendizagem, em detrimento de abordagens que, se pressupõe, promovam efetivamente a aquisição de competências, além da inexistência de clara articulação entre as competências desejadas e as práticas docentes implementadas. Estes resultados corroboram estudos anteriores, como o de Souza e Zambalde (2015), que apontam a necessidade de alinhamento das práticas didático-pedagógicas com os tipos de competências desejadas aos estudantes.

Com base no exposto, se apreende que o desenvolvimento de competências em cursos de Administração, embora seja orientado por objetivos de formação estabelecidos nas DCN e em PPC, é um processo influenciado por diversos fatores, como variáveis sociodemográficas atinentes aos estudantes e competências individuais dos docentes, além das práticas didático-pedagógicas aplicadas nos processos de ensino e de aprendizagem. Mostra-se, portanto, um fenômeno de natureza complexa e desafiadora à gestão pedagógica dos cursos de Administração.

PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

Para a realização deste estudo, aplicou-se uma pesquisa de carácter descritivo, que tem como objetivo informar ao pesquisador sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos da população analisada, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população estudada. Portanto, o intuito foi o de descrever e analisar os dados obtidos sobre a realidade dos analisados.

Em relação à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, que busca a geração de conhecimentos, que possam ser aplicados na resolução do problema. Quanto à abordagem utilizada, é uma pesquisa quantitativa, que busca

mensurar e quantificar estatisticamente a hipótese do estudo, tendo sido realizada por um questionário *on-line* aplicado junto à população de interesse, qual seja, estudantes e egressos do curso de graduação pesquisado.

No Quadro 2, apresenta-se a forma como o questionário foi estruturado em relação às finalidades das perguntas.

Como procedimento de coleta dos dados, aplicou-se uma pesquisa de levantamento do tipo *survey*. Após a elaboração do questionário, foi realizado o pré-teste, com 12 respondentes com o perfil do público-alvo da pesquisa, com a finalidade de se realizar a validação de face (essas respostas não foram incluídas na amostra final do estudo). Posteriormente, os dados foram coletados pela plataforma Google Formulários, mediante a divulgação e a disponibilização do *link* por *e-mail* e pelo aplicativo WhatsApp.

Quadro 2 - Estrutura do questionário aplicado na pesquisa

| Perguntas | Finalidade | Fonte |
|-------------|--|--|
| 1, 2, 3 e 4 | Identificar o perfil dos participantes | Elaboração própria. |
| 5 e 6 | Caracterizar a abordagem do curso pesquisado | Elaboração própria. |
| 7 | Entender a importância das vivências de aprendizagem no curso | Elaboração própria. |
| 8 | Entender quais são as atividades complementares oferecidas pela universidade pesquisada que os estudantes mais realizam para o desenvolvimento de competências e habilidades durante a graduação | PPC (Curso Pesquisado, 2011). |
| 9 | Identificar se os estudantes do curso pesquisado vêm desenvolvendo as competências que se esperam para o percurso na universidade, como sugere o PPC (2011) | PPC (Curso Pesquisado, 2011) e CNE (2005). |

Fonte: Elaboração própria.

Para a inclusão de participantes na pesquisa, foram adotados dois critérios: estar matriculado em um curso de Administração a partir do quinto período ou, no caso de egressos, ter concluído o curso há, no máximo, dois anos. O primeiro critério foi estabelecido com base na compreensão de que estudantes nos períodos iniciais teriam mais dificuldade em identificar suas próprias competências, pois muitas delas dependem da vivência ao longo do curso. Já em relação ao segundo critério, considerou-se que experiências profissionais extensas após a graduação - as quais tendem a promover a aquisição e o aprimoramento das competências individuais - contribuiriam para

tornar mais difícil a identificação de competências adquiridas especificamente durante a formação acadêmica.

Nessa linha, as respostas foram coletadas no mês de maio de 2021, tendo sido a amostra não probabilística composta por 103 graduandos e egressos do Curso Pesquisado. Dos respondentes, à época da coleta dos dados, 92 encontravam-se matriculados em um curso de Administração e outros 11 já haviam concluído o curso. Outros dados de caracterização do perfil dos respondentes são elencados, na próxima seção.

A análise dos dados foi feita pela estatística descritiva, cujos resultados são apresentados, na sequência.

