

V. 9, N. 1, JAN./MAR. 2019

Cassiane Chais. Universidade de
Caxias do Sul, RS. Brasil.
✉ cassichais@gmail.com

Adrieli Alves Pereira Radaelli.
Universidade de Caxias do Sul, RS.
Brasil.
✉ adrieli.radaelli@gmail.com

Oberdan Teles da Silva.
Universidade Estadual do Rio
Grande do Sul, RS. Brasil.
✉ adrieli.radaelli@gmail.com

Maria Emília Camargo.
Universidade de Caxias do Sul, RS.
Brasil.
✉ mecamarg@ucs.br

Eric Charles Henri Dorion.
Universidade de Caxias do Sul, RS.
Brasil.
✉ echdorion@gmail.com

Pelayo Munhoz Olea. Universidade
de Caxias do Sul, RS. Brasil.
✉ pelayo.olea@gmail.com

ARTIGO

Editor
Alfredo Passos
profdrpassos@gmail.co

Como referenciar - ABNT

CH AIS, Cassiane; RADAELLI,,
Adrieli Alves Pereira; SILVA,
Oberdan Teles da; CAMARGO
Maria Emília. DORION, Eric
Charles Henri. OLEA, Pelayo
Munhoz. Percepção e aquisição das
competências adquiridas durante a
graduação em administração.
**Revista Inteligência
Competitiva**, v. 9, n. 1, p. 73-93,
jan./mar. 2019.

RECEBIDO EM: 2018-10-24

APROVADO EM: 2019-03-25

© Atelie Brasil
Rua Pe. Guilherme Pompeu, nº1,
Centro- Santana de Parnaíba
06501-055 - São Paulo - Brasil

PERCEPÇÃO E AQUISIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS DURANTE A GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PERCEPTION AND ACQUISITION OF COMPETENCES ACQUIRED DURING ADMINISTRATION GRADUATION

Resumo: Este estudo teve como objetivo identificar as percepções dos alunos formandos e formados a respeito das competências desenvolvidas no Curso de Graduação em Administração, em diferentes IESs no Rio Grande do Sul. Este estudo foi realizado a partir do trabalho de Godoy et al. (2005) e Bitencourt e Klein (2007). Para tanto, foi realizada uma pesquisa survey com uma amostra de 153 respondentes a qual foi analisada utilizando-se a análise multivariada, utilizando a correlação e análise fatorial confirmatória, nas quais permitiram a identificação de seis fatores: solução de problemas; autodesenvolvimento; competências técnico-profissional; raciocínio lógico e analítico; competências de ética e valores; e relacionamento interpessoal e comunicação. Com base nos resultados, foi possível identificar que além das competências organizacionais envolvendo solução técnicas e raciocínio lógico, há também o desenvolvimento de competências sociais conforme respostas dos formandos e formados.

Palavras-chave: Competências individuais. Competências organizacionais. Graduação em Administração.

Abstract: The purpose of this study was to identify the students' perceptions of the competencies developed in the Graduate Program in Administration in different HEIs in Rio Grande do Sul. This study was carried out from the work of Godoy et al. (2005) and Bitencourt and Klein (2007). For that, a survey was carried out with a sample of 153 respondents, which was analyzed using multivariate analysis using correlation and confirmatory factorial analysis, in which they allowed the identification of six factors: solution of problems; Self development; technical and professional skills; logical and analytical reasoning; ethics and values competencies; and interpersonal relationship and communication. Based on the results, it was possible to identify that besides the organizational competences involving solution techniques and logical reasoning, there is also the development of social competences according to the answers of the trainees and graduates.

Keywords: Individual competences; Organizational skills; Graduation In Administration.

I INTRODUÇÃO

Dada a volatilidade e dinamicidade, o mercado competitivo tem sido pautado por uma intensa rivalidade legitimada por organizações que buscam obter posicionamento competitivo, seja através da estratégia de diferenciação, de custo ou a combinação de ambas (PORTER, 1999; BESANKO, 2006). Independente do segmento é imperativo a organização ofertar uma proposição de valor ampliada através de produtos e serviços com disposição sistêmica combinando preço competitivo, prestação de serviço e satisfação de valores subjetivos hedônicos (CHURCHILL E PETER, 2000, HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2002). Esta configuração estratégica, tem como causa primária, administradores capacitados com competências para formatar este modelo de negócio competitivo.

Assim, para que se obtenha este efeito competitivo a partir de um modelo de negócio estratégico, segundo Nonaka e Toyama (2002) as organizações devem se voltar para o processo de gestão do conhecimento, desenvolvendo em suas rotinas novas formas de busca de informação e conversão do conhecimento, devendo resultar em performance inovadora. Para que isso ocorra também é necessário que gestores qualificados estejam a frente das organizações. A qualificação destes gestores envolve, portanto, competências em termos de raciocínio lógico-analítico, capacidade de solução de problemas, de auto desenvolvimento, capacidade de inter-relação dotados de ética e valores. A gestão estratégica, portanto, requer a implementação de várias competências sejam estas sociais, técnicas, de gestão e de aprendizagem.

O desenvolvimento estratégico e inovador de uma organização depende, portanto, da capacidade da organização em construir e articular o conhecimento organizacional e de estruturar e implementar estratégias em um determinado contexto competitivo, o que requer capacidade de observação, síntese e de decisão dos administradores. Essa configuração estratégica tem como fundamentação a competência dos gestores como tomadores de decisão capacitados. A construção do conhecimento e o desenvolvimento de estratégias de inovação, portanto, tem como antecedentes o grau de percepção dos gestores a partir de sua formação acadêmica em que pese habilidades sociais e técnicas. Hax e Majluf (1986) apontam que o desenvolvimento de uma conduta estratégica é um processo político, social e de cognição superior o que promove o papel fundamental do sujeito no desempenho organizacional, especificamente no que tange a gestores com capacidades e competências distintivas. Infere-se, portanto, a partir deste conceito estratégico, a relevância do fator humano na conversão das competências distintivas em vantagem competitiva sustentável.

