



ISSN on-line: 2238-4170

<http://revistas.es.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea>  
Gestão Contemporânea, Vila Velha, v.5, n.2, p. 01-15, out., 2015.

## ARTIGO ORIGINAL

### FORMAÇÃO ACADÊMICA VERSUS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS PELO MERCADO DE TRABALHO: UMA ANÁLISE COMPARATIVA NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**Cibely Janaina Neis**<sup>1</sup>

Faculdade Estácio de Sá de Vitória (FESV), Vitória/ES – Brasil

**Melissa Meller Soares**<sup>2</sup>

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Santa Catarina/SC – Brasil

**Márison Luis Soares**<sup>3</sup>

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Vitória/ES – Brasil

**RESUMO – Formação Acadêmica versus Competências Exigidas pelo Mercado de Trabalho: Uma Análise Comparativa no Curso de Administração.** Este artigo teve como objetivo comparar duas realidades. A primeira diz respeito às competências desenvolvidas durante o processo da formação acadêmica do Curso de Administração da Faculdade Estácio de Sá de Vitória - ES; e a segunda, averiguar quais são as competências que o mercado de trabalho está buscando, especificamente, nos Administradores, com a finalidade de gerir resultados à organização. Este estudo de caso teve uma investigação com caráter exploratório. Para a coleta de dados utilizou-se uma abordagem qualitativa através de entrevistas não-diretivas com profissionais de Recursos Humanos e análise documental da Matriz curricular de Administração. Ao confrontar as competências consideradas carentes pelos profissionais entrevistados com as competências propostas no Curso de Administração foi possível constatar que algumas constam na matriz curricular e outras não, apresentando assim lacuna na comparação efetuada.

**Palavras-Chave:** competências, mercado de trabalho, formação acadêmica.

**ABSTRACT – Education versus Skills Required by the Labour Market: A Comparative Analysis on the Administration Course.** This article aimed to compare two realities. The first concerns the competences developed during the process of academic education of Estacio Faculty of Management Course Victoria Sa - ES; and second, find out what skills the labor market is seeking, specifically in Administrators, in order to manage the organization results. This case study was an investigation with an exploratory character. To collect the data we used a qualitative approach through non-directive interviews with Human Resources professionals and documentary analysis of the curriculum of Directors Matrix When confronting the competences considered needy by professionals interviewed with the competences proposed in the Administration Course it was found that some contained in curricular matrix and others not, thus presenting gap in the effected comparison.

**Keywords:** competences, labor market, academic education.

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Faculdade Estácio de Sá de Vitória, especialista em Gestão Empresarial pela UNIVALE e Gestão Pública pelo CESAP. E-mail: [cibelyneis@hotmail.com](mailto:cibelyneis@hotmail.com)

<sup>2</sup> Graduada em Publicidade e Propaganda, especialista em Marketing e mestranda em Gestão do Conhecimento pela UFSC. E-mail: [mmyakam@hotmail.com](mailto:mmyakam@hotmail.com)

<sup>3</sup> Administrador, Doutor em Engenharia de Produção e Professor da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). E-mail: [marison@matrix.com.br](mailto:marison@matrix.com.br)

## 1 INTRODUÇÃO

A adequação entre a formação profissional e as exigências do mercado de trabalho é uma preocupação não apenas dos estudantes de graduação, mas também das organizações que procuram suprir suas demandas por mão de obra qualificada. Para os estudantes, o que está em jogo é o seu futuro profissional, a possibilidade efetiva de ocupar um lugar no mundo do trabalho e, com isso, poder concretizar seus sonhos e aspirações humanas e profissionais; para as empresas, além de garantir um “estoque” de capital humano que lhe garanta a continuidade de operações, a possibilidade concreta de expansão e desenvolvimento contínuos.