RESULTADOS

Apresentação dos dados

Na Tabela 1, verifica-se que: a) o sexo masculino representa 57,3% (59) dos respondentes, correspondendo o restante, 41,7% (43) dos participantes, ao público feminino e 1% (1) não quis se identificar; b) quanto à idade, 9,7% (10) têm 20 anos ou menos, estando a maioria na faixa etária entre 21 e 25 anos, com 73,8% (76) dos participantes. Além disso, 12,6% (13) têm de 26 até 30 anos e, por fim, com 31 anos ou mais estão apenas 3,9% (4); c) todos que responderam o formulário já estão mais do que na metade do curso, sendo 10,7% (11) no 5° semestre e a mesma porcentagem no 6° semestre.

Ainda, 5,8% (6) se encontram no 7° semestre, 19,4% (20) estão no 8° semestre, 13,6% (14) no 9° semestre, 29,2% (30) dos participantes estão no 10° semestre, 8,7% (9) já se formaram no período de, no máximo, um ano e 1,9% (2) já estão formados há mais de um ano; d) no que se refere ao turno em que foram inseridos ao realizarem a matrícula, a maioria se concentra no curso de Administração no regime integral, com 59,2% (61), estando o restante dos participantes com 40,8% (42), no curso no regime noturno.

Tabela 1 - Caracterização dos participantes da pesquisa

| Gênero | n | % | Faixa etária | n | % |
|---------------|----|-------|---------------------|----|-------|
| Masculino | 59 | 57,3% | 20 anos ou menos | 10 | 9,7% |
| Feminino | 43 | 41,7% | 21 anos até 25 anos | 76 | 73,8% |
| Não informado | 1 | 1,0% | 26 anos até 30 anos | 13 | 12,6% |
| | | | 31 anos ou mais | 4 | 3,9% |

| Semestre do curso em que se encontra matriculado | n | % | Modalidade do curso | n | % |
|--|----|-------|------------------------|----|-------|
| 5° semestre | 11 | 10,7% | Administração Integral | 61 | 59,2% |
| 6° semestre | 11 | 10,7% | Administração Noturno | 42 | 40,8% |
| 7° semestre | 6 | 5,8% | | | |
| 8° semestre | 20 | 19,4% | | | |
| 9° semestre | 14 | 13,6% | | | |
| 10° semestre | 30 | 29,2% | | | |
| Até um ano de formado | 9 | 8,7% | | | |
| Mais de um ano de formado | 2 | 1,9% | | | |

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 2 evidencia a visão dos participantes da pesquisa sobre a caracterização do curso, considerando se ele é mais teórico, prático, acadêmico ou aplicado ao mercado. Ressalta-se que as características "teórico" e "prático" dizem respeito à forma como as disciplinas são conduzidas e às atividades realizadas dentro e fora da sala de aula. Já as características "acadêmico" e "aplicado ao mercado" referem-se aos resultados do ensino, indicando se há uma maior tendência à formação acadêmica ou à preparação ao mercado de trabalho.

A abordagem mais teórica foi apontada por 57,3% (59) dos respondentes, enquanto a característica acadêmica foi indicada por 38,8% (40). Apenas 1,9% (2) indicou que o curso é predominantemente prático, e o mesmo percentual (1,9% - 2 respondentes) considerou o ensino mais aplicado ao mercado.

Tabela 2 - Caracterização da abordagem do curso

| Teórico | | Prático | | Acadêmico | | Aplicado ao mercado | |
|---------|-------|---------|------|-----------|-------|---------------------|------|
| FA | FR | FA | FR | FA | FR | FA | FR |
| 59 | 57,3% | 2 | 1,9% | 40 | 38,8% | 2 | 1,9% |

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Nota: FA = Frequência absoluta; FR = Frequência relativa. As frequências foram calculadas com base no total de 103 respondentes.

Na Tabela 3, analisou-se o grau de interdisciplinaridade do curso, ou seja, o quanto os conteúdos das diferentes disciplinas são abordados de forma integrada e relacionados entre si. Para 31% (32) dos participantes, o curso é pouco ou nada interdisciplinar. Já 43,7% (45) o classificaram como razoavelmente interdisciplinar, enquanto 25,2% (26) o consideraram interdisciplinar ou muito interdisciplinar.

Tabela 3 - Nível da abordagem interdisciplinar no curso de Administração

| Nada Interdisciplinar | | Pouco Interdisciplinar | | Razoavelmente Interdisciplinar | | Interdisciplinar | | Muito Interdisciplinar | |
|-----------------------|------|------------------------|-------|--------------------------------|-------|------------------|-------|------------------------|------|
| FA | FR | FA | FR | FA | FR | FA | FR | FA | FR |
| 6 | 5,8% | 26 | 25,2% | 45 | 43,7% | 23 | 22,3% | 3 | 2,9% |

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Nota: FA = Frequência absoluta; FR = Frequência relativa. As frequências foram calculadas com base no total de 103 respondentes.