Tomando por elemento central o sujeito dotado de competências como propulsor da vantagem competitiva e da estratégia inovadora, objetiva-se neste estudo, identificar qual a percepção de formandos e formados sobre as competências adquiridas nos cursos de Administração de Empresas de diferentes Instituições de Ensino Superior (IES)? Assim a pesquisa tem a finalidade de verificar a percepção dos profissionais recém egressos e futuros profissionais de Administração de diferentes IES com relação aos conhecimentos obtidos no que se refere a aquisição de competências para solução de problemas, de relacionamento interpessoal e de

comunicação, de raciocínio lógico e analítico, de auto-desenvolvimento, de competência técnico profissional, de ética e de valores.

Diante da problemática que se apresenta e com a finalidade de elucidar tal proposta estruturaram-se os pilares teóricos que fundamentam o trabalho e na sequência as sentenças afirmativas. Entre os eixos teóricos desenvolvem-se gestão do conhecimento e estratégia da inovação. Discorre-se ainda sobre a formação das competências na era da competitividade e as diretrizes pedagógicas do curso de Administração. Fazem parte da pesquisa formandos e formados, de diferentes IES localizadas no estado do Rio Grande do Sul. A formação da amostra foi por conveniência, sendo que essa pesquisa não tem o objetivo de avaliar as IESs quanto formadoras.

Este estudo encontra-se estruturado em cinco seções. Inicialmente, o estudo apresenta o tema e o objetivo da pesquisa. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica que orientou sua realização. Posteriormente, foi descrito os métodos de pesquisa utilizados. Na quarta seção os dados obtidos foram apresentados e analisados e na última seção foram apresentadas as considerações finais, incluindo as contribuições do estudo, bem como as principais limitações identificadas neste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresenta-se inicialmente a universidade e a resolução do curso de Administração, a formação das competências na era da competitividade, as competências individuais e organizacionais, a relação entre as competências dos gestores e o conhecimento organizacional, a estratégia da inovação e a performance. Na sequência apresenta-se a formatação das hipóteses.

2.1 UNIVERSIDADE E A RESOLUÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

As Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, conforme resolução nº 1 de 2 de fevereiro de 2004 estabelece o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado e as atividades complementares. A resolução trata ainda do o sistema de avaliação, a monografia, o projeto de iniciação científica ou o projeto de atividade, como trabalho de conclusão de curso, o componente opcional da instituição, além do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico. A resolução explicita, ainda nos seus termos as competências e as habilidades do egresso do curso de administração, que é a base do trabalho de pesquisa desenvolvido. Entre as competências e as habilidades previstas no curso destaca-se:

- a) Capacidade de reconhecer e definir problemas, propor soluções e pensar estrategicamente, promovendo modificações no sistema produtivo, atuando preventivamente, transferindo conhecimentos exercendo em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão.

Percebe-se neste tópico que a resolução abrange o desenvolvimento de competências de gestão, com aporte sistêmico, de gestão de mudança e visão empresarial;

- b) Desenvolver comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais. Identifica-se neste tópico a necessidade da formação da competência social em sua capacidade de articulação entre sujeitos;
- c) Refletir e promover ação crítica na produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento. 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 expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais. Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração no que tange a pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais. Percebe-se neste tópico a necessidade da formação das competências técnicas direcionadas ao desenvolvimento e aplicação de instrumentos efetivos de gestão;
- d) Ter proatividade, criatividade, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional. Ter 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. Neste tópico a diretriz demonstra também a necessidade da formação da competência de aprendizagem que envolve reflexão e auto desenvolvimento;

Percebe-se que a partir da resolução que tais habilidades podem ser distribuídas em competências sociais, de gestão, técnica e de aprendizagem. Diante da volatilidade dos mercados e da rivalidade competitiva, as competências são fundamentais para o desempenho competitivo das organizações (BESANKO, 2006).

2.2 FORMAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS NA ERA DA COMPETITIVIDADE

Uma nova concepção de mundo intensificou-se desde os anos 60 dada a revolução da tecnologia de informação, da reestruturação do estatismo e do capitalismo competitivo. Além disso, tem-se ainda a revolução dos movimentos sociais como libertarismo, ambientalismo e feminismo legitimados por uma economia líquida (BALMAN, 2001). Estes fatores, segundo Castells (1999) conduziram para uma sociedade em rede, uma nova economia, uma nova sociedade informacional que tem desafiado constantemente os modelos de gestão organizacional. É mister que as organizações possuam administradores capacitados para fazer frente a este mercado para que possam interpretar estas oscilações culturais, sociais e econômicas para transformar a realidade organizacional para efeitos de retorno e posicionamento competitivo (DRUCKER, 2002).

Dessa forma, o uso da ciência como forma de entender e compreender os fenômenos organizacionais e a complexidade social tornou-se popular na década de 50. Fundou-se na referida década, nos Estados Unidos, a *Foundation for Research on Human Behavior*, com vistas a promover pesquisas comportamentais voltadas para empresas e governos. A intensa competitividade requer que os administradores desenvolvam o *lifelong learning*, isto é, a aprendizagem permanente, dada as intensas inovações tecnológicas (OLIVEIRA, 2002).

Diante da competitividade no mercado de trabalho percebe-se que a ocorrência de uma redução na linha entre os limites de educação e trabalho. Ambos são complementares e requerem o desenvolvimento de habilidades contínuas especialmente por parte dos administradores. Para Oliveira (2002) entre as habilidades e competências requeridas do administrador no mercado competitivo, estão a liderança, a iniciativa, a capacidade de negociação, a criatividade, a honestidade e a comunicação.

