



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

EUDMA PIRES MACHADO

PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO E COMPETÊNCIAS DOS EGRESSOS DO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFPB:
COMPARAÇÃO COM CINCO UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

JOÃO PESSOA

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M149p Machado, Eudma Pires.

Projeto político pedagógico e competências dos egressos do curso de administração da UFPB: comparação com cinco universidades federais brasileiras. / Eudma Pires Machado. – João Pessoa: UFPB, 2015.

73f.:il

Orientador: Prof^a. Dr^a. Célia Cristina Zago.

Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Instituições de ensino superior. 2. Projeto Político Pedagógico. 3. Benchmarking. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU (2. ed.): 658(043.2)

EUDMA PIRES MACHADO

**PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO E COMPETÊNCIAS DOS EGRESSOS DO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFPB:
COMPARAÇÃO COM CINCO UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Célia Cristina Zago.

JOÃO PESSOA
2015

EUDMA PIRES MACHADO

**PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO E COMPETÊNCIAS DOS EGRESSOS DO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFPB:
COMPARAÇÃO COM CINCO UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Aprovada em: ____/____/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Célia Cristina Zago (Orientadora)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Prof.^a. Dr.^a Kátia Virgínia Ayres (Banca)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade concedida ao guiar-me até aqui, dando-me força para concluir mais uma etapa em minha existência terrena.

À minha família: minha mãe, Eusa Maria Rocha Machado, que incentivou a dedicação aos estudos; a meu pai, Djalma Pires Machado Filho, que mesmo sem palavras deseja sempre o que há de melhor para mim, e à minha irmã querida, Euma Pires Machado, que sempre tem uma palavra amiga e um bom conselho a dar nos momentos de necessidade.

Ao Eugênio Diniz, grande companheiro que durante esses anos dispensou a mim sua paciência e compreensão.

Meus sinceros agradecimentos aos colegas que compartilharam comigo valiosos aprendizados no decorrer do curso e, em especial, a meu amigo Estácio Anacleto, por sua agradável e animadora companhia.

A todas as pessoas que contribuíram para a realização desse trabalho e principalmente às minhas amigas Raquel Rosário, com sua calma, e Cleyciane Pereira, com sua experiência acadêmica.

Por fim, à professora Célia por ter aceitado dar-me a orientação essencial para a concretização desse trabalho.

RESUMO

As empresas necessitam de aperfeiçoamento constante em seus processos e de estratégias para a produção de novas oportunidades de negócios, a fim de se destacarem num mercado de alta competitividade. Da mesma forma, os indivíduos estão empenhados na busca por maior aprendizado para se tornarem profissionais competitivos. Em se tratando do administrador, o mercado de trabalho exige que este tenha capacidades diferenciais, com o propósito de se adaptar à nova realidade organizacional e agregar valor à organização na busca por resultados excelentes. Considerando o relevante papel desempenhado pelas Instituições de Ensino Superior (IES) nessa formação para o mercado de trabalho, a presente pesquisa comparativa se propõe a buscar entender as relações existentes entre os conteúdos abordados e as possíveis competências desenvolvidas pelo curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) em relação às grades curriculares de outras cinco IES, escolhidas com base nos critérios de representatividade regional e de resultados alcançados no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) realizado em 2012. Como este trabalho pretende contribuir para o reconhecimento de mudanças que possam proporcionar maior qualidade na formação dos estudantes de Administração da UFPB, então, torna-se necessária, como também justificável, a realização de *Benchmarking* com essas outras instituições universitárias para a identificação de características distintas na formação de competências dos seus estudantes, por meio da análise e comparação das matrizes curriculares encontradas nos Projetos Políticos Pedagógicos (PPPs) dos cursos em questão. Além de constatar que o mercado de trabalho procura profissionais de administração com características criativas, inovadoras, conhecimentos técnicos voltados para a prática, que tenham uma visão holística e habilidades interpessoais, a pesquisa identificou algumas inconsistências entre as grades curriculares, as habilidades pretendidas pelas universidades federais estudadas e as exigências do mercado.

Palavras-chave: Instituições de Ensino Superior. Projeto Político Pedagógico. *Benchmarking*.

ABSTRACT

Companies need continuous improvement in its processes and strategies for the production of new business opportunities in order to excel in a highly competitive market. Similarly, individuals are engaged in the search for higher learning to become competitive professionals. Regarding the administrator, the labor market requires that it has differential capacities, in order to adapt to the new organizational reality and add value to the organization in the search for excellent results. Considering the important role played by Higher Education Institutions (HEIs) in this training for the labor market, this comparative research aims to seek to understand the relationship between the content covered and the possible skills developed by the course of Directors of the Federal University of Paraíba (UFPB) in relation to the curricula of five other HEIs, chosen based on the criteria of regional representation and results achieved in the National Student Performance Exam (ENADE) held in 2012. As this work aims to contribute to the recognition of changes that can provide higher quality in the training of Directors of students UFPB then becomes necessary, but also justifiable, conducting benchmarking with these other universities to identify distinct characteristics on building skills of their students through the analysis and comparison of curriculum matrices found in the Pedagogical Political Project (PPP) of the courses in question. Besides confirming that the labor market demand management professionals with creative, innovative features, technical expertise aimed at the practice who have a holistic view and interpersonal skills, the research identified some inconsistencies between the curricula, skills required by federal universities studied and market requirements.

Keywords: Higher Education Institutions. Pedagogical Political Project. Benchmarking.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- Perfil esperado de um administrador.....	19
QUADRO 2- Competências para administradores.....	20
QUADRO 3- Habilidades para administradores.....	21
QUADRO 4- Atitudes para administradores.....	22
QUADRO 5- PPP-UFPB.....	36
QUADRO 6- PPP-UFC.....	39
QUADRO 7- PPP-UFG.....	42
QUADRO 8- PPP-UNIR.....	46
QUADRO 9- PPP-UFSCAR.....	48
QUADRO 10- PPP-UFPEL.....	51
QUADRO 11- Comparação entre as competências e habilidades buscadas pelas universidades estudadas e as preconizadas pelo MEC.....	55
QUADRO 12- Comparação das habilidades Literatura X IES.....	60
QUADRO 13- Comparação das atitudes Literatura X IES.....	62

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	Delimitação do tema de pesquisa.....	9
1.2	Objetivos.....	9
1.2.1	<i>Objetivo Geral.....</i>	<i>9</i>
1.2.2	<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>10</i>
1.3	Justificativa.....	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1	Conceituando competências.....	12
2.2	Competências do administrador segundo diretrizes nacionais do ensino superior...13	
2.3	Competências exigidas pelo mercado de trabalho ao administrador.....	15
2.4	Competências – Quadro-síntese.....	19
2.5	Projeto Político Pedagógico.....	23
2.6	Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior.....	24
2.7	Benchmarking.....	25
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
3.1	Natureza da pesquisa.....	27
3.2	Objeto da pesquisa.....	28
3.3	Universo e amostra.....	28
3.4	Instrumentos de coleta de dados.....	30
3.5	Processamento e análise de dados.....	30
4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	32
4.1	Identificação das instituições estudadas.....	32
4.1.1	<i>Universidade Federal da Paraíba (UFPB).....</i>	<i>32</i>
4.1.2	<i>Universidade Federal do Ceará (UFC).....</i>	<i>33</i>
4.1.3	<i>Universidade Federal de Goiás (UFG).....</i>	<i>33</i>
4.1.4	<i>Universidade Federal de Rondônia (UNIR).....</i>	<i>34</i>
4.1.5	<i>Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).....</i>	<i>35</i>
4.1.6	<i>Universidade Federal de Pelotas (UFPEL).....</i>	<i>35</i>
4.2	Elementos dos projetos pedagógicos.....	36
5	ANÁLISE DOS DADOS.....	54
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
	REFERÊNCIAS.....	69

1 INTRODUÇÃO

A sociedade mundial vem passando por rápidas e constantes transformações em decorrência da evolução tecnológica, do acesso instantâneo às informações e da comunicação global. Esse contexto vem exigindo maior empenho dos setores sociais para se adequarem às mudanças e muitas vezes serem proativos em relação a elas.

As empresas necessitam de aperfeiçoamento constante em seus processos e estratégias para a produção de novas oportunidades de negócios a fim de se destacarem no mercado de alta competitividade. Para isso, devem desenvolver competências essenciais que no entendimento das autoras Zago, Souza e