Assim, a análise comparativa entre o que as instituições de ensino superior (IES) ensinam (ou formam, como querem alguns) e o que o mercado de trabalho efetivamente valoriza ganha conotações que, muitas vezes, não são vistas com clareza, precisão e nitidez por ambos os agentes institucionais. Às IES falta constantemente a consulta às organizações que demandam seus egressos acerca de que conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, que compõem a competência profissional, devem fazer parte da matriz curricular de seus cursos; às organizações, por sua vez, falta clareza acerca dos elementos de competência que suas operações e estratégias requerem e virão a requer no futuro próximo.

Neste sentido, este estudo apresenta uma análise comparativa entre o foco de competências de uma IES privada e o que o mercado de trabalho da sua área de operações exige. Para orientar as conduções desta investigação, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: “Há diferenças significativas entre o que a IES ensina e o que o mercado de trabalho exige?”. A busca pela resposta focou a análise da matriz curricular do curso de Administração de uma IES privada atuante na região da grande Vitória, capital do Espírito Santo, e as respostas fornecidas por executivos de recursos humanos que atuam na mesma região.

## 2 A COMPETÊNCIA E SUAS VARIANTES

Muitos estudos se referem à competência como o conjunto de três elementos: conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber agir) necessárias para que o indivíduo desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Esse enfoque é pouco instrumental, uma vez que o fato de as pessoas possuírem esses atributos não é garantia de que elas irão agregar valor à organização (DUTRA, 2010). Desde os primeiros estudos, em que o foco era apenas a qualificação para executar um trabalho com desempenho superior, como atestam os trabalhos de McClelland (1973) e Boyatzis (1982), até o exemplo da contemporânea concepção de multiplicidade de Gardner (2000), o que se tem visto é uma amplitude das variações do constructo competência.

Como consequência, não há uma definição consensual de competência capaz de subsidiar investigações científicas e, muito menos, as diferentes práticas profissionais das diferentes profissões de nível superior – se forem consideradas, também, as profissões de nível médio, o problema torna contornos mais complexos. Por isso, concepções como as de Le Boterf (1994; 1997) e Zarifian (2004), que tomam a competência do ponto de vista pessoal, como uma equação individual, e por isso mesmo capazes de sustentar explicações para a ação, resultados e realizações pessoais, não dão conta da dimensão macroscópica para sedimentar investigações neste nível de análise. Ao multiplicarem-se as concepções, multiplicam-se também as divergências conceituais e operacionais e desvanecem-se as possibilidades efetivas de uma base explicativa consistente para o fenômeno capaz de orientar investigações de forma quase-consensual.

No entanto, parece que há convergência dessa multiplicidade de variâncias do constructo em torno de uma equação em que as variáveis independentes sejam conhecimentos, habilidades, atitudes e valores. Os conhecimentos são representados, operacionalmente, pela concepção de Zarifian (2004) como a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força quanto mais aumenta a complexidade das situações. Conhecimento é inteligência, capacidade de raciocinar,

mas não apenas isso, não exclusivamente a dinamicidade ou funcionamento otimizado do aparelho cognitivo: é o uso da inteligência manifestada em prática concreta, no agir. Assim, o conhecimento de conhecimento que se pode deduzir da literatura é funcionamento do intelecto demonstrado.

As habilidades, por sua vez, são a demonstração do intelecto. Isso quer dizer que pela análise das habilidades podem-se deduzir os conhecimentos que um indivíduo detém. É que as habilidades são demonstrações práticas daquilo que um indivíduo sabe fazer. O grau de habilidade, do saber fazer, é um *continuum* que vai de um limite inferior de baixa capacidade prática ao limite superior de extrema habilidade, alta especialização, quase-perfeição. Quanto mais essa habilidade é exercitada, maiores as possibilidades de aperfeiçoamento e, conseqüentemente, transformação em conhecimentos do que esse exercício gerou para além daquilo que era conhecido no início. Assim, o exercício da habilidade gera conhecimento em um processo biunívoco interrelacional constante.

Se um indivíduo conhece uma coisa e sabe colocá-la em prática, então tem conhecimento e habilidade sobre essa coisa. Isso não significa, naturalmente, que esteja disposto a trabalhar com ela, fazer dela o seu ofício, a sua profissão. Para que haja competência, esses conhecimentos e habilidades precisam estar circunscritos ao mundo profissional, do trabalho. E aqui é que aparece o primeiro diferencial (e a razão) das múltiplas variações: parece que o termo competência só se aplica neste caso, em que o indivíduo ou grupos de indivíduos tenham como objetivo obter e usar conhecimentos para utiliza-los como meios para obter algo de maneira continuada. Isso implica em descartar como competência o indivíduo que conhece e usa algo apenas uma vez e nunca mais o faz. É preciso, portanto, a determinação comportamental de transformar conhecimentos em práticas para o exercício de uma profissão, o desenvolvimento de um ofício.

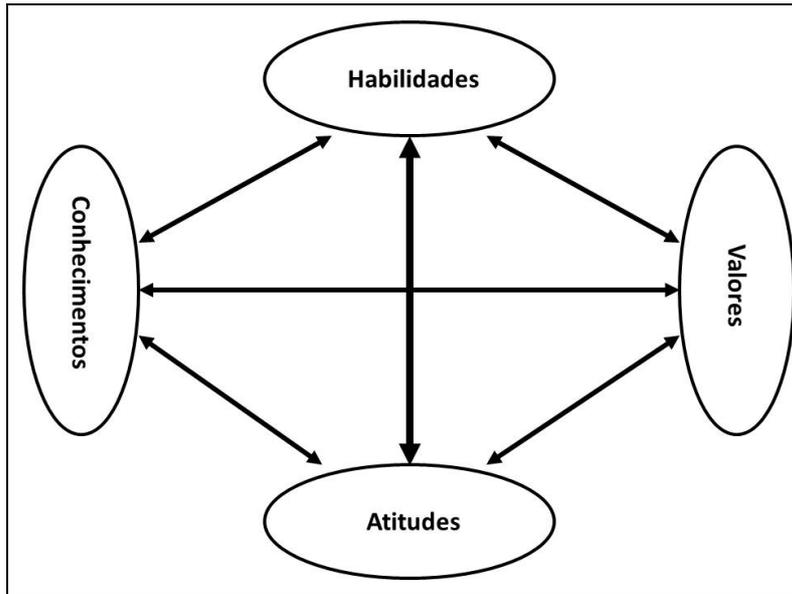


Figura 1. Modelo teórico do estudo

Novamente, não bastam apenas conhecimentos, habilidades e atitudes para que o fenômeno da competência possa ser constatado empiricamente: é necessário que o agir, as atitudes, esteja revestido de valores grupais e/ou socialmente aceitos. O agir socialmente responsável é a manifestação, também, da confirmação de que o indivíduo tem conhecimentos para perceber os valores grupais e sociais e agir em conformidade com eles; que tem conhecimentos de diferentes formas de controle de seu comportamento capazes de orientar o seu agir; e que tem conhecimentos passíveis de criar métodos e instrumentos de ação, conforme mostra a figura 1, que sintetiza o modelo teórico desta investigação.

A equação fundamental da competência seria  $f(\text{Comp}) = C + H + A + V$ . Quanto maior o estoque de conhecimentos por parte de um indivíduo, maior a probabilidade de obtenção de habilidades extremas positivas, tornando-o especialista na sua execução; maior também será a probabilidade de querer agir e coordenar seu comportamento para a ação em conformidade com o conhecimento que detém. Como as atitudes não dependem apenas do conhecimento, as habilidades são a força adicional que o indivíduo precisa para movê-lo da inação à ação ou da insegurança e temor para a segurança e disposição para agir. Assim, a função atitude seria  $f(A) = \text{Comp} - (C + H + V)$ .

Apesar da representação matemática da competência, topologicamente é um fenômeno multidimensional. Isso significa, por exemplo, que os valores permeiam os conhecimentos, habilidades e atitudes, como se esses três constructos estivessem mergulhados, exauridos de valores; é por isso que há os valores da ciência, os valores dos conhecimentos e assim por diante. Tome-se um exemplo específico: um indivíduo, que é competente comunicacionalmente, tem conhecimentos de comunicação, sabe utilizar com adequação os conhecimentos de comunicação de que dispõe (habilidade), sabe combinar os conhecimentos de comunicação com outros conhecimentos que detém (outra habilidade), usa efetivamente esses conhecimentos continuamente (atitude) e age sempre em conformidade com determinados valores (que os conhece). A multidimensionalidade, portanto, é dinâmica, uma vez que o aprendizado de novos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores é constante, ainda que o indivíduo não se dê conta disso.

A multidimensionalidade não está restrita à competência, enquanto equação composta de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores. Além dos quatro constructos estarem “mergulhados” em um mar chamado competência, também os outros três constructos estão mergulhados, alternadamente, em outros “oceanos” de valores, conhecimentos, habilidades e atitudes, ainda que em menores escalas. Por exemplo, o oceano ou dimensão dos valores permeia todos os outros constructos nas suas dimensões, enquanto que a dimensão das atitudes faz parte dos outros constructos, mais apenas de forma tênue. Metaforicamente, nesse mundo de competências e seus constructos, há oceanos que a todos envolvem e há lagoas ou pequenas lagoas que se tocam apenas em alguma parte, como é o caso do “lago” das atitudes, mas apenas em determinados conhecimentos ou valores.

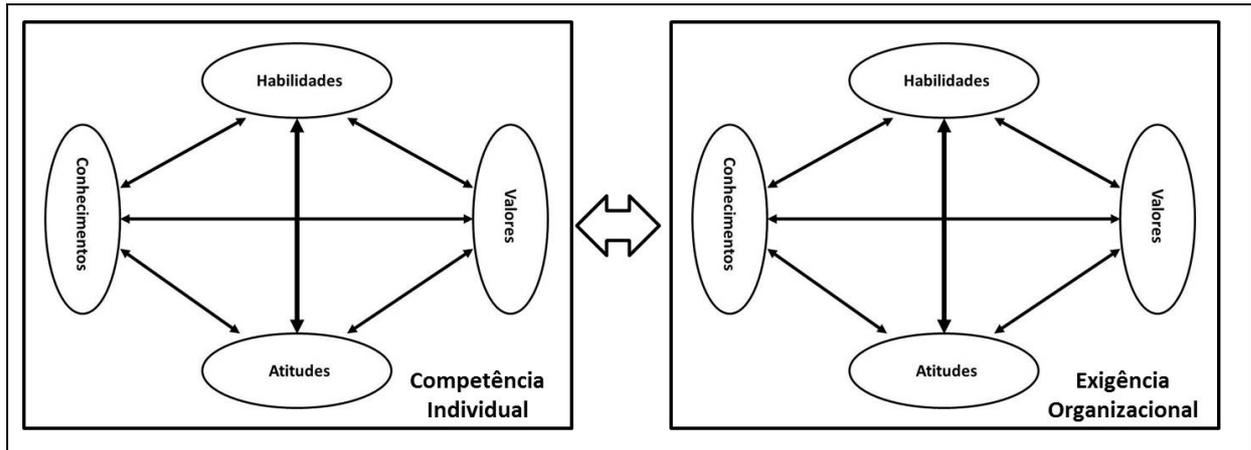


Figura 2. Adequação da competência individual com a exigência organizacional

No caso da formação profissional, a partir deste quadro teórico, os esforços das IES são de gerar nos indivíduos o maior estoque de conhecimentos, habilidades e padrões de comportamento para ser utilizados em conformidade com determinados valores grupais, organizacionais e sociais. Como mostra a figura 2, o esperado é que as exigências organizacionais por competências estejam, pelo menos, equivalentes ao que as IES efetivamente geram nos indivíduos por ela formados. Para isso, a noção de público-alvo é decisivo para orientar o processo de formação de profissionais.

Quando uma IES se dispõe a formar profissionais, pode escolher dentre várias configurações de público-alvo, de maneira que o teste de equiparação precisa ser feito em consonância com essa disposição geográfica. Assim, matrizes curriculares de abrangência local vão privilegiar categorias locais, em detrimento daquelas valorizadas regional, nacional e globalmente; isso não impede, também, que IES possam conjugar competências valoradas simultaneamente local e globalmente. O fato é que, nas matrizes, essas competências precisam estar explícitas, de maneira que se possa não apenas fazer o teste de equiparação, mas principalmente ter-se ciência de onde os egressos possam, de fato, competir (outra aplicação do constructo competência).

Dessa forma, o que seria uma matriz curricular de um determinado curso de uma determinada IES? Um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores exercitados ao longo de um determinado período considerado suficiente para que

apedeutas possam ser transformados em profissionais. Assim, quanto maior a equiparação entre os conteúdos das matrizes curriculares com o que as organizações exigem, para suprir suas necessidades, maior a probabilidade de geração de competência aos egressos da IES; inversamente, quanto maior a dissonância entre os conteúdos e a demanda organizacional e social, menor a probabilidade de geração de competências. É neste sentido que este estudo se direciona: testar a consonância entre as competências do curso de Administração de uma IES atuante na região metropolitana de Vitória com as competências exigidas pelas organizações que atuam nessa mesma região.

### **3 METODOLOGIA DO ESTUDO**

A Faculdade Estácio de Sá teve início em 1970. O grupo educacional é composto de uma Universidade e centros universitários e faculdades isoladas distribuídos em 76 unidades em 16 estados do País e da América Latina. O presente artigo tem foco na Unidade de Vitória (ES), especificamente na Matriz Curricular do Curso de Administração implantada em 2008.

Para viabilizar a análise comparativa, a coleta de dados teve as seguintes fontes:

- a) Análise documental: consulta à matriz curricular e ementas das disciplinas do Curso de Administração da Faculdade Estácio de Sá do Espírito Santo, a fim de identificar as competências propostas, que devem ser desenvolvidas durante o processo de formação acadêmica;
- b) Entrevista não-diretiva: realizada com quatro profissionais da área de Recursos Humanos de empresas de grande porte. Os critérios previamente definidos foram: detentores de título de especialista (Pós-Graduação) e possuidores de, no mínimo, 10 anos de experiência profissional na área. As entrevistas foram registradas através de gravação em áudio com permissão dos entrevistados.

Visando a facilitar a interpretação dos dados obtidos nas entrevistas, foi utilizado o método da categorização, como sugerido por Vergara (2005), o que possibilitou a decodificação do texto em diversos elementos, os quais foram classificados e agrupados analogicamente.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por meio da pesquisa documental foi possível identificar nas ementas da matriz curricular do Curso de Administração da Faculdade Estácio de Sá do ES, as competências propostas para serem desenvolvidas durante o processo de formação acadêmica, conforme demonstrado no Quadro 1.

Competências	Habilidades
<b>Primeiro Ano</b>	
Gerência e Liderança	Propor ações de melhoria nos processos de gestão das organizações
	Examinar criticamente as várias teorias administrativas e modelos de gestão
	Resolver problemas administrativos de natureza econômica e financeira, elaborando relatórios gerenciais com coerência, coesão e adequação da linguagem
Ambiente de Negócios	Planejar a criação de uma empresa
	Elaborar demonstrações contábeis, balanços patrimoniais e demonstrações de resultados
	Reduzir os riscos na tomada de decisão por meios de técnicas básicas de estatística
<b>Segundo Ano</b>	
Processos de Gestão	Utilizar, interpretar e utilizar métodos matemáticos e de pesquisa operacional
	Analisar e interpretar informações contábeis
	Empregar métodos e técnicas de gestão nos processos organizacionais
	Utilizar métodos e técnicas de pesquisas no desenvolvimento de trabalhos científicos
Estratégia de Negócios	Utilizar recursos da tecnologia da informação nos processos de gestão organizacional e propor soluções para a gestão da informação
	Propiciar o entendimento da gestão estratégica de empresas
	Identificar as oportunidades de negócios
	Liderança, condução de equipes, gerenciamento de pessoas e conflitos
<b>Terceiro Ano</b>	
Gestão de Pessoas	Avaliar as variáveis do comportamento humano nas organizações, habilitando ao futuro desempenho técnico-gerencial
	Propor e desenvolver parceria estratégica de processos de estrutura, tecnologia, cultura e comportamento
	Proporcionar conhecimentos éticos sobre responsabilidade social empresarial
	Proporcionar o conhecimento das leis laborais em suas áreas de especialização, capacitando-os para participar em eventuais conflitos
Gestão Mercadológica	Propor ações que confirmam às organizações vantagens competitivas
	Solucionar questões relativas ao marketing <i>mix</i> organizacional
<b>Quarto Ano</b>	
Gestão Logística	Propiciar o entendimento da gestão dos fatores de produção
	Buscar a integração das fases do processo operacional
	Oportunizar a compreensão das operações gerenciais
	Capacitar o entendimento da importância da proteção do meio ambiente na geração de produtos e na prestação de serviços

	Capacitar para a utilização das ferramentas de gestão da qualidade total
	Desenvolver competências diagnósticas das operações da cadeia produtiva
Gestão Financeira	Quantificar elementos tangíveis e intangíveis nas atividades de análise financeira
	Compreender a dinâmica do mercado financeiro para análise de investimentos
	Compreender a aplicar a dinâmica do processo orçamentário e financeiro

Quadro 1: Competências Propostas pela Matriz Curricular do Curso de Administração

A partir das entrevistas realizadas, os dados a seguir estão organizados de forma a permitir uma análise e definição das competências requeridas pelo mercado de trabalho. Em meio à era do conhecimento, pode-se perceber que é inútil ter as informações disponibilizadas sem saber interpretá-las. Esta foi uma das carências encontradas pelos gestores conforme seus próprios relatos; além da dificuldade em redigir documentos, relatórios e projetos. Por meio da exposição dos mesmos, foi possível perceber que a cultura da leitura não faz parte do cotidiano dos universitários.

A comunicação abrange uma série de fatores que influencia diretamente as atividades da organização. Um bom relacionamento interpessoal possibilita a interação entre colegas, superiores e também entre as diversas áreas ou equipes que permite interferir na capacidade de se motivar e de liderar. Ter a habilidade em dar e receber feedback é fundamental para um bom entrosamento da equipe conforme relata um dos sujeitos da pesquisa. Outro item pontuado diz respeito à habilidade de apresentar a sua equipe ou a públicos maiores, projetos de forma objetiva e concisa.

Um dos Diretores de Recursos Humanos, afirmou que é necessário saber ouvir, pensar estrategicamente a fim de dirimir conflitos. Discussões consistentes são sempre bem vindas para o alcance de resultados diferenciados. Segundo argumentos do entrevistado, as divergências sempre são salutares desde que haja maturidade por parte das pessoas envolvidas para resolução dos conflitos.

Diante de tais evidências pode-se perceber que as organizações buscam pessoas que possam contribuir para o alcance de vantagem competitiva; conceituada por Prahalad e Hamel (1990) como competência essencial. Dessa forma a competência, não se limita aos conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, mas à capacidade da

pessoa de ir além das expectativas, ter iniciativa, se adequar a novas situações no ambiente de trabalho e ser reconhecido por suas atitudes.

Outra competência buscada pelas empresas, de acordo com a experiência profissional de um dos gestores, é a característica empreendedora que deve ser tangenciada para o ambiente interno das organizações, ou seja, um profissional deve gerir mudanças e inovações internas e que sobre tudo seja um provedor de soluções para a organização.

A visão holística é também citada como uma das competências. Ter uma visão fragmentada e pequena pode prejudicar o resultado final, pois não permite a interação das decisões com o negócio da organização.

Pode-se evidenciar que estas competências citadas pelos entrevistados vão ao encontro do conceito de Fleury e Fleury (2001, p. 57). “Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Um dos diretores de recursos humanos destacou a falta de foco profissional como um dos obstáculos encontrados pelo recém formado ao se deparar com o mercado de trabalho, pelo fato do Curso de Administração ter uma formação generalista. É comum o indivíduo investir um tempo razoável no seu desenvolvimento a fim de se adequar a uma área específica da Administração e ao final percebe que não tem o perfil para aquele processo.

Além dos programas de estágios e trainees que auxiliam neste processo de busca, a sugestão dada pelo mesmo, foi de a Universidade proporcionar durante a realização do Curso um direcionamento por meio de instrumentos que trabalhassem a orientação de carreira, com o objetivo de estipular diretrizes importantes para o desenvolvimento da mesma.

Pode-se perceber que os entrevistados foram unânimes em relação à valorização das empresas no que tange as competências comportamentais o que vai ao

encontro das análises de Lopes (2011, p. 105) que afirma a demanda do mercado de trabalho por profissionais que detenham além das competências técnicas também as comportamentais. Em busca destes valores os candidatos passaram a ser analisados também por estas competências durante os processos seletivos das empresas. Os entrevistados afirmam que o comportamento é muito difícil de moldar por estar ligado à personalidade do indivíduo, ao contrário das competências técnicas que são mais facilmente desenvolvidas.

Os gestores relatam que as competências técnicas são importantes, porém devem ser ministradas através de um processo metodológico mais eficaz, possibilitando uma aprendizagem mais efetiva por parte do aluno. Dessa forma a estruturação curricular, a participação e cobrança junto aos alunos são fundamentais para que os mesmos desenvolvam a consciência necessária das suas obrigações, e conseqüentemente ampliem sua empregabilidade.

Com base nas entrevistas e análises anteriores foi possível construir a Quadro 2, que demonstra as competências citadas pelos entrevistados como sendo aquelas que as empresas buscam nos recém formados em Administração, porém não encontram com facilidade.

<b>Competências</b>	<b>Habilidades</b>
Comunicação	Trabalhar com <i>feedback</i> : possibilitar o desenvolvimento pessoal e de toda a equipe
	Comunicação: defender seu ponto de vista e apresentar projetos à equipe ou a público maiores
	Relacionamento interpessoal: permitir a troca de informações e parceria entre as equipe de trabalho para proporcionar bom desempenho do grupo
Administrar conflitos	Promover a negociação ganha-ganha
Provisão de soluções	Autonomia e capacidade de trazer novas soluções: profissionais com capacidade empreendedora
Visão do todo	Visão holística do negócio, tanto na interação das áreas quanto à visão do mercado
Foco profissional	Definição da área da administração que pretende seguir como carreira profissional
Comportamento	Equilíbrio e controle emocional
	Vontade de aprender: buscar o desenvolvimento através de aprendizado contínuo

Quadro 2: Competências citadas pelos entrevistados.

Ao se fazer uma comparação entre as competências prescritas na matriz curricular do Curso de Administração e as competências demandadas pelo mercado de

trabalho pode-se inferir que algumas delas convergem e outras não estão contempladas dentro da referida matriz, o que parece indicar um descompasso.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve como objetivo verificar se existe ou não uma lacuna entre as competências exigidas pelo mercado de trabalho e aquelas propostas pela matriz curricular do curso de Administração da Faculdade Estácio de Sá de Vitória ES.

Confrontando as competências citadas como carentes pelos profissionais de Recursos Humanos entrevistados com as propostas no Curso de Administração, foi possível detectar que algumas competências constam na matriz curricular de Administração. São elas: administrar conflitos, prover soluções e ter uma visão holística.

As demais competências citadas como, comunicação, foco profissional e comportamental, ditas como extremamente importantes pelos profissionais entrevistados, não estão elencadas na estrutura curricular do curso de administração em estudo, e, por conseguinte não são desenvolvidas durante a formação acadêmica. Observa-se que de acordo com o objetivo deste trabalho, constatou-se que há um gap entre as competências demandadas pelas empresas e a proposta curricular analisada na formação acadêmica do administrador.

Cabe, entretanto, destacar que as competências que são convergentes entre a opinião dos profissionais entrevistados e as constantes na matriz curricular do curso de Administração, não significam que efetivamente são absorvidas no processo de formação acadêmica do aluno. Tal constatação não foi o foco desta pesquisa e, portanto, merece um estudo mais aprofundado, neste caso, ouvindo a opinião dos acadêmicos no que tange a formação efetivamente recebida durante sua formação.

Partindo do pressuposto que a tríade da educação (ensino, pesquisa e extensão), conforme previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, deve atuar de

forma indissociável; e ainda por se ter consciência que a matriz curricular não consegue contemplar na sua totalidade todas as demandas requeridas pelo mercado de trabalho, sugere-se um modelo de gestão universitária que intensifique projetos na área de pesquisa e extensão, dentre os quais se podem citar: Empresa Junior, Cursos de Extensão, Atividades Extracurriculares além de fomentar parcerias com empresas locais e regionais.

Foi possível constatar através deste estudo, o que inúmeras pesquisas, sejam de caráter acadêmico ou não, vem comprovando: a de que as escolas de forma geral, independentemente da área, não contemplam na sua plenitude todas as competências que o mercado vem requerendo.

O repensar de um processo de formação acadêmica do administrador mais sólido e edificante faz-se necessário. Portanto, sugere-se que outros estudos relacionados à formação acadêmica do administrador sejam estimulados, no intuito de questionar e, sobre tudo gerar subsídios para elaboração de projetos acadêmicos mais consistentes e que priorize uma formação que atenda mais eficazmente as demandas da sociedade.

## 5 REFERÊNCIAS

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**: a model for e effective performance. New York: John Wiley, 1982.

DUTRA, Joel Souza: **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, Edição Especial, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GARDNER, H. **Inteligências múltiplas**: a teoria na prática. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

LE BOTERF, G. **De la compétence**: essai sur un attracteur étrange. Paris : Les Editions d'organisation, 1994.

- LE BOTERF, G. **De la compétence à la navigation professionnelle**. Paris : Les Editions d'organisation, 1997.
- LOPES, Paulo da Costa. A formação de administrador no ensino de graduação: uma reflexão. 2006. **Revista Semina: Ciências Sociais e Humanas**, v. 27, n. 2, p. 187-201, jul./dez. 2006.
- LOPES, Rose Mary Almeida. A empregabilidade e o “capital psicologico”. **Revista da ESPM**, v. 18, n. 3, p. 100-105, mai./jun. 2011.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence”. **American Psychologist**, n. 1. p. 1-14, jan. 1973.
- OLIVEIRA, Leonardo Cassa: **A relação cíclica entre informação, pessoas, conhecimento e inovação**: uma análise crítica. 2004. (Dissertação Mestrado) – PUC.
- ROSA, Edmundo Luiz. Como enfrentar o apagão de talentos. **Revista da ESPM**, v. 18, n. 3, p. 50-57, mai./jun. 2011.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- FRANÇA, Luiz de. O desafio da educação. **Você S/A**, São Paulo, n. 146, p. 28-29, ago. 2010.
- GIARDIANO, Andréa. Os profissionais que as empresas querem. **Você S/A**, São Paulo, n. 155, p. 62-63, mar. 2011.
- ZARIFIAN, Philippe. **Le modèle de la compétence**. 2. ed. Paris: Éditions Liaisons, 2004.