

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

**GUSTAVO CARVALHAL SANTOS**

**FORMAÇÃO ACADÊMICA E PRÁTICA PROFISSIONAL:  
CONGRUÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS**

**VITÓRIA  
2012**

**GUSTAVO CARVALHAL SANTOS**

**FORMAÇÃO ACADÊMICA E PRÁTICA PROFISSIONAL:  
CONGRUÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração na área de concentração em Estratégia.

Orientador: Prof. Dr. Moisés Balassiano.

**VITÓRIA  
2012**

# **GUSTAVO CARVALHAL SANTOS**

## **FORMAÇÃO ACADÊMICA E PRÁTICA PROFISSIONAL: CONGRUÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração na área de concentração em Estratégia.

Aprovada em 16 de Julho de 2012.

### **COMISSÃO EXAMINADORA**

**Prof. Dr.: MOISÉS BALASSIANO**

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças  
(FUCAPE)

**Prof. Dr.: CÉSAR AUGUSTO TURETA DE MORAIS**

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças  
(FUCAPE)

**Profª. Drª.: ANA HELOÍSA DA COSTA LEMOS**

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC – RJ)

Dedico este trabalho a todos aqueles que de forma direta ou indireta torceram e me ajudaram a realizar este projeto.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus por permitir a realização deste trabalho e por me dar força e perseverança para terminá-lo.

Ao meu orientador Professor Dr. Moisés Balassiano, pelas palavras de incentivo e dedicação ao meu trabalho.

Aos meus pais, Erunides Santos (*in memoriam*) e Maria José Amorim Carvalho Santos pelo apoio e confiança.

Agradeço de forma especial à minha esposa Talitta Guedes Viana Carvalho pela paciência, palavras de apoio e pelos sacrifícios que fez para o andamento deste trabalho.

Aos meus colegas/amigos de mestrado, Amire, Beatriz, Janaína, Luiz, Miriam, Sandro e ao Ulisses pelo apoio nos trabalhos e por compartilhar nossas dificuldades nos estudos.

Aos Professores da banca de qualificação, Prof. Dr. Bruno Félix Von Borell de Araújo e Prof. Dr. César Augusto Tureta de Moraes pelas correções e orientações e a todos os funcionários da FUCAPE.

Um agradecimento especial à UNIPAC – Universidade Presidente Antônio Carlos na pessoa do Dr. Neilando Alves Pimenta pelo apoio e incentivo à pesquisa.

A toda minha família e em especial a Tia Helena e Tio Dauton pela receptividade em sua casa.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi compreender como o processo de formação acadêmica contribui para o desenvolvimento do profissional de Administração no mercado atual. A discussão teórica partiu da análise das habilidades e competências (FLEURY, FLEURY, 2001; LE BOTERF, 1995, 2003; ZARIFIAN, 1999; WOOD JÚNIOR E PICARELLI FILHO, 1999) que os administradores devem adquirir. Para tanto, utilizou-se um questionário virtual com 12 tópicos aplicados a administradores com, no máximo cinco anos de formação, de duas instituições particulares do interior de Minas Gerais, totalizando 137 questionários enviados e desses foram respondidos 94. Foi utilizada nas questões fechadas a escala não comparativa e de classificação continua ou escala gráfica. Para a análise dos resultados, foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2009). Os resultados apontaram que o conhecimento é utilizado no cotidiano como ferramenta de apoio para as decisões. Por fim, concluiu-se que o conhecimento teórico é fundamental para os administradores, mas foi percebida também a falta de mais conhecimento prático para dar o suporte necessário para que o administrador tenha mais confiança em suas decisões.

**Palavras-chave:** Formação acadêmica, desenvolvimento profissional, conhecimento teórico.

## ABSTRACT

The objective of this study was to understand how the academic learning process contributes to the development of professional management in the current market. The theoretical discussion came from the analysis of the skills and competencies (FLEURY, FLEURY, 2001; LE BOTERF, 1995, 2003; ZARIFIAN, 1999; WOOD JR and PICARELLI FILHO, 1999) that managers should acquire. For this, we used a questionnaire with 12 virtual threads applied to administrators with a maximum five years' training, two private institutions in Minas Gerais, totaling 137 questionnaires were completed and these 94. We used closed questions in the non-comparative scale and classification scale continues or graphics. To analyze the results, we used content analysis (Bardin, 2009). The results showed that knowledge is used in daily life as a support tool for decision making. Finally, it was concluded that theoretical knowledge is critical for administrators, but was also perceived a lack of more knowledge to give the necessary support so that the administrator has more confidence in their decisions.

**Keywords:** Education University, professional development, theoretical knowledge.

# SUMÁRIO

<b>Capítulo 1</b> .....	08
1 INTRODUÇÃO .....	08
<b>Capítulo 2</b> .....	10
2 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DOS ADMINISTRADORES.....	10
2.1 A HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL.....	10
2.2 O ATUAL PERFIL DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO .....	12
2.3 O APRENDIZADO GERENCIAL .....	17
2.4 A FUNÇÃO/O PAPEL DO ADMINISTRADOR .....	20
<b>Capítulo 3</b> .....	30
3 METODOLOGIA.....	30
<b>Capítulo 4</b> .....	33
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....	33
4.1 RESULTADOS QUANTITATIVOS .....	33
4.2 RESULTADOS QUALITATIVOS .....	36
<b>Capítulo 5</b> .....	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	40
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	42
<b>APÊNDICE</b> .....	48

## Capítulo 1

### 1 INTRODUÇÃO

Os administradores são considerados profissionais que planejam, organizam, lideram e controlam as empresas (STONER; FREEMAN, 1999), e para que isso aconteça, é necessário que eles possuam um conjunto de habilidades técnicas, humanas e conceituais (KATZ, 1974).

Entretanto, o que se observa na prática é que esse profissional está voltado para a ação e não para a reflexão e que as atividades são variadas e descontínuas, condicionadas às necessidades da organização (MINTZBERG, 1986).

O que se percebe no modelo atual é a lógica da reprodução, pois, a academia normalmente adota um modelo conservador no qual o profissional tenderá a fazer as mesmas coisas que lhe foram ensinadas, ou seja, serão meramente repetidores do conhecimento que adquiriram (AKTOUF, 1998).

Existe uma lacuna na literatura que aborda a mudança no cenário do ensino das instituições brasileiras, que são reflexos de uma nova relação da sociedade com as formas de política nacional que transformam e modificam as instituições na sua cultura de trabalho (FISCHER, 2001; VERGARA, AMARAL, 2010) e que podem ajudar na compreensão dos impactos de transformações culturais recentes no ensino (WAIANDT, FISCHER e FONSECA, 2010).

Por esse motivo, a pesquisa visa responder a: como os Administradores percebem que o processo de formação acadêmica contribuiu para o seu desenvolvimento profissional no mercado atual?

Para tentar responder a esta questão, foi elaborado o objetivo geral deste trabalho que é investigar e compreender como o processo de formação acadêmica contribui para o desenvolvimento do profissional de Administração no mercado atual.

Para atingir o objetivo da pesquisa será necessário alcançar alguns objetivos específicos:

- Identificar, junto aos administradores quais as habilidades que adquiriram durante a sua formação acadêmica;
- Verificar com os administradores quais são as competências que eles mais utilizam no seu cotidiano;
- Descrever como o processo de formação acadêmica influencia as tomadas de decisões;

Para responder o problema de pesquisa e alcançar os objetivos foi realizada uma pesquisa com informações fornecidas por duas Faculdades Particulares com aulas presenciais da cidade de Teófilo Otoni – MG (Universidade Presidente Antônio Carlos - UNIPAC e na DOCTUM - Faculdades Unificadas DOCTUM – Teófilo Otoni).

A relevância desse estudo está em compreender o processo de formação acadêmica dos Administradores e ajudar aos interessados pelo assunto em pesquisas futuras.

Para um melhor entendimento, a pesquisa está distribuída em cinco capítulos. No capítulo 1, está a introdução com a contextualização do tema e os objetivos da pesquisa; no capítulo 2, encontram-se os aspectos teóricos que foram abordados para compreender o processo de formação dos Administradores; o capítulo 3 mostra o procedimento metodológico usado nesta pesquisa; no capítulo 4, estão a análise e discussão dos dados; as considerações finais estão no capítulo 5.

## Capítulo 2

### 2 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DOS ADMINISTRADORES

#### 2.1 A HISTÓRIA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO.

Não se sabe ao certo a data do surgimento da administração como área de estudo, sabe-se que está presente no contexto, no cotidiano do ser humano desde as épocas mais remotas. No final do século XIX, alguns problemas e dificuldades de gestão fizeram surgir uma nova área do conhecimento: A Administração. Essa área do conhecimento foi desenvolvida por dois autores, considerados os pais da Administração, Frederick Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925), surgindo a partir de suas teorias os primeiros estudos e pesquisas na área gerencial.

No Brasil, o curso de Administração iniciou-se com a sua primeira turma no ano de 1941, com a criação da Escola Superior de Administração e Negócios - ESAN/SP, baseando o seu modelo pelo que era utilizado na Universidade de Harvard (Massachusetts, Estados Unidos) – *Graduate School of Business Administration* (CFA, 2009).