Tais atributos e competências devem ser desenvolvidos dentro das organizações com vistas a transformar recursos genéricos em específicos, que representa a essência da estratégia (ANSOFF, DECLERCK E HAYES, 1990). Para os autores a gestão envolve elementos de transformação, isto é, produtos e coordenação social. Infere-se, portanto, que o desenvolvimento de produtos inovadores, a maximização do capital, o desenvolvimento da estratégia e talento requer tanto competências de gestão do capital quanto sociais.

As competências sociais, portanto, são relevantes para a gestão pois, segundo Drucker (2002), a administração trata de seres humanos que atuam em conjunto e que estão inseridas em uma dada cultura e que para os empreendimentos sejam estratégicos é necessário que ocorra um entendimento e integração mútua. Além disso a administração envolve metas comuns e valores compartilhados aonde cada indivíduo possui uma habilidade e capacidade singular para diferentes trabalhos. A gestão requer ainda, por parte de seus gestores competência analítica e lógica. Drucker (2002) ressalta que uma administração, especificamente, em termos de produção requer eficientes métricas e indicadores de desempenho. Segundo Drucker (2002) a administração é uma arte liberal pois “trata de fundamentos do conhecimento, autoconhecimento, sabedoria e liderança. É uma arte porque é prática e aplicada. Para eles os administradores desenvolvem conhecimentos da ciência humanas e sociais, envolvendo conceitos de psicologia, filosofia e ética.

2.2.1 Competências Individuais e Organizacionais

As competências podem ser estudadas sob dois enfoques: o individual e o organizacional. No nível corporativo a noção de competência está atrelada a busca da vantagem competitiva enquanto que no nível individual diz respeito a aptidão, idoneidade na realização de determinada ação. No nível organizacional tem-se o conceito das *core competences*. Segundo Regio, Júnior, Gomes e Kneipp (2012) este tema tem sido estudado por autores como McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993), Le Boterf (1993), McLagan (1996), e Zarifian (1996). Para McClelland (1973), a competência está relacionada a capacidade do indivíduo, dentro de seu conjunto de habilidades, de promover dentro da organização um determinado desempenho. Para Zarifian (2003), a noção de competências abrange capacidade de iniciativa e também de responsabilidade do sujeito diante de ações profissionais. Competência, segundo o autor, é um processo evolutivo que se aperfeiçoa

diante das dificuldades que se impõe. Estabelece a relação de competência, portanto, na mobilização de atores, diante das dificuldades, de partilhar responsabilidades e desafios contínuos.

Entendimento semelhante é compartilhado por Fleury e Fleury (2007) ressaltando que a competência está relacionada a capacidade de integrar e transferir conhecimentos, habilidades, gerando valor à organização e valor social ao sujeito. Goleman (2004), a partir do conceito de líder retrata também as competências de nível individual. Ressalta a importância da competência do indivíduo em termos de autocontrole, autoconsciência, motivação, empatia e perícia social. A autoconsciência é o autoconhecimento, o ser honesto consigo mesmo compreendendo suas fraquezas e emoções. A auto-regulação, são as emoções por meio do aprisionamento do comportamento impulsivo e destrutivo. A perícia social é a competência de conduzir os demais atores em um propósito comum. A empatia representa a compreensão das motivações dos demais atores.

Zaleznik (2004), por sua vez, ressalta os atributos individuais dos líderes e dos gerentes. O gerente é dotado de cultura administrativa, sendo regulador e conservador, focado no controle, resultados e na racionalidade quantitativa. O líder, é alguém que media problemas, gerenciando humor e percepções em prol de um objetivo coletivo. Líderes, devem possuir competências de estruturar a cultura organizacional para a mudança, capacidade de desenvolver novas lideranças. Líderes devem ter a competência de identificar impactos de eventos perante os demais colaboradores envolvidos no processo organizacional.

No nível organizacional, segundo Zarifian (2003) as competências podem ser classificadas em:

- a) competências de processos: envolve as etapas de trabalho;
- b) competências técnicas: relaciona-se as especificidades sobre atividade ou processos que devem ser desenvolvidos;
- c) competências sobre a organização: em termos de ordenamento de etapas e fluxos de trabalho;
- d) competências de serviço: ter conhecimento do impacto das ações em termos de produtos e serviços junto aos consumidores ou clientes da organização;
- e) competências sociais: ter conhecimento dos elementos e fatores que implicam em comportamentos dos sujeitos.

Ruas (2001) caracteriza as dimensões organizacionais da competência:

- a) essenciais: diferem a organização dos demais competidores e garantem dessa forma a sobrevivência da organização no ambiente competitivo. As competências devem estar presentes nas diversas áreas da organização;
- b) funcionais: refere-se as competências específicas de dada uma das partes da organização, como por exemplo, produção, *marketing* e compras;
- c) individuais: referem-se as competências individuais e abrangem as competências de gerenciamento. Embora individuais apresentam influência sobre as competências do grupo e também da organização.

Prahalad e Hamel (1995) asseveram que as competências essenciais de uma organização representam habilidades e tecnologias que promovem um determinado conjunto de benefícios aos clientes. Para uma competência ser considerada essencial é necessário que esta promova valor percebido aos clientes promovendo vantagem competitiva sustentável. Também é necessário que esta possa se tornar elástica, fazendo com que a organização adentre em novos segmentos. A competência da organização deve ser assimétrica em comparação com a concorrência.

2.3 RELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COM TEMAS EMERGENTES DE GESTÃO: CONHECIMENTO, ESTRATÉGIA DA INOVAÇÃO E PERFORMANCE

Os gestores que possuem competências técnicas, sociais, de gestão e de aprendizagem podem contribuir para a formatação de um modelo de negócio estratégico que estruture gestão do conhecimento, estratégia da inovação e performance. Para Teece (2010) o modelo de negócio legitima a realização de pesquisa e desenvolvimento, o conhecimento organizacional e transferência de tecnologia que estão assentadas nas capacidades dinâmicas. Segundo Prahalad e Hamel (1995) estas podem conduzir a vantagem competitiva quando apresentarem os princípios de imobilidade, heterogeneidade e raridade.

