

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL  
NÍVEL MESTRADO**

**ISIS GADENZ DE AGOSTINHO**

**AS COMPETÊNCIAS DISCENTES DESENVOLVIDAS NOS CURSOS  
DE ADMINISTRAÇÃO E DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: a percepção de  
estudantes e de coordenadores de curso de uma Instituição de Ensino  
Superior no Rio Grande do Sul**

**PORTO ALEGRE**

**2020**

**ISIS GADENZ DE AGOSTINHO**

**AS COMPETÊNCIAS DISCENTES DESENVOLVIDAS NOS CURSOS  
DE ADMINISTRAÇÃO E DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: a percepção de  
estudantes e de coordenadores de curso de uma Instituição de Ensino  
Superior no Rio Grande do Sul**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral.

**PORTO ALEGRE**

**2020**

A275c

Agostinho, Isis Gadenz de.

As competências discentes desenvolvidas nos cursos de administração e de administração pública : a percepção de estudantes e de coordenadores de curso de uma instituição de ensino superior no Rio Grande do Sul / por Isis Gadenz de Agostinho. – 2020.

98 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Porto Alegre, RS, 2020.

“Orientadora: Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral”.

1. Educação superior. 2. Competências de administradores.  
3. Curso de administração. I. Título.

CDU: 378:658

## **AGRADECIMENTOS**

Desde o primeiro dia em que fui recebida na Unisinos, junto com os meus colegas, percebi o quanto essa Universidade se preocupa com seus alunos e alunas. As disciplinas foram pensadas com enfoque no aprendizado e melhor desenvolvimento de cada estudante. O currículo dos professores e professoras já demonstrava tamanha dedicação para com as atividades acadêmicas, na qual pude constatar no decorrer das aulas. Estou certa de ter feito a melhor escolha, ao optar por essa Instituição, assim como, agradeço por ter sido selecionada entre os candidatos e candidatas.

Com esse mesmo sentimento de gratidão, agradeço a cada colega que fez parte desse momento, a sua maneira, mas vou reservar esse espaço a duas pessoas especiais, o Ademir Dorneles e a Clara Rimolo Anele, pessoas que estiveram ao meu lado durante as aulas, nos intervalos e virtualmente, me ajudando e me motivando com muito carinho.

Agradeço aos professores e professoras que colaboraram também para com o meu processo de aprendizagem, em especial, à Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral, pessoa que admiro por sua competência, seu profissionalismo e o seu compromisso com a educação de cada estudante.

“As pessoas são contratadas pelas suas habilidades técnicas, mas são demitidas pelos seus comportamentos”

Peter Drucker

## RESUMO

Diante do mercado de profissionais de nível superior cada dia mais concorrido, é necessário verificar oportunidades de melhoria quanto a formação dos estudantes durante o curso, a partir das competências no que se refere a habilidades conceituais, humanas e técnicas (DAFT, 2016). Para isso, este trabalho teve por objetivo analisar a percepção dos estudantes sobre competências no processo de sua formação nos cursos de Administração e da Administração Pública em uma Instituição de Ensino Superior no Rio Grande do Sul. Quanto ao método, utilizou-se uma pesquisa exploratória descritiva, de abordagem quanti-quali, sendo a coleta de dados a partir de: a) análise documental; b) entrevistas com os coordenadores desses dois cursos; c) aplicação de questionário proposto por Dorothy Marcic (2016), com 124 alunos participantes. Quanto aos resultados, foram apresentadas: as análises do perfil sociodemográfico dos estudantes por curso e por competências, nas quais evidenciou-se menor desenvolvimento nas habilidades técnicas e humanas e melhor desenvolvimento das habilidades conceituais. Tal contribuição oportuniza outras IES a acompanharem seus alunos periodicamente com o objetivo de identificarem quais habilidades precisam ser melhor desenvolvidas na formação dos estudantes desses cursos, em prol de futuros profissionais mais e melhor preparados para o mercado de trabalho e para a sociedade em geral.

**Palavras-chave:** Educação Superior. Competências de Administradores. Curso de Administração.

## ABSTRACT

In front of the upper level job market becoming more and more crowded, it is necessary to verify different opportunities of the students to improve their process of quality of the education during their Study Program, stemming from all the competences of the conceptual skills, human and technical (DAFT, 2016). To this end, this study has the main purpose to make an analysis of the perception of these students above all kinds of the conceptual skills in the process of formation from the courses of Business Administration and Public Business Administration held in a Superior Level Institution of Education in the state of Rio Grande do Sul. In relation to this method, a descriptive exploratory research was required, focused on the quantitative-qualitative results, collecting data as of: a) documental analysis; b) interview with the two coordinators of this group; c) application of a screening questionnaire proposed by Dorothy Marcic (2016), with 124 students participating on it. These statements proposed: an analysis from the social and demographic profiles from the students by course and by conceptual skills. This input gives the opportunity to other IES to follow their students frequently with the general objective to identify which conceptual skills need to be better developed concerning the education of such students from these courses, on behalf of a better development of these experts to the job market and to the society on the whole.

**Keywords:** Higher Education. Powers of Directors. Administration course.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Composição da PEA por grau de instrução (em %)	12
--	----



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais autores sobre Competências e suas obras mais atuais.....	17
Quadro 2: Cursos superiores de Administração em Porto Alegre (RS).....	18
Quadro 3: Principais conceitos sobre Competências.....	27
Quadro 4: Artigos encontrados com a temática Competências.....	30
Quadro 5: Métodos e Procedimentos.....	35
Quadro 6: Estudantes por Curso.....	42
Quadro 7: Estudantes por faixa etária.....	43
Quadro 8: Estudantes por semestre.....	43
Quadro 9: Estudantes por Estado Civil.....	44
Quadro 10: Estudantes por Sexo e Gênero.....	44
Quadro 11: Estatística Descritiva por Competências.....	45
Quadro 12: Estatística Descritiva das Competências por curso.....	45
Quadro 13: Total de respondentes por competências, semestre atual, faixa etária e gênero.....	47
Quadro 14: Competências por semestre atual.....	48
Quadro 15: Resumo teste de hipótese 1.....	50
Quadro 16: Competências por faixa etária.....	51
Quadro 17: Resumo teste de hipótese 2.....	52
Quadro 18: Competências por gênero.....	52
Quadro 19: Resumo de teste de hipótese 3.....	53
Quadro 20: Resumo de teste de hipótese 4.....	54
Quadro 21: Medias ordenadas das habilidades conceituais.....	55
Quadro 22: Testes Amostras 1 e 2.....	56
Quadro 23: Resumo de teste de hipótese 5.....	57
Quadro 24: Resumo de teste de hipótese 6.....	58
Quadro 25: Resumo de teste de hipótese 7.....	59
Quadro 26: Resumo de teste de hipótese 8.....	59
Quadro 27: Resumo de teste de hipótese 9.....	60
Quadro 28: Habilidades Técnicas das Diretrizes Curriculares do Curso de Administração.....	61
Quadro 29: Habilidades Humanas das Diretrizes Curriculares do Curso de Administração.....	61

Quadro 30: Habilidades Conceituais das Diretrizes Curriculares do Curso de Administração.....	62
Quadro 31: Habilidades Técnicas das Diretrizes Curriculares do Curso de Administração Pública.....	63
Quadro 32: Habilidades Humanas das Diretrizes Curriculares do Curso de Administração Pública.....	63
Quadro 33: Habilidades Conceituais das Diretrizes Curriculares do Curso de Administração Pública.....	63
Quadro 34: Habilidades Técnicas do Projeto Pedagógico do Curso de Administração.....	64
Quadro 35: Habilidades Humanas do Projeto Pedagógico do Curso de Administração.....	64
Quadro 36: Habilidades Conceituais do Projeto Pedagógico do Curso de Administração.....	65
Quadro 37: Habilidades Técnicas do Projeto Pedagógico do Curso de Administração Pública. ....	66
Quadro 38: Habilidades Humanas do Projeto Pedagógico do Curso de Administração Pública.....	66
Quadro 39: Habilidades Conceituais do Projeto Pedagógico do Curso de Administração Pública.....	66
Quadro 40: Possibilidade de investir numa locadora. ....	70
Quadro 41: Proposições gerais dos cursos por competências. ....	71
Quadro 42: Proposições específicas dos cursos por competências. ....	71

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEEE	Companhia Estadual de Energia Elétrica
CEE/RS	Conselho Estadual de Educação do Estado do Rio Grande do Sul
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CES	Câmara de Educação Superior
CNE	Conselho Nacional de Educação
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPC	Cálculo Preliminar de Curso
CRA/RS	Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul
CV	Coeficiente de Variação
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
EAD	Educação a Distância
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituição de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PEA	População Economicamente Ativa
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
PPP	Projeto Político Pedagógico
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SUS	Sistema Único de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UERGS	Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

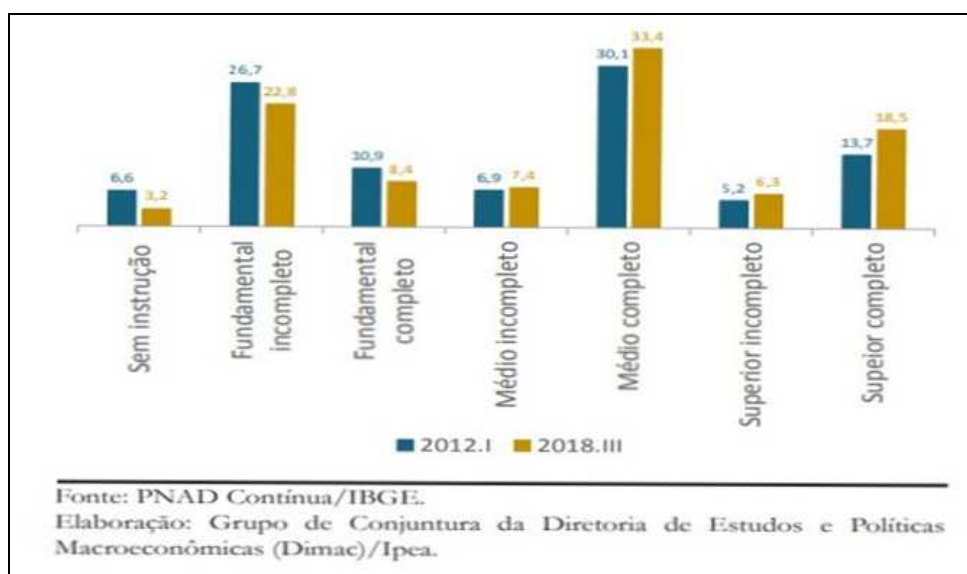
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 TEMA .....	13
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	14
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.4 OBJETIVO.....	14
1.4.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	14
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	14
1.5 JUSTIFICATIVA .....	15
1.5.1 <i>A Perspectiva da Pesquisadora</i> .....	15
1.5.2 <i>A Importância do Tema</i> .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
2.1 EDUCAÇÃO SUPERIOR: ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	21
2.2 COMPETÊNCIAS: CONCEPÇÕES .....	23
2.3 COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR E DO ADMINISTRADOR PÚBLICO .....	30
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>34</b>
3.1 CONCEPÇÃO E MÉTODO DE PESQUISA.....	34
3.2 A CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA .....	37
3.3 ASPECTOS ÉTICOS.....	40
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>42</b>
4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS .....	42
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS QUALITATIVOS.....	61
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>69</b>
<b>APÊNDICE A - RESUMOS DE PESQUISA DO BANCO DE DADOS DA CAPES</b> ..	<b>79</b>
<b>APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b> .....	<b>87</b>
<b>APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b> .....	<b>90</b>
<b>APÊNDICE D - CARTA DE ANUÊNCIA</b> .....	<b>92</b>
<b>APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO DE PERCEÇÃO DE COMPETÊNCIAS POR ESTUDANTES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR</b> .....	<b>93</b>
<b>APÊNDICE F - ENTREVISTA DE PERCEÇÃO DE COMPETÊNCIAS DOS ESTUDANTES PELOS COORDENADORES DE CURSO</b> .....	<b>96</b>

## INTRODUÇÃO

Nos dados divulgados através do Informativo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2019, foi destacado o percentual de pessoas com o ensino superior completo que passou de 15,7% em 2017 para 16,5% em 2018. Esse aumento demonstra o crescente número de brasileiros interessados na qualificação de nível superior nos últimos anos.

Além disso, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) apresenta um gráfico que demonstra a População Economicamente Ativa (PEA) e o grau de instrução no decorrer dos anos de 2012 a 2018, conforme segue abaixo. Ao comparar os anos, nota-se que o mercado de trabalho tem selecionado profissionais com nível de escolaridade cada vez maior, para ocupação de suas vagas de trabalho, na maioria dos níveis educacionais. (IPEA, 2019).

Figura 1: Composição da PEA por grau de instrução (em %).



Fonte: IPEA, 2019.

Conforme demonstrado, o mercado de trabalho está, ano após ano, mais exigente com relação à formação de profissionais, além de ser competitivo, de rápida obsolescência, de oferecer vagas nas quais não apresentam candidatos compatíveis com o perfil desejado e por demonstrar um nível crescente de

desemprego nesse período. Nesse contexto todo, torna-se mais importante ainda o compromisso das instituições com a transformação educacional.

Para isso, é possível pensar em diversos processos institucionais que sejam capazes de atender essa nova realidade educacional por seus gestores e professores, seja no ambiente administrativo, seja no espaço didático-pedagógico, mas, especialmente, com o compromisso da formação dos estudantes universitários, no que se refere às competências.

Nesse contexto, Luck (2000, p. 7) afirma que:

“A Gestão Escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento”.

Diante do desenvolvimento dos estudantes, durante a sua formação acadêmica, esse trabalho propõe-se a demonstrar um “retrato” do momento em que se encontram os discentes para poder propor a seguinte questão: qual é a percepção dos estudantes e dos coordenadores de curso sobre competências em processo de formação nos cursos de Administração e de Administração Pública de uma Instituição de Ensino Superior (IES) no Rio Grande do Sul?

Tendo em vista a importância e a relevância dessa questão no campo da gestão educacional, a partir da revisão bibliográfica, e da formação, do conhecimento e da experiência da pesquisadora, foi possível propor o tema a seguir.

## **1.1 Tema**

Este estudo trata da percepção de competências dos estudantes em processo de formação dos cursos de Administração e de Administração Pública de uma Instituição de Ensino Superior no Rio Grande do Sul, considerando a percepção dos próprios estudantes e dos coordenadores dos cursos.

## **1.2 Delimitação do Tema**

O presente estudo propõe investigar, entre estudantes do curso de administração, o desenvolvimento de as habilidades técnicas, humanas e conceituais (DAFT, 2016), ou seja, as competências necessárias para a formação e o desenvolvimento dos estudantes no campo de estudo da Administração e da Administração Pública, de uma Instituição de Ensino Superior (IES) do Rio Grande do Sul.

## **1.3 Problema de Pesquisa**

Qual é a percepção dos estudantes e dos coordenadores de curso sobre competências desenvolvidas nos discentes, no processo de formação dos cursos de Administração e da Administração Pública em uma Instituição de Ensino Superior no Rio Grande do Sul?

## **1.4 Objetivo**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Analisar a percepção dos estudantes e dos coordenadores de curso sobre competências dos discentes no processo de formação nos cursos de Administração e da Administração Pública em uma Instituição de Ensino Superior no Rio Grande do Sul.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar as competências do administrador e do administrador público no Projeto Pedagógico de Curso (PPC) e nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) dos cursos de Administração e da Administração Pública, de uma Instituição de Ensino Superior no Rio Grande do Sul;
- b) Identificar as competências teóricas e científicas necessárias à formação do administrador e do administrador público nas bases de dados do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível

Superior (CAPES) do Ministério da Educação (Mec) e da Biblioteca da Unisinos;

- c) Identificar lacunas percebidas pelos coordenadores em sua formação como administrador e administrador público da Instituição de Ensino Superior no Rio Grande do Sul;
- d) Identificar as lacunas percebidas pelos próprios estudantes durante a análise dos dados coletados sobre competências dos estudantes de Administração e de Administração Pública de uma Instituição de Ensino Superior no Rio Grande do Sul;
- e) Propor sugestões de melhorias sobre competências dos estudantes de Administração e de Administração Pública de uma Instituição de Ensino Superior no Rio Grande do Sul baseadas nas lacunas percebidas, bem como nos documentos analisados, identificados durante a análise de dados quantitativos e qualitativos.