Cinco anos depois, surge em São Paulo a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP, onde eram ministradas algumas disciplinas com conteúdos de Administração (CFA, 2009).

Em 1952 e 1954, surgiram, respectivamente, a Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP/FGV no Rio de Janeiro e a Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP, vinculada à Fundação Getúlio Vargas (CFA, 2009).

Os cursos de Administração Pública e de Empresas passaram a ser oferecidos pela FEA/USP a partir de 1963, e dois anos mais tarde, em 1965, a profissão de Administrador passa a ser regulamentada pela Lei nº 4.769/65.

Com o desejo de melhorar a qualidade no ensino de Administração, foi criada a Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação – ANPAD, em 1976, pelas instituições que ministravam programas de pós-graduação *Stricto Sensu* (ANPAD, 2011).

Conforme a resolução 4, de 2005, em seu artigo 6º, do Conselho Nacional de Educação – Câmara de Educação Superior – (Ministério da Educação, acesso em 10 dez. 2009) a formação curricular do curso de Administração pode ser definida e estabelecida pela Instituição de Ensino Superior.

A questão da grade curricular, do seu desenvolvimento e a discussão da importância do debate Teoria X Prática são abordadas por Fischer (2001, p. 130) quando afirma que os cursos elaboram os seus currículos tendo ele chamado de “uma trama intrincada de fatos, conceitos, princípios e generalizações” e complementa dizendo que: “a importância do debate teoria/prática tem que ver diretamente com a natureza dos estudos organizacionais como área de conhecimentos e matéria de ensino.”

Por outro lado, segundo Mello Jr (2008), existe uma falta de interesse, por parte dos alunos, quando a transmissão do conhecimento é feita apenas de modo teórico. Torna-se necessária a exploração de um maior conteúdo prático, na formação do Administrador, por isso Mello Jr (2008), defende que as Faculdades de Administração deveriam funcionar como empresas, em que o acadêmico desenvolveria os conhecimentos práticos juntamente com os conteúdos teóricos.

Diante deste contexto, o trabalho aborda qual é o perfil do profissional Administrador nos dias de hoje e como este se adapta ao novo cenário, em constante mudança.

## 2.2 O ATUAL PERFIL DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho Federal de Administração (CFA) realizou uma pesquisa pela internet, no ano de 2006, cujo objetivo foi identificar as principais características dos profissionais de Administração. Pode-se destacar que a maioria é do sexo masculino, casado e sem dependentes, encontra-se na faixa etária de 30 anos, concluiu o seu curso de graduação em Instituição Particular, entre os anos de 2000 e 2005, normalmente possui alguma especialização na área de Administração e atua nos órgãos públicos, de serviços e na indústria. A área de atuação principal desses profissionais é Administração Geral e Finanças e normalmente ocupam cargos de gerência (CFA, 2009).

É importante ressaltar que mesmo com a predominância do sexo masculino, a quantidade de mulheres administradoras aumentou em 12 anos, 57% (CFA, 2009).

Quando se fala em formação profissional, não é possível esquecer-se dos professores do curso. Eles são os responsáveis pela formação desses profissionais que atuarão nas empresas.

A referida pesquisa identificou que a maioria dos professores possui graduação em Administração e a titulação de mestre. São de instituições particulares e normalmente trabalham em apenas uma. Lecionam duas disciplinas e realizam trabalhos de consultoria como atividade paralela. Possuem projeto de fazer um Doutorado nos próximos cinco anos (CFA, 2009).

A pesquisa também analisou o perfil dos empregadores desse profissional e concluiu que a maioria deles é o proprietário da empresa e atua na área de Administração Geral. A natureza de suas organizações normalmente é de consultoria empresarial. Possuem um faturamento apurado em torno de R\$ 121.000,00 a R\$ 1.200.000,00 ao ano. O quadro de pessoal é de até 10 empregados com uma ressalva de que a metade deles tem curso universitário e, dentre estes, 5% possuem graduação de Administração. O último dado revela que até 5% de profissionais formados em Administração ocupam os cargos de Presidente, Diretor ou até mesmo de Gerentes (CFA, 2009).

Esta pesquisa serve de eixo norteador para a discussão sobre como o conhecimento que é ensinado na academia pode ser utilizado pelo administrador na sua forma de trabalho e no processo de decisão gerencial.

Cada vez mais competitivo, o mercado, exige dos profissionais um grau de especialização maior para suprir as necessidades da organização. Todo profissional deve ser competente na realização de suas funções gerenciais, agindo de forma responsável e sendo reconhecido para poder transferir informações e conhecimento por intermédio de habilidades e recursos que possam agregar valores sociais e econômicos (FLEURY E FLEURY, 2001).

O curso de Administração prepara o seu aluno para que este adquira o conhecimento teórico, a fim de utilizá-lo como ferramenta de apoio em suas atividades de gestão.

A disciplina Teoria Geral da Administração, conforme os estudos realizados pelos seus principais autores como Frederick Taylor (1856-1915), Henri Fayol (1841-1925), Marx Weber (1864-1920) e outros, visa auxiliar os profissionais da

Administração para que tenham a capacidade de articular os seus conhecimentos e aplicá-los à gestão organizacional.

Segundo Aktouf (2004) a evolução no ensino e a formação de administradores passaram por um processo no qual os conteúdos começaram a tomar uma direção que ele chama de tecnicização e matematicismo do ensino, do pensamento e da forma ou processo de análise. Aktouf (2004) cita ainda que, os cursos deveriam ter mais ligação e desenvolver com o aluno mais conteúdos relacionados com as disciplinas humanas e sociais e que deveriam “encontrar nos programas de administração cursos de Filosofia, de Literatura, de História e mesmo de Etnologia” (AKTOUF, 2004, p, 150)

Perrenoud et al (2002) destaca que o processo de formação pode ajudar a desenvolver as habilidades e competências para se administrar.

Neste trabalho, habilidade será definida como “a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização” (WOOD JÚNIOR E PICARELLI FILHO, 1999).

O termo competência será interpretado como a capacidade prática para resolver determinadas situações com o uso do conhecimento acumulado durante o processo de formação (ZARIFIAN, 1999).

Para Le Boterf (1995; 2003) a competência é formada pelo indivíduo, por sua formação intelectual e pela experiência profissional.

Fleury e Fleury (2001, p. 188), consideram que “o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho”.

Seguindo esse pensamento no contexto da formação do Administrador, a academia evoluiu muito em termos de conhecimentos, adquiridos pelas pesquisas, fóruns e debates, mas, muitas vezes esse conhecimento não é compartilhado. Os professores da área não utilizam o processo de disseminação do conhecimento como ferramenta do auto desenvolvimento para a formação dos seus alunos (PERRENOUD *et al*, 2002).

Nas Faculdades e Universidades, o que se ensina é a igualdade entre os profissionais, em que os participantes do processo de formação devem atuar como parceiros. (COSTA, BARROS e MARTINS, 2009; MURRAY, 1976; PERRENOUD *et al*, 2002).

Conforme Fischer (2008), muitas vezes os currículos não favorecem uma correta gama de conhecimentos e ferramentas para que a pessoa exerça a sua profissão e também não oferecem uma visão mais geral e abrangente da realidade que possa reconhecer as divergências que existem na sociedade.

Por outro lado, existe uma falta de interesse dos alunos e de mais conteúdo prático, na formação do Administrador (MELLO JR, 2008).

Em discordância com o parágrafo anterior, Aktouf (2004) acredita que os teóricos da administração percebem que existem aspectos que influenciam o sucesso e que, para cada um, deveria existir uma filosofia ligada diretamente à gestão com a concepção de que o trabalhador e o trabalho realizado também devem ser diferentes.

Aktouf (2004) acredita que o conhecimento teórico é diferente do que é aplicado na prática por isso existem as contradições entre as teorias administrativas e os métodos utilizados pelos gestores na atualidade.

Conforme observado nos estudos feitos por Hazoff Jr e Sauaia (2008), quando a abordagem da disciplina é mais voltada para o aluno (prática) e não para o professor (teoria), a eficiência do processo educacional é aumentada, sem que haja a necessidade de gastos adicionais.

Diante dessa realidade, as empresas passaram por um processo de adaptação e novas formas de gestão foram implementadas. A formação do Administrador, figura importante no gerenciamento das organizações, também precisou se adaptar (FLEURY E FLEURY, 2001).

Nunes (2009) afirma que para a sobrevivência no mercado de trabalho é necessário que o administrador busque novas qualificações para manter-se atualizado com as exigências que as empresas demandam. E complementa dizendo que é necessário um trabalhador que [...] “apresente iniciativa, flexibilidade mental, capacidade crítica, competência técnica e capacidade inovativa, e que seja capaz de lidar com novas informações, que se apresentam em maior quantidade, com novos formatos e novas formas de acesso”. (NUNES, 2009, p. 1)

Na mesma linha de pensamento, Aktouf (2004, p. 220) comenta que a “era do homem certo no lugar certo” já não existe mais, e sim, o que devemos pensar é no “homem superior ao posto que ele ocupa”, ou seja, uma nova era onde o empregado deva ser capaz de “pensar o desenrolar de seu trabalho” e que ele tenha condições de atingir os objetivos da organização de modo que possa sempre “fazer mais do que requer o posto de trabalho – em termos qualitativos, sobretudo (Aktouf, 2004, p.220).