A imobilidade é a dificuldade da concorrência em copiar ou transferir esta competência. A heterogeneidade está atrelada a diferença desta capacidade em comparação com a concorrência e a raridade é a escassez no ambiente competitivo. Existe, portanto, relação entre vantagem competitiva e competências. Hevavey e Simsek (2013) também estabelece a relação entre gestores qualificados e o desempenho inovador. Para eles o núcleo estratégico, formado por gestores qualificados fomenta o capital social e humano para promover inovação de produtos e serviços por meio da renovação estratégica e de riscos.

As competências individuais e organizacionais estão relacionadas também a gestão do conhecimento. Embora complexo é fundamental para o desempenho competitivo e seu desenvolvimento decorre do recurso baseado em firmas (NONAKA; TOYAMA, 2002). Para os referidos autores a gestão do conhecimento é uma coleção de recursos que deve ser acessada por meio da implementação do processo dialético e da conversão do conhecimento explícito-tácito, segundo modelo SECI, socialização, exteriorização, combinação e interiorização.

Percebe-se, dessa forma a necessidade da competência social para o acesso ao conhecimento. Segundo Nonaka e Toyama (2002) a socialização envolve a divisão e criação do conhecimento tácito por experiência de indivíduo para indivíduo. A exteriorização é a articulação do conhecimento tácito através do diálogo e reflexão de indivíduo para grupo. A combinação compreende a sistematização e aplicação do conhecimento explícito e a informação do grupo para a organização. Já a interiorização envolve a aprendizagem e aquisição de novo conhecimento tácito de organização para o indivíduo.

Nonaka e Toyama (2002) também asseveram que a gestão do conhecimento requer capacidade de síntese de contradições a partir do conjunto dialético que a organização representa, necessitando ainda de gerenciamento de custos internos e de justificação. Essa capacidade da síntese das contradições pode ser

operacionalizada pela visão do *ba*. O *ba* representa o espaço, o tempo e as interações necessárias para a compreensão e convergência do diálogo e interação dialética. O *ba* compreende ainda as rotinas da organização, os sistemas de incentivo e o fomento da liderança. Identifica-se a partir destes conceitos o papel das competências sociais, de gestão e de aprendizagem para fomento da gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento, portanto, é o conjunto de várias competências técnicas, sociais e de gestão, que por sua vez, corrobora com a estratégia da inovação.

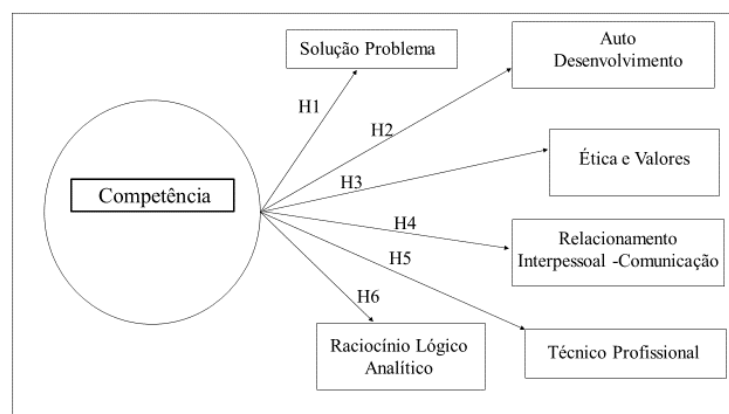
Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) afirmam, por sua vez, que o conhecimento é a principal fonte da estratégia inovadora. Para os referidos autores existe correlação entre o conhecimento tácito e o grau de inovação das organizações, sendo elemento fundamental para vantagem competitiva. Pennings e Harianto (1992), compartilhando de entendimento semelhante, também elencam a gestão do conhecimento como geradora da inovação estratégica. Para eles a inovação é a combinação qualitativa de *know how* que está inserida nos ativos humanos e organizacionais. Destacam que esta reconfiguração, representada pelo *know how* pode gerar novos produtos, processos, serviços e estruturas seja internamente ou externamente a instituição. Representa o estoque de conhecimento que vem sendo acumulado sendo responsável pela gestão da mudança.

Em termos de mudança, como efeito da inovação, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) elencam que a inovação em termos de processos e produtos pode ser incremental ou radical. A primeira refere-se a pequenas mudanças em estruturas ou sistemas já existentes. A segunda, a inovação radical, contudo, altera o nível de concorrência entre os agentes propondo o desenvolvimento de novos mercados podendo gerar ainda novas tecnologias e novos modelos de negócio.

2.4 HIPÓTESES DE PESQUISA

A seguir apresenta-se a Figura I que representa o quadro conceitual teórico juntamente com as hipóteses do estudo.

Figura I- Quadro conceitual de pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores (2015).

O quadro conceitual apresenta a estruturação da hipótese 1, 2, 3, 4, 5 e 6, conforme descrição abaixo:

Hipótese 01 – As competências implicam em solução de problemas;

Hipótese 02 – As competências implicam em auto-desenvolvimento;

Hipótese 03 – As competências implicam em ética e valores;

Hipótese 04 – As competências implicam em relacionamento interpessoal e comunicação;

Hipótese 05 – As competências implicam em capacidade técnico-profissional;

Hipótese 06 – As competências implicam em raciocínio lógico-analítico.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se com um estudo de caso aplicado para formandos e formados de cursos de Graduação em Administração de diferentes IESs do Rio Grande do Sul, sendo de cunho público ou privado. Para elucidação do problema de pesquisa adaptou-se um questionário de múltipla escolha baseado na pesquisa de Godoy et al. (2005) e Bitencourt e Klein (2007) que objetivou identificar as competências e habilidades a partir dos propósitos da Resolução CNE/CES 4/2005, para o Curso de Graduação em Administração, em universidade privada de São Paulo e em uma universidade privada localizada na região do Vale do Rio dos Sinos (RS), respectivamente.