A Tabela 4 apresenta a percepção dos participantes sobre a contribuição do curso ao desenvolvimento das competências profissionais previstas no PPC (2011).

Tabela 4 - Desenvolvimento das competências previstas no PPC, conforme a visão dos estudantes e egressos

| Competências | DT | | DP | | DC | | CP | | CT | |
|--|----|-------|----|-------|----|--------|----|--------|----|--------|
| | FA | FR | FA | FR | FA | FR | FA | FR | FA | FR |
| Ter capacidade de desenvolver e transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional | 3 | 2,90% | 7 | 6,80% | 19 | 18,40% | 45 | 43,70% | 29 | 28,20% |
| Ter consciência da formação e aprimoramento contínuo | 4 | 3,90% | 9 | 8,70% | 18 | 17,50% | 40 | 38,80% | 32 | 31,10% |
| Desenvolver atitude ética e empreendedora | 4 | 3,90% | 8 | 7,80% | 20 | 19,40% | 33 | 32,00% | 38 | 36,90% |
| Desenvolver expressão e comunicação no exercício profissional, incluindo processos de negociação, bem como nas comunicações interpessoais ou intergrupais | 9 | 8,70% | 5 | 4,90% | 20 | 19,40% | 38 | 36,90% | 31 | 30,10% |
| Identificar problemas, estabelecer metas e equacionar soluções | 3 | 2,90% | 6 | 5,80% | 29 | 28,20% | 43 | 41,70% | 22 | 21,40% |
| Exercer o processo de tomada de decisão | 4 | 3,90% | 8 | 7,80% | 26 | 25,20% | 37 | 35,90% | 28 | 27,20% |

| | | | | | | | | | | |
|--|----|-------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, abertura às mudanças e consciência da qualidade de atuação profissional em diferentes modelos organizacionais | 4 | 3,90% | 8 | 7,80% | 26 | 25,20% | 39 | 37,90% | 26 | 25,20% |
| Desenvolver a visão de futuro e a análise de conjunturas para tomada de decisão em ambiente instável e em condições adversas | 5 | 4,90% | 12 | 11,70% | 24 | 23,30% | 42 | 40,80% | 20 | 19,40% |
| Desenvolver capacidade para elaborar e gerenciar projetos | 6 | 5,80% | 14 | 13,60% | 27 | 26,20% | 36 | 35,00% | 20 | 19,40% |
| Desenvolver capacidade de realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais | 10 | 9,70% | 16 | 15,50% | 24 | 23,30% | 34 | 33,00% | 19 | 18,40% |

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Nota: DT = discordo totalmente; DP = discordo parcialmente; DC = nem discordo, nem concordo; CP = concordo parcialmente; CT = concordo totalmente.

Nota: FA = Frequência absoluta; FR = Frequência relativa. As frequências foram calculadas com base no total de 103 respondentes.

A competência com maior nível de desenvolvimento apontado foi a capacidade de desenvolver e transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana ao ambiente de trabalho, indicada por 71,9% (73). Na sequência, 69,9% (72) dos participantes concordaram parcial ou totalmente que o curso contribuiu ao desenvolvimento da competência de ter consciência da necessidade de formação continuada e aprimoramento contínuo.

Além disso, 68,9% (71) indicaram que desenvolveram atitude ética e empreendedora, enquanto 67% (69) afirmaram ter aprimorado a expressão e comunicação no exercício profissional, incluindo processos de negociação e comunicação interpessoal ou intergrupar.

No que se refere a três competências que apresentaram o mesmo percentual de concordância parcial ou total (63,1% - 65 respondentes), destacam-se: a capacidade de identificar problemas, estabelecer metas e equacionar soluções; o desenvolvimento do processo de tomada de decisão; e a iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, abertura às mudanças e consciência da qualidade da atuação profissional em diferentes modelos organizacionais.

Entre as competências com menor nível de concordância parcial ou total, destacam-se: visão de futuro e análise de conjunturas para tomada de decisão em ambiente instável e condições adversas (60,2% - 62); capacidade para elaborar e gerenciar projetos em organizações (54,4% - 56); e, por fim, capacidade de realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais (51,4% - 53), que obteve o menor percentual de respostas positivas.