Neste contexto, poderá surgir segundo Aktouf (2004, p.220) a empresa inteligente, que é tão buscada, como “resultado da combinação de diferentes

inteligências individuais (pela liberdade de palavra, pela maior autonomia, pela equidade e pela convivência)". Mas, o mesmo autor alerta que as inteligências individuais devem estar motivadas com o objetivo de colaboração para a busca de resultados e de objetivos que devem ser "comuns e compartilhados".

## 2.3 O APRENDIZADO GERENCIAL

Existem alguns aspectos que ajudam a obtenção de conhecimentos gerenciais que, conforme Bell (1985) são adquiridos pelo aprendizado dentro do próprio ambiente onde o trabalho é desenvolvido; destaca a importância do treinamento dos colaboradores e da correta contratação de pessoas com especialização técnica que deve ser efetuado pela área de Recursos Humanos.

Aspectos como a habilidade de relacionamento, posturas, conhecimento das regras do jogo, podem ser de certa forma, consideradas competências individuais que vão ajudar ao gestor para que ele tenha uma posição ou prática gerencial mais adequada (RAMOS, 2001).

Para Winkler *et al* (2009, p. 3) [...] "o processo de aprendizagem é interativo, situado, contextualizado, processual, contra a ideia já superada que não há importância no processo de ensino, mas apenas no resultado, e que este independe dos elementos neles envolvidos".

Bottomore (1968), Dahrendorf (1982) Wright e Perrone (1977) acreditam nas credenciais educacionais, ou seja, nos certificados de conclusão de cursos (médio, superior, pós-graduação). Estes diplomas servem como forma de se justificar determinadas ações, uma vez que, devido a questões de *status*, são mais

valorizados para cargos gerenciais. O esforço dos profissionais que almejam esses cargos volta-se para a aquisição de mais escolaridade associada à experiência.

Devido às novas exigências do mercado, além do conhecimento e prática, torna-se necessário o desenvolvimento de características mais subjetivas, como a adaptabilidade, a criatividade, a flexibilidade, entre outras, que ajudam nas práticas organizacionais. (BOTTOMORE, 1968; DAHRENDORF, 1982; WRIGHT; PERRONE, 1977).

Seguindo esta visão, Neves e Fernandes (2002) destacam alguns fatores que podem influenciar as práticas de gestão, como a escolaridade, associada a credenciais educacionais e a experiência de trabalho que o mesmo possua, seja ela, no próprio ambiente ou vinda de outra empresa onde o gestor já tenha trabalhado.

Para autores como Bourdieu (1987) e Collins (1979) a principal função da academia está em preparar as pessoas que ocuparam cargos nas empresas com um bom grau de socialização para o trabalho, ou seja, ressalta a importância da cultura transmitida pela família e pela escola e até mesmo pelo próprio mercado.

Pantoja & Borges-Andrade (2004) corroboram que a obtenção do conhecimento e da aprendizagem é importante que o indivíduo observe o seu comportamento, o dos outros participantes da organização e as consequências desses comportamentos.

É importante escutar as experiências de pessoas que já trabalham na organização há mais tempo. Deve-se também aproveitar as instruções que lhe são passadas pelos superiores ou outras pessoas por ordem da empresa (PANTOJA & BORGES-ANDRADE, 2004).

Marques, Segre & Rapkiewicz (2001) afirmam que o conhecimento é adquirido pela utilização das novas tecnologias de comunicação e informação (Computadores, Internet, celulares etc...).

A habilidade e a capacidade de utilização dessas tecnologias podem e devem ser usadas de forma a agilizar a troca e o processamento de informações e também como forma de valorização e aprimoramento das características humanas de criatividade, autonomia, participação, iniciativa e também de responsabilidade (MARQUES, SEGRE E RAPKIEWICZ, 2001).

As tecnologias de comunicação e informação auxiliam também no processo de crescimento profissional e faz com que melhore a compreensão do trabalho de forma mais flexível e abrangente como afirmam, Marques, Segre e Rapkiewicz (2001).

Em outro contexto, Aktouf (2004) afirma que é necessário para que o gestor seja um bom dirigente, que ele saiba persuadir, na forma de negociação e expressão de suas opiniões, ou seja, não é necessário o seu esforço em dar uma explicação de forma unilateral por aquilo que pensa para conseguir o apoio das outras partes.

Com efeito, para que o gestor possa atingir esse propósito, Aktouf (2004, p. 166) define que o “principal papel do administrador é permitir que o conjunto das opiniões viva e se expresse”. Complementa dizendo ser lamentável, por exemplo, em razão da obsessão por uma rentabilidade de curto prazo imperante as empresas desfaçam-se, entre outras coisas, de seus empregados mais antigos, que fazem parte da história da organização.

A principal tarefa do administrador “é instaurar condições, ambiências, fóruns, lugares para expressão, troca, concerto, em todos os níveis e em todos os sentidos” e complementa dizendo que não se deve “criar cadeias de planificação – decisão – fiscalização – controle.” (AKTOUF, 2004, p. 166)

Para isso, é necessário que os dirigentes mereçam a “cooperação de seus empregados pela simples razão de que não se pode exigi-la” (AKTOUF, 2004, p. 166). Para atingir este objetivo é necessária uma mudança da forma como as pessoas são consideradas pela organização, a alteração de papéis é fundamental, uma vez que as mesmas passariam a ser consideradas como parceiros da empresa e não apenas como um recurso (AKTOUF, 2004).

## 2.4 A FUNÇÃO/O PAPEL DO ADMINISTRADOR

O processo de desenvolvimento e evolução da economia tem levado os Administradores a buscar novos conhecimentos para a adaptação ao novo cenário que se forma todos os dias. Conforme Aktouf (2004), Chanlat (2009), Fischer (1991; 2008) e Mintzberg (1986; 2006), é importante que esse profissional busque a mudança na sua forma de gestão e que não fique apenas voltado para métodos baseados em estruturas onde os números são a maior influência para o processo de gestão.

Segundo Aktouf (2004), a forma de pensar dos gestores não pode ficar somente na reflexão matemática, sendo esta a sua única, exata e científica maneira de ajudar o administrador a resolver os problemas.

Por outro lado, também é ensinado aos acadêmicos que para os dirigentes ou os responsáveis pela empresa e por seu crescimento, os chamados incentivos

materiais (pagamentos de altos salários) devem ser acumulados na maior quantidade possível. Isso não causaria queda no desempenho desses gestores e não prejudicaria a sua motivação. (AKTOUF, 2004)

Partindo dessa visão, Aktouf (2004) faz uma crítica ao trabalho de Porter (1980) que utiliza os *cases* como forma de ensino e demonstração de conhecimento científico da realidade nas escolas de administração.

Para Mintzberg (2006), ao citar o então diretor de *Harvard*, Wallace Donham, o estudo de *cases* serviria como forma de introdução de teorias de uma maneira mais agradável e com um maior grau de realismo e segurança.

Mintzberg (2006) acredita que tomar decisões de maneira correta é administrar; então considera importante desenvolver habilidades analíticas nos estudantes para que os mesmos possam melhorar a sua prática gerencial.

Por isso, quanto à formação dos alunos das escolas de gestão, percebe-se que, analisando sob o ponto de vista técnico-econômico nos quais esses alunos estudam, existe uma tendência de um conhecimento mais centrado num contexto teórico e ideológico voltado para os pressupostos da economia dominante. Para isso utiliza-se apenas uma pequena parte de todo o conhecimento que existe no pensamento econômico e em especial o aprendizado da escola neoclássica. Essa escola impõe de certa forma, a visão de que o modelo de produção de riquezas deve romper com qualquer conhecimento voltado à economia e deve partir para implantação da ciência da acumulação de riquezas – “a crematística” (AKTOUF, 2004, p.149).

Para Chanlat (2009, p. 24), críticas são feitas quanto à formação dos administradores “quando os problemas que surgem no cotidiano não são resolvidos de acordo com o que se pensa ou se ensina.”

Segundo Hampton (1992, p. 35) “a principal função do administrador é desenvolver e manter uma adaptação dinâmica entre as pessoas e as tarefas, necessária para produzir a eficiência da organização e a satisfação humana.”

Na visão de Aktouf (2004), esses profissionais que estão sendo formados de geração em geração, estão moldando as decisões e os planos que interferem diretamente na vida de toda a população. Assumindo os cargos de liderança, transferem a ideologia da crematística, associando outros conceitos, como o individualismo, a maximização e até mesmo o egoísmo como sendo valores extremamente apreciados.

Mintzberg (2006) acredita que os alunos são preparados para servir a grandes empreendimentos quando o certo seria engajá-los nesses negócios. Por isso, Mintzberg (2006, p. 94) afirma que esta educação que os administradores recebem fazem com que os mesmos fiquem apenas “resolvendo novos problemas sem ter de encarar as conseqüências de implementar os anteriores.”

Neste contexto da transmissão de conhecimento, Aktouf (2004) faz uma crítica direcionada para as escolas de gestão onde as mesmas procuram tornar o modelo de ensino voltado para a interpretação científica, quando o melhor seria, conforme sua visão, considerar aspectos relacionados à experiência prática.

Boritz e Carnaghan (2003) afirmam o que não existem evidências empíricas que demonstrem que o conhecimento baseado na competência seja mais eficiente do que os métodos normais de ensino.