O questionário foi implementado, a partir de uma escala Likert variando de 1 a 5 pontos, correspondente a discordo totalmente e concordo totalmente para os alunos egressos destas universidades a partir de 27 variáveis referentes às competências investigadas, a partir da adaptação deste questionário já validado. A coleta de dados desenvolveu-se por meio dos endereços eletrônicos dos formandos e formados, por conveniência. A amostra utilizada foi, portanto não-probabilística. Obtendo como retorno 153 respondentes.

A pesquisa utilizou análise quantitativa empregando-se a técnica estatística multivariada de correlação e análise fatorial confirmatória. Para essa análise, segundo Hair et al. (2005), é necessário que o número de respondentes corresponda de 5 a 10 vezes o número de variáveis, sendo que no caso desse estudo, o número de casos correspondeu a 5,67 respondentes por variável analisada.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

O público dos respondentes da faixa etária entre 30 a 39 anos, representa 45,09%, seguindo pela faixa etária entre 20 a 29 anos, 35,29%. Na amostra estudada, 56,86% dos respondentes são do gênero feminino e 43,14% do gênero masculino. Quanto a renda familiar, com 53 respondentes, representando 34,6% da amostra, foi quem tem renda acima de 5 salários mínimos, seguido por 38 respondentes (24,8%) que responderam que a renda fica em torno de 3 a 4 salários mínimos. Nenhum respondente tem renda familiar de até um salário mínimo.

No instrumento de coleta de dados tinham algumas perguntas abertas, afim de identificar se o curso tinha proporcionado atividades vinculadas a formação, se o curso tinha possibilidade oportunidades na área de formação e , assim como se os graduandos e graduados trabalham na área de formação. Para a pergunta sobre atividades 73% respondeu que sim. Entre as atividades foram apontados estágios, cursos de extensão, palestras, semanas acadêmicas, voluntariado, entre outras. Sobre o questionamento se o curso possibilitou oportunidades 132 responderam que sim, e 21 responderam que não. E quanto a trabalharem na área de formação, 100 responderam que atualmente trabalham e 53 responderam que não estão trabalhando na área.

4.2 CORRELAÇÃO E ANÁLISE DE FATORIAL E IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

A análise fatorial utilizada nesse estudo objetivou simplificar os dados coletados na pesquisa *survey* descrita na metodologia. Segundo com Hair et al. (2005), a análise fatorial é uma técnica estatística multivariada que pode sintetizar as informações de um grande número de variáveis em um número muito menor de variáveis ou fatores. Em razão do presente estudo abranger 27 variáveis, optou-se pela análise fatorial, assim, possibilitando o agrupamento dos fatores vinculados as competências. Para tanto, foi utilizado o software IBM SPSS *Statistics*, versão 2.0. O Quadro I apresenta as variáveis do estudo.

Quadro I - Variáveis do estudo

V1. Identificar e definir problemas, bem como desenvolver soluções.
V2. Pensar estrategicamente em relação às oportunidades e resultados.
V3. Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho.
V4. Transferir e aplicar conhecimentos técnicos para resolver problemas em situação de trabalho.
V5. Tomar decisões a partir da identificação e análise dos vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho.
V6. Atuar em equipes interdisciplinares e me relacionar com outras pessoas.
V7. Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores.
V8. Comunicar-me na forma escrita e verbal de maneira clara e objetiva.
V9. Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando embasamento matemático.
V10. Raciocinar de forma lógica e analítica estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos produtivos administrativos e de controle.
V11. Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados.
V12. Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com ideias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado.
V13. Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável.
V14. Manter-me produtivo apesar dos obstáculos e pressões inerentes às situações de trabalho.
V15. Pesquisar e buscar os conhecimentos necessários ao aprofundamento e atualização nas áreas funcionais de meu interesse.
V16. Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade.
V17. Agir buscando atender as demandas críticas, com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos.
V18. Transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para situações de trabalho.
V19. Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios.
V20. Elaborar e implementar projetos em organizações.

V21. Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração.
V22. Emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.
V23. Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional.
V24. Considerar aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão.
V25. Ter um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios.
V26. Respeitar o próximo.
V27. Ter autocrítica.

Fonte: Godoy et al. (2005) e Bitencourt e Klein (2007).

O coeficiente de correlação (r) indica a força da associação entre variáveis, o sinal (+ ou -) indica a direção da relação. O valor pode variar de -1 a +1, em que +1 indica uma perfeita relação positiva, 0 indica relação nenhuma e -1, uma perfeita relação negativa. Para demonstrar os coeficientes de correlação e suas classificações, segue na Quadro 2, a avaliação de correlação conforme Santos (2007).

Quadro 2 - Avaliação da correlação Coeficiente de Correlação

Coeficiente de Correlação	Correlação
$p = 1$	Perfeita Positiva
$0,8 \leq p < 1$	Forte Positiva
$0,5 \leq p < 0,8$	Moderada Positiva
$0,1 \leq p < 0,5$	Fraca Positiva
$0 < p < 0,1$	Ínfima Positiva
0	Nula
$-0,1 < p < 0$	Ínfima Negativa
$-0,5 < p \leq -0,1$	Fraca Negativa
$-0,8 < p \leq -0,5$	Moderada Negativa
$-1 < p \leq -0,8$	Forte Negativa
$p = -1$	Perfeita Negativa

Fonte: Santos (2007).

No Quadro 3 é apresentada a Avaliação da correlação Coeficiente de Correlação desse estudo.

Quadro 3 - Avaliação da Correlação do Estudo

Variável 1 e 2 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 14 com 1 a 13 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 1 e 3 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 14 com 15 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 1 e 4 e 5 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 14 com 16 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 1 e 6 a 9 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 15 com 1 a 7 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 1 e 10 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 15 com 9 possuem uma relação fraca positiva;

Variável 1 e 11 e 12 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 15 com 10 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 1 e 13 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 15 com 11 e 12 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 1 e 14 a 27 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 15 com 13 e 16 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 2 e 3 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 15 com 17 e 22 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 2 e 4 e 5 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 15 com 23 a 27 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 2 e 6 a 7 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 16 com 1 a 14 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 2 e 8 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 16 com 15 a 17 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 2 e 9 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 16 com 18 a 22 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 2 e 10 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 16 com 23 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 2 e 11 a 27 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 16 com 24 a 27 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 3 possui uma relação fraca positiva com as demais variáveis;	Variável 17 com 1 a 15 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 4 com 1 e 2 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 17 com 16 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 4 com 3 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 17 com 24 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 4 com 5 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 17 com 25 a 27 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 4 com 6 a 9 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 18 com 1 a 17 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 4 com 10 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 18 com 19 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 4 com 11 a 272 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 18 com 20 a 27 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 5 com 1 e 2 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 19 com 1 a 3 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 5 com 3 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 19 com 4 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 5 com 4 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 19 com 5 a 13 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 5 com 6 a 27 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 19 com 14 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 6 com 1 a 5 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 19 com 15 a 17 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 6 com 7 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 19 com 18 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 6 com 8 e 27 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 19 com 20 a 27 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 7 com 1 e 5 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 20 com 1 a 12 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 7 com 6 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 20 com 13 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 7 com 8 a 27 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 20 com 14 a 18 possuem uma relação fraca positiva;

Variável 8 com 1 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 20 com 19 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 8 com 2 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 20 com 21 e 22 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 8 com 3 a 14 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 20 com 23 a 27 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 8 com 15 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 21 com 1 a 19 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 8 com 16 a 27 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 21 com 20 e 22 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 9 com 1 a 8 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 21 com 23 a 27 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 9 com 10 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 22 com 1 a 9 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 9 com 11 a 27 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 22 com 10 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 10 com 1 e 2 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 22 com 11 a 19 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 10 com 3 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 22 com 20 e 21 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 10 com 4 e 5 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 22 com 23 a 27 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 10 com 6 a 8 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 23 com 1 a 15 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 10 com 9 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 23 com 16 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 10 com 11 a 14 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 23 com 17 a 22 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 10 com 15 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 23 com 24 a 26 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 10 com 16 a 21 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 23 com 27 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 10 com 22 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 24 com 1 a 22 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 10 com 23 a 27 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 24 com 23 a 26 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 11 possui uma relação fraca positiva com as demais variáveis;	Variável 24 com 27 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 12 com 1 a 21 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 25 com 1 a 16 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 12 com 13 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 25 com 17 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 12 com 14 a 27 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 25 com 18 a 22 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 13 com 1 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 25 com 23 a 26 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 13 com 2 a 11 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 25 com 27 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 13 com 12 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 26 com 1 a 22 possuem uma relação fraca positiva;
Variável 13 com 14 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 26 com 23 a 27 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 13 com 16 a 19 possuem uma relação fraca positiva;	Variável 27 com 1 a 25 possuem uma relação fraca positiva;

Variável 13 com 20 possuem uma relação moderada positiva;	Variável 27 com 26 possuem uma relação moderada positiva;
Variável 13 com 21 a 27 possuem uma relação fraca positiva;	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para confirmar a existência de correlações entre as variáveis, foi realizado o teste de Kayser Meyer Olkin (KMO) junto com o teste de Esfericidade de Bartlett, sendo este um teste estatístico da significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlação (HAIR, 2005, p. 91). O KMO e o teste de Bartlett são dois procedimentos estatísticos que permitem aferir a qualidade das correlações entre variáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2005). Conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Resultado do KMO e Teste de Bartlett

KMO and Bartlett's Test		
Medida de Adequação da Amostra (Teste Kaiser-Meyer-Olkin)		,907
Teste de Esfericidade (Teste de Bartlett)	Qui-quadrado Aproximado	2473,860
	Graus de Liberdade	351
	Significância	0,000

Fonte: Elaborado pelos autores.

“O KMO perto de 1 indica coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto valores próximos de zero indica que a análise fatorial pode não ser uma boa ideia, porque existe uma correlação fraca entre as variáveis” (PESTANA; GAGEIRO, 2005, p. 491). A seguir, o Quadro 4 apresenta os Valores do KMO.

Quadro 4 - Valores do KMO

KMO	Análise Fatorial
1 – 0,9	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Fonte: Pestana e Gageiro (2005, p. 491).

No caso dos resultados da análise da pesquisa, o KMO resultou em uma análise fatorial muito boa, o que indica a validade de realização da análise fatorial. Para o teste de esfericidade de Bartlett, foi encontrado em grau de significância de 0,00, valor inferior a 0,05, levando à rejeição da hipótese da matriz de correlações ser uma matriz identidade, despontando que existe correlações entre as variáveis. Após os testes seguiu-se para a análise fatorial dos dados.

Tabela 2 - Análise dos Componentes de Variância

Componentes	Autovalores iniciais			Extração da Soma do Quadrado dos Valores			Rotação da Soma do Quadrado dos Valores		
	Total	% da variância	% acumulada	Total	% da variância	% acumulada	Total	% da variância	% acumulada
1	11,362	42,081	42,081	11,362	42,081	42,081	4,049	14,998	14,998
2	1,919	7,109	49,190	1,919	7,109	49,190	3,445	12,758	27,756
3	1,317	4,878	54,067	1,317	4,878	54,067	2,857	10,583	38,339
4	1,201	4,448	58,516	1,201	4,448	58,516	2,732	10,118	48,457
5	1,151	4,262	62,777	1,151	4,262	62,777	2,627	9,731	58,188
6	1,022	3,784	66,561	1,022	3,784	66,561	2,261	8,373	66,561
7	,955	3,536	70,097						
8	,855	3,166	73,263						
9	,837	3,100	76,363						
10	,657	2,435	78,798						
11	,639	2,368	81,165						
12	,579	2,143	83,309						
13	,532	1,970	85,278						
14	,498	1,846	87,124						
15	,448	1,658	88,783						
16	,410	1,517	90,300						
17	,361	1,338	91,638						
18	,341	1,265	92,903						
19	,315	1,165	94,068						
20	,270	1,001	95,069						
21	,243	,901	95,970						
22	,225	,834	96,804						
23	,203	,752	97,556						
24	,182	,675	98,231						

25	,177	,654	98,885		
26	,161	,596	99,482		
27	,140	,518	100,000		

Fonte: Elaborado pelos autores.

As 27 variáveis, segundo a análise fatorial, se dividem em seis fatores, os níveis de significância em destaque indicam quais as variáveis pertencem a cada um dos fatores.

Tabela 3 - Matriz da Análise Fatorial

Matriz Fatorial Rotacionada^a						
	Componentes					
	1	2	3	4	5	6
VAR00001	,743	,070	,087	,212	,254	,286
VAR00002	,694	,114	,226	,161	,290	,218
VAR00003	,540	,108	,171	,350	,038	,099
VAR00004	,669	,250	,236	,064	,145	,149
VAR00005	,723	,243	,119	,194	,102	,161
VAR00006	,166	,040	,069	,041	,281	,762
VAR00007	,239	,200	,175	,113	,000	,739
VAR00008	,305	,314	,159	,109	,107	,550
VAR00009	,459	,323	,436	,239	-,118	,085
VAR00010	,590	,413	,385	,037	-,061	,189
VAR00011	,141	,291	,211	,444	,213	,234
VAR00012	,237	,256	,098	,767	,128	,005
VAR00013	,373	,118	,324	,650	,194	,071
VAR00014	,372	,302	,199	,377	,159	,013
VAR00015	,213	,604	,179	,435	,130	,246
VAR00016	-,006	,636	,086	,420	,155	,365
VAR00017	,183	,657	,151	,108	,229	,265
VAR00018	,357	,584	-,022	,205	,212	,028
VAR00019	,323	,532	,210	,208	,193	,170
VAR00020	,170	,185	,607	,469	,057	,254
VAR00021	,201	,145	,830	,172	,101	,146
VAR00022	,277	,065	,840	,103	,161	,085
VAR00023	,188	,457	,265	-,055	,619	,182
VAR00024	,274	,401	,380	-,026	,633	,022

VAR00025	,224	,558	,133	,158	,435	-,075
VAR00026	,064	,198	-,025	,328	,781	,202
VAR00027	,207	,133	-,011	,451	,644	,269

Método de Extração: Análise do Principal Componente

Método de Rotação: Varimax com Kaiser Normalization.

a. A Rotação convergiu em 21 iterações.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na análise fatorial, as variáveis 1, 2, 3, 4, 5, 9 e 10 estão associadas ao fator 1, as variáveis 15, 16, 17, 18, 19 e 25 estão associadas ao fator 2, as variáveis 20, 21 e 22 estão associadas ao fator 3, as variáveis 11, 12, 13 e 14 estão associadas ao fator 4, as variáveis 23, 24, 26 e 27 estão associadas ao fator 5 e por fim as variáveis 6, 7 e 8 estão associadas ao fator 6. Conforme Quadro

Quadro 5 – Nomeação dos Fatores

Variáveis	Fator	Nomeação de Fator
1. Identificar e definir problemas, bem como desenvolver soluções.	1	Solução de problemas
2. Pensar estrategicamente em relação às oportunidades e resultados.		
3. Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho.		
4. Transferir e aplicar conhecimentos técnicos para resolver problemas em situação de trabalho.		
5. Tomar decisões a partir da identificação e análise dos vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho.		
9. Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando embasamento matemático.		
10. Raciocinar de forma lógica e analítica estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos produtivos administrativos e de controle.		
15. Pesquisar e buscar os conhecimentos necessários ao aprofundamento e atualização nas áreas funcionais de meu interesse.	2	Autodesenvolvimento
16. Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade.		
17. Agir buscando atender as demandas críticas, com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos.		
18. Transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para situações de trabalho.		
19. Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios.		
25. Ter um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios.	3	Competências técnico-profissional
20. Elaborar e implementar projetos em organizações.		
21. Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração.		
22. Emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.	4	Raciocínio lógico e analítico
11. Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados.		
12. Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com ideias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado.		

13. Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável.		
14. Manter-me produtivo apesar dos obstáculos e pressões inerentes às situações de trabalho.		
23. Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional.	5	Competências de ética e valores
24. Considerar aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão.		
26. Respeitar o próximo.		
27. Ter autocrítica.		
6. Atuar em equipes interdisciplinares e me relacionar com outras pessoas.	6	Relacionamento interpessoal e comunicação
7. Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores.		
8. Comunicar-me na forma escrita e verbal de maneira clara e objetiva.		

Fonte: Elaborado pelos autores.

As comunalidades indicaram que todas variáveis possuem relação com os fatores retidos, conforme os valores das comunalidades na extração, na qual explicam o percentual de cada variável com os fatores (PESTANA; GAGEIRO, 2005). A seguir, o Quadro 6 apresenta as comunalidades das variáveis.

Quadro 6 - Comunalidade das Variáveis

	Extraction		Extraction		Extraction
VAR00001	,756	VAR00011	,446	VAR00021	,811
VAR00002	,703	VAR00012	,736	VAR00022	,831
VAR00003	,466	VAR00013	,722	VAR00023	,734
VAR00004	,613	VAR00014	,437	VAR00024	,782
VAR00005	,670	VAR00015	,709	VAR00025	,600
VAR00006	,696	VAR00016	,745	VAR00026	,802
VAR00007	,687	VAR00017	,623	VAR00027	,752
VAR00008	,543	VAR00018	,557	Extraction Method: Principal Component Analysis.	
VAR00009	,584	VAR00019	,541		
VAR00010	,709	VAR00020	,719		

Fonte: Elaborado pelos autores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo identificar as percepções dos alunos formandos e formados a respeito das competências desenvolvidas no Curso de Graduação em Administração, em diferentes IESs no Rio Grande do Sul. A partir deste objetivo foi possível identificar por meio da amostra de 153 respondentes que todas as hipóteses foram confirmadas.

Conforme a opinião dos respondentes deste artigo, as competências como identificar problemas e resolvê-los, propor modificações nos processos de trabalho, raciocinar de forma lógica e analítica, transferir e aplicar conhecimentos técnicos para resolver os problemas do trabalho implicam na solução de problemas. Para

o autodesenvolvimento a pesquisa indicou competências como pesquisar e buscar conhecimentos, aperfeiçoamento, agir buscando atender demandas críticas com responsabilidade, transferir conhecimentos, adaptar-se às novas situações e ter juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios. Para se chegar ao fator de competências técnicas profissionais, os achados foram de elaborar e implementar projetos, realizar tarefas de consultoria e gestão, bem como emitir pareceres organizacionais, estratégicos e operacionais. No quarto fator, encontra-se o raciocínio lógico e analítico determinado por 4 competências: Postura crítica e reflexiva em relação aos negócios, pessoas e resultados; antecipação à problemas ou oportunidades; apresentar soluções criativas de forma inovadora e viável; manter-se produtivo perante os obstáculos e pressões inerentes ao trabalho. No quinto fator, apresentou-se ética e valores, e para eles, as competências: ter autocrítica; respeito ao próximo; levar em conta valores éticos na atuação profissional e na tomada de decisão considerar aspectos de responsabilidade social. No último fator, relacionamento interpessoal e comunicação, de acordo com os respondentes, são necessárias as competências: comunicação clara e objetiva com pares, superiores ou inferiores, e saber atuar em equipes interdisciplinares.

A partir da opinião dos respondentes desta pesquisa pode-se perceber que as competências adquiridas pelos formandos em administração cumprem o pré-determinado na legislação vigente no Brasil.

Destaca-se que a partir deste estudo não é possível generalizar a opinião dos formandos e formandos em administração, visto que o estudo fora realizado a partir de uma amostra intencional, e isto pode ser considerado um limitador desta pesquisa. Para pesquisas futuras indica-se um estudo para identificar quais os métodos utilizados pelos profissionais em administração para manter essas competências adquiridas no curso.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H, Igor. DECLERCK, P. Roger, HAYES, L. Robert. **Do Planejamento Estratégico a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BESANKO, D. **A economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BITENCOURT, Cláudia Cristina; KLEIN, Maria Josefina. Desenvolvimento de competências: a percepção dos egressos do curso de graduação em administração. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. 2. ed. v. 3. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHURCHILL J.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

Cassiane Chais; Adrieli Alves Pereira Radaelli;
Oberdan Teles da Silva; Maria Emília
Carmargo; Eric Charles Henri Dorion; Pelayo
Munhoz Olea.

PERCEPÇÃO E AQUISIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
ADQUIRIDAS DURANTE A GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo: Nobel, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLEMAN, Daniel. **What makes a leader?** Harvard Business Review, January, 2004.

GODOY, A.; SANTOS, N.; FORTE, D.; CARVALHO FILHO, A. GHOBIL, A.; MASMO, P. Competências Adquiridas durante os anos de Graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso de Administração de Empresas. **Anais do XXIX ENANPAD**, Brasília, 2005.

HAIR, J. BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAX, C. A; MAJLUF, S. N. **Strategy and the strategy formation process**. Sloan School of Management-MIT, August, 1986.

HITT, A. M; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W; PETTY, J, W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

NONAKA, I; TOYAMA, R. A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm. **Industrial and Corporate Change**. v. 11. n. 5, p. 995-1009, 2002.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, n. 5, v. 1, p. 14-37, 1994.

OLIVEIRA, L, S. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

PENNINGS, J. M.; HARIANTO, F. The diffusion of technological innovation in the commercial banking industry. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 29-46, 1992.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementariedade do SPSS. 4. ed. rev. e aum. Lisboa, Portugal: Sílabo, 2005.

Cassiane Chais; Adrieli Alves Pereira Radaelli;
Oberdan Teles da Silva; Maria Emília
Carmargo; Eric Charles Henri Dorion; Pelayo
Munhoz Olea.

PERCEPÇÃO E AQUISIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
ADQUIRIDAS DURANTE A GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO

PORTER, M. **Competição Estratégias competitivas essenciais**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PRAHALAD, C. D; HAMEL, G. The core competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May-June, 1990.

RESOLUÇÃO CNE/CES 4/2005. **Diário Oficial da União**. Brasília, 19 de julho de 2005, seção I, p. 26.
Disponível em: <http://www.portal.mec.gov.br/cne>

RUAS, R. L. et al. Linking the corporate and the managerial competencies: a field experiment. ANNUAL CONFERENCE OF THE BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMERICAN STUDIES, 2001, San Diego. **Anais...** San Diego: BALAS, Abr. 2001.

SANTOS, C. **Estatística descritiva**: manual de autoaprendizagem. Lisboa, Edições Silabo, 2007.

SIMSEK, Z; HEAVEY, C. The mediating role of knowledge-based capital for corporate entrepreneurship effects on performance: a study of small-to medium-sized firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*. v. 5, n. 1, p. 81-100, Mar, 2011.

TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WHITLEY, R. The institutional structuring of innovation strategies: business systems, firm types and patterns of technical change in different Market economies. **Organization Studies**, n. 21, v. 5, p. 885-886, September, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Trad Eric R. R. Heneault. São Paulo: Senac, 2003.

ZALEZNIK, Abraham. Managers and leaders: are they different? **Harvard Business Review**, Jan. p. 74-81, 2004.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Enabling knowledge creation**: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. New York: Oxford University Press, 2000.