A Tabela 5 apresenta os resultados sobre a participação dos respondentes em atividades complementares oferecidas pelo curso e a percepção sobre a importância dessas atividades no desenvolvimento de competências profissionais. O termo "não se aplica" refere-se aos respondentes que não participaram das atividades mencionadas.

Tabela 5 - Importância das atividades complementares para a aprendizagem e desenvolvimento das competências

| Atividades complementares | Não se aplica | | Nada Importante | | Pouco Importante | | Razoavelmente Importante | | Importante | | Muito Importante | |
|-----------------------------|---------------|-------|-----------------|-------|------------------|-------|--------------------------|-------|------------|-------|------------------|-------|
| | FA | FR | FA | FR | FA | FR | FA | FR | FA | FR | FA | FR |
| Empresa Júnior | 41 | 39,8% | 2 | 1,9% | 2 | 1,9% | 5 | 4,9% | 11 | 10,7% | 42 | 40,8% |
| Curso Extracurricular | 28 | 27,2% | 2 | 1,9% | 13 | 12,6% | 16 | 15,5% | 24 | 23,3% | 20 | 19,4% |
| Visitas técnicas | 20 | 19,4% | 6 | 5,8% | 13 | 12,6% | 24 | 23,3% | 27 | 26,2% | 13 | 12,6% |
| Eventos acadêmicos externos | 17 | 16,5% | 7 | 6,8% | 15 | 14,6% | 28 | 27,2% | 24 | 23,3% | 12 | 11,7% |
| Eventos acadêmicos internos | 11 | 10,7% | 11 | 10,7% | 24 | 23,3% | 27 | 26,2% | 22 | 21,4% | 8 | 7,8% |
| Feiras e exposições | 16 | 15,5% | 15 | 14,6% | 11 | 10,7% | 31 | 30,1% | 24 | 23,3% | 6 | 5,8% |
| Competições empresariais | 61 | 59,2% | 3 | 2,9% | 2 | 1,9% | 7 | 6,8% | 12 | 11,7% | 18 | 17,5% |
| Projeto de extensão | 60 | 58,3% | 4 | 3,9% | 5 | 4,9% | 12 | 11,7% | 13 | 12,6% | 9 | 8,7% |
| AIESEC | 71 | 68,9% | 3 | 2,9% | 4 | 3,9% | 6 | 5,8% | 12 | 11,7% | 7 | 6,8% |
| Diretório acadêmico | 64 | 62,1% | 7 | 6,8% | 6 | 5,8% | 8 | 7,8% | 13 | 12,6% | 5 | 4,9% |
| Publicações | 67 | 65,0% | 5 | 4,9% | 5 | 4,9% | 11 | 10,7% | 10 | 9,7% | 5 | 4,9% |
| Iniciação científica | 66 | 64,1% | 5 | 4,9% | 6 | 5,8% | 12 | 11,7% | 9 | 8,7% | 5 | 4,9% |
| Atividades de monitoria | 40 | 38,8% | 21 | 20,4% | 15 | 14,6% | 18 | 17,5% | 6 | 5,8% | 3 | 2,9% |

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Nota: FA = Frequência absoluta; FR = Frequência relativa. As frequências foram calculadas com base no total de 103 respondentes.

As três atividades mais bem avaliadas quanto à sua importância para o desenvolvimento de competências foram: participação na Empresa Júnior

(51,5% - 53 a consideraram importante ou muito importante), cursos extracurriculares (42,7% - 44) e visitas técnicas (38,8% - 40).

Na sequência, um grupo de atividades foi apontado como importante ou muito importante por pouco mais de um quarto dos respondentes: eventos acadêmicos externos à universidade (35% - 36), eventos acadêmicos promovidos pela universidade (29,2% - 30), feiras e exposições (29,1% - 30) e competições empresariais (29,2% - 30).

Entre as atividades complementares menos valorizadas, destacam-se: projeto de extensão (21,3% - 22), AIESEC (18,5% - 19, sendo a atividade com o maior percentual de "não se aplica", correspondente a 68,9% - 71 respondentes) e Diretório Acadêmico (17,5% - 18).

Já no grupo com menos de um quarto das respostas considerando-as importantes ou muito importantes para a aprendizagem, encontram-se: publicações (14,6% - 15), iniciação científica (13,6% - 14) e atividades de monitoria (8,7% - 9).

A Tabela 6, por sua vez, apresenta a percepção dos participantes sobre a importância das vivências de aprendizagem durante a graduação para a atuação no mercado de trabalho. As vivências experimentadas em sala de aula foram consideradas importantes ou muito importantes por 20,4% (21) dos respondentes. As atividades complementares oferecidas pela universidade foram avaliadas como importantes ou muito importantes por 61,1% (63). Já os estágios curriculares receberam 66% (68) de respostas positivas.

Tabela 6 - Importância das vivências de aprendizagem experienciadas durante o curso para a atuação no mercado de trabalho

| Vivências de aprendizagem | Nada Importante | | Pouco Importante | | Razoavelmente Importante | | Importante | | Muito Importante | |
|--|-----------------|--------|------------------|--------|--------------------------|--------|------------|--------|------------------|--------|
| | FA | FR | FA | FR | FA | FR | FA | FR | FA | FR |
| Sala de aula | 21 | 20,40% | 24 | 23,30% | 37 | 35,90% | 15 | 14,60% | 6 | 5,80% |
| Atividades complementares oferecidas pela universidade | 10 | 9,70% | 13 | 12,60% | 17 | 16,50% | 33 | 32,00% | 30 | 29,10% |
| Estágios curriculares | 4 | 3,90% | 11 | 10,70% | 20 | 19,40% | 20 | 19,40% | 48 | 46,60% |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|-------|---|-------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Minha atuação profissional fora da Universidade | 8 | 7,80% | 3 | 2,90% | 16 | 15,50% | 21 | 20,40% | 55 | 53,40% |
|---|---|-------|---|-------|----|--------|----|--------|----|--------|

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Nota: FA = Frequência absoluta; FR = Frequência relativa. As frequências foram calculadas com base no total de 103 respondentes.

Por fim, a experiência considerada de maior relevância foi a atuação profissional fora da universidade, com 79,8% (76) dos respondentes indicando que essa vivência foi importante ou muito importante para sua formação e atuação no mercado de trabalho.

Análise e discussão

Os resultados mostram que a maioria dos respondentes (83,5%- 86) tem entre 21 e 25 anos de idade e todos já haviam cursado, pelo menos, metade do curso (5º semestre). Considera-se, nesse estágio, os estudantes já adquiriram conhecimento e experiência suficientes a partir das vivências de aprendizagem experimentadas ao longo do curso pesquisado.

Em relação à abordagem do curso, apenas 4 (3,8%) dos 103 participantes acreditam que ele é mais prático ou voltado ao mercado. O fato de um curso estar mais direcionado ao ensino prático pode impactar positivamente o desenvolvimento de competências, formando um profissional mais versátil e apto a se adaptar ao mercado de trabalho. Segundo Helfat e Peteraf (2015), essa é uma exigência fundamental para os gestores.

É possível relacionar o elevado número de discentes e egressos que classificaram o curso como teórico e acadêmico (96,1% - 99) à falta de uma abordagem interdisciplinar. Apenas 25,2% (26) afirmaram que o curso é interdisciplinar ou muito interdisciplinar. Esse dado corrobora os achados de Boaventura *et al.* (2018), que indicam a pouca aplicação integrada dos conhecimentos das diferentes áreas da Administração nas atividades de aprendizagem vivenciadas pelos estudantes.

É importante destacar que a distinção entre um curso prático ou teórico não se restringe apenas às atividades realizadas dentro da sala de aula, mas

também às vivências de aprendizagem proporcionadas por atividades complementares oferecidas pela universidade. Essas experiências foram consideradas importantes ou muito importantes por 61,1% (63) dos participantes da pesquisa. Assim, um exemplo de melhoria no desenvolvimento dos graduandos e na oferta de um curso mais prático e aplicado ao mercado poderia estar nos próprios eventos acadêmicos internos da universidade.

A atividade eventos acadêmicos internos foi considerada importante ou muito importante por apenas 29,2% (30) dos estudantes e egressos. Isso sugere que eventos internos que frequentemente oferecem cursos práticos, desafios, competições, dinâmicas e mesas-redondas interativas - e não apenas a modalidade de aula expositiva - podem ser opções para aumentar a satisfação e a capacitação dos estudantes e egressos, minimizando a percepção de um curso predominantemente teórico e acadêmico.

As metacompetências (comunicação, criatividade, solução de problemas e aprendizagem) e as competências transversais (autodesenvolvimento, agilidade mental, análise e reflexão) - conforme tipologia de Cheetham e Chivers (1996, 1998) - poderiam ser mais bem desenvolvidas por meio de uma abordagem mais interdisciplinar e prática, tanto dentro quanto fora da sala de aula. Isso indica a necessidade de intensificar o desenvolvimento de algumas competências previstas no PPC (2011). Embora os resultados mostrem um desempenho satisfatório segundo os participantes da pesquisa, muitas dessas competências poderiam ser mais bem aproveitadas. Como exemplo, destacam-se: iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, abertura às mudanças e consciência da qualidade da atuação profissional em diferentes modelos organizacionais (63,1% - 65), assim como a capacidade de tomada de decisão (63,1% - 65), considerando as frequências de concordância parcial ou total.

No decorrer do curso, diferentes experiências de aprendizagem são vivenciadas, contribuindo para a formação profissional e o desenvolvimento dos discentes. Essas experiências incluem atividades em sala de aula, atividades

complementares, estágios curriculares e experiências profissionais fora da universidade.

Ademais, observa-se que a importância dessas vivências à atuação dos participantes da pesquisa no mercado de trabalho, considerando a frequência de "importante" ou "muito importante", é menor em relação às experiências em sala de aula (20,4% - 21). Por outro lado, a atuação profissional fora da universidade foi considerada relevante por 79,8% (76) dos participantes, sendo essa a vivência de maior impacto.

Os estudantes e egressos indicaram participação em mais de uma atividade complementar, e mais da metade dessas atividades (53,85%) obteve frequência superior a 50%. Apenas as atividades de monitoria e eventos acadêmicos internos tiveram maior percentual de avaliações "nada importante" ou "pouco importante" (35% - 36 e 34% - 35, respectivamente) do que "importante" ou "muito importante" (8,7% - 9 e 29,2% - 30, respectivamente), evidenciando a importância de outras atividades complementares oferecidas pela universidade.

As três atividades complementares mais vivenciadas foram: eventos acadêmicos internos (89,3% - 92), feiras e exposições (84,5% - 87) e eventos acadêmicos externos (83,5% - 86). As atividades que tiveram melhor aproveitamento, conforme as frequências de "importante" ou "muito importante", foram: empresa júnior (51,5% - 53), cursos extracurriculares (42,7% - 44) e visitas técnicas (38,8% - 40).

Apesar da adesão significativa às atividades complementares (mais de 50%), algumas atividades tiveram baixa participação, o que pode ter impactado o desenvolvimento de certas competências, como a capacidade de expressão e comunicação no exercício profissional, incluindo processos de negociação e comunicação interpessoal ou intergrupais (67% - 69).

Considerando que as DCN preveem que as atividades complementares são "componentes curriculares enriquecedores e implementadores do próprio perfil do formando" (CNE, 2005), a adesão dos estudantes é, de fato, imprescindível. Dessa forma, o desenvolvimento de comunicações intergrupais

poderia ser aperfeiçoado por meio de atividades nas quais os participantes precisem se relacionar diretamente com outros grupos de estudantes.

Os resultados ainda mostram que apenas duas das dez competências não atingiram a frequência de pelo menos 60% de concordância parcial ou total em relação ao seu desenvolvimento, quais sejam: a capacidade de elaborar e gerenciar projetos em organizações, apontada por 54,4% (56) dos participantes, e a capacidade de realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais, apontada por 51,4% (53).

Parte dos resultados desta pesquisa distancia-se dos achados do estudo de Souza e Zambalde (2015) e de Ferreira (2016), que sugerem que as aprendizagens vivenciadas por estudantes de Administração mostram-se pouco relacionadas com as competências requeridas pelo mercado de trabalho. Na presente pesquisa, nota-se que oito das dez competências listadas contam com, pelo menos, 60% dos respondentes que apontaram concordar total ou parcialmente com o desenvolvimento dessas competências.

O resultado em relação ao aproveitamento dos estudantes e egressos que participaram da pesquisa foi satisfatório, sendo a competência com maior índice de aproveitamento a capacidade de desenvolver e transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana ao ambiente de trabalho e o campo de atuação profissional, apontada por 71,9% (73) dos participantes (considerando as frequências de concordância parcial ou total). O fato de o curso pesquisado ter recebido a pontuação máxima no ENADE por três anos consecutivos evidencia o aproveitamento satisfatório da maioria das competências desenvolvidas pelos estudantes até a finalização do curso. No entanto, isso não isenta a instituição de acompanhar o desempenho dos próprios estudantes e egressos no que se refere às vivências de aprendizagem durante a graduação, especialmente aquelas ligadas à aprendizagem em sala de aula, como já mencionado.

Destaca-se que são necessários ajustes e melhorias para aumentar a satisfação e o desenvolvimento dos discentes e egressos, pois os resultados

sugerem que aproximadamente um quarto (25%) dos respondentes indicou não concordância nem discordância em relação ao desenvolvimento das dez competências listadas. Esse é um ponto de atenção à universidade pesquisada, já que os graduandos e egressos participantes não souberam responder ou, então, não perceberam evolução própria ao longo do curso, não se sentindo, portanto, plenamente capazes de utilizar as competências previstas.

Vale ressaltar que o desenvolvimento das competências, mesmo quando previstas como resultado do curso, depende de outros fatores individuais e ambientais, como a inclinação profissional para carreiras gerenciais, as oportunidades de atuação no mercado de trabalho e a experimentação dos conhecimentos adquiridos. Embora a universidade ofereça vivências de aprendizagem ao desenvolvimento das competências previstas, é fundamental que os graduandos de fato participem dessas experiências.

No entanto, o curso não pode garantir o aproveitamento pessoal de cada estudante em todas as oportunidades oferecidas, o que pode impactar a percepção dos estudantes e egressos sobre a contribuição da universidade ao desenvolvimento das competências necessárias ao exercício profissional na área.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado surgiu do questionamento sobre em que medida estudantes do curso de Administração da universidade pesquisada têm desenvolvido as competências que se esperam para o percurso na graduação em Administração. Os resultados mostram que a metade dos participantes da pesquisa concorda, parcial ou integralmente, que o conjunto das competências previstas no PPC e nas DCN foi adquirido, mediante a vivência de atividades de aprendizagem, no decorrer do curso. Ademais, evidencia-se o nível de relevância dessas atividades de aprendizagem ao desenvolvimento das competências.

As vivências de aprendizagem dentro da sala de aula foram apontadas como de menor relevância para os respondentes, mas, por outro lado, as vivências de aprendizagem adquiridas pelas atividades complementares foram marcantes para a maioria deles. Identificou-se, ainda, a Empresa Júnior e os cursos extracurriculares como as atividades mais relevantes para os participantes, apesar de não terem sido as mais recorrentes, dentre as indicadas.

Embora o desenvolvimento de competências profissionais necessite de um conjunto de fatores, as vivências de aprendizagem que a universidade pesquisada oferece foi de alta contribuição aos participantes. O que pode ser um ponto de atenção é a visão sobre a baixa abordagem interdisciplinar entre os conteúdos das diferentes disciplinas e a óptica de um curso com abordagem mais teórica e acadêmica. Esses podem ser dois fatores que estão limitando as vivências de aprendizagem e que refletem no desenvolvimento de competências dos graduandos do curso, podendo esses pontos, ser tratados com atenção, para melhorar a qualidade de formação no curso.

As contribuições geradas por este estudo são notadamente práticas, na medida que a identificação da visão, de estudantes e de egressos, sobre em que medida as competências previstas para o curso foram desenvolvidas, possibilita, aos gestores acadêmicos, o exame das lacunas de competências, ou seja, as áreas de competências em que os estudantes percebem não haver um bom nível de aquisição de saberes. Tendo em vista que a aquisição de competências se dá pela vivência de atividades de aprendizagem, os gestores acadêmicos também têm a possibilidade de examinar quais atividades se mostram mais ou menos relevantes ao desenvolvimento de competências, pelos estudantes. Tais informações se evidenciam úteis tanto ao processo de revisão do PPC quanto à orientação à atuação de docentes, na condução de atividades de aprendizagem.

É necessário pontuar algumas limitações do estudo aplicado, como o fato de o desenvolvimento de competências ter sido considerado apenas pela subjetividade dos participantes, os quais podem superestimar ou subestimar as próprias capacidades. Além disso, considera-se a possibilidade de limitações

impostas à forma e à intensidade com que os estudantes vivenciaram parte das atividades de aprendizagem, dado que, desde 2020, a universidade pesquisada aderiu às atividades acadêmicas remotas de forma integral, o que não estava previsto no PPC (2011). Assim, essa foi uma modalidade não avaliada e planejada de modo aprofundado e articulado com os diversos elementos de aprendizagem.

Adicionalmente, outra limitação decorre do fato deste estudo ter sido realizado pela perspectiva das DCN que vigoraram até 2021, dado que a Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021, do Conselho Nacional de Educação, instituiu as novas DCN do curso de graduação em Administração no Brasil.

Como sugestões para estudos futuros, sugere-se o aprofundamento do estudo para se entender como as vivências de aprendizagem, em sala de aula, podem ser mais bem aproveitadas, bem como quais competências seriam diretamente afetadas nesse processo. Além disso, os resultados, deste estudo, evidenciam a relevância das atividades complementares à aprendizagem, pelos estudantes. Assim, mostra-se relevante analisar, de modo mais aprofundado, a partir de uma pesquisa multimétodos, de que formas as atividades complementares tomam parte no processo de desenvolvimento de competências individuais.

REFERÊNCIAS

AUGIER, M.; TEECE, D. J. Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, v. 20, n. 2, p. 410-421, 2009.

BOA VENTURA, P. S. M. SOUZA, F, F, F; GERHARD, F.; BRITO, E. P. Z. Desafios na formação de profissionais em Administração no Brasil. *Administração: Ensino & Pesquisa*, v. 19, n. 1, p. 1-31, 2018.

BRITO, M. R. O Sinaes e o ENADE: da concepção à implantação. *Revista Avaliação*, v. 13, n. 3, p. 841-850, 2008.

CARDOSO, A. L. J. Desenvolvimento de competências dos administradores para uma carreira de sucesso. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 11, n. 2, p. 263-282, 2021.

CHEETHAM, G; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, v. 20, n.5, p. 20-30, 1996.

CHEETHAM, G; CHIVERS, G. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonize the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, v. 22, n.7, p. 267-276, 1998.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Câmara de Educação Superior. *Resolução nº 1 de 13 de julho de 2005*. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acesso em: 20 fev.2021.

CURSO PESQUISADO. *Projeto Pedagógico de Curso de Graduação em Administração*. 2011. Projeto.

DIAS, E. P. Conceitos de Gestão e Administração: Uma Revisão Crítica. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2002.

FERREIRA, M. F. *Competências adquiridas na graduação em administração: uma análise sob a perspectiva dos empregadores*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro Universitário UNIFACIG, Manhuaçu, p. 99. 2016.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

JACOBIDES, M. G; WINTER, S. G. *Capabilities: Structure, agency, and evolution*. *Organization Science*, v.23, n. 5, p. 1365-1381, 2012

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. *Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities*. *Strategic Management Journal*, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.

LEVY-LEBOYER, C. *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000, 1997.

LOMBARDI, M.F.S.; TRAVERSO, L.; LEITE, R. S.; CARVALHO, F. M.; CARO, A. Competências adquiridas durante o curso de graduação em administração de empresas na ótica dos alunos formandos: um estudo em cinco instituições de ensino superior. *Administração: Ensino & Pesquisa*, v. 12, n. 1, p. 119-147, 2011.

MACIEL, E. R.; GRANDO, A. C. B.; TURCATO, J. C.; RIBAS, M.; KELM, M. L. Competências e habilidades para empregabilidade dos egressos de administração: a experiência de uma universidade gaúcha. *Revista Brasileira de Administração*, v. 14, n. 1, p. 1-16, 2018.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO/INEP. *Dados apontam aumento do número de matrículas*. 2015. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-da-educacao-superior/dados-apontam-aumento-do-numero-de-matriculas>>.

MOREIRA, F. M.; QUEIROZ, T. R.; MACINI, N.; CAMPEÃO, G. H. Os alunos de administração estão em sintonia com o mercado de trabalho? *Avaliação*, v. 19, n. 1, p. 61-88, 2014.

NICOLINI, A. O futuro administrador pela lente das novas Diretrizes Curriculares: cabeças “bem-feitas” ou “bem cheias”? In: Encontro da Associação Nacional de Cursos de Pós-Graduação em Administração, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

NUNES, S. C.; BARBOSA, A. C. Q. Formação baseada em competências? Um estudo em cursos de graduação em administração. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 19, n. 3, p. 1-27, 2018.

PRIORE, P. D. *Novas diretrizes curriculares no curso de Administração 2020: as competências docentes no Ensino Superior*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, p. 215, 2021.

RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA. *Ranking de cursos de Administração de Empresas*. 2016. Disponível em: <<https://ruf.folha.uol.com.br/2016/ranking-de-cursos/administracao-de-empresas/>>. Acesso em 20 fev.2021.

SOUZA, D. L.; ZAMBALDE, A. L. Desenvolvimento de competências e ambiente acadêmico: um estudo em cursos de Administração de Minas Gerais, Brasil. *Revista de Administração*, v. 50, n. 3, p. 338-352, 2015.

ZARIFIAN, P. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: SENAC, 2003.

Recebido em: 04/06/2024.

Aprovado em: 07/02/2025.

Publicado em: 20/02/2025.