## **1.5 Justificativa**

### **1.5.1 A Perspectiva da Pesquisadora**

Em fevereiro de 2006 comecei a trabalhar como Administradora na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS). Em 2010, assumi a função de Assessora Técnica de Pró-reitoria, quando participei da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) dessa Instituição, dentre outras responsabilidades. Entre 2012 e 2015, trabalhei como Chefe do Núcleo de Avaliação Institucional nessa Universidade, na qual, em conjunto com o trabalho da Comissão Própria de Avaliação (CPA), colaborei para com o processo de avaliação de alunos e professores dos cursos dessa IES, quando implementei um sistema gerencial.

Antes de trabalhar na UERGS, trabalhei por dois anos na Divisão de Recursos Humanos da Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE) e três anos no Departamento de Recursos Humanos da B&V e da Medex (Medicamento Expresso), empresas privadas do ramo farmacêutico, totalizando vinte anos de trabalho na área da administração e gestão em ambos setores, público e privado.



Enquanto profissional de administração, considero importante aprender os conteúdos necessários para a prática laboral, porém, nem sempre os cursos de administração ofertados pelas IES conseguem perceber as competências necessárias para capacitar os estudantes ao mercado de trabalho. Além disso, a organização curricular precisa acompanhar as mudanças da sociedade e as exigências legais que, por serem muito dinâmicas, necessitam de atualização constante.

As instituições de ensino, em maioria, têm um funcionamento diferente de outras organizações em geral, porque, normalmente, ocupam-se com atividades educacionais em seus diferentes níveis e não apenas em sala de aula. Atividades essas que habilitam os docentes a se desenvolverem e a colaborar para com o processo de desenvolvimento dos estudantes. A Instituição de Ensino Superior, objeto deste estudo, apresenta essa característica, pois busca desenvolver as competências dos seus estudantes a partir da pesquisa e da extensão, além do ensino.

Entretanto, para comprovar isso, foi necessário investigar a base teórica adequada e a legislação pertinente com os devidos métodos que possibilitaram a análise apropriada. Assim, o estudo investigou a percepção dos estudantes sobre competências em processo de formação nos cursos de Administração e de Administração Pública de uma Instituição de Ensino Superior no Rio Grande do Sul.

### 1.5.2 A Importância do Tema

Para iniciar essa investigação, foi realizada uma busca nas bases de dados de Periódicos da Capes do Ministério da Educação e na Biblioteca da Unisinos, com o objetivo de conhecer outros trabalhos realizados sobre esse mesmo tema. Para isso, foi possível realizar uma pesquisa com os descritores: “competência”, “administração” e “Instituição de Ensino Superior”, nos últimos cinco anos, no período de abril de 2014 até abril de 2019, nas áreas da Educação, Ciências Sociais e Humanas, Ciências Aplicadas e Negócios e Gestão, disponíveis nestas bases de dados. Observou-se que foram apresentados 139 trabalhos (dissertações/artigos).

Então, em uma nova busca, pesquisei somente “competência” e “administrador” com o filtro “resumos” e foram localizados 63 trabalhos, sendo que,

nenhuma dessas pesquisas localizadas apresentou-se em um formato igual ao proposto para esse projeto. Dentre os vários trabalhos localizados nessa pesquisa, foram selecionados os resumos e incluídos no Apêndice A – Resumos de Pesquisa do Banco de Dados da Capes, por apresentarem características semelhantes a este projeto de pesquisa.

Durante essa investigação, também foi possível identificar os autores mais citados e suas obras mais recentes, elencados no quadro a seguir:

Quadro 1: Principais autores sobre Competências e suas obras mais atuais.

AUTOR	OBRA
Le Boterf, Guy	<b>Desenvolvendo a competência dos profissionais.</b> Tradução: Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2007. 278 p.
Zarifian, Philippe	<b>O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.</b> Tradução: Eric Roland René Heneault. São Paulo: SENAC, 2003. 192 p.
Bitencourt, Claudia Cristina	Gestão de Recursos Humanos no Contexto Internacional: Um Estudo Comparativo entre duas Empresas Multinacionais. <b>Teoria e Prática em Administração</b> ; 2017, Vol. 7 Issue 2, p66-101, 36 p.
Brandão, Hugo Pena	<b>Mapeamento de competências.</b> Rio de Janeiro: Atlas, 2017. 192 p.
Dutra, Joel Souza	<b>Competências: conceitos, instrumentos e experiências.</b> Rio de Janeiro: Atlas, 2016. 360 p.
Quinn, Robert	<b>Competências Gerenciais: princípios e aplicações.</b> 6ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
Paiva, Kely Cesar Martins	Papel social e competências gerenciais do professor do ensino superior: aproximações entre os construtos e perspectivas de pesquisa. <b>Organizações &amp; Sociedade.</b> March 2018 25(84):100-121
Perrenoud, Philippe	<b>Formando professores profissionais: quais</b>

	<b>estratégias? Quais competências?</b> 2ª edição. Porto Alegre: ArtMed, 2018. 232p
Ruas, Roberto Lima	Competências Gerenciais Relevantes para a Atuação do Administrador: Uma Análise Comparativa entre as Percepções de Gestores Organizacionais e de Estudantes no Estado de Santa Catarina. <b>Revista de Tecnologia Aplicada</b> , set-dez2017, Vol. 6 Issue 3, p15-32, 18p
Fleury, Maria Tereza	Relação entre tamanho e desenvolvimento de competências organizacionais em multinacionais brasileiras. <b>Revista de Administração</b> , October-December 2012 47(4):596-608.

Fonte: Elaborado pela autora.

Além dessa busca, foi pesquisado no site do Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul (CRA/RS) a relação de IES com Curso Superior de Administração no Rio Grande do Sul. Nesse documento, com dados de 27 de março de 2019, é possível verificar os cursos superiores de Administração do Estado nas modalidades: Presencial, EAD (ensino a distância) e Tecnólogo, em 98 municípios do RS. No quadro abaixo, apresentamos dados específicos do município de Porto Alegre desse documento, na qual demonstra a presença do curso em 24 IES diferentes nesse município, com modalidades e habilitações diversas, conforme quadro abaixo:

Quadro 2: Cursos superiores de Administração em Porto Alegre (RS).

<b>Curso/Habilitação</b>	<b>Modalidade</b>	<b>IES</b>
Administração	Distância	Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI
Administração de Empresas/Administração Hospitalar	Presencial	Centro Universitário Metodista – IPA
Administração	Presencial	Centro Universitário Ritter dos Reis – UNIRITTER

Administração	Presencial	Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul - FADERGS
Administração/Marketing	Presencial	Escola Superior de propaganda e Marketing de Porto Alegre – ESPM
Administração	Distância	Associação Internacional de Educação Continuada - AIEC
Graduação em Administração/Bacharel em Administração e Gestão Comercial/Tecnólogo em Gestão Comercial	Presencial	Faculdade Decision de Negócios – Faculdade Decision
Administração/Administração Geral	Presencial	Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre – FDB
Administração de Empresas	Presencial e a Distância	Faculdade Estácio
Administração de Empresas/Comércio Exterior	Presencial	Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios – IBGEN
Administração	Não consta	Faculdade de Tecnologia TecBrasil – Ftec
Administração de Empresas	Presencial	Faculdade Monteiro Lobato – FATO
Administração	Presencial	Faculdade Porto-Alegrense – FAPA
Administração/Metre em Administração Pública	Presencial	Faculdade São Francisco de Assis – UNIFIN
Administração	Presencial	Faculdade SENAC/RS
Administração de Empresas/Comércio Exterior	Presencial	Faculdades Integradas São Judas Tadeu – SJT

Administração de Empresas / Análise de Sistemas / Empreendedorismo e Sucessão / Comércio Internacional	Presencial	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS
Administração	Distância	Universidade Anhanguera – UNIDERP
Administração/Gestão Pública e Administração/Sistemas e Serviços de Saúde	Presencial	Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS
Administração	Presencial e a Distância	Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
Administração	Presencial e a Distância	Universidade Luterana do Brasil – ULBRA
Administração	Distância	Universidade Paulista – UNIP
Administração	Distância	Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
Administração	Não consta	Faculdade FACCENTRO – Escola de Negócios

Fonte: Elaborado pela autora.

Nos dados do site do CRA/RS, elencados no Quadro 2, observou-se que não foi mencionado o curso de Administração da Unisinos em Porto Alegre, na modalidade Presencial e, após toda essa investigação, foi possível identificar o caráter inédito do presente projeto de pesquisa apresentado e sua importância acadêmica como ferramenta de gestão. Assim, a presente pesquisa justifica-se pela possibilidade de contribuir com os vários cursos e Instituições de Ensino Superior ofertados, na perspectiva do tema: Competências, bem como compreender a utilização acadêmica do seu conceito para a formação de Administradores e Administradores Públicos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Educação Superior: Administração e Administração Pública**

A Constituição de 1988 estabeleceu como competência da União legislar sobre a educação do país e mencionou que: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” (BRASIL, 1988). Para garantir o direito à educação, foi instituída a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), que possibilitou estabelecer regras gerais educacionais, sendo que, para a Educação Superior, definiu a finalidade e os tipos de cursos e programas abrangidos por ela, bem como regras para a educação superior em geral e regras específicas.

Esta normativa propõe um Plano Nacional de Educação (PNE) periodicamente para definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e o desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades periodicamente, através do Ministério da Educação, órgão da administração federal que tem como área de competência a política nacional de educação, compreendendo a Educação Superior, a avaliação, a informação e a pesquisa educacionais, dentre outras. Vinculado a esse órgão, tem o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), que atua no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e nos Indicadores de Qualidade da Educação Superior, dentre outras áreas. Na esfera estadual, o Conselho Estadual de Educação do Estado do Rio Grande do Sul (CEE/RS) é o órgão consultivo, normativo, fiscalizador e deliberativo da educação superior, conforme a Constituição Estadual, se responsabilizando pela autorização,

reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos universitários públicos estaduais.

Através do Inep, é realizado o Censo da Educação Superior, o instrumento de pesquisa brasileiro mais completo sobre as instituições de educação superior, que reúne informações sobre as IES, seus cursos de graduação presencial ou a distância, cursos sequenciais, vagas oferecidas, inscrições, matrículas, ingressantes e concluintes e informações sobre docentes nas diferentes formas de organização acadêmica e categoria administrativa, além de realizar o cálculo de indicadores de qualidade como o Cálculo Preliminar de Curso (CPC), índice que avalia o corpo docente, a infraestrutura da Instituição, a organização didático-pedagógica e o desempenho dos estudantes, este último, por meio do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) e o Índice Geral de Cursos (IGC), índice composto pela média ponderada dos conceitos preliminares de curso, na qual classifica as IES brasileiras de acordo com a qualidade dos cursos de graduação, numa escala de um a cinco.

Atualmente, o MEC conta com o Conselho Nacional de Educação (CNE) e a Câmara de Educação Superior (CES) como responsáveis por instituir as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de graduação. Essas diretrizes definem requisitos quanto à organização do curso, 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, dentre outros.

Em 2002 foi aprovada a primeira resolução sobre a Administração, mas, atualmente, está vigente a Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, aprovada pelo CNE do MEC, que institui as DCN do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, a serem observadas pelas IES em sua organização curricular. Porém, somente em 2010 foi aprovada a primeira resolução que, atualmente, mantém em vigor a Resolução nº 1, de 13 de janeiro de 2014, aprovada pelo CNE do MEC, que instituiu as DCN do curso de graduação em Administração Pública, bacharelado.

As DCN do curso de Administração, atualmente, apresentam as condições necessárias para a organização do curso através do PPC, com suas concepções, os seus elementos estruturais, do conteúdo e do meio inovador tecnológico. Além disso, elencam as competências e habilidades necessárias na formação do

profissional da área. Já as DCN do curso de Administração Pública, atualmente, compreendem o campo multidisciplinar de investigação e atuação profissional voltado ao Estado, ao Governo, à Administração Pública e Políticas Públicas, à Gestão Pública, à Gestão Social e à Gestão de Políticas Públicas, apresenta os princípios fundamentais do profissional e, também, elencam as competências e habilidades necessárias.

Nessa perspectiva, buscou-se conceituar Competências academicamente, bem como demonstrar, a seguir, as competências do Administrador e do Administrador Público.

## **2.2 Competências: Concepções**

As concepções a respeito do termo “competências” foram evoluindo a partir da investigação teórica e científica por autores nos campos da Educação e da Administração. Abaixo, menciono os mais citados nos últimos cinco anos para elucidar o assunto, dentre outros que considero importante.

De acordo com Dias (2010), p.74:

“O termo competência (do latim *competentia*, “proporção”, “justa relação”, significa aptidão, idoneidade, faculdade que a pessoa tem para apreciar ou resolver um assunto) terá surgido pela primeira vez na língua francesa, no século XV, designando a legitimidade e a autoridade das instituições (por exemplo, o tribunal) para tratar de determinados problemas. No século XVIII amplia-se o seu significado para o nível individual, designando a capacidade devida ao saber e à experiência”.

Conforme Zarifian (1999) *apud* Fleury (2001, p.187), “a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.”

Segundo Fleury (2001, p.184):

“[...] em 1973, McClelland publicou o *paper Testing for Competence rather than Intelligence*, na qual iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos sob a perspectiva do



indivíduo, considerando competência como uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Além disso, diferenciava competência de aptidões: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado, de habilidades, demonstração de um talento particular na prática e conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa”.

Já Le Boterf Guy (1995) *apud* Fleury (2001), p. 187, “situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional”.

De acordo com Fleury (2001, p.185):

“O conceito de competência é pensado como 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. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações”.

Segundo Brandão (2007), a competência é entendida não só como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o seu desempenho e comportamentos no trabalho (Brandão, 2007).

Segundo Dutra (2007, p.24):

“[...] são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem, de forma consciente, o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-los. A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo”.

Cruz (2001), *apud* Dias (2010), define competência como um “conceito que acolhe saberes, atitudes e valores, abarcando o domínio do self (saber-ser), o domínio cognitivo (saber formalizado) e o domínio comportamental (saber-fazer) - a competência consolida-se numa ação ou no conjunto de ações organicamente articuladas.”

Segundo Zarifian (1999), *apud* Fleury (2001, p.189):

“Diferencia as seguintes competências em uma organização: (a) Competências sobre processos: os conhecimentos do processo de trabalho. (b) Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado. (c) Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho. (d) Competências de serviço: aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final? (e) Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação”.

Para Perrenoud (1999), *apud* Dias (2010, p.74) “uma competência traduz-se na capacidade de agir eficazmente perante um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem se limitar a eles.

Cruz (2001), Alves (2005), *apud* Dias (2010, p. 74), perspectivam:

“[...] competência como a capacidade que as pessoas desenvolvem de articular, relacionar os diferentes saberes, conhecimentos, atitudes e valores; como uma ação cognitiva, afetiva, social que se torna visível em práticas e ações que se exercem sobre o conhecimento, sobre o outro e sobre a realidade. Constitui-se por um conjunto de saberes, de saberes-fazer e de atitudes que podem ser mobilizadas e traduzidas em *performances*. A competência é agir com eficiência, utilizando propriedade, conhecimentos e valores na ação que desenvolve e agindo com a mesma propriedade em situações diversas”.

Quinn *et al.* (2003) tem como foco um modelo de competências gerenciais que enfatiza a vinculação das competências gerenciais a papéis que os gestores desempenham. (Quinn et al. 2003)

Segundo Pereira (2005), *apud* Dias (2010, p. 75):

“A competência integra e coordena um conjunto de esquemas (de percepção, pensamento, avaliação e ação) que sustém inferências, antecipações, transposições analógicas, generalizações, probabilidades, recolha de informação pertinente, tomada de decisão. A competência integra, assim, raciocínios, decisões conscientes, inferências, hesitações, ensaios e erros para se ir automatizando e constituindo-se num esquema complexo”.

Le Boterf Guy (2003, p. 229), defende também que: “A competência coletiva é uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais. De acordo com Dutra (2014, p. 22):

“A competência pode ser atribuída a diferentes atores. De um lado temos a organização que possui um conjunto de competências que lhe são próprias advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo; podemos defini-las como características de seu patrimônio de conhecimentos que lhe conferem vantagens competitivas no contexto onde se insere. De outro lado, temos as pessoas que possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização; podemos defini-la como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Vamos entender a agregação de valor como uma contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos que permite à organização manter suas vantagens competitivas no tempo”.

Bitencourt *et al.*, 2013, apresenta o enfoque organizacional de competências, afirmando que estão relacionadas a um diferencial competitivo, a uma estratégia. Ruas e Silva (2016) entendem que as dimensões coletivas como as configurações de trabalho nas quais a atuação coletiva se sobrepõe a individual, ou seja, o trabalho individual deve seguir as determinações do coletivo.

Segundo Dutra (2014, p. 23):

“Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas”.

Para Paiva (2008, p. 349), o conceito de competência está relacionado à competência profissional, na qual considera ser a:

“[...] mobilização de forma particular pelo profissional na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas (que formam as competências intelectual, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas) de maneira a gerar resultados reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional), econômica (organização) e socialmente (sociedade)”.

No quadro abaixo, é possível verificar os principais conceitos apresentados pelos autores mais citados sobre “Competências”, sendo que apenas Le Boterf e Perrenoud tratam desse tema com enfoque educacional, os demais autores são gerencialistas. Para este projeto de mestrado multidisciplinar, as duas ênfases são importantes, pois uma complementa a outra.

Quadro 3: Principais conceitos sobre Competências.

<b>AUTOR/ANO</b>	<b>CONCEPÇÃO DE COMPETÊNCIA</b>
Le Boterf, Guy/2003	“A competência coletiva é uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais”.
Zarifian, Philippe/2003	“[...] a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a

	complexidade das situações”.
Bitencourt, Claudia Cristina/2013	“[...] apresenta o enfoque organizacional de competências, afirmando que estão relacionadas a um diferencial competitivo, a uma estratégia”.
Brandão, Hugo Pena/2017	“[...] a competência é entendida não só como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o seu desempenho e comportamentos no trabalho”.
Dutra, Joel Souza/2014	“[...] as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização, sendo essa competência entregue a agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização”.
Quinn, Robert/2003	“[...] o foco em um modelo de competências gerenciais estabelecido que enfatiza a vinculação das competências gerenciais a papéis que os gestores desempenham”.
Paiva, Kely Cesar Martins/2008	“[...] mobilização de forma particular pelo profissional na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas (que formam as competências intelectual, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas) de maneira a gerar resultados reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional), econômica (organização) e socialmente (sociedade)”.
Perrenoud, Philippe/2013	“[...] uma competência traduz-se na capacidade de agir eficazmente perante um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem se limitar a eles”.
Ruas, Roberto Lima/2005	“Entendemos configurações ou dimensões coletivas como as configurações de trabalho nas quais a atuação coletiva se sobrepõe a individual, ou seja, o trabalho individual deve seguir as determinações do coletivo”.
Fleury, Maria Tereza/2019	“[...] o conceito de competência é pensado como 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”.
Daft, 2016	“Existem muitas competências, mas que podem ser divididas em três habilidades: as habilidades técnicas, as habilidades humanas e as habilidades conceituais. As habilidades técnicas referem-se à compreensão e à proficiência no desempenho de tarefas específicas, nas quais inclui o domínio de métodos técnicas e equipamentos específicos. As habilidades humanas indicam a capacidade de trabalhar com e por meio de outras pessoas e de trabalhar eficazmente como membro de um grupo. Por último, as habilidades conceituais que apresentam-se a partir da capacidade cognitiva para enxergar a organização como um todo e as relações entre as partes, envolvendo o processamento de informações e a capacidade de planejamento”.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para contextualizar o conceito de Competências e possibilitar melhor compreensão sobre esse tema, foram pesquisados diversos autores, tanto na área da Administração, como na área da Educação. Entre todos, foi necessário escolher uma concepção que pudesse permitir a aplicabilidade do conceito a partir das habilidades de forma mais específica, com os estudantes dos cursos de Administração e Administração Pública da IES do Rio Grande do Sul. Para essa pesquisa, escolheu-se o autor Daft (2016).

Este mesmo autor dispõe de um questionário por escala de um a cinco, elaborado por Dorothy Marcic (2016), que possibilita realizar a análise de Competências dos estudantes por habilidades, sendo que o mesmo consta no Apêndice E – Questionário de Percepção de Competências por estudantes de uma Instituição de Ensino Superior, e possibilita identificar a diferença de percepção entre as habilidades técnicas, humanas e conceituais a partir da própria percepção dos

estudantes dos cursos de Administração e Administração Pública de uma IES do Rio Grande do Sul.

No próximo subcapítulo foi realizada pesquisa acerca das competências dos administradores e dos administradores públicos em artigos publicados.

### 2.3 Competências do Administrador e do Administrador Público

Ao pesquisar sobre Competências do Administrador e Competências do Administrador Público, com foco na formação de alunos de Instituições de Ensino Superior, foram localizados artigos em revistas com temática semelhante, conforme quadro a seguir, com título, ano de publicação e resultados.

Quadro 4: Artigos encontrados com a temática Competências.

<b>Título do Artigo</b>	<b>Ano</b>	<b>Resultados</b>
“Competências do Administrador: um estudo com acadêmicos do curso de administração no contexto da aprendizagem ativa”	2018	“Neste estudo, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva, em uma amostra de 54 alunos dos cursos de Administração de três universidades catarinenses. Entre os resultados, a pesquisa revelou que para os alunos, competências mais importantes a serem desenvolvidas são: a autocrítica e pensar estrategicamente em relação às oportunidades”.
“Competências Gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos”	2018	“Entre várias recomendações de pesquisa, sugerem-se estudos que identifiquem as MC de maior relevo, ainda que genéricas ou transversais, de modo a nortear ou facilitar a viabilização de diagnósticos de MC, proporcionando que os futuros estudos se concentrem em mapear competências específicas e peculiares do <i>locus</i> de pesquisa estudado; bem como a replicação do estudo, com o fito de verificar o comportamento

		dinâmico das MC ao longo dos anos.”
“Competências Gerenciais no Contexto Internacional: possíveis contribuições de cursos superiores brasileiros de Administração”	2013	“Para analisar as ementas dos cursos de Administração dessas IES, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo clássica. A interpretação dos dados foi orientada por parâmetros que tiveram como base os resultados de levantamento junto a brasileiros que trabalham no exterior (SOUSA <i>et al.</i> , 2010) e os estudos de Echeveste e outros, (1999) e McCall e Hollenbeck (2003). Foram avaliadas 1.324 ementas, tendo sido identificadas aderências às competências propostas em 622 (46,97% do corpus). Com maior frequência, foram encontradas: visão estratégica, capacidade de decisão, capacidade de correlação de fatos com importância para a empresa e capacidade para tratar com culturas diversas.”
“Relação entre estilo de aprendizagem e a autopercepção de competências profissionais em alunos concludentes do curso de graduação em Administração da UFC”	2013	“Constatou-se que independentemente do Estilo de aprendizagem, os alunos tiveram uma percepção semelhante acerca da aquisição de competências profissionais, o que pode significar que as metodologias de ensino adotadas no curso de graduação em Administração da UFC permitem que alunos com diferentes preferências de aprendizagem adquiram as competências profissionais em níveis similares.”
“Gestão de competências profissionais na formação de Administradores”	2012	“A aplicação da técnica de análise fatorial permitiu identificar as principais competências exigidas pelo mercado profissional: padrões e valores, adaptação e negociação,



		conhecimento e técnico-profissional. Os resultados sugerem que as expectativas propostas pelas DCNs estão sendo plenamente desenvolvidas pelo Curso de Administração da UFSM.”
“O estágio e a formação de competências profissionais em estudantes de Administração”	2009	“As organizações entrevistadas, de outro modo, acreditam que as competências técnico-funcionais são ensinadas diretamente aos estagiários no ambiente de trabalho. Demandam também, dos estagiários, a presença de competências comportamentais, éticas e políticas. A partir dos resultados, conclui-se também que o estágio, em Administração, é um mecanismo que permite a formação de competências profissionais, e contribui de maneira significativa para a inserção do aluno no mercado de trabalho.”
“Competências adquiridas no Curso de Graduação em Administração de Empresas sob a ótica dos alunos formandos”	2009	“A pesquisa contribuiu para esclarecer que, de maneira geral, a percepção dos discentes é que a FMR tem conseguido desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes sugeridos pelas diretrizes curriculares; entretanto, a pontuação cai quando as competências são relacionadas à gestão de projetos e prestação de consultorias. O corpo docente, por sua vez, deve refletir sobre o resultado e reavaliar atividades curriculares, principalmente as complementares, que oferecem palco valioso para o aprimoramento dos administradores egressos.”
“Competências individuais adquiridas durante os	2009	“Sumariando os resultados é possível concluir que, além do desenvolvimento de uma atitude

anos de graduação de alunos do curso de Administração de Empresas”		empreendedora, o curso propiciou, fundamentalmente, o desenvolvimento da competência social.”
---	--	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Entretanto, desses artigos não foi possível localizar conceitos específicos para Competências do Administrador e do Administrador Público, sendo que a maioria deles se utilizou das competências das Diretrizes Curriculares dos Cursos de Administração e de Administração Pública nas suas análises. Neste trabalho, estas competências legais, instituídas pelo Ministério da Educação, foram analisadas de forma bem detalhada nos capítulos a seguir.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo está dividido em três subcapítulos: o primeiro refere-se à concepção e método de pesquisa, o segundo, da contextualização do objeto de pesquisa, e o terceiro, sobre os aspectos éticos.

#### **3.1 Concepção e Método de Pesquisa**

Este trabalho foi realizado a partir de uma pesquisa exploratória descritiva, através de abordagem mista, ou seja, quantitativa e qualitativa. A pesquisa exploratória descritiva tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, com característica de ser bastante flexível, pois considera aos mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado, e de considerar a coleta de dados de diversas maneiras (GIL, 2010).

A pesquisa quantitativa foi realizada a partir de uma *Survey*, através da aplicação de questionário, obtendo-se o retorno de 124 respondentes (amostra) dentre os 268 alunos matriculados (população) no segundo semestre de 2019, nos cursos de Administração e Administração Pública da referida IES, no campus de Porto Alegre, localizado no Rio Grande do Sul. O questionário adotado é o proposto por Daft e Marcic (2016), com 17 questões, na qual possibilitou analisar as competências por habilidades técnicas, humanas e conceituais (DAFT, 2016) e está no Apêndice E – Questionário de Percepção de Competências por Estudantes de uma Instituição de Ensino Superior. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 184), “Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidos por escrito e sem a presença

do entrevistador”. Os dados quantitativos foram analisados através de estatística descritiva, com o apoio do *software SPSS*.

Na etapa qualitativa, foi feita Pesquisa Documental, coletada através das Diretrizes Curriculares de Curso e dos Projetos Pedagógicos de Curso. Além disso, foi realizada uma pesquisa de Campo a partir de entrevistas semiestruturadas com o coordenador do curso de Administração e o coordenador do curso de Administração Pública de uma IES do Rio Grande do Sul. Conforme Marconi e Lakatos (2010, p.178), “Entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

Os dados qualitativos da pesquisa documental e das entrevistas foram tratados pela Análise de Conteúdo (RICHARDSON e PERES, 1999). O roteiro utilizado nas entrevistas semiestruturadas com os coordenadores dos cursos de Administração e Administração Pública (Apêndice F – Entrevista de Percepção de Competências dos Estudantes pelos Coordenadores de Curso) foi desenvolvido a partir das habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais (DAFT, 2016).

Quanto às pesquisas qualitativa e quantitativa, entende-se que são formas complementares e não antagônicas e podem colaborar com a proposição de um projeto de intervenção. Sendo que na pesquisa qualitativa é possível captar a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo preestabelecido e a pesquisa quantitativa tem como propósito medir relações entre variáveis ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto. (ROESCH *et al.*, 2010).

Quadro 5: Métodos e Procedimentos.

<b>MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b>				
<b>TIPOS DE PESQUISA</b>	<b>NATUREZA DOS DADOS</b>	<b>PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS</b>	<b>DOCUMENTOS/ PARTICIPANTES</b>	<b>TÉCNICAS DE ANÁLISE</b>

Pesquisa Exploratória Descritiva	1. Quantitativa	1. <i>Survey</i> a partir do Questionário de Habilidades Técnicas, Humanas e Conceituais	Alunos(as) do curso de Administração e de Administração Pública, no total de 124 estudantes.	Foi utilizada a Estatística Descritiva, com o auxílio do <i>software SPSS</i> .
	2. Qualitativa	1. Pesquisa Documental	1. Diretrizes Curriculares Nacionais de Curso; 2. Organização Curricular; 3. Projeto Pedagógico de Curso.	Foi utilizada a Análise de Conteúdo e categorizado a partir das habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais.
		2. Entrevistas	1. Coordenador do curso de Administração; 2. Coordenador do curso de Administração Pública;	

Fonte: Elaborado pela autora.

No Quadro 5, foram apresentados os métodos e procedimentos que foram utilizados para identificar a percepção dos estudantes e dos coordenadores de curso sobre competências no processo de formação dos estudantes dos cursos de Administração e de Administração Pública de uma Instituição de Ensino Superior localizada no Rio Grande do Sul.

### **3.2 A Contextualização do Campo de Pesquisa**

A IES, objeto desse estudo, foi criada pelo Poder Público do Estado através da Lei nº 11.646 de 10 de julho de 2001 e é regida pela Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, além da legislação do Estado do Rio Grande do Sul, no que tange ao ensino superior. Oferece cursos de graduação e pós-graduação (especialização e mestrado), além das ações de extensão e dos projetos de pesquisa, em cada uma das 24 unidades localizadas em diferentes municípios do Rio Grande do Sul.

Essa Instituição é multicampi, descentralizada, mas se aproxima da comunidade gaúcha em vários pontos importantes do Estado do Rio Grande do Sul com a missão de: “Promover o desenvolvimento regional sustentável, através da formação de recursos humanos qualificados, da geração e da difusão de conhecimentos e tecnologias capazes de contribuir para o desenvolvimento econômico, social e cultural das diferentes regiões do Estado”, de acordo com o seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

Na unidade da Instituição de Ensino Superior localizada em Porto Alegre são oferecidos os cursos de graduação em Administração, Administração Pública, Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia, Engenharia de Energia, Pedagogia - Licenciatura – PARFOR, Licenciatura em Letras: Habilitação Língua Portuguesa e Literaturas de Língua Portuguesa e Tecnologia em Automação Industrial, num total aproximado de 690 alunos, além de cursos de pós-graduação. Especificamente para esse estudo, foram escolhidos o curso de graduação em Administração e o curso de graduação em Administração Pública, mesmo sabendo que em Frederico Westphalen apresenta esse último curso, com o mesmo Projeto Pedagógico de Curso de Porto Alegre.

Essa IES tem como visão: "Ser uma universidade reconhecida pela sociedade como eficaz e eficiente na promoção do desenvolvimento regional sustentável", e os seus valores são: "Democracia e participação coletiva nas decisões; Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão; Formação humana integral; Respeito às diferenças e diversidades socioculturais; pluralidade de ideias e credos; Compromisso com a ética, cidadania e inclusão social; Foco no

desenvolvimento regional sustentável a partir das demandas e necessidades locais e regionais”, de acordo com o PDI.

Essa Instituição tem como valores: a excelência acadêmica; a liberdade e pluralidade de pensamentos; a educação e o respeito aos direitos humanos; a consciência ética e a responsabilidade social; a democracia e cidadania; a integração, cooperação e criatividade. Constata-se o compromisso social como parte da identidade dessa IES, através do Projeto Político Pedagógico (PPP), do Plano de Desenvolvimento Institucional, dos Projetos Pedagógicos de Cursos - PPC e da organização curricular.

O PPC da Administração da IES em Porto Alegre apresenta ênfase na saúde e divide-se em seis eixos temáticos: informação e comunicação em saúde, pesquisa em saúde, estudos administrativos (subeixos: estratégico, formação básica, econômico, financeiro e operacional); história, saúde, direito e sociedade, e diagnósticos e estratégias tecnoassistenciais em saúde, indicando a ênfase do curso em: Sistemas e Serviços em Saúde, com carga horária total de 3.150 horas, 210 créditos, duração de quatro anos, ingresso anual, total de vagas anuais de 80, regime escolar semestral, turnos de funcionamento: manhã, tarde e noite, tem como missão a formação integral de um profissional da Administração para atuar dentro do campo da saúde, capacitado para realizar e coordenar ações essenciais para a implementação do novo modelo assistencial pretendido pelo Sistema Único de Saúde (SUS). No que tange as competências gerenciais, foram verificadas as seguintes disciplinas: Decisão e Liderança, Negociação, Inovação e Gestão de Pessoas.

O PPC da Administração Pública da IES em Porto Alegre menciona que o curso iniciou em 2009, entretanto, com outro nome, chamava-se Administração: Gestão Pública, com 40 vagas, com carga horária de 3135 horas, 209 créditos, ingresso anual, turnos de funcionamento: diurno (por quatro anos) e noturno (por quatro anos e meio), regime escolar semestral, com o objetivo de formar profissionais para a esfera pública, capacitando-os à avaliação de políticas públicas e possibilitando-lhes a formação técnica de gestores públicos. O currículo antigo do curso apresenta as disciplinas de Psicologia Organizacional, Gestão de Pessoas, Inovação, Negociação, Decisão e Liderança, além de Ética e Administração Pública que possibilitam adquirir competências gerencias. No currículo novo, são verificadas

as disciplinas de Psicologia Organizacional, Gestão de Pessoas, Inovação, além de Ética e Administração Pública, já as disciplinas de Negociação, bem como de Decisão e Liderança passaram a ser eletivas.

Verificou-se que os PPC de Administração e de Administração Pública mencionados acima não foram atualizados recentemente. É possível verificar se as mudanças no currículo ocorreram apenas para se adequar a uma nova legislação ou estão em trâmites de novas proposições. De 2005 até 2019, são 14 anos sem atualização e de 2015 até 2019, são quatro anos.

Quanto aos índices de avaliação pelo Mec, verificou-se que a IES mantém o conceito 4 no IGC – Índice Geral de Curso (índice composto pela média ponderada dos conceitos preliminares de curso) que, numa escala de 1 a 5, classifica as universidades brasileiras de acordo com a qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação. Outro índice verificado é a nota do CPC, que inclui a avaliação do corpo docente, infraestrutura da instituição, organização didático-pedagógica e o desempenho dos estudantes, por meio do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - Enade. Na IES, em 2015, ano da sua última avaliação do curso de graduação em Administração e do curso de graduação em Administração Pública de Porto Alegre divulgados, apresentou as notas 5 e 4, respectivamente, numa escala de 1 a 5.

O PPC da Administração da IES apresenta de forma bem detalhada a fundamentação teórico-metodológica do curso, além de especificar a missão, os objetivos e o perfil profissional do egresso, a organização curricular, o sistema de avaliação, as políticas de integração entre ensino, pesquisa e extensão, referências, bem como um capítulo específico sobre competências e habilidades, onde diz:

“A competência, portanto, é um conceito político-educacional abrangente, um processo de articulação e mobilização gradual e contínua de conhecimentos gerais e específicos, de habilidades teóricas e práticas, de hábitos e atitudes e de valores éticos, que possibilita ao indivíduo o exercício eficiente de seu trabalho, a participação ativa, consciente e crítica no mundo do trabalho e na esfera social, além de sua efetiva autorrealização”.



Entretanto, o PPC da Administração Pública da IES apresenta, além da concepção, a justificativa, a organização curricular, o detalhamento da relação perfil docente por área do componente curricular, o detalhamento da infraestrutura necessária para o curso, além de mencionar a importância das competências:

“[...] a construção de competências para se efetivar, deve se refletir nos objetivos da formação, na eleição de seus conteúdos, na organização institucional, na abordagem metodológica, na criação de diferentes tempos e espaços de vivência para os administradores públicos em formação. Utiliza-se, portanto, o conceito de competência de Le Boterf (*apud* PERRENOUD, 1999), em que a mesma é compreendida não como um estado, mas como um processo.”

Quanto à organização curricular do curso de Administração, é possível observar que está subdividida por eixos temáticos, com ênfase em Sistemas e Serviços em Saúde. Entretanto, na organização curricular do curso de Administração Pública, o conteúdo não é distribuído por eixo temático, como o anterior, e apresenta o seguinte parágrafo no item organização curricular, diferente do anterior: “O curso prevê a oferta de disciplinas na modalidade semipresencial utilizando-se das tecnologias de comunicação e informação disponíveis e em consonância com a Portaria MEC 4.059/2004.”

### **3.3 Aspectos Éticos**

Para esse projeto de pesquisa foram adotadas todas as medidas necessárias para garantir a confidencialidade dos dados, especialmente com relação aos nomes das pessoas envolvidas, de acordo com os princípios éticos. Com a assinatura da Carta de Anuência, no Apêndice D, ele foi registrado na Plataforma Brasil e submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Unisinos e, posteriormente, da UERGS para então ser aplicada a pesquisa, de acordo com a Resolução CNS 510/2016 e a Resolução 466/12.

Após autorizado, os alunos que decidiram participar receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponível no Apêndice B, para responder ao Questionário de Percepção de Competências por Estudantes de uma Instituição de Ensino Superior. Os coordenadores preencheram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, disponível no Apêndice C, para participar da Entrevista sobre Percepção de Competências dos Estudantes pelos Coordenadores de Curso de uma Instituição de Ensino Superior.

Os questionários e as entrevistas foram aplicados nas dependências da IES pesquisada, no *campus* em Porto Alegre. Os alunos tiveram vinte minutos, em média, para responder o questionário e os coordenadores de curso participaram das entrevistas no mesmo tempo, sendo previamente agendadas para isso, com a presença da pesquisadora durante todos os procedimentos e, também, para esclarecer dúvidas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A apresentação e discussão dos resultados foram divididos em dois subcapítulos: a análise dos resultados quantitativos e a análise dos resultados qualitativos. Posteriormente, os resultados foram analisados de forma integrada.

### 4.1 Análise dos Resultados Quantitativos

Nesta etapa da pesquisa foi feita a análise dos resultados quantitativos, através do software SPSS, na qual foram demonstradas as características do perfil dos estudantes dos cursos de Administração e Administração Pública que participaram dessa pesquisa, bem como sua frequência e porcentagem estatística. Quanto à porcentagem válida, considerou-se a quantidade de respondentes da pesquisa sem considerar os “não respondentes” (estatística descritiva).

Quadro 6: Estudantes por Curso.

Questionários coletados	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
Administração	82	66,1	66,1
Administração Pública	42	33,9	33,9
Total	124	100,0	100,0

Fonte: Elaborado através do software SPSS.

O Quadro 6, demonstrou 124 questionários coletados no total (n=100%), sendo que 82 (66,1%) foram de estudantes do curso de Administração e 42 (33,9%) foram de estudantes do curso de Administração Pública. Ou seja, a maioria dos estudantes que participaram dessa pesquisa foi do curso de Administração.

Quadro 7: Estudantes por faixa etária.

<b>Faixa etária</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Porcentagem válida</b>
até 20 anos	13	10,5	10,5
de 21 a 25 anos	38	30,6	30,6
de 26 a 30 anos	22	17,7	17,7
a partir de 31 anos	51	41,1	41,1
Total	124	100,0	100,0

Fonte: Elaborado através do software SPSS.

O Quadro 7, apresentou o total dos estudantes dos cursos de Administração e Administração Pública que participaram da pesquisa, por quatro faixas etárias, sendo a faixa “a partir de 31 anos”, a que contou com 51 participantes, ou seja, a quantidade mais expressiva, representando 41,1% da amostra.

Quadro 8: Estudantes por semestre.

<b>Semestre atual</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Porcentagem válida</b>	<b>Porcentagem acumulativa</b>
1,0	1	,8	,8	,8
2,0	27	21,8	22,5	23,3
3,0	9	7,3	7,5	30,8
4,0	24	19,4	20,0	50,8
5,0	14	11,3	11,7	62,5
6,0	10	8,1	8,3	70,8
7,0	20	16,1	16,7	87,5
8,0	10	8,1	8,3	95,8
9,0	2	1,6	1,7	97,5
10,0	3	2,4	2,5	100,0
Total	120	96,8	100,0	
Não responderam	4	3,2		

Total	124	100,0	
-------	-----	-------	--

Fonte: Elaborado através do software SPSS.

O Quadro 8 apresenta a frequência dos estudantes participantes dos cursos de Administração e Administração Pública distribuída nos dez semestres regulares desses cursos. Observou-se que, 75 (62,5%) estudantes, estão cursando do primeiro ao quinto semestre, e 45 (37,5%) dos estudantes estão cursando do sexto ao décimo semestre (considerando a porcentagem acumulativa). O que nos permite afirmar que, a maioria da amostra dos estudantes encontra-se mais no início do curso do que no final.

Quadro 9: Estudantes por Estado Civil.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
Válido	solteiro	84	67,7	69,4
	divorciado	9	7,3	7,4
	casado/união	27	21,8	22,3
	estável			
	Total	121	97,6	100,0
	Não responderam	4	3,2	
Total		124	100,0	

Fonte: Elaborado através do software SPSS.

No Quadro 9 constam os estudantes do curso de Administração e de Administração Pública que participaram da pesquisa por estado civil. A maioria apresentada foi de solteiros (as), com 84 (67,7%) estudantes, seguido de 27 (21,8%) estudantes casados ou em união estável, 9 (7,3%) de divorciados e 4 (3,2%) não responderam.

Quadro 10: Estudantes por Sexo e Gênero.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida

Válido	masculino	39	31,5	33,3
	feminino	78	62,9	66,7
	Total	117	94,4	100,0
	Não responderam	7	5,6	
Total		124	100,0	

Fonte: Elaborado através do software SPSS.

O Quadro 10 apresenta sexo e gênero (juntos, pois os números foram iguais para ambos) com 78 (62,9%) estudantes femininos, 39 (31,5%) estudantes masculinos e 7(5,6%) ausentes. A partir desses dados, podemos afirmar que a maioria dos/as estudantes que participou dessa pesquisa é de sexo/gênero feminino.

Quadro 11: Estatística Descritiva por Competências.

Competências	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	CV
Hab_conceituais	120	8,00	23,00	16,9750	3,17147	19%
Hab_humanas	119	2,00	16,00	8,7227	2,73063	31%
Hab_técnicas	121	1,00	17,00	6,7603	3,44970	51%

Fonte: Elaborado através do software SPSS.

O Quadro 11 apresenta dados estatísticos descritivos por competências na qual demonstra a pontuação mínima, máxima e média, bem como o desvio padrão e o coeficiente de variação por habilidades conceituais, habilidades humanas e habilidades técnicas. É possível observar que, as habilidades conceituais obtiveram a maior média e o menor coeficiente de variação, indicando que houve melhor desempenho nessa habilidade. As habilidades humanas e técnicas tiveram índices mais próximos, então permanecem como lacunas a serem melhor desenvolvidas.

Quadro 12: Estatística Descritiva das Competências por curso.

Curso		Hab_conceituais	Hab_humanas	Hab_técnicas
Administração	N	79	77	80

	Mínimo	8,00	2,00	1,00
	Máximo	22,00	16,00	17,00
	Média	17,2785	8,9610	6,5000
	Desvio Padrão	3,29310	3,02377	3,46410
	CV	19%	34%	53%
	Soma	1365,00	690,00	520,00
Administração Pública	N	41	42	41
	Mínimo	10,00	3,00	1,00
	Máximo	23,00	14,00	14,00
	Média	16,3902	8,2857	7,2683
	Desvio Padrão	2,87122	2,05160	3,40606
	CV	18%	25%	47%
	Soma	672,00	348,00	298,00
Total	N	120	119	121
	Mínimo	8,00	2,00	1,00
	Máximo	23,00	16,00	17,00
	Média	16,9750	8,7227	6,7603
	Desvio Padrão	3,17147	2,73063	3,44970
	Soma	2037,00	1038,00	818,00

Fonte: Elaborado através do software SPSS.

Uma importante medida descritiva para realizar a comparação quanto ao desempenho dos estudantes dos cursos de Administração e Administração Pública por competências, ou seja, por habilidade conceitual, habilidade humana e habilidade técnica (DAFT, 2016) fornece resultados robustos para a comparação do desempenho de diferentes grupos, tais como o Coeficiente de Variação (CV), que utiliza a relação entre o desvio-padrão e a média, produzindo um resultado percentual. Este resultado considera, também em seu cálculo, as diferenças dos

tamanhos dos grupos (n) e, por isso, pode ser usado para fazer a comparação direta. Quanto menor o coeficiente de variação, melhor o desempenho.

Ao analisar os dados do Quadro 12, observou-se que os resultados dos estudantes da Administração e da Administração Pública, que participaram da pesquisa, foram homogêneos. Sendo que os dois cursos apresentaram resultados médios mais altos com menor variabilidade relativa, nas três habilidades avaliadas. Em ambos os grupos, ou seja, tanto para os estudantes do curso de Administração como de Administração Pública, o desempenho menos satisfatório foi observado na avaliação das habilidades técnicas, seguido das habilidades humanas, e o desempenho mais satisfatório foi nas habilidades conceituais.

Quadro 13: Total de respondentes por competências, semestre atual, faixa etária e gênero.

	Respondentes				
	Incluídos		Excluídos (não existentes no banco de dados)		Total
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N
Hab_conceituais * Semestre_atual	116	93,5%	8	6,5%	124
Hab_humanas * Semestre_atual	115	92,7%	9	7,3%	124
Hab_técnicas * Semestre_atual	117	94,4%	7	5,6%	124
Hab_conceituais * Faixa_etária	120	96,8%	4	3,2%	124
Hab_humanas * Faixa_etária	119	96,0%	5	4,0%	124
Hab_técnicas * Faixa_etária	121	97,6%	3	2,4%	124
Hab_conceituais * Gênero	113	91,1%	11	8,9%	124
Hab_humanas * Gênero	113	91,1%	11	8,9%	124
Hab_técnicas * Gênero	115	92,7%	9	7,3%	124

Fonte: Elaborado através do software SPSS.



O Quadro 13 demonstrou os cruzamentos de dados entre total de alunos por competências, semestre atual, faixa etária e gênero, e serve para fazer verificações do número de respondentes obtidos em cada uma dessas situações.

Quadro 14: Competências por semestre atual.

Semestre_atual		Hab_conceituais	Hab_humanas	Hab_técnicas
1,0	Média	17,0000	8,0000	12,0000
	N	1	1	1
	Desvio	.	.	.
	Padrão	.	.	.
	Mínimo	17,00	8,00	12,00
	Máximo	17,00	8,00	12,00
2,0	Média	17,2593	9,2593	6,1923
	N	27	27	26
	Desvio	3,49277	2,33028	3,61131
	Padrão	3,49277	2,33028	3,61131
	Mínimo	10,00	6,00	1,00
	Máximo	23,00	14,00	15,00
3,0	Média	17,3333	8,6667	7,2222
	N	9	9	9
	Desvio	2,39792	3,27872	3,11359
	Padrão	2,39792	3,27872	3,11359
	Mínimo	12,00	3,00	2,00
	Máximo	20,00	15,00	12,00
4,0	Média	17,5000	8,8182	5,9583
	N	22	22	24
	Desvio	2,95603	2,50022	3,56894
	Padrão	2,95603	2,50022	3,56894
	Mínimo	10,00	6,00	1,00
	Máximo	22,00	16,00	14,00
5,0	Média	17,9167	9,3846	5,8571

	N	12	13	14
	Desvio Padrão	3,08835	1,75777	1,83375
	Mínimo	11,00	5,00	3,00
	Máximo	22,00	12,00	9,00
6,0	Média	14,1000	7,1000	7,0000
	N	10	10	9
	Desvio Padrão	3,75500	3,21282	5,00000
	Mínimo	8,00	2,00	1,00
	Máximo	19,00	11,00	17,00
7,0	Média	16,4000	8,3684	7,5263
	N	20	19	19
	Desvio Padrão	2,77963	3,86164	3,67224
	Mínimo	9,00	2,00	1,00
	Máximo	20,00	15,00	14,00
8,0	Média	18,0000	8,8889	7,1000
	N	10	9	10
	Desvio Padrão	3,05505	2,14735	2,28279
	Mínimo	12,00	5,00	2,00
	Máximo	22,00	11,00	10,00
9,0	Média	14,5000	8,5000	8,5000
	N	2	2	2
	Desvio Padrão	,70711	2,12132	4,94975
	Mínimo	14,00	7,00	5,00
	Máximo	15,00	10,00	12,00
10,0	Média	17,3333	9,3333	9,6667
	N	3	3	3

	Desvio Padrão	2,51661	2,88675	1,52753
	Mínimo	15,00	6,00	8,00
	Máximo	20,00	11,00	11,00
Total	Média	16,9741	8,7565	6,7179
	N	116	115	117
	Desvio Padrão	3,16904	2,74530	3,43372
	Mínimo	8,00	2,00	1,00
	Máximo	23,00	16,00	17,00

Fonte: Elaborado através do software SPSS.

Quadro 15: Resumo teste de hipótese 1.

#### Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Hab_conceituais é a mesma entre as categorias de Semestre_atual.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,210	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Hab_humanas é a mesma entre as categorias de Semestre_atual.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,851	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Hab_técnicas é a mesma entre as categorias de Semestre_atual.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,367	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Elaborado através do software SPSS.

No Quadro 14 estão apresentadas as medidas descritivas obtidas a partir da análise conjunta das variáveis que foram selecionadas para esta etapa do estudo. Inicialmente, demonstra o desempenho dos participantes em cada uma das três habilidades avaliadas, de acordo com o semestre atual que estavam cursando quando participaram da pesquisa. Nesse quadro, é possível observar, por exemplo,

que o maior número de participantes estava cursando o segundo semestre, quarto e sétimo, respectivamente.

Analisando o resultado numérico médio que foi obtido em cada uma das habilidades, observa-se que nas habilidades conceituais, por exemplo, o desempenho obtido pelos alunos do sexto, sétimo e nono semestres foi mais baixo que dos alunos dos demais semestres. Porém, esta diferença numérica não é significativa ao nível de 5% de significância, conforme demonstrado pelo teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis* que foi realizado. O mesmo ocorre nas outras habilidades. Ou seja, não foi possível afirmar que haja qualquer influência do semestre do aluno no desempenho que ele obtém nas habilidades em que foi avaliado, através do teste de comparação de médias realizado.

Quadro 16: Competências por faixa etária.

Faixa_etária		Hab_conceituais	Hab_humanas	Hab_técnicas
até 20 anos	Média	16,8462	8,3077	5,1538
	N	13	13	13
	Desvio Padrão	3,93375	2,17503	2,70327
	Mínimo	10,00	6,00	2,00
	Máximo	22,00	14,00	12,00
de 21 a 25 anos	Média	16,8421	9,0000	7,2222
	N	38	36	36
	Desvio Padrão	3,44475	2,97610	3,56259
	Mínimo	8,00	2,00	1,00
	Máximo	23,00	16,00	17,00
de 26 a 30 anos	Média	16,6364	8,8182	7,6818
	N	22	22	22
	Desvio Padrão	2,80383	3,12648	3,44185
	Mínimo	11,00	2,00	2,00

	Máximo	22,00	15,00	14,00
a partir de 31	Média	17,2766	8,5833	6,4400
anos	N	47	48	50
	Desvio			
	Padrão	2,94664	2,53346	3,44733
	Mínimo	9,00	3,00	1,00
	Máximo	22,00	15,00	14,00
Total	Média	16,9750	8,7227	6,7603
	N	120	119	121
	Desvio			
	Padrão	3,17147	2,73063	3,44970
	Mínimo	8,00	2,00	1,00
	Máximo	23,00	16,00	17,00

Fonte: Elaborado através do software SPSS.

Quadro 17: Resumo teste de hipótese 2.

#### Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Hab_conceituais é a mesma entre as categorias de Faixa_etária.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,861	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Hab_humanas é a mesma entre as categorias de Faixa_etária.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,562	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Hab_técnicas é a mesma entre as categorias de Faixa_etária.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,122	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Elaborado através do software SPSS.

Quadro 18: Competências por gênero.

<b>Gênero</b>		<b>Hab_conceituais</b>	<b>Hab_humanas</b>	<b>Hab_técnicas</b>
masculino	Média	16,3243	8,9744	6,9231
	N	37	39	39
	Desvio Padrão	3,75688	2,94232	3,84150
	Mínimo	8,00	2,00	1,00
	Máximo	23,00	15,00	17,00
feminino	Média	17,3421	8,6351	6,6711
	N	76	74	76
	Desvio Padrão	2,91914	2,66162	3,29196
	Mínimo	9,00	2,00	1,00
	Máximo	22,00	16,00	15,00
Total	Média	17,0088	8,7522	6,7565
	N	113	113	115
	Desvio Padrão	3,23622	2,75335	3,47318
	Mínimo	8,00	2,00	1,00
	Máximo	23,00	16,00	17,00

Fonte: Elaborado através do software SPSS.

Quadro 19: Resumo de teste de hipótese 3.

### Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Hab_conceituais é a mesma entre as categorias de Gênero.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,230	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Hab_humanas é a mesma entre as categorias de Gênero.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,527	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Hab_técnicas é a mesma entre as categorias de Gênero.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,974	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Elaborado através do software SPSS.

Para as variáveis de faixa etária e gênero apresentados nos Quadros 16 e 18 o resultado obtido foi semelhante, para as quais também não foi possível identificar a influência sobre o desempenho médio obtido nas habilidades testadas, através do teste de *Kruskal-Wallis*, ao nível de 5% de significância, pois, se tivéssemos obtido algum número menor ou igual a 0,05 nos Quadros 17 e 19 na coluna “sig”, indicaria efeito da variável testada sobre a habilidade em análise.

Realizando a mesma comparação de médias considerando separadamente os cursos, os resultados são diferentes, conforme segue.

Quadro 20: Resumo de teste de hipótese 4.

**Curso = Administração****Resumo de Teste de Hipótese**

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Hab_conceituais é a mesma entre as categorias de Semestre_atual.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,025	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Hab_humanas é a mesma entre as categorias de Semestre_atual.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,629	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Hab_técnicas é a mesma entre as categorias de Semestre_atual.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,234	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Elaborado através do software SPSS.

Conforme o Quadro 20, existe diferença significativa nos resultados das habilidades conceituais dos respondentes, dependendo do semestre que estão cursando ( $p$ -valor = 0,025).

Quadro 21: Medias ordenadas das habilidades conceituais.

semestre	Habilidades conceituais: médias ordenadas
8	18,00
5	17,92
4	17,50
3	17,33
10	17,33
2	17,26
1	17,00
7	16,40
9	14,50
6	14,10



Fonte: Elaborado através do software SPSS.

Observando-se a ordenação decrescente das médias e confrontando com as diferenças significativas obtidas, constata-se que o desempenho dos alunos da amostra que estavam no oitavo semestre foi significativamente superior à média dos alunos do segundo, primeiro, sétimo, nono e sexto semestres.

Os alunos do sexto semestre apresentaram desempenho médio significativamente inferior aos alunos do oitavo, quinto, quarto, terceiro, décimo e segundo semestres, respectivamente, nesta habilidade.

Quadro 22: Testes Amostras 1 e 2.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Aj.
6,000-2,000	27,229	9,267	2,938	,003	,119
6,000-8,000	-36,367	12,405	-2,932	,003	,121
7,000-8,000	-25,463	11,178	-2,278	,023	,818
9,000-8,000	41,950	18,607	2,254	,024	,870
6,000-5,000	23,222	10,484	2,215	,027	,963
7,000-2,000	16,326	7,546	2,163	,031	1,000
9,000-2,000	32,812	16,680	1,967	,049	1,000
6,000-4,000	17,513	9,644	1,816	,069	1,000
6,000-3,000	29,667	17,386	1,706	,088	1,000
9,000-5,000	28,806	17,386	1,657	,098	1,000
4,000-8,000	-18,854	11,704	-1,611	,107	1,000
9,000-3,000	35,250	22,240	1,585	,113	1,000
6,000-10,000	-25,417	17,386	-1,462	,144	1,000
9,000-10,000	-31,000	22,240	-1,394	,163	1,000
7,000-5,000	12,319	9,000	1,369	,171	1,000
9,000-4,000	23,096	16,893	1,367	,172	1,000
6,000-7,000	-10,904	9,000	-1,212	,226	1,000
4,000-2,000	9,716	8,304	1,170	,242	1,000
7,000-3,000	18,763	16,533	1,135	,256	1,000
5,000-8,000	-13,144	12,405	-1,060	,289	1,000
9,000-7,000	16,487	16,533	,997	,319	1,000
7,000-10,000	-14,513	16,533	-,878	,380	1,000
7,000-4,000	6,609	8,005	,826	,409	1,000
2,000-8,000	-9,138	11,395	-,802	,423	1,000
4,000-3,000	12,154	16,893	,719	,472	1,000
4,000-5,000	-5,709	9,644	-,592	,554	1,000
10,000-8,000	10,950	18,607	,588	,556	1,000
4,000-10,000	-7,904	16,893	-,468	,640	1,000
5,000-2,000	4,007	9,267	,432	,665	1,000
5,000-3,000	6,444	17,386	,371	,711	1,000
3,000-8,000	-6,700	18,607	-,360	,719	1,000
9,000-6,000	5,583	17,386	,321	,748	1,000
10,000-3,000	4,250	22,240	,191	,848	1,000
2,000-3,000	-2,438	16,680	-,146	,884	1,000
5,000-10,000	-2,194	17,386	-,126	,900	1,000
10,000-2,000	1,812	16,680	,109	,913	1,000

Cada linha testa a hipótese nula de que as distribuições da Amostra 1 e da Amostra 2 são as mesmas. São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,05.

Fonte: Elaborado através do software SPSS.

Quadro 23: Resumo de teste de hipótese 5.

**Curso = Administração Pública**

**Resumo de Teste de Hipótese**

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Hab_conceituais é a mesma entre as categorias de Semestre_atual.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,323	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Hab_humanas é a mesma entre as categorias de Semestre_atual.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,591	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Hab_técnicas é a mesma entre as categorias de Semestre_atual.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,199	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Elaborado através do software SPSS.

Conforme o Quadro 23, no curso de Administração Pública não houve diferença significativa no desempenho médio das diferentes habilidades testadas, de acordo com o semestre em curso.

Quadro 24: Resumo de teste de hipótese 6.

**Curso = Administração**

**Resumo de Teste de Hipótese**

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Hab_conceituais é a mesma entre as categorias de Faixa_etária.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,653	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Hab_humanas é a mesma entre as categorias de Faixa_etária.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,642	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Hab_técnicas é a mesma entre as categorias de Faixa_etária.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,119	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Elaborado através do software SPSS.

Quadro 25: Resumo de teste de hipótese 7.

**Curso = Administração Pública**

**Resumo de Teste de Hipótese**

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Hab_conceituais é a mesma entre as categorias de Faixa_etária.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,478	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Hab_humanas é a mesma entre as categorias de Faixa_etária.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,226	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Hab_técnicas é a mesma entre as categorias de Faixa_etária.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,109	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Elaborado através do software SPSS.

Na análise de comparação de médias por faixa etária, nos cursos de Administração e Administração Pública não foi possível identificar diferença significativa no desempenho médio das habilidades testadas, de acordo com a faixa etária, conforme pode ser demonstrado a seguir. Foi utilizado o teste não paramétrico de *Kuskal-Wallis* ao nível de significância de cinco por cento.

Quadro 26: Resumo de teste de hipótese 8.

**Curso = Administração****Resumo de Teste de Hipótese**

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Hab_conceituais é a mesma entre as categorias de Gênero.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,230	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Hab_humanas é a mesma entre as categorias de Gênero.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,330	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Hab_técnicas é a mesma entre as categorias de Gênero.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,870	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Elaborado através do software SPSS.

Quadro 27: Resumo de teste de hipótese 9.

**Curso = Administração Pública****Resumo de Teste de Hipótese**

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Hab_conceituais é a mesma entre as categorias de Gênero.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,781	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Hab_humanas é a mesma entre as categorias de Gênero.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,756	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Hab_técnicas é a mesma entre as categorias de Gênero.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,527	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Elaborado através do software SPSS.

Na análise de comparação de médias por gênero nos cursos de Administração e Administração Pública não foi possível identificar diferença significativa no desempenho médio das habilidades testadas, de acordo com o

gênero. Para isso, foi utilizado o teste não paramétrico de *Kuskal-Wallis* ao nível de significância de cinco por cento.

## 4.2 Análise dos Resultados Qualitativos

Nesta etapa da pesquisa, foi feita a análise dos resultados qualitativos, da pesquisa documental, coletada a partir das Diretrizes Curriculares de Curso e dos Projetos Pedagógicos de Curso, bem como das entrevistas semiestruturadas realizadas com os coordenadores dos cursos de Administração e de Administração Pública de uma IES no Rio Grande do Sul.

Para realizar isso, foi utilizada a análise de conteúdo (RICHARDSON e PERES, 1999) a partir da categorização das competências de acordo com as habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais (DAFT, 2016), tanto para as Diretrizes Curriculares de Curso, para os Projetos Pedagógicos de Curso e para as entrevistas com os coordenadores de curso.

A seguir, foram apresentadas as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Administração e de Administração Pública, com as competências estabelecidas pelo Ministério da Educação como balizador da educação dos estudantes do ensino superior do Curso de Administração e, também, do Curso de Administração Pública, separadamente.

### Quadro 28: Habilidades Técnicas das Diretrizes Curriculares do Curso de Administração.

- 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.

Fonte: Elaborado pela autora.

### Quadro 29: Habilidades Humanas das Diretrizes Curriculares do Curso de Administração.

- Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional,

inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

- Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.

Fonte: Elaborado pela autora.

#### Quadro 30: Habilidades Conceituais das Diretrizes Curriculares do Curso de Administração.

- 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;
- Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;
- Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após realizar a categorização das competências das Diretrizes Curriculares do Curso de Administração, de acordo com as habilidades técnicas, humanas e conceituais verificou-se que não foi apresentada, nesse documento legal, a mesma proporcionalidade na descrição de habilidades nessas três divisões, pois as habilidades técnicas foram as menos descritas em comparação com as habilidades humanas e conceituais.

Quadro 31: Habilidades Técnicas das Diretrizes Curriculares do Curso de Administração Pública.

- Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com métodos quantitativos e qualitativos na análise de processos econômicos, sociais, políticos e administrativos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 32: Habilidades Humanas das Diretrizes Curriculares do Curso de Administração Pública.

- Desenvolver consciência quanto às implicações éticas do exercício profissional, em especial a compreensão do ethos republicano e democrático, indispensável à sua atuação;
- Expressar-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e socioculturais, desenvolvendo expressão e comunicação adequadas aos processos de negociação e às comunicações interinstitucionais;
- Ter iniciativa, criatividade, determinação e abertura ao aprendizado permanente e às mudanças.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 33: Habilidades Conceituais das Diretrizes Curriculares do Curso de Administração Pública.

- Reconhecer, definir e analisar problemas de interesse público relativos às organizações e às políticas públicas;
- Apresentar soluções para processos complexos, inclusive de forma preventiva;
- Estar preparado para participar, em diferentes graus de complexidade, do processo de tomada de decisão e da formulação de políticas, programas, planos e projetos públicos e para desenvolver avaliações, análises e reflexões críticas sobre a área pública.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após realizar a categorização das competências nas Diretrizes Curriculares do Curso de Administração Pública, de acordo com as habilidades técnicas, humanas e conceituais, verificou-se que não foram apresentados, nesse documento legal, a mesma proporcionalidade na descrição de habilidades nessas três divisões,



pois as habilidades técnicas foram as menos descritas em comparação com as habilidades humanas e conceituais. Fato esse que se repetiu à análise anterior quanto às Diretrizes do Curso de Administração.

Além das Competências das Diretrizes Curriculares dos Cursos de Administração e da Administração Pública apresentados acima, identificou-se as competências nos Projetos Pedagógicos de Curso de Administração e de Administração Pública da IES para análise, de acordo com as habilidades técnicas, humanas e conceituais.

Quadro 34: Habilidades Técnicas do Projeto Pedagógico do Curso de Administração.

- Ter competência no uso da língua nacional para escrita e interpretação de textos em geral;
- Introduzir modificações no processo de trabalho;
- Atuar preventivamente;
- Auto-organizar-se;
- Gerenciar o tempo e o espaço de trabalho;
- Desenvolver competências para formação e estímulo à aprendizagem e à pesquisa na área da habilitação em questão;
- Ter raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores, formulações matemáticas para estabelecer relações formais e causais entre fenômenos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 35: Habilidades Humanas do Projeto Pedagógico do Curso de Administração.

- Promover a expressão e comunicação com seu grupo;
- Cooperação;
- Trabalho em equipe;
- Diálogo;
- Exercício da negociação e comunicação interpessoal;
- Ter iniciativa;
- Criatividade;

- Vontade de aprender;
- Abertura às mudanças;
- Consciência da qualidade e das implicações éticas do seu trabalho;
- Posicionar-se crítica e responsabilmente seguindo pontos-de-vista ético-políticos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 36: Habilidades Conceituais do Projeto Pedagógico do Curso de Administração.

- Reconhecer e definir problemas;
- Equacionar soluções;
- Pensar estrategicamente;
- Transferir e generalizar conhecimento;
- Estabelecer métodos próprios de estudo em investigação científica;
- Utilizar todos os conhecimentos nas diversas situações encontradas no mundo do trabalho (capacidade de transferir conhecimento da vida cotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa);
- Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção (compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva, seu papel histórico nos processos de transformação);
- Expressar-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais e o compromisso social com o desenvolvimento da sua região;
- Assimilar criticamente conceitos que permitam a apreensão / discussão / desconstrução de teorias;
- Criar e implementar mudanças coerentes com as propostas do SUS.

Fonte: Elaborado pela autora.

As competências elencadas nos Projetos Pedagógicos do Curso de Administração da IES do Rio Grande do Sul foram categorizadas de acordo com as habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais. Observou-se que, nesse caso, foram incluídas mais descrições do que aquelas apresentadas nas Diretrizes Curriculares do Curso de Administração. Entretanto, ao comparar as três

habilidades, a habilidade técnica repetiu-se como a menos enfatizada do que a habilidade humana e a habilidade conceitual.

Quadro 37: Habilidades Técnicas do Projeto Pedagógico do Curso de Administração Pública.

- Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com métodos quantitativos e qualitativos na análise de processos econômicos, sociais, políticos e administrativos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 38: Habilidades Humanas do Projeto Pedagógico do Curso de Administração Pública.

- Desenvolver consciência quanto às implicações éticas do exercício profissional, em especial a compreensão do *ethos* republicano e democrático, indispensável à sua atuação;

- Expressar-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e socioculturais, desenvolvendo expressão e comunicação adequadas aos processos de negociação e às comunicações interinstitucionais.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 39: Habilidades Conceituais do Projeto Pedagógico do Curso de Administração Pública.

- Reconhecer, definir e analisar problemas de interesse público relativos às organizações e às políticas públicas;

- Apresentar soluções para processos complexos, inclusive de forma preventiva;

- Estar preparado para participar, em diferentes graus de complexidade, do processo de tomada de decisão e da formulação de políticas, programas, planos e projetos públicos e para desenvolver avaliações, análises e reflexões críticas sobre a área pública;

- Ter iniciativa, criatividade, determinação e abertura ao aprendizado permanente e às mudanças. Reflexões críticas sobre a área pública.

Fonte: Elaborado pela autora.

As competências elencadas no Projeto Pedagógico do Curso de Administração Pública da IES do Rio Grande do Sul foram categorizadas de acordo com as habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais (DAFT, 2016). Ao realizar esse trabalho, de uma maneira geral, observou-se que as habilidades técnicas e as habilidades humanas foram menos descritas no PPC do que as habilidades conceituais.

A seguir, foram analisadas as respostas das entrevistas realizadas com os coordenadores do curso de Administração e do curso de Administração Pública de uma IES do Rio Grande do Sul, formulado pela autora, conforme Apêndice F – Entrevista de percepção de Competências dos Estudantes pelos Coordenadores de Curso, que também foi baseado no pilar de competências, categorizado a partir das habilidades conceituais, habilidades técnicas e habilidades humanas (DAFT, 2016).

Quanto às habilidades técnicas, o coordenador do Curso de Administração disse que considera a participação dos alunos, nas atividades extracurriculares oferecidas pela Instituição, “dependente e apática” (*sic*) pois têm alunos que trabalham e precisam sobreviver, não conseguem se dedicar em tempo integral, além disso, na percepção desse entrevistado, os alunos poderiam ter mais autonomia quanto a participação das avaliações semestrais propostas pela Instituição, dando *feedback* quanto aos aspectos positivos e negativos. Entretanto, também para as habilidades técnicas, o coordenador do Curso de Administração Pública mencionou que o uso de técnicas e ferramentas (tecnologias em geral) poderiam ser incrementadas.

Quanto às habilidades humanas, o coordenador do Curso de Administração afirmou que as atividades propostas colaboram com o desenvolvimento em liderança dos alunos do curso, mas que podiam colaborar mais. Enquanto o coordenador do Curso de Administração Pública disse que alguns alunos mais retraídos conseguiram evoluir (se desenvolver) bastante nesse quesito.

Quanto às habilidades conceituais, o coordenador do Curso de Administração concordou que os alunos do curso sugerem atividades extracurriculares aos professores ou ao coordenador de curso de acordo com as suas próprias dificuldades/possibilidades para o seu desenvolvimento educacional, e acrescentou que existe maior articulação com a comunidade local, pela própria inserção profissional, mas que isso é recente. Todavia, o coordenador do curso de

Administração Pública respondeu que os alunos do curso não sugerem atividades extracurriculares aos professores ou ao coordenador de curso de acordo com as suas próprias dificuldades/possibilidades para o seu desenvolvimento educacional. Este entrevistado inclusive salientou que a iniciativa dessas atividades extracurriculares parte dos professores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar os resultados quantitativos e qualitativos do presente estudo a respeito da percepção dos estudantes e dos coordenadores de curso sobre competências dos discentes no processo de formação nos cursos de Administração e da Administração Pública em uma Instituição de Ensino Superior no Rio Grande do Sul, foi possível observar que, tanto na análise quantitativa quanto na qualitativa, há menor ênfase nas habilidades técnicas e nas habilidades humanas, enquanto que a maior ênfase está nas habilidades conceituais. Ou seja, o PPC, as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos, as entrevistas com os coordenadores e a *survey* que aferiu a autopercepção dos alunos, demonstram que as habilidades técnicas e comportamentais são menos trabalhadas ao longo da formação dos acadêmicos nos cursos de Administração e da Administração Pública na instituição que foi campo desta pesquisa.

Ao analisar por faixa etária, por semestre atual e por gênero os resultados dos dados quantitativos, nota-se que nenhum dos dois cursos apresentou diferenças significativas. Entretanto, podemos considerar algumas diferenças que contribuem para esse e futuros trabalhos de pesquisa. Quanto ao semestre atual, o maior número de alunos participantes estava cursando o segundo, o quarto e o sétimo semestres e, ao verificar o resultado numérico médio que foi obtido em cada uma das habilidades (por competências), observa-se que nas habilidades conceituais, o desempenho obtido pelos alunos do sexto, sétimo e nono semestres foi mais baixo que dos alunos dos demais semestres.

Quando analisamos a média de habilidade conceitual por semestre verificamos que o desempenho dos alunos da amostra que estavam no oitavo semestre foi significativamente superior à média dos alunos do segundo, primeiro, sétimo, nono e sexto semestres. Todavia, os alunos do sexto semestre apresentaram desempenho médio significativamente inferior aos alunos do oitavo, quinto, quarto, terceiro, décimo e segundo semestres, respectivamente, nesta habilidade.

No Quadro 40, apresentam-se as principais percepções dos coordenadores do curso de Administração e de Administração Pública estão dispostas no seguinte quadro:

Quadro 40: Principais percepções dos coordenadores de curso de Administração e Administração Pública.

	<b>Coordenador do curso de Administração</b>	<b>Coordenador do curso da Administração Pública</b>
Habilidades técnicas	<p>- Considera a participação dos alunos, nas atividades extracurriculares oferecidas pela Instituição, “dependente e apática” (<i>sic</i>) pois têm alunos que trabalham e precisam sobreviver, não conseguem se dedicar em tempo integral;</p> <p>- Diz que os alunos poderiam ter mais autonomia quanto a participação das avaliações semestrais propostas pela Instituição, dando feedback quanto aos aspectos positivos e negativos;</p>	<p>- Menciona que o uso de técnicas e ferramentas (tecnologias em geral) que poderiam ser incrementadas em sala de aula;</p>
Habilidades humanas	<p>- Comenta que as atividades propostas colaboram com o desenvolvimento em liderança dos alunos do curso, mas que podiam colaborar mais;</p>	<p>- Afirma que alguns alunos mais retraídos conseguiram evoluir (se desenvolver) bastante nesse quesito;</p>
Habilidades conceituais	<p>- Observa que os alunos do curso sugerem atividades extracurriculares aos professores ou ao coordenador de curso de acordo com as suas próprias dificuldades/possibilidades para o seu desenvolvimento educacional, e acrescentou que existe maior articulação com a comunidade local, pela própria inserção profissional, mas que isso é recente.</p>	<p>- Informa que os alunos do curso não sugerem atividades extracurriculares aos professores ou ao coordenador de curso de acordo com as suas próprias dificuldades/possibilidades para o seu desenvolvimento educacional, salientando que a iniciativa dessas atividades extracurriculares parte dos professores.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Como proposta geral de melhoria, apresenta-se o quadro a seguir:

Quadro 411: Proposições gerais dos cursos por competências.

	<b>Proposições Gerais</b>
Habilidades técnicas e habilidades humanas dos cursos de Administração e Administração Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar de conselhos e reuniões junto ao Conselho de Classe sobre a atualização das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso com proposições para melhorar essas habilidades;</li> <li>- Reformular o PPC do curso de Administração com o objetivo de dar maior ênfase a essas duas habilidades, tendo em vista a autonomia da IES para isso;</li> </ul>
Habilidades conceituais dos cursos de Administração e Administração Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter a ótima avaliação nessa habilidade, independente daquelas que precisam ser melhoradas, de acordo com os aspectos positivos apresentados nas habilidades quanti e quali;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Como proposta específica de melhoria, apresenta-se o quadro a seguir:

Quadro 42: Proposições específicas dos cursos por competências.

	<b>Proposições Específicas para o Curso Administração</b>	<b>Proposições Específicas para a o Curso de Administração Pública</b>
Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ofertar atividades extracurriculares em dias e horários diferenciados para que os alunos que trabalham possam participar e desenvolver essa habilidade e não somente aqueles que conseguem ter dedicação exclusiva aos estudos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar a participação de alunos em atividades práticas, como visitação a órgãos públicos, para conhecer a dinâmica do trabalho no setor público;</li> <li>- Incentivar os discentes a participarem de palestras, de eventos e conversar com os</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar os discentes a participarem de palestras, de eventos e conversar com os profissionais da área, para conhecer melhor os requisitos técnicos da profissão;</li> <li>- Propor estudos de casos em sala de aula para que possam pesquisar e aplicar técnicas de resolução de casos;</li> <li>- Ofertar cursos de extensão sobre ferramentas de trabalho necessárias ao bom administrador, especialmente relacionadas às novas tecnologias exigidas pelo mercado de trabalho;</li> </ul>	<p>profissionais do setor público, para conhecer melhor os requisitos técnicos da profissão;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propor estudos de casos em sala de aula para que possam pesquisar e aplicar técnicas de resolução de casos no setor público;</li> <li>- Ofertar cursos de extensão sobre ferramentas de trabalho necessárias ao bom administrador público, especialmente relacionadas às novas tecnologias exigidas pelo mercado de trabalho;</li> </ul>
Habilidades humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propor dinâmicas de grupo específicas para lidar com questões comportamentais necessárias ao preparo profissional, especialmente relacionadas ao desenvolvimento de lideranças, autonomia e autorresponsabilidade;</li> <li>- Propor trabalhos e atividades extracurriculares em grupo para desenvolver a habilidade de negociação entre os colegas.</li> <li>- Estimular confraternizações entre colegas e egressos estimulando, pela convivência atitudes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propor dinâmicas de grupo específicas para lidar com questões comportamentais necessárias ao preparo profissional, especialmente relacionadas à iniciativa, comunicação e feedback;</li> <li>- Propor trabalhos e atividades extracurriculares em grupo para desenvolver a habilidade de negociação entre os colegas.</li> <li>- Estimular confraternizações entre colegas e egressos estimulando, pela convivência atitudes relacionais de âmbito</li> </ul>

	relacionais de âmbito profissional assim como boas relações interpessoais.	profissional assim como boas relações interpessoais.
Habilidades conceituais	- Propor dinâmica de gerenciamento de empresa, com os seus departamentos e sistemas interligados;	- Propor dinâmica de gerenciamento de empresa pública, com os seus departamentos e sistemas burocráticos interligados;

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto às limitações desse estudo, compreende-se que o mesmo não envolveu docentes dos cursos de Administração e da Administração Pública, funcionários técnicos e de apoio administrativos que atendem diariamente na secretaria da unidade de ensino dessa Instituição de Ensino Superior no Rio Grande do Sul e a comunidade local percebem as competências desses alunos, não somente os coordenadores e alunos desses dois cursos. Assim, a escuta destes outros atores, seria uma possibilidade de pesquisas futuras.

Ao realizar todo esse processo, coube lembrar da frase do pai da Administração Moderna, o Peter Drucker: “As pessoas são contratadas pelas suas habilidades técnicas, mas demitidas pelos seus comportamentos”, tamanho conhecimento que demonstra a importância de se desenvolver todas as habilidades necessárias para uma melhor formação profissional, para assim, garantir melhor preparo nas suas avaliações. Além disso, considero importante mencionar o documento chamado: “ O Futuro do Trabalho: Emprego, Habilidades e Estratégia de Força de Trabalho para a quarta Revolução Industrial”, na qual são mencionadas as dez habilidades do futuro profissional.

Contudo, é possível perceber o quanto é importante nos comprometermos com a educação de qualidade dos alunos, pois serão eles as próximas gerações a assumir as empresas privadas e públicas do nosso país. A gestão do país é um tema sempre tão criticado, então não pode ser menosprezada, e sim, valorizada, para mudarmos a nossa realidade enquanto nação. A análise de competências nos

possibilita enxergar para os cursos de uma forma mais detalhada e significativa para atingir os resultados esperados.

## REFERÊNCIAS

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa. **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. São Paulo: Atlas, 2008.**

BITENCOURT, Claudia; AZEVEDO, Debora; FROEHLICH, Cristiane. **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações.** Bookman Editora, 2013.

BRANDÃO, Hugo Pena. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares de Cursos de Graduação.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=12991>>. Acesso em: 1º de nov. 2018.

BRASIL, Senado Federal. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: nº 9394/96. **Brasília, MEC/SEMTEC. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>.** Acesso em, v. 14, n. 02, p. 2011, 1996.

CFA. Conselho Federal da Administração. **O Ensino da Administração no Brasil.** Disponível em: <<https://cfa.org.br/administracao-dministracao/administracao-historia-da-profissao/>> Acesso em: 13-04-2019.

COLOMBO, Sonia Simões. **Gestão universitária: os caminhos para a excelência.** Penso Editora, 2014.

DAFT, R. L. **Administração.** CENGAGE Learning, 2016.

DAFT, Richard L.; MARCIC, Dorothy. **Understanding management.** Nelson Education, 2016.

DIAS, Isabel Simões. Competências em Educação: conceito e significado pedagógico. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 14, n. 1, p. 73-78, 2010. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/pee/v14n1/v14n1a08.pdf>> Acesso em: 20-04-2019.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. Competências: conceito, método e experiências. In: **Competências: conceito, método e experiências**. 2008. p. 303-303.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2014.

FLEURY, A; MTL, Fleury. Construindo o conceito de competências. **RAC, Edição Especial**, p. 183-196, 2001. Disponível em:< [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010) > Acesso em: 20-04-2019.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2010.

GOHN, Maria da Glória. **Movimentos sociais e redes de mobilizações civis no Brasil contemporâneo**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua Educação 2018**. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101657\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101657_informativo.pdf)> Acesso em 19 de julho de 2019.

IPEA. **Carta de Conjuntura nº.41, 4º trimestre de 2018**. Disponível em [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/181211\\_cc41\\_nota\\_tecnica\\_mercado\\_de\\_trabalho.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/181211_cc41_nota_tecnica_mercado_de_trabalho.pdf)

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Artmed, 2003.

LÜCK, H. Gestão escolar e formação de gestores. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAIVA, K. C. M. *et al.* **Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas**. Revista de Administração Contemporânea, v. 12, n. 2, p. 339-368, 2008.

PERRENOUD, Philippe. **Desenvolver competências ou ensinar saberes?: a escola que prepara para a vida**. Penso Editora, 2013.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

UERGS. **Dados Institucionais**. <<https://www.uergs-admin.rs.gov.br/upload/arquivos/201809/12162803-dados-institucionais-2018-1-site.pdf>> Acesso em 17-04-2019.

UERGS. **Estatuto**. <<http://www.uergs.edu.br/upload/arquivos/201607/05144306-decreto-n43240-15-julho-2004.pdf>> Acesso em 05-12-2018

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; DE MELLO, Maria Ivone. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso** . Editora Atlas SA, 2000.

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

RUAS, Roberto Lima; SILVA, Francielle Molon da. Competências coletivas: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 1, p. 252-278, 2016.

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

WORLD ECONOMIC FORUM. The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. In: **Global challenge insight report**. Geneva: World Economic Forum. 2016.

## **APÊNDICE A - RESUMOS DE PESQUISA DO BANCO DE DADOS DA CAPES**

**Título: “Adaptação e validação de instrumento de medida de competências interculturais para estudantes universitários Brasileiros”.**

Resumo: “O objetivo principal da pesquisa descrita neste artigo foi oferecer gratuitamente para pesquisadores e profissionais da área de Administração um instrumento de medida de competências interculturais (CIs), em português, validado de acordo com os procedimentos recomendados na literatura. CIs são conhecimentos, habilidades e motivações que permitem aos indivíduos adaptarem-se em ambientes multiculturais. A pesquisa traduziu e adaptou um instrumento preexistente em inglês para o português e, com os dados obtidos por meio de uma *survey* com 268 estudantes universitários brasileiros, validou-o mediante uma análise fatorial confirmatória. Os resultados mostraram que, após purificação da escala, tanto o instrumento como os constructos foram válidos no novo contexto. A pesquisa contribui para a administração de instituições de ensino superior em geral, pela oferta de um instrumento de medida de CIs, e para a teoria, pela verificação da validade de constructos em contextos diferentes daqueles em que já tinham sido testados. CIs são particularmente importantes para gestores que, cada vez mais, se veem envolvidos em transações que atravessam fronteiras. A demanda por CIs entre gestores faz com que quase 1/4 dos estudantes que buscam intercâmbios internacionais seja de Administração. A importância das CIs para os gestores e a frequência de intercambistas da área de Administração tornam a pesquisa particularmente relevante tanto para a teoria quanto para a prática de gestão”.

**Título: “A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: Estudo de caso em uma Universidade Brasileira”.**



Resumo: “O objetivo deste estudo é verificar a aplicabilidade da Gestão por Competências para alinhar os colaboradores aos objetivos do setor e, conseqüentemente, de uma Instituição de Ensino Superior Brasileira. Para tanto, foram realizadas entrevistas e pesquisas bibliográficas, as quais serviram para identificar essas características. Esses dados foram apresentados ao gestor da área para validação e percepção dos resultados obtidos. O resultado encontrado com este Estudo de Caso mostrou que um modelo de gestão por competência pode ser aplicável como metodologia para sugerir uma ação de melhoria, visando contribuir, de uma forma mais efetiva, com os objetivos estratégicos da organização.”

**Título: “Aplicação da Competência de Comunicação em Projetos e Revitalização do Processo de Ensino-Aprendizagem em Administração”.**

Resumo: “Este artigo investigou a utilização da competência de comunicação em projetos, especificamente focada em projeto educacional. Justifica-se essa investigação em razão das transformações ocorridas nos contextos de ensino-aprendizagem, o que implicou a necessidade de compreender como as características dos discentes atuais demandam revitalização desses contextos. Para tanto, inicialmente, uma peça teatral foi apresentada aos discentes e posteriormente serviu de lócus para um estudo de caso de aplicação do projeto educacional. Com abordagem qualitativa e estratégia de pesquisa de estudos observacionais, os dados foram coletados por intermédio de: observação indireta e não participante, com relação à peça teatral analisada e registrada em protocolo de observação, totalizando um tempo de 3.570 minutos, computadas as 51 vezes em que essa peça foi assistida, multiplicadas pelos 70 minutos de duração; uma pesquisa *survey*, com 1.161 discentes; e entrevista semiestruturada com o produtor da peça, os atores, docentes e coordenadores da instituição de ensino em que esses discentes estão inseridos. Visando atender a essa necessidade, este artigo buscou compreender como a competência de comunicação em projetos pode ser utilizada em um projeto educacional em instituições de ensino superior em Administração, por meio da investigação da pertinência de aplicação dessa competência em um projeto educacional. A análise dos dados oriundos dessas fontes de evidência foi realizada por meio da análise de conteúdo. Os resultados apontaram para a pertinência da aplicação da competência de comunicação no projeto educacional estudado”.

**Título: “Escala de motivação acadêmica: validade no contexto da educação a distância em curso de administração pública”.**

Resumo: “A Teoria da Autodeterminação identifica três níveis de motivação (intrínseca, extrínseca e desmotivação) ao longo de um contínuo de autonomia. Vallerand *et al.* (1992) desenvolveram a Escala de Motivação Acadêmica (EMA) para medir a validade da Teoria da Autodeterminação na Educação. A EMA tem sido testada em diferentes contextos educacionais. O presente estudo teve como objetivo validar a Escala de Motivação Acadêmica (EMA) no contexto da Educação a Distância (EaD). Análise de dados utilizando uma amostra de 339 discentes do curso de graduação em Administração Pública ofertado por uma universidade pública brasileira forneceram evidências da validade de construto das respostas fornecidas pela escala EMA no modelo de sete fatores. Foram identificadas evidências da validade convergente da escala e do carácter distintivo dos sete fatores. No entanto, o apoio para a estrutura simplex da escala que representa o contínuo de autodeterminação não foi totalmente fundamentado. Os resultados demonstram suporte adequado da escala no contexto da EaD, podendo ser utilizada em investigações futuras sobre o impacto de estados motivacionais sobre os resultados educacionais, tais como desempenho escolar, absentismo, taxas de abandono etc. em cursos na modalidade a distância”.

**Título: “CURRÍCULO, INTERDISCIPLINARIDADE E O PENSAMENTO SISTÊMICO NOVO-PARADIGMÁTICO COMO INOVAÇÃO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO”.**

Resumo: “Muito embora a escola não tenha condições de transmitir toda a cultura de uma sociedade é no processo formativo que se verifica o ensino de um conjunto de conhecimentos, inclusive aqueles que permitem o avanço científico. O currículo representa aquilo que professores e estudantes fazem com conhecimento e tem de ser visto em suas ações e em seus efeitos, caracterizando uma identidade. Nesse processo, é preciso ir além das fronteiras das disciplinas e promover a interdisciplinaridade, caracterizada pela intensidade das trocas entre os especialistas e grau de interação no interior de um mesmo projeto, caminhando rumo à complexidade das relações estabelecidas no mundo contemporâneo: social, política,

econômica, negócios, cultural, enfim, numa nova vertente intitulada "pensamento sistêmico novo-paradigmático". Neste estudo de cunho qualitativo e descritivo, procurou-se rever a literatura sobre os temas currículo, interdisciplinaridade e complexidade, além de avaliar o resultado de pesquisas recentes que contemplaram o ensino no curso de Administração e sua relação com os temas centrais. Apesar das limitações deste estudo, ficou evidenciada a emergência de novas pesquisas sobre o tema e da implantação de projetos, programas e políticas que efetivamente comprometam-se com um processo de mudança voltado para a melhoria da qualidade dos cursos de Administração”.

**Título: “Hoje, Líder de Turma. Amanhã, Líder Organizacional: Um Estudo sobre a Oportunidade de Desenvolvimento de Competências aos Graduandos em Administração.”**

Resumo: “Por meio de estudos científicos, que enfatizam reflexões e indagações acerca do processo de liderar e por meio de atividades práticas no ambiente escolar, o acadêmico do curso de Administração precisa desenvolver as suas competências como líderes. Uma destas práticas, que podem contribuir para a formação dos estudantes, é a atuação como líder de turma. Dessa forma, o objetivo deste estudo foi identificar as competências que os líderes de turma do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior, devem desenvolver para sua atuação enquanto líderes no contexto acadêmico e no mercado de trabalho. Realizou-se pesquisa de campo, com grupos de foco e percebeu-se que as competências advindas dos papéis gerenciais propostos por Quinn *et al.* (2003), são inerentes à atuação dos líderes de turma no contexto acadêmico. Diante dos resultados pode-se inferir que ocorrem contribuições do exercício da liderança de turma para a formação do aluno do curso de Administração na IES pesquisada, principalmente, no que diz respeito ao desenvolvimento das competências comportamentais. Orientou-se a instituição pesquisada observar a prática da liderança de turma como uma oportunidade de desenvolver os alunos, como líderes efetivos nos contextos organizacionais”.

**Título: “Empregabilidade e Inserção Social dos Jovens como Desafios para a Educação Profissional e Tecnológica”.**

Resumo: “Associada à pedagogia das competências e à submissão à teoria do capital humano, a educação passou a ser considerada a chave para a empregabilidade. O aumento quantitativo da oferta de educação profissional e tecnológica tem sido objeto constante de discussão e reflexão, no sentido de estabelecer mecanismos de oferta e medidas de avaliação da formação profissional, objetivando respostas satisfatórias nos quesitos de qualidade, tanto para as comunidades inseridas no meio social, quanto para o setor produtivo. Neste estudo, a partir de pesquisa bibliográfica e documental, analisa-se a aderência ou não da educação profissional e tecnológica a esse desiderato, considerando, igualmente, os estudos que contextualizam e problematizam o conceito de empregabilidade atrelado ao conceito de competência.”

**Título: “A Qualidade em Serviços e a Satisfação de Clientes: Comparação entre a Percepção de Alunos de Graduação e de Pós-Graduação de uma IES”.**

Resumo: “Este estudo abordou a identificação e avaliação dos principais atributos e das respectivas dimensões da qualidade em serviços de uma Instituição de Ensino Superior (IES), comparando a percepção dos alunos de um curso de graduação e de cursos de pós-graduação lato sensu quanto aos níveis de satisfação em relação aos serviços prestados, à sua possibilidade de recompra e à indicação a terceiros. Assim, a pesquisa foi implementada em duas fases, uma qualitativo-exploratória e outra quantitativo-descritiva, com a aplicação de uma *survey*. Por meio da Análise Fatorial Exploratória, para os alunos do curso de graduação, foram identificadas 10 dimensões da qualidade em serviços, contempladas por 39 atributos. Para os alunos dos cursos de pós-graduação lato sensu, foram identificadas seis dimensões, formadas por 40 atributos. Ao identificar e avaliar tais atributos e dimensões da qualidade dos serviços prestados, percebeu-se que, na perspectiva dos alunos da IES, existe a possibilidade de contribuir para um melhor planejamento e desempenho acadêmico e institucional”.

**“Título: Competências Técnicas e Comportamentais Docentes na Educação a Distância: Reflexões e Apontamentos”.**

Resumo: “Este artigo analisa o grau das competências necessárias para a atuação docente na modalidade educacional a distância e aponta quais podem ser

aprimoradas para o seu exercício laboral, em uma instituição de ensino superior ofertante de cursos na modalidade. A pesquisa envolve a participação de atores envolvidos com a modalidade que possuem interação com os docentes atuantes. A pesquisa define-se como de natureza descritiva com caráter de estudo de caso. Os instrumentos de coleta são questionários com questões de múltipla escolha, documentos, observação direta e bibliografias. O método de investigação possui delineamento qualiquantitativo e as análises de dados foram realizadas abordando: análise interpretativa e análise estatística de dados. Os resultados indicam que os resultados apresentados podem ser potencializados com aprimoramentos dos docentes acerca das competências técnicas, relacionadas ao domínio pedagógico e domínio comunicativo, e das competências comportamentais, relacionadas ao domínio técnico e domínio pedagógico.”

**“Título: Fatores Determinantes da Satisfação com a Experiência Acadêmica.”**

Resumo: “Este trabalho tem como objetivo verificar a satisfação dos estudantes de ensino superior com a experiência acadêmica e a sua relação com a vontade de concluir o curso. A metodologia utilizada foi pesquisa de natureza quantitativa, de corte transversal, realizada com estudantes em início de curso de engenharias em IES privadas das cidades de Belo Horizonte e Vitória. O questionário partiu de uma escala validada com três fatores: satisfação com o curso, satisfação com a instituição de ensino superior e oportunidades de desenvolvimento. Os resultados apontam que o fator satisfação com o curso foi o que apresentou maior significância estatística, as variáveis como corpo docente com domínio do conteúdo, estratégia de aula utilizada pelos professores, compromisso da instituição com a qualidade da formação do aluno, relacionamento com os professores, equipamentos modernos, empregabilidade potencial do curso apresentam importância na previsão do estudante em concluir o curso.”

**Título: “A Relação entre Percepção de Valor e Retenção: Uma Análise Comparativa entre Faculdades e Universidades Particulares.”**

Resumo: “A relação entre percepção de valor e retenção de alunos vem sendo estudada em grande escala em periódicos nacionais e internacionais. Uma das maneiras de analisar o relacionamento com os discentes é entender a

percepção de valor por parte deles. Com base nisso, o presente artigo propõe um estudo alternativo dessa relação, comparando amostras coletadas em universidades e faculdades particulares, por meio da modelagem de segunda ordem. O objetivo do estudo foi avaliar a influência da percepção de valor na retenção de alunos de Instituições de Ensino Superior (IES). Além disso, pretendeu-se analisar a possível influência moderadora do tipo da IES (está caracterizada como faculdade ou universidade) na relação entre percepção de valor e retenção. Para isso, foram aplicados quinhentos e dezesseis questionários a alunos de graduação de quatro IES (duas faculdades e duas universidades) localizadas no estado do Rio Grande do Sul. Nos resultados, a modelagem de segunda ordem foi proposta como um paradigma alternativo aos modelos tradicionais de MEE, gerando relações funcionais mais robustas e confiáveis. Além disso, aceitou-se a hipótese de moderação.”

**Título: “Perfil do Profissional Contábil: Habilidades, Competências e Imagem Simbólica.”**

Resumo: “O objetivo deste trabalho foi identificar e analisar, a partir da percepção dos discentes do curso de Ciências Contábeis, as principais construções sociais que os estudantes possuem em relação ao profissional contábil. O estudo foi realizado com amostra de 134 estudantes que se dispuseram a participar da pesquisa. Utilizou-se da técnica de evocação de palavras e de questões do tipo atitude por escala (associadas à escala *Likert*) para coleta de dados. Concluiu-se que a representação social que os discentes formaram do profissional contábil foi de um profissional de comportamentos e condutas éticas, com amplos conhecimentos teóricos e práticos, responsabilidade nas suas ações e comprometimento com o seu trabalho. As habilidades e competências percebidas como as mais importantes foram habilidades intelectuais e do conhecimento, assim como os pessoais. O que poderia estar relacionado à forma como curricularmente o curso se estrutura.”

**Título: “Análise do desempenho de alunos na perspectiva do "CHA" em disciplina utilizando PBL: o que significa a síntese?”**

Resumo: “Este artigo tem por objetivo atribuir significado ao conceito final obtido pelo aluno em disciplina ministrada sob a ótica do *Problem-Based Learning*,

considerando a complexidade da perspectiva sinérgica do CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). A estratégia metodológica tem por base o *action research* aplicado em uma turma noturna de alunos de graduação em Ciências Contábeis e Ciências Atuariais. O tratamento dos dados foi realizado por meio da análise de correlação e cluster, resultando na formação de três agrupamentos. Quanto aos achados, percebe-se que a combinação do CHA não pode ser simplesmente uma soma de elementos, mas sim, sinergicamente, um conjunto que proporciona condições de entender se o aluno, ao final do curso, teve o aprendizado planejado. É importante que o aluno entenda o que significa a nota global da disciplina, bem como as notas de cada elemento do CHA, para que perceba quais elementos devem ser reforçados. Dessa maneira, o feedback contínuo é vital durante todo o desenvolvimento do curso.”

## **APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Participantes da Etapa 1 – Questionário (*survey*) – presencial

Prezado (a) participante,

Meu nome é Isis Gadenz de Agostinho e, sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão Educacional na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS – Porto Alegre, RS.

Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão da Professora Doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral, que tem por objetivo: Analisar a percepção dos estudantes sobre competências no processo de sua formação nos cursos de Administração e da Administração Pública da unidade da UERGS em Porto Alegre, e que segue as normas éticas da Resolução CNS 510/2016.

Todas as despesas decorrentes de sua participação nesta pesquisa, caso haja, serão ressarcidas. Danos decorrentes da pesquisa serão indenizados.

Sua participação será através de um questionário, na qual sua aplicação poderá ser previamente agendada quanto à data e o horário para ser respondido, e esses procedimentos serão realizados nas dependências da UERGS em Porto Alegre, lembrando que não é obrigatória a participação. O tempo para responder o questionário é de vinte minutos e estarei presente para esclarecer qualquer dúvida durante o procedimento.

Sua participação será através de um questionário, que será aplicado nas dependências da UERGS em Porto Alegre. A participação nesse estudo é voluntária e os riscos são mínimos, mas se você se sentir constrangido ou, por algum motivo decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Os dados coletados serão utilizados apenas para os fins deste estudo.



Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida de forma confidencial. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a).

Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente você contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico e prático.

Este termo de consentimento livre e esclarecido possui duas páginas e é feito em 02 (duas) vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o participante da pesquisa.

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UERGS (CEP-UERGS). Formado por um grupo de especialistas, tem por objetivo defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade, contribuindo para que sejam seguidos os padrões éticos na realização de pesquisas: Comitê de Ética em Pesquisa da UERGS – CEP-UERGS - Av. Bento Gonçalves, 8855, Bairro Agronomia, Porto Alegre/RS – CEP: 91540-000; Fone/Fax: (51) 3318-5148 - E-mail: [cep@uergs.edu.br](mailto:cep@uergs.edu.br). Também é possível contatar com o Comitê de Ética em Pesquisa da Unisinos – Av. Dr. Nilo Peçanha, 1600, Bairro Boa Vista, Porto Alegre/RS – CEP: 91330-002; Fone: (51) 3590 8279 ou (51) 3591 1122 Ramal 3219. E-mail: [cep@unisinos.br](mailto:cep@unisinos.br).

Além disso, a qualquer momento, enquanto participante você poderá solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo diretamente com a pesquisadora através do telefone (51) 99976-0810, por meio do e-mail: [isisgadenz@gmail.com](mailto:isisgadenz@gmail.com), ou no endereço: Rua dos Burgueses, 295/1603, Bairro Partenon, Porto Alegre/RS – CEP:91530-020.

Atenciosamente,

---

Isis Gadenz de Agostinho (mestranda)

Matrícula: nº 1809375

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

---

Local e data

---

Nome e assinatura do participante

## **APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Participantes da Etapa 2 – Etapa Qualitativa (Entrevista) - Presencial

Prezado(a) participante,

Meu nome é Isis Gadenz de Agostinho e, sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão Educacional na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS – Porto Alegre, RS.

Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão da Professora Doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral, que tem por objetivo: Analisar a percepção dos estudantes sobre competências no processo de sua formação nos cursos de Administração e da Administração Pública da unidade da UERGS em Porto Alegre, e que segue as normas éticas da Resolução CNS 510/2016.

Todas as despesas decorrentes de sua participação nesta pesquisa, caso haja, serão ressarcidas. Danos decorrentes da pesquisa serão indenizados.

Sua participação será através de um questionário, na qual sua aplicação poderá ser previamente agendada quanto à data e o horário para ser respondido, e esses procedimentos serão realizados nas dependências da UERGS em Porto Alegre, lembrando que não é obrigatória a participação. O tempo para responder o questionário é de vinte minutos e estarei presente para esclarecer qualquer dúvida durante o procedimento.

Sua participação será através de entrevista, que será aplicada nas dependências da UERGS em Porto Alegre. A participação nesse estudo é voluntária e os riscos são mínimos, mas se você se sentir constrangido ou, por algum motivo decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Os dados coletados serão utilizados apenas para os fins deste estudo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida de forma confidencial. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a).

Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente você contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico e prático.

Este termo de consentimento livre e esclarecido possui duas páginas e é feito em 02 (duas) vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o participante da pesquisa.

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UERGS (CEP-UERGS). Formado por um grupo de especialistas, tem por objetivo defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade, contribuindo para que sejam seguidos os padrões éticos na realização de pesquisas: Comitê de Ética em Pesquisa da UERGS – CEP-Uergs - Av. Bento Gonçalves, 8855, Bairro Agronomia, Porto Alegre/RS – CEP: 91540-000; Fone/Fax: (51) 3318-5148 - E-mail: [cep@uergs.edu.br](mailto:cep@uergs.edu.br). Também é possível contatar com o Comitê de Ética em Pesquisa da Unisinos – Av. Dr. Nilo Peçanha, 1600, Bairro Boa Vista, Porto Alegre/RS – CEP: 91330-002; Fone: (51) 3590 8279 ou (51) 3591 1122 Ramal 3219. E-mail: [cep@unisinos.br](mailto:cep@unisinos.br).

Além disso, a qualquer momento, enquanto participante você poderá solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo diretamente com a pesquisadora através do telefone (51) 99976-0810, por meio do e-mail: [isisgadenz@gmail.com](mailto:isisgadenz@gmail.com), ou no endereço: Rua dos Burgueses, 295/1603, Bairro Partenon, Porto Alegre/RS – CEP:91530-020.

Atenciosamente,

---

Isis Gadenz de Agostinho (mestranda)

Matrícula: nº 1809375

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

---

Local e data

---

Nome e assinatura do participante

## APÊNDICE D - CARTA DE ANUÊNCIA

### SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA NA UERGS

Eu, ISIS GADENZ DE AGOSTINHO, estudante do curso de mestrado em Gestão Educacional da Unisinos, sob orientação da professora Dr<sup>a</sup>. PATRICIA MARTINS FAGUNDES CABRAL, solicito autorização para realizar pesquisa com estudantes e coordenadores dos cursos de Administração e Administração Pública da unidade da UERGS em Porto Alegre. Essa pesquisa é componente da seguinte atividade curricular: DISSERTAÇÃO, com o título: **COMPETÊNCIAS: A PERCEPÇÃO DOS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO E DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NO RIO GRANDE DO SUL**. O objetivo do estudo é analisar a percepção dos estudantes sobre competências no processo de sua formação nos cursos de Administração e da Administração Pública da unidade da UERGS em Porto Alegre. A pesquisa terá início em agosto de 2019 e término em dezembro de 2019. Tendo em vista as contribuições possibilitadas pelo estudo, comprometo-me a enviar cópia para a UERGS da versão final. Os métodos utilizados serão qualitativos e quantitativos. As ferramentas utilizadas serão questionário para os estudantes e entrevista para os coordenadores, sendo os dois referentes aos cursos de Administração e da Administração Pública da unidade da UERGS em Porto Alegre.

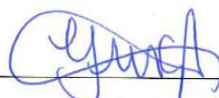
A respeito da identificação da Instituição,

não utilizarei o nome da UERGS e responsabilizo-me em preservar o nome da Instituição de forma que ela não seja passível de identificação.

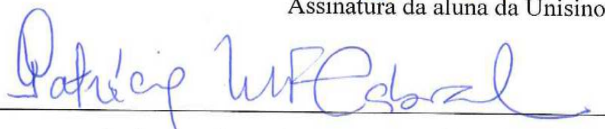
solicito autorização para utilização do nome da UERGS (como IES pesquisada) com a seguinte justificativa:

Informo que serão tomados os cuidados éticos e de preservação da identidade dos participantes.

Porto Alegre, 08 de julho de 2019.



Assinatura da aluna da Unisinos



Assinatura da professora e orientadora da Unisinos

Nestes termos, autorizo a pesquisa na UERGS em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_



Leonardo Beroldt  
Reitor da UERGS  
Mat: 2426765/02

Prof. Dr. Leonardo Beroldt

**APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO DE PERCEÇÃO DE COMPETÊNCIAS POR  
ESTUDANTES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

**IDENTIFICAÇÃO**

Você é aluno(a) do curso de ( ) Administração ( ) Administração Pública

Você iniciou o curso no ano: \_\_\_\_\_ e semestre: \_\_\_\_\_

Você está no ano: \_\_\_\_\_ e semestre: \_\_\_\_\_

A sua faixa etária está:

- ( ) Até 20 anos;  
 ( ) De 21 a 25 anos;  
 ( ) De 26 a 30 anos;  
 ( ) A partir de 31 anos.

Estado civil: ( ) SOLTEIRO ( ) DIVORCIADO ( ) CASADO/UNIÃO ESTÁVEL

Sexo: ( ) MASCULINO ( ) FEMININO

Gênero: ( ) MASCULINO ( ) FEMININO ( ) OUTRO: Qual? \_\_\_\_\_

**QUESTÕES SOBRE O GRAU DE PERCEÇÃO DOS ESTUDANTES QUANTO A**

**COMPETÊNCIAS:** (Adaptado de DAFT, Richard L.. Administração. 2ª reimp. da 2ª ed. Brasileira; 2 ed. norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2016)

Classifique a cada uma das seguintes questões de acordo com a escala:

- 1 – Eu nunca sou assim.  
 2 – Raramente sou assim.  
 3 – Algumas vezes sou assim.  
 4 – Sou frequentemente assim.  
 5 – Sou sempre assim.

1. Quando eu tenho algumas tarefas para fazer em casa, eu estabeleço prioridades e organizo o trabalho de acordo com o prazo final.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

2. A maioria das pessoas me descreveria como um bom ouvinte.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

3. Quando estou decidindo sobre o curso de ação específica para mim (hobbies a seguir, línguas a estudar, qual trabalho escolher, projetos especiais para me

- envolver), eu considero geralmente as implicações de longo prazo (três anos ou mais) na escolha do que fazer.  
1 – 2 – 3 – 4 – 5
4. Eu prefiro cursos técnicos ou quantitativos àqueles que envolvem literatura, psicologia ou sociologia.  
1 – 2 – 3 – 4 – 5
5. Quando tenho um sério desentendimento com alguém, persisto e discuto até que seja completamente resolvido.  
1 – 2 – 3 – 4 – 5
6. Quando tenho um projeto ou uma tarefa, eu realmente entro em detalhes ao invés de questões de um “grande retrato”.  
1 – 2 – 3 – 4 – 5
7. Prefiro sentar em frente ao meu computador a despendendo muito tempo com as pessoas.  
1 – 2 – 3 – 4 – 5
8. Tento incluir os outros em atividades ou discussões.  
1 – 2 – 3 – 4 – 5
9. Quando frequento um curso, relaciono o que estou aprendendo com o conteúdo de outros cursos que frequentei ou com conceitos que aprendi em outro lugar.  
1 – 2 – 3 – 4 – 5
10. Quando alguém comete um erro, quero corrigir a pessoa e fazê-la entender a resposta ou a abordagem correta.  
1 – 2 – 3 – 4 – 5
11. Penso que é melhor ser eficiente com o meu tempo, quando conversando com alguém, ao invés de me preocupar com as necessidades de outra pessoa, assim eu posso continuar com o meu trabalho real.  
1 – 2 – 3 – 4 – 5
12. Conheço minha visão de longo prazo com relação a minha carreira, família e outras atividades e tenho pensado sobre isso com cuidado.  
1 – 2 – 3 – 4 – 5
13. Para resolver problemas, eu prefiro analisar alguns dados ou estatísticas ao invés de me reunir com um grupo de pessoas.  
1 – 2 – 3 – 4 – 5
14. Quando estou trabalhando em um projeto de grupo e alguém não fica com uma carga justa de trabalho, eu provavelmente me queixaria com os meus amigos e não confrontaria o preguiçoso.  
1 – 2 – 3 – 4 – 5
15. Falar sobre ideias ou conceitos pode me deixar entusiasmado ou empolgado.





## APÊNDICE F - ENTREVISTA DE PERCEÇÃO DE COMPETÊNCIAS DOS ESTUDANTES PELOS COORDENADORES DE CURSO

### IDENTIFICAÇÃO

Você é coordenador(a) do curso de: ( ) Administração ou ( ) Administração Pública

Você coordena esse curso desde (mês e ano): \_\_\_\_\_

Você já coordenou outro(s) cursos nessa Instituição? Qual(is)? \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: ( ) MASCULINO ( ) FEMININO

Gênero: ( ) MASCULINO ( ) FEMININO ( ) OUTRO: Qual? \_\_\_\_\_

Estado civil: ( ) SOLTEIRO ( ) DIVORCIADO ( ) CASADO/UNIÃO ESTÁVEL

( ) OUTRO: Qual? \_\_\_\_\_

**QUESTÕES SOBRE PERCEÇÃO DE COMPETÊNCIAS POR COORDENADORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR** (questões de acordo com os objetivos do projeto de pesquisa)

Os alunos do curso aplicam os conceitos teóricos apresentados pelos(as) professores(as) nas atividades em sala de aula?

As atividades em sala de aula são práticas, dinâmicas e interativas?

As metodologias aplicadas estão ajudando no aprendizado para o exercício da profissão dos alunos?

O uso de técnicas e ferramentas (tecnologias em geral) utilizados são suficientes para a formação dos alunos do curso?

O Projeto Pedagógico de Curso-PPC é compatível e atualizado de acordo com o que é exigido pelo mercado de trabalho?

A organização curricular é compatível e atualizada de acordo com o que é exigido pelo mercado de trabalho?

A organização curricular e o PPC são atualizados de acordo com o que é exigido pelo mercado de trabalho ou somente quando a legislação exige?

Os alunos assimilam os conceitos dos conteúdos das disciplinas a partir das metodologias aplicadas?

As disciplinas do curso possibilitam uma visão sistêmica e integrada importantes para a formação dos alunos?

As atividades propostas colaboram com o desenvolvimento em liderança dos alunos do curso?

Os alunos do curso participam de trabalhos em grupo, aprendendo a lidar com as diferenças coletivas para atingir os objetivos propostos?

Os alunos recebem feedback sobre os erros cometidos nas atividades de aula, trabalhos e/ou provas aplicados pelos professores?

As atividades propostas pela Instituição incentivam a mudança de atitude com relação a autonomia e alto desempenho dos alunos?

Os professores do curso estão comprometidos com as mudanças comportamentais necessárias para a formação dos alunos do curso?

Os alunos do curso participam das avaliações semestrais propostas pela Instituição, dando feedback quanto aos aspectos positivos e negativos?

Os alunos do curso sugerem atividades extracurriculares aos professores ou ao coordenador de curso de acordo com as suas próprias dificuldades/possibilidades para o seu desenvolvimento educacional?

Os alunos do curso participam de atividades extracurriculares oferecidas pela Instituição (exemplos: visita técnica, monitoria, pesquisa, extensão)?