O desenvolvimento de competências é visto como algo importante e muito necessário no processo de formação, mas não deve se limitar a apenas isso. (KUCHINKE; HAN, 2005).

Torna-se necessário que a academia, nos dias de hoje, faça uma adaptação em seus currículos para atender a demanda do mercado por profissionais que desenvolvam as habilidades de comunicação oral, escrita e o pensamento crítico/analítico (SHARIFI *et al*, 2009).

O sistema educacional sofre influências das empresas e as escolas não conseguem oferecer os profissionais com as habilidades e competências exigidas (SMITH, 2010).

A sustentabilidade e o sucesso de uma organização dependem da eficácia de sua equipe de gestão, da sua capacidade de prever o futuro, de liderar e da habilidade e conhecimento da sua equipe de trabalho (MURALE; PREETHA, 2011).

Outro aspecto considerado por Aktouf (2004) diz respeito ao processo de formação de gestores. Após frequentar as escolas de negócios, o administrador torna-se um profissional com capacidade técnica para fazer análise econômica e manipulação de modelos e com conhecimento de cálculos, mas, com falhas quando se trata do cotidiano e da realidade das instituições e principalmente em seu relacionamento com os empregados da organização.

Chanlat (2009, p. 25) acredita que “a nostalgia dos operários, o desconforto existencial em relação ao trabalho dos executivos, são ao mesmo tempo o reflexo da formação geralmente recebida nas universidades”.

Mintzberg (2006) critica o processo de desenvolvimento de estratégias nas escolas quando diz que as mesmas procuram passar a ideia de que desenvolver

uma estratégia é a mesma coisa que tomar uma decisão e isso é transmitido para os alunos na forma de estudos de caso. E complementa dizendo que “reduzir a gestão à tomada de decisões é bem ruim; reduzir a tomada de decisões à análise pode ser bem pior.” (MINTZBERG, 2006, p. 47).

Para Aktouf (2004), o método dos casos é uma tentativa de reproduzir uma situação real, vivida em empresas reais, onde a discussão e a possibilidade de um processo de reflexão supostamente ajudariam esses alunos a entender a realidade. A ideia é vivenciar-se no lugar dos participantes reais amparados pelas teorias administrativas e com isso, buscar uma ou várias formas de resolução das situações de problemas levantados.

Uma situação que o estudo de caso gera, segundo Aktouf (2004), é a exigência de uma solução para todas as situações levantadas pelo caso. As escolas ficariam em condições desfavoráveis se as soluções não fossem encontradas, isso geraria descrédito para as mesmas. Diante disso, justificariam o uso de argumentos e raciocínios, muitas vezes, artificiosos e em outros casos argumentos especiosos. Aktouf (2004, p.153) cita argumentos que são utilizados como justificativas para determinadas decisões: “é a lei do mercado, é a dura lei da concorrência, é a sobrevivência da empresa e da economia que está em jogo, é a lei do lucro...”.

A partir desses argumentos, Aktouf (2004, p. 154) explica que a utilização do método de casos em Administração gera três situações distintas, sendo, como primeira, “a função heurística; limita-se a reproduzir o discurso e a ideologia dos dirigentes do meio de negócios”; a segunda situação apontada por Aktouf (2004, p.154): “a função didática consiste em condicionar a agir (decidir) tendo como único objetivo e justificção a rentabilidade financeira”. Para finalizar, defende que “a função pedagógica equivale a desenvolver uma espécie de reflexo de escolhas

rápidas entre catálogos de decisão de orientação, sistematicamente, pragmática, funcionalista e maximizante” (AKTOUF, 2004, p. 154).

Na visão tradicional, para o administrador desenvolver suas atividades organizacionais ele precisa ser um profissional com perfil de planejador, coordenador e deve também saber tomar suas decisões de forma racional, mas não é isso o que acontece na realidade das organizações (MOTTA,2001).

Os empregadores tentam encontrar os candidatos mais adequados para suprir as suas disponibilidades de vagas, por isso, torna-se importante adquirir experiência de trabalho para complementar as competências do processo de formação, pois, as empresas sabem pouco sobre a capacidade produtiva para a realização dos trabalhos (HEIJKE; MENG, 2011).

A competência pode ser vista como parte da identidade profissional do administrador, mas, nas duas últimas décadas, o treinamento pessoal passou a ser oferecido a executivos para ajudar a desenvolver habilidades de liderança para melhorar o desempenho (RETTINGER, 2011).

Segundo Hampton (1992, p. 567) os gerentes devem se tornar mais habilidosos na tarefa de planejar e na forma como esse planejamento será introduzido na empresa e complementa dizendo que os administradores “precisam entender o processo de mudança e as estratégias alternativas disponíveis para administrar aquele processo”.

Motta (2001) comenta que o administrador faz parte do processo decisório. Os fatores internos e principalmente os externos é que irão direcionar o seu comportamento na organização.

Algumas habilidades são adquiridas no dia-a-dia e variam de empresa para empresa, mas, existem aquelas que são sistematizadas e por isso podem ser ensinadas (MOTTA, 2001).

O quadro 1 abaixo explica de forma sintetizada o que é considerado mito e as verdades do trabalho desenvolvido pelo administrador.

Mitos	Verdades
1. Pessoa com <i>status</i> , autoridade e poder tem sala importante em andar elevado. Toma decisões rápidas, analisa informações e supera obstáculos, confiante e segura no sucesso das decisões (imagens de “super-homem”).	1. Pessoa com <i>status</i> às vezes duvidoso; poder e autoridade dependentes de injunções contínuas e de informações obtidas de várias maneiras. Negocia assuntos diversos, ganhando e perdendo, tenso, nervoso e incerto quanto ao resultado das decisões.
2. Atuação baseada em ações ordenadas e planejadas, num processo decisório acentuadamente racional e impessoal.	2. Atuação baseada em ações desordenadas e intermitentes, um processo decisório marcado também por decisões intuitivas e influenciadas por lealdades pessoais e comunicações verbais face a face.
3. Preocupação prioritária com políticas, diretrizes e desenvolvimento, futuro da organização.	3. Preocupação prioritária com operações atuais e solução de problemas prementes.
4. Trabalho programado, com algumas fases previsíveis e problemas antecipados pra enfrentar contingências e superar dificuldades.	4. Trabalho não-programado, em grande parte imprevisível. Enfrentamento constante de contingências e de problemas desconhecidos.
5. Instrumentos de trabalho: objetivos, planos, programas, metas, resultados e prazos.	5. Instrumentos de trabalho: surpresa, sustos, contingência, problemas.
6. Reúne-se para planejar e resolver problemas.	6. Reúne-se para discutir as dificuldades das rotinas e debater temas na presunção de que poderá haver problemas.
7. Recebe informações fundamentais para a decisão através de relatórios de assessores, memorandos internos, impressos de computadores e informações orais em reuniões programadas.	7. Recebe informações fundamentais através de um sucessivo e variado número de contatos pessoais, por comunicação verbal, telefonemas, bate-papos informais e em reuniões de última hora.
8. Comportamento formal e contemplativo.	8. Comportamento informal e interativo.
9. Trabalha com sistematização, afincos e profundidade em número reduzido de tarefas e informações mais importantes para a tomada de decisão.	9. Trabalha assistematicamente, de forma superficial e intermitente em um grande número de tarefas, exercendo funções diferentes no que se refere a cada tarefa.
10. Trabalho prospectivo, de médio e longo prazo, orientado para soluções e integrado com as diversas áreas da organização.	10. Trabalho restritivo, de curto prazo, orientado a problemas e fragmentado no que se refere às diversas áreas da organização.

Quadro 1: Mitos e Verdades sobre o trabalho do Administrador  
Fonte: Motta (2001, p.11)

Motta, Tavares e Pimenta (2006) comentam que o conhecimento administrativo com fundamentação acadêmica é o mais valorizado e o que permanece por mais tempo devido a sua característica de transferência de

informação para as empresas. Complementa dizendo que “as escolas de administração oferecem um campo atípico de foco e interdisciplinaridade capaz de unir professores e estudiosos em um empreendimento coletivo de produção de conhecimentos. (MOTTA, 2006, p. 12)

A partir da década de 70, conforme Aktouf (2004), a percepção em relação à qualidade e superioridade dos produtos e serviços que eram vendidos e ofertados nos mercados começou a mudar. Isso não era mais considerado como uma questão de receita extraordinária de gestão. O que aconteceu foi a mudança da forma de pensar sobre o homem na organização, onde o mesmo passou de uma simples máquina mais complicada de gerenciar para uma forma de pensamento onde tudo o que acontece ou não na empresa passa por ele, ou seja, o antigo pensamento mecanicista da administração já não tinha tanta importância como na década de 50 e 60.

Ainda segundo Aktouf (2004), novos aspectos começaram a ganhar espaço na forma de gerenciar as empresas. A utilização e observação da cultura, dos valores, símbolos e principalmente da adesão voluntária, no lugar de técnicas de motivação ou até mesmo, de controle, para uma maior maximização de esforços. Nesse contexto de mudanças, segundo o mesmo autor, passou-se da era do trabalho duro para a era do trabalhar inteligentemente, mudança esta que ele considera como “a era do primado da qualidade e da satisfação do cliente e do empregado”.

O envolvimento das pessoas nesse processo é fundamental, por isso, Aktouf (2004, p. 167) diz que “a inter-relação dessas pessoas, seus sentimentos, sua qualidade de vida junto, e o que se passa em suas cabeças determinam o comportamento, a eficácia e o desempenho da organização”.

Para Mintzberg (2006, p. 48) os cursos normalmente “empurram teorias, conceitos, modelos, ferramentas, técnicas numa sala de aula desligada do contexto”. E complementa dizendo que “os gestores podem certamente utilizar uma caixa de ferramentas cheia de técnicas úteis – mas apenas se são capazes de avaliar quando usar cada uma delas”.

Por isso mesmo, conforme Aktouf (2004), o conhecimento que é transmitido pela administração com características anglo-americanas, tem como pressuposto passar a ideia de que a produção e acumulação de riquezas devem seguir sempre na direção do crescimento ilimitado.

Mas é preciso tomar cuidado com o termo ilimitado, pois, os recursos que são utilizados, muitas vezes não são renováveis e podem gerar em um futuro próximo, problemas de proporções mundiais, que Aktouf (2004, p. 183) comenta como sendo problemas de poluição em “escala planetária”. Uma acumulação gigantesca de “resíduos altamente perigosos”, além dos danos causados à “atmosfera e suas consequências”, a “inflação”, o “desemprego” (causado pelas megafusões), o desaparecimento completo de algumas espécies animais e vegetais e a “pauperização contínua” de populações dos países menos favorecidos economicamente.

Paralelamente a essa ideia de “produção e acumulação de riquezas”, Aktouf (2004, p. 206) comenta que já há algum tempo, as correntes administrativas passaram a ter o “reconhecimento do caráter central da pessoa humana, de suas atitudes e de seus comportamentos no trabalho”. Por isso, o mesmo autor diz que a “era das certezas em administração chegou ao fim”, e que as teorias administrativas ficam sempre em uma “tradicional forma baseada no funcionalismo utilitarista americano e no pensamento econômico neoclássico mais conservador.”

Em concordância com o parágrafo anterior, Chanlat e Bédard (2009, p. 138) comentam que os administradores deveriam aprender com as lições dos japoneses onde “o segredo do sucesso de um dirigente reside na arte de saber perder tempo, para ganhá-lo”.

Segundo Mintzberg (2006, p. 53) “a universidade é um lugar para refletir, dar um passo atrás a partir da experiência e aprender com ela”.

Para Chanlat e Bédard (2009), o pensamento que existe na administração sofreu forte influência das instituições militares fazendo com que os executivos que adotam estes valores sejam recompensados pela obediência e pela submissão.

Para Aktouf (2004), a grande maioria das novas modas do pensamento administrativo nada mais são do que uma mistura de elementos da cultura da empresa com aqueles utilizados para a gestão da qualidade total.

O grande problema de hoje da administração, concentra-se em como “encontrar meios para motivar e interessar as pessoas à execução de um trabalho que se tornou cada vez mais desinteressante e sem sentido” (AKTOUF, 2004, p. 208).

## Capítulo 3

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho para atingir o objetivo geral e para responder ao problema de pesquisa.

A investigação teórica observou competências (FLEURY; FLEURY, 2001; LE BOTERF, 1995, 2003; ZARIFIAN, 1999) e habilidades (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999) que os administradores devem adquirir em seu processo de formação acadêmica.

Com relação à parte empírica do trabalho a mesma investigou profissionais com formação acadêmica que atuam no mercado de trabalho como Administradores e com, no máximo cinco anos de formado, para que a distância entre a formação e a atividade profissional não interfiram na qualidade dos dados coletados.

A coleta de dados foi realizada no período de junho a setembro de 2011 e teve a participação dos egressos do curso de Administração de duas Faculdades Particulares da cidade de Teófilo Otoni – MG (UNIPAC e DOCTUM).

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário aplicado aos Administradores selecionados.

Para a realização deste trabalho foi utilizado um questionário virtual elaborado com a ajuda do *site* [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) que foi encaminhado para os egressos com a ajuda dos coordenadores de curso das duas Faculdades citadas.

O questionário (apêndice A) é composto por 8 perguntas abertas e 4 fechadas, totalizando 12 . As variáveis analisadas nas questões abertas foram:

habilidades e competências. Estas variáveis estão relacionadas às questões 1,2,3,5,6 e 7.

A escala utilizada para as questões fechadas foi a não comparativa, onde os respondentes não comparam o objeto que está sendo classificado e avaliam apenas um objeto por vez (MALHOTRA, 2004), e de classificação contínua ou escala gráfica. Neste tipo de escala os respondentes “classificam os objetos colocando uma marca na posição apropriada em uma linha que vai de um extremo ao outro da variável critério” (MALHOTRA, 2004, p. 253).

Utilizou-se uma escala com 10 categorias nas questões fechadas, pois conforme Hair Jr. *et al*, (2005, p. 194) “quanto maior o número de categorias, maior a exatidão da escala de mensuração.” E complementa dizendo que “o desejo de um maior nível de precisão deve ser equilibrado com as exigências feitas ao respondente.” Para uma melhor compreensão dos resultados, a análise será feita utilizando uma escala onde as notas 10 e 9 serão consideradas como Ótimo, as notas 8 e 7 como Bom, as notas 6,5 e 4 como Regular e as notas 0,1,2 e 3 como Ruim, e será feita a distribuição de frequência para conhecer o comportamento das variáveis, para que, no resultado final, as informações qualitativas possam ser justificadas pelos dados quantitativos. (HAIR JR. *et al*, 2005).

As respostas foram submetidas à análise de conteúdo (BARDIN, 2009), pois esta técnica identifica o que está “por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado” (MINAYO, 1999, p.74).

Para Bardin (2009), toda a comunicação que pode ser escrita deveria ser explorada pela análise de conteúdo e complementa dizendo que “tudo que é dito ou

escrito é susceptível de ser submetido a uma análise de conteúdo”. (BARDIN *apud* HENRY, MOSCOVICI, 2009, p. 34).

A amostra da pesquisa foi assim distribuída: 78 ex-alunos da UNIPAC, 57 da DOCTUM, totalizando 137 questionários enviados, deste total foram respondidos 94, o que corresponde a 68,61% do total enviado.

O cálculo do tamanho da amostra foi feito com base em uma amostra aleatória simples, visando estimar a porcentagem de 70%, assumindo uma população infinita, cujos elementos são extraídos independente e igualmente distribuídos, com base em um erro amostral de 5% e um nível de 90% de confiança. Abaixo, na equação 2, encontra-se a fórmula utilizada.

$$n = \left( \frac{z \sqrt{p(1-p)}}{\varepsilon} \right)^2$$

Seguindo o que afirma Hair Jr. *et al* (2005, p. 195) “Os indivíduos com formação universitária normalmente podem trabalhar com uma escala de dez pontos.” E afirma que, “da perspectiva do pesquisador, é preferível não usar menos de cinco categorias.”

Os indivíduos que preencheram o questionário tiveram a sua identidade preservada para um maior grau de confiança e serão identificadas apenas como Administrador.

## Capítulo 4

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Como informações adicionais, destacamos que a maioria dos respondentes é do sexo masculino, representando 60,87% e do sexo feminino 39,13% e a faixa etária predominante está entre 25 e 38 anos, dados estes que confirmam a pesquisa realizada pelo CFA (2009).

A grade curricular do curso nas instituições pesquisadas é composta por 49 disciplinas, distribuídas em conhecimentos básicos (Metodologia Científica, Contabilidade, Matemática, Psicologia etc...), conhecimentos profissionais (Teoria da Administração, Gestão de Pessoas, Administração Financeira, Administração da Produção etc...) e conhecimentos quantitativos e tecnológicos (Estatística, Sistemas de Informação, Informática etc...).

#### 4.1 RESULTADOS QUANTITATIVOS

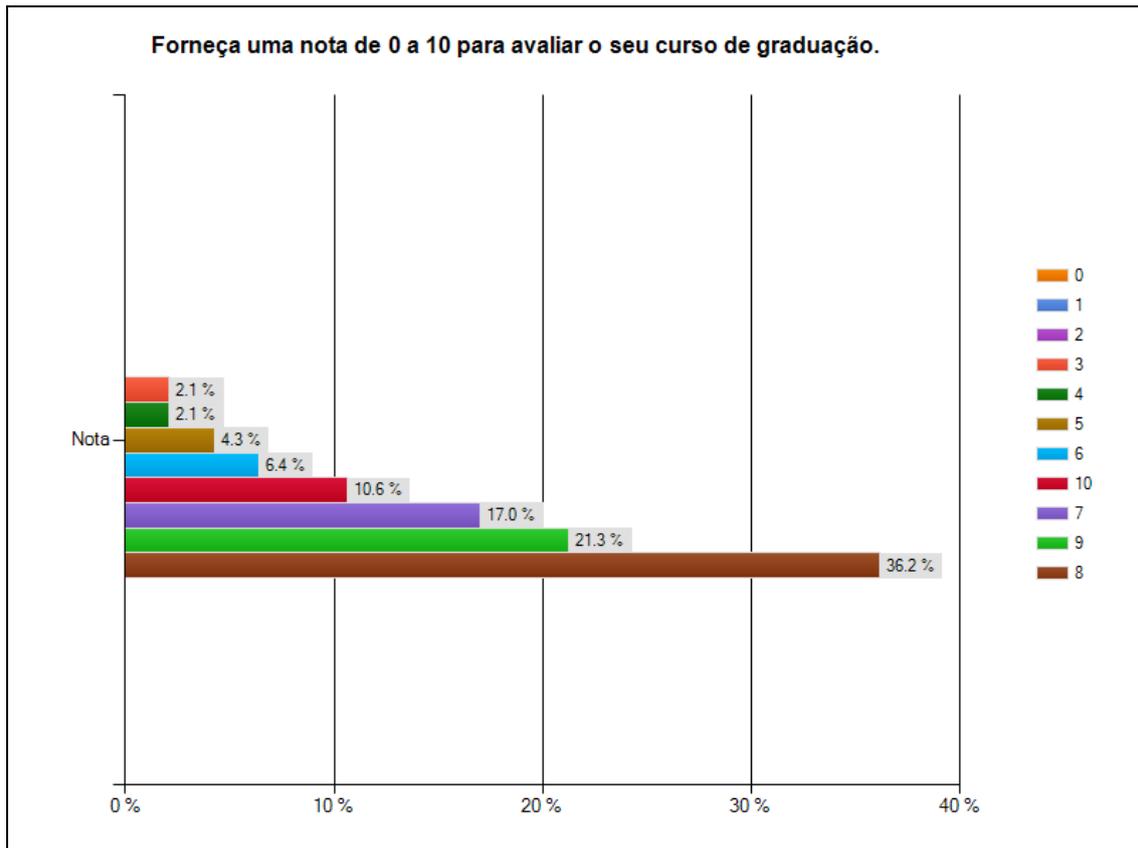
As perguntas utilizadas no questionário foram elaboradas para que os dados possam ajudar a atingir o objetivo desta pesquisa, por isso, na questão: Quanto o seu curso de graduação o (a) preparou para o mercado de trabalho? Atribua uma nota de "0" a "10" onde 0 representa "foi inútil" e 10 representa "foi fundamental" (Questão 4) como resultado, obtivemos 42,6% de notas Ótimas, 29,7% como Bom, 23,4% Regular e apenas 4,3% com nota Ruim, o que demonstra que os respondentes consideram que o seu curso universitário o preparou bem para o mercado de trabalho e que o conhecimento adquirido em sala de aula é importante na sua formação (CLEGG; DANY; GREY, 2011).

Para entender a estrutura do curso, foi elaborada uma questão com 9 (nove) tópicos com a finalidade de descobrir qual a visão que o curso deixou para os alunos, para isso, eles foram questionados sobre a qualidade dos professores, o material didático, a indicação de livros, estrutura física, conteúdos teóricos associados a práticos, experiência prática dos professores, qualidade das aulas, o perfil dos alunos e, por último, a avaliação geral do curso.

Identificamos que, para a maioria dos respondentes, o conhecimento Teórico é fundamental como auxílio na vida profissional com 35,6% (Ótimo), com nota igual o conceito Bom que também obteve 35,6% e 24,4% como Regular e a nota Ruim com 4,4%, o que confirma a fala de Aktouf (2004) quando diz que as escolas de gestão deveriam valorizar e incentivar a experiência prática e não apenas o ensino voltado à interpretação científica.

A importância dos conceitos teóricos como auxílio para a tomada de decisão também foi destacada quando os respondentes atribuíram nota ótima em 35,5% e 40% com o conceito Bom, para o conceito Regular foram atribuídos 20% e apenas 4.4% (Ruim)

As respostas confirmam que, para a maioria dos respondentes, o curso de graduação atendeu de forma satisfatória e os preparou bem para o mercado de trabalho, conforme o gráfico abaixo.



Quadro 2: Avaliação do curso de graduação

Fonte: Próprio Autor

Pela análise do gráfico identificamos que para os respondentes a avaliação do curso de graduação recebeu 31,9% como Ótimo, 53,2% Bom, 12,8% Regular e apenas 2,1% consideraram o curso como Ruim. Dados estes que contradizem os autores Mintzberg, 2006, Sharifi, 2009, Smith, 2010, quando afirmam que o curso utiliza conhecimentos com base em autores americanos e que isso não gera uma identificação com a realidade brasileira e também que não atendem as exigências do mercado de trabalho.

Os dados apurados demonstram que existe um alto grau de satisfação com o processo de formação e com os conhecimentos adquiridos e que a falta de conteúdo mais prático não interfere nos resultados. As decisões são tomadas com base nos conhecimentos adquiridos no processo de formação e a prática adquirida com a experiência no cotidiano.

## 4.2 RESULTADOS QUALITATIVOS

Vários respondentes afirmaram que o curso foi e continua sendo muito importante para a vida profissional e que a forma de perceber e agir dentro da empresa mudou de forma significativa, abrindo novos horizontes e novas formas de se fazer o trabalho com uma visão crítica melhor.

Para Mintzberg (2006), A academia deveria encorajar os profissionais para atitudes de decisão e não de repetição. Identificamos que para alguns administradores a formação acadêmica ajuda a mudar a visão que se tem do mercado, conforme fala do Administrador 19.

A forma de ver o mundo muda completamente, começa-se a preocupar e ter uma visão crítica de como estamos agindo na vida profissional, além da preocupação com a ética. Há um desejo enorme de contribuir com os conhecimentos adquiridos, não só para o setor que prestamos serviço, mas sim para toda a empresa (Administrador 19).

Atualmente, conforme Sharifi (2009) é necessário que a academia faça atualizações em seus currículos para atender a nova demanda que o mercado exige, para mudar a percepção que se tem do curso conforme resposta abaixo.

[...] “ao entrar na Faculdade não tinha a menor ideia da amplitude do curso e da importância da formação na gestão de um negócio. Hoje percebo que o administrador tem um papel fundamental no dia-a-dia de qualquer empresa...” (Administrador 29).

Identificamos também que as empresas exercem uma forte influência no sistema educacional e este por sua vez não consegue atender as necessidades das organizações de modo eficiente (SMITH, 2010) o que contradiz a resposta encontrada.

“Saí da Faculdade com uma melhor capacidade técnica e com uma visão melhor de mercado, hoje utilizo muito os conhecimentos de Sistema de Informação e de Administração da Produção de forma satisfatória” (Administrador 64).

É importante ressaltar que para alguns autores como Perrenoud *et al* (2002) e Fischer (2001), o processo de formação irá influenciar em como serão desenvolvidas as competências e habilidades necessárias para que o profissional possa administrar uma empresa de forma correta.

Para Chanlat (2009, p. 40) “as organizações contemporâneas exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas socioeconômicas e a cultura”.

Encontramos uma realidade na qual o sistema educacional procura uma adaptação a estas influências identificadas por Chanlat (2009) e procura ampliar a quantidade de conteúdos ministrados, conforme depoimento do respondente:

“A abrangência de conteúdos permitiu uma visão mais ampla dos conceitos administrativos e isso tem sido fundamental como auxílio para as decisões que tomo na empresa” (Administrador 67).

Para Chanlat (2009), os problemas do cotidiano não são resolvidos como é ensinado e nem como deveriam ser pensados, mas tendem a adaptar-se ao contexto empresarial, por isso, a importância do conhecimento teórico, conforme observado na declaração abaixo:

“Considero a teoria fundamental para ajudar no processo decisório, pois ela nos ajuda a traçar o melhor caminho e com isso decidir com melhor qualidade” (Administrador 58).

Segundo Hampton (1992), o administrador deve fazer uma adaptação entre pessoas e as tarefas para conseguir uma melhor eficiência da organização.

“Tenho oportunidade de colocar em prática tudo que aprendi, e isso tem me ajudado muito no desempenho das atividades como Administrador na empresa em que trabalho” (Administrador 73).

Percebemos com a análise dos dados que os profissionais entram no mercado de trabalho com uma grande quantidade de conhecimento teórico e tem a expectativa de poder utilizar esse conhecimento nas organizações. Mas, em contrapartida, existe uma falta de conhecimento prático para apoiá-los (FISCHER, DA SILVA, 2008; MINTZBERG, 2006; MOTTA, TAVARES e PIMENTA, 2006).

Em contradição com o parágrafo anterior, o conhecimento teórico é considerado como fundamental para o auxílio no cotidiano de trabalho

“O curso me ajudou muito, hoje no trabalho consigo usar os conhecimentos adquiridos na disciplina Administração Financeira para minhas análises de relatórios financeiros” (Administrador 64).

Nas duas últimas décadas, o treinamento passou a ser considerado importante como ferramenta para aumentar e desenvolver as competências dos executivos (RETTINGER, 2011).

Percebemos que o treinamento é um complemento para as atividades cotidianas mas, o conhecimento teórico anteriormente adquirido serve de base para que qualquer treinamento possa ser desenvolvido de forma eficiente conforme relatado do Administrador 19:

“Hoje como Gerente de Recursos Humanos, percebo como o conhecimento da Faculdade me ajuda nas tomadas de decisões” (Administrador 19).

A experiência de trabalho é importante como complemento das competências adquiridas no processo de formação (HEIJKE; MENG, 2011) conforme observamos no depoimento do Administrador 07:

“Sou Administrador de uma pequena empresa e por isso faço todo o trabalho, desde o financeiro até o recrutamento de pessoal e percebo como o curso tem me ajudado” (Administrador 07).

Os Administradores utilizam o conhecimento adquirido durante o curso como suporte para suas ações na empresa, mas é importante ressaltar que a ausência de mais conteúdo prático poderia trazer melhores condições de associação da teoria com a realidade (AKTOUF, 2004; CHANLAT 2009; MINTZBERG, 2006; MOTTA, TAVARES e PIMENTA, 2006; WOOD Jr, PICARELLI FILHO, 1997).

Os resultados encontrados contradizem o parágrafo anterior no qual encontramos uma realidade oposta a aquela sugerida por alguns autores como Aktouf (2004); Chanlat (2009); Mintzberg (2006); Motta, Tavares e Pimenta (2006); Wood Jr, Picarelli Filho (1997) pois, para alguns Administradores o conhecimento teórico adquirido no processo de formação é considerado suficiente para disponibilizar o suporte necessário para as ações e decisões que são tomadas na empresa.

## Capítulo 5

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de formação de Administradores tenta se adequar à nova realidade do mercado, no qual a competição é cada vez maior e a carência por profissionais capacitados leva as Faculdades por um caminho em que tentaram utilizar novos conteúdos para os novos problemas e com isso fazer o elo entre o conhecimento teórico e o prático (ETGES 1993; JAPIASSÚ, 1976; MELLO JR, 2008; SANTOMÉ, 1994 ).

Segundo Fischer (2001), o ensino de Administração em nosso país, teve uma forte influência dos estudos produzidos nos Estados Unidos. O próprio Aktouf (2004, p. 144) confirma essa influência quando diz que “a administração em seu formato à americana”, é ensinado nas escolas de gestão, fato esse que pode ser adaptado à realidade brasileira.

Conforme Braga (1987, p. 20) existem: “(...) concepções sobre “qual profissional formar”, avançando do “técnico competente” para o profissional cidadão crítico com capacidade de intervenção na realidade, no sentido da sua transformação”.

Esta pesquisa identificou que os Administradores acumulam uma carga de conhecimento teórico elevada durante o processo de formação e que este conhecimento é utilizado principalmente nas tomadas de decisões.

Identificamos que os resultados contradizem as opiniões de alguns autores (AKTOUF, 2004, MINTZBERG, 2006), pois para a maioria dos respondentes o curso atendeu às suas expectativas e necessidades.

O perfil do administrador está mudando e acompanhando as tendências de mercado; nesse sentido, é necessário que os Professores formadores desses profissionais, também evoluam para que possam formar profissionais competentes, transmitindo conhecimentos que possam ser utilizados por esses futuros profissionais em um mercado competitivo.

Apesar da maioria dos egressos avaliarem bem o curso, identificamos que para uma parte desses, existe uma realidade acadêmica onde os alunos sentem a falta da experiência prática, que deveria ser mais aprofundada para que eles pudessem utilizar todo o conhecimento teórico visualizado no contexto empresarial.

Concluimos que o processo de formação acadêmica contribui para o desenvolvimento do profissional de Administração, mas é necessária uma mudança no curso para que o mesmo possa adaptar-se às exigências do mercado.

Dentre as limitações do estudo, destacamos que a aplicação do questionário foi direcionada apenas a profissionais graduados com até cinco anos de formados, e que o estudo foi realizado em apenas duas Instituições Particulares do interior do Estado de Minas Gerais.

Para trabalhos futuros, recomendamos uma pesquisa com profissionais que atuam no mercado, mas que não possuem formação acadêmica e compará-los com os que possuem para então analisar as duas realidades, e também realizar o estudo com um número maior de faculdades.

Sugerimos que uma avaliação possa ser feita entre Instituições Particulares e Públicas para a verificação da percepção dos alunos quanto ao conhecimento adquirido em seu processo de formação.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. **Administración y Pedagogía**. Bogotá: EAFIT, 1998.

\_\_\_\_\_. O. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a Síndrome do Avestruz**; tradução Maria Helena C. V. Trylinsk. São Paulo: Atlas, 2004.

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Sobre a ANPAD>Apresentação**. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/sobre\\_apresentacao.php](http://www.anpad.org.br/sobre_apresentacao.php) . Acesso em: 15 abril de 2011

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4 ed. revista e atualizada. Lisboa: Edições 70, 2009.

BELL, R. M. Learning and the accumulation of industrial technological capacity in developing countries. In: Fransman, M., King, K. (Orgs.). **Technological capability in the third world**. New York: Macmillan, 1985.

BORITZ, J. E.; CARNAGHAN C. A. **Competency-Based Education and Assessment for the Accounting Profession: A Critical Review**. Canadian Accounting Perspectives January 2003;2(1):7-42. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/viewarticle?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjisfk5le45PFIsKe0SK6k63nn5Kx95uXxjL6rrUuvpbBlr6ieTLirsFKzr55oy5zyit%2fk8Xnh6ueH7N%2fiVaunsEqxrK9Mta6xPurX7H%2b75vJF4OikfOCz4I3mnPJ55bO%2fZqTX7FWvpq5Qsam2SKTc7Yrr1%2fJV5OvqhPLb9owA&hid=17>. Acesso em 10 maio 2012.

BOTTOMORE, T.B. **As classes na sociedade moderna**. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.

BOURDIEU, P. **Reprodução cultural e reprodução social**. In S. Miceli (Org.). A economia das trocas simbólicas (2a ed.). São Paulo: Editora Perspectiva, 1987.

BRAGA, A. M.. **Currículo e participação: o caso das Faculdades de Agronomia e de Veterinária da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: UFRGS-FACED, 1987. Dissertação (Mestrado). Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1987.

CLEGG, S; DANY, F; GREY, C. **Introduction to the Special Issue Critical Management Studies and Managerial Education: New Contexts? New Agenda?** Management, 14, 5, pp. 272-279, 2011. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/viewarticle?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjisfk5le45PFIsKe0SK6k63nn5Kx95uXxjL6srU%2btqK5JsJavSLiptFKxp55Zy5zyit%2fk8Xnh6ueH7N%2fiVauns0m0qbFOsKivPurX7H%2b75vJF4OikfOCz4I3mnPJ55bO%2fZq>

TX7FW1p7ZKtqu3T6Tc7Yrr1%2fJV5OvqhPLb9owA&hid=17. Acesso em 28 maio 2012.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO – CFA – **Histórico dos Cursos de Administração no país.** [http://www.cfa.org.br/download/hist\\_cur\\_adm.pdf](http://www.cfa.org.br/download/hist_cur_adm.pdf)  
Acessado em 03 nov. 2009.

CHANLAT, A. e BÉDARD, R. **Palavras: A Ferramenta do Executivo.** Ofélia de Lanna Tôrres, organizadora; tradução Mauro Tapias Gomes. – 3. Ed. – 11. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** Ofélia de Lanna Tôrres, organizadora; tradução e adaptação Arakcy Martins Rodrigues.../et. al. /; revisão técnica Carlos O. Bertero. – 3. Ed. – 11. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

COLLINS, R. (1979). **The credential society: an historical sociology of education and stratification.** New York: Academic Press.

COSTA, A.M., BARROS, D.F., MARTINS, P.E.M. **Perspectiva Histórica em Administração: Panorama da literatura, limites e Possibilidades.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 33., 2009, São Paulo (SP). **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

DAHRENDORF, R. (1982). **As classes e seus conflitos na sociedade industrial.** Brasília: Editora Unb.

ETGES, N. **Produção do conhecimento e interdisciplinaridade.** Educação e Realidade, Porto Alegre: UFRGS/FACED, v.18, n.2, 1993

FISCHER, T. **Currículos em mudança.** Rio de Janeiro: UNESCO, 1991.

\_\_\_\_\_. **A Difusão do Conhecimento Sobre Organização e Gestão no Brasil: Seis Propostas de Ensino para o Decênio 2000/2010.** RAC, Ed. Esp.; p. 123-139, 2001

FISCHER, T.; DA SILVA, M. R. **Ensino de Administração: Um Estudo da Trajetória Curricular de Cursos de Graduação.** XXXII Encontro ANPAD, Rio de Janeiro, 2008

FLEURY, A; FLEURY, M.T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 2 ed. – Atlas, São Paulo, 2001

HAIR JR, et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005

HAMPTON, D, R. **Administração Contemporânea**. 3 ed. – Pearson Education do Brasil, São Paulo, 1992

HAZOFF Jr, W; SAUAIA, A.C.A. **Aprendizagem Centrada no Participante ou no Professor? Um Estudo Comparativo em Administração de Materiais**. RAC. V.12, n. 3, p. 631-658, 2008

HEIJKE, H; MENG, C. **The effects of higher education programme characteristics on the allocation and performance of the graduates**. Education Economics, 19, 1, p. 1-27, 2011. Disponível em:  
<http://web.ebscohost.com/ehost/viewarticle?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjjsfk5le45PFIsKe0SK6k63nn5Kx95uXxjL6rrUuvpbBlr6ieSa6wsEi4qbM4zsOkjPDX7lvf2fKB7eTnfLujr0iyrbJNsaiySqTi34bls%2b6Mq9jwPuLYu3rz3qSM3927Wcyc34a7q7VMtqi3SLOc5lfw49%2bMu9zzhOrq45Dy&hid=11>. Acesso em 15 maio 2012

JAPIASSÚ, H. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976

KATZ. R. L. **Skill of an effective administrator**. Tradução: nossa. Harvard Business Review, n. 52, p. 90-102, Sept/Oct.1974

KUCHINKE, K.; HAN.Y.H. **Should Caring Be Viewed as a Competence? (Re-)Opening the Dialogue over the Limitations of Competency Frameworks in HRD**. Human Resource Development International. September 2005;8(3):385-389. Disponível em:  
<http://web.ebscohost.com/ehost/viewarticle?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjjsfk5le45PFIsKe0SK6k63nn5Kx95uXxjL6rrUuvpbBlr6ieTLinslKwq55oy5zyit%2fk8Xnh6ueH7N%2fiVaunsEqxrK9Mta6xPurX7H%2b75vJF4OikfOCz4l3mnPJ55bO%2fZqTX7FWvrrZNR621TKTc7Yrr1%2fJV5OvqhPLb9owA&hid=17>. Acesso em 16 maio 2012.

LE BOTERF, G. **De La compétence – essai sur un attracteur étrange**. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrieme Tirage, 1995.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**, 3ª ed. Bookman, São Paulo, 2003.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing. Uma orientação aplicada**. 4ª ed. Bookman, São Paulo 2004.

MARQUES, I. C., SEGRE, L. M., & RAPKIEWICZ, C. E. **Um referencial analítico econômico-educacional-tecnológico visando uma nova taxionomia dos postos de trabalho**. Revista de Ciência e Tecnologia - Política e Gestão para a Tecnologia, 5(1), 56-78, 2001

MELLO, Jr, E. **A Educação de Administradores em Cursos Noturnos: o quanto a literatura nos ensina sobre o cotidiano das salas de aula**. XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008

MINAYO. M. C. S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 13. ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1999.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Secretaria de Educação Especial - Legislações.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>. Acesso em: 10 dez. 2009

MINTZBERG, H. **MBA? NÃO, OBRIGADO! Uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes.** Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. **Trabalho do Executivo: O Folclore e o Fato.** Coleção Harvard de Administração. Vol. 3, Ed. Nova Cultura, São Paulo, 1986

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: a teoria e prática de inovar.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOTTA, P.R.; TAVARES, E.M.; PIMENTA, R. **Novas Ideias em Administração.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006

MURALE, V.; PREETHA, R. **Middle Level Managers: Competency and Effectiveness.** Journal Of Indian Management, 8, 1, pp. 38-50,2011. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/viewarticle?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjjsfk5le45PFIsKe0SK6k63nn5Kx95uXxjL6srUmtqK5JsJa2UrKuuEi1lr9lpOrweezp33vy3%2b2G59q7Ra%2bns062rK9LsK%2bkhN%2fk5VXu6qt68JziervY84Ck6t9%2fu7fMPt%2fku06xprBJta%2bzPuTI8IXf6rt%2b8%2bLqjOPu8gAA&hid=9>. Acesso em 11 maio 2012.

MURRAY, N.J.M. Competency-Based Learning Packages--A Case Study. Training & Development Journal v.30, no. 9 (September 1976): 3. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/folder?sid=ef303882-e021-4aa3-9aaa-50aca75192a6%40sessionmgr14&vid=12&hid=17>. Acesso em 25 abril 2012.

NEVES, J. A., & FERNANDES, D. C. Estrutura ocupacional, autoridade gerencial e determinação de salários em organizações fordistas: o caso da indústria de transformações no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, 6(1), 127-140, 2002

NUNES, S.C., **O Ensino em Administração com Base na Abordagem das Competências: Da Inserção no Projeto Pedagógico: a Prática em Sala de Aula.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 33., 2009, São Paulo (SP). **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

PANTOJA, M. J., & BORGES-ANDRADE, J. E. **Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações.** Revista de Administração Contemporânea, 8(4), 115-138, 2004

PERRENOUD, PH., GATHER THURLER, M., DE MACEDO, L., MACHADO, N.J. E ALLESSANDRINI, C.D. **As Competências para Ensinar no Século XXI. A**

**Formação dos Professores e o Desafio da Avaliação.** Porto Alegre : Artmed Editora, 2002

RAMOS, M. **Pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** São Paulo: Cortez, 2001.

RETTINGER, S. **Construction and Display Of Competence And (Professional) Identity In Coaching Interactions.** *Journal Of Business Communication*, 48, 4, pp. 426-445, 2011. Disponível em:

<http://web.ebscohost.com/ehost/viewarticle?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjisfk5le45PFIsKe0SK6k63nn5Kx95uXxjL6srUmtqK5JsJa3UrOruEyvI9lpOrweezp33vy3%2b2G59q7SbSos06wqK9Qtpzqeezdu4jyo%2bCKpNrgVeDr5j7y1%2bVVv8SkeeyztFG0rLdMtK2kfu3o63nys%2bSN6uLyffbq&hid=7>. Acesso em 14 maio 2012.

SANTOMÉ, Jurjo Torres. **Globalización e interdisciplinaridade;** El curriculum integrado. Madrid: Morata, 1994

SHARIFI, M., MCCOMBS, G. B., FRASER, L., MCCABE, R. K. **STRUCTURING A COMPETENCY-BASED ACCOUNTING COMMUNICATION COURSE AT THE GRADUATE LEVEL.** *Business Communication Quarterly*, 72(2), 177-199.

2009. Disponível em:

<http://web.ebscohost.com/ehost/viewarticle?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjisfk5le45PFIsKe0SK6k63nn5Kx95uXxjL6rrUuvpbBlr6ieULiqsIKwqZ5oy5zyit%2fk8Xnh6ueH7N%2fiVaunrky1qrNLsKqwPurX7H%2b75vJF4OikfOCz4I3mnPJ55bO%2fZqTX7FWxr69MsqiuUKTc7Yrr1%2fJV5OvqhPLb9owA&hid=11>

SMITH, E. **A review of twenty years of competency-based training in the Australian vocational education and training system,** *International Journal Of Training & Development*, 14, 1, pp. 54-64, 2010. Disponível em:

<http://web.ebscohost.com/ehost/viewarticle?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjisfk5le45PFIsKe0SK6k63nn5Kx95uXxjL6rrUuvpbBlr6ieUbipTFKxq55oy5zyit%2fk8Xnh6ueH7N%2fiVaunrky1qrNLsKqwPurX7H%2b75vJF4OikfOCz4I3mnPJ55bO%2fZqTX7FWyrbNQsKyyTKTc7Yrr1%2fJV5OvqhPLb9owA&hid=11>. Acessado em 27 abril 2012.

STONER, A. F. J; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant; AMARAL, Miriam Maia do. **Reflexões sobre o conceito aluno cliente de instituições de ensino superior brasileiras.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 34., 2010, Rio de Janeiro (RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

WAIANDT, C; FISCHER, T.M; FONSECA, R.L. **A História do Ensino em Administração: Contribuições Metodológicas e uma Proposta de Agenda de Pesquisa.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE

PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 34., 2010, Rio de Janeiro (RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

WINKLER, I.; ABREU, J.C.A.; MORAIS, K.S.; SILVA, L.P.; PINHO, J.A.G. **O Processo Ensino-Aprendizagem em uma Disciplina de Administração: Percepções de Docentes e Discentes.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 33., 2009, São Paulo (SP). **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

WOOD JÚNIOR, T; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WRIGHT, E., & PERRONE, L. **Marxist class categories and income inequality.** *American Sociological Review*, 42(1), 32-55, 1977.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence – Pour une nouvelle logique.** Paris, Editions Liaisons, 1999.

## APÊNDICE – A - QUESTIONÁRIO

1. Qual o impacto do curso de graduação na sua vida profissional?
2. Quais são os pontos fortes do curso de Administração?
3. Quais são os pontos fracos do curso de Administração?
4. Quanto o seu curso de graduação o(a)preparou para o mercado de trabalho? Atribua uma nota de "0" a "10" onde 0 representa "foi inútil" e 10 representa "foi fundamental".
5. Ficou algum conteúdo sem ser abordado no curso que está fazendo falta hoje?
6. Esta formação apresenta deficiências? Se sim, quais?
7. Faça uma auto-análise do perfil profissional antes e depois da faculdade.
8. Atribua uma nota de 0 a 10 para os quesitos abaixo:
  - A) Qualidade dos professores:
  - B) Material didático:
  - C) Indicação de livros das disciplinas:
  - D) Estrutura física:
  - E) Conteúdos teóricos associados a práticos:
  - F) Experiência prática dos professores:
  - G) Qualidade das aulas:
  - H) Perfil dos alunos:
  - I) Avaliação do seu curso de graduação:
9. Atribua uma nota entre 0 e 10 para o grau com que os conceitos teóricos adquiridos no seu curso de graduação têm ajudado na sua vida profissional.
10. Atribua uma nota de 0 a 10 para definir como os conceitos teóricos adquiridos no seu curso de graduação têm influenciado as suas decisões na empresa em que você trabalha.
11. Espaço livre para comentários, opiniões e sugestões.
12. Informações adicionais.

Sexo:

Idade:

Ano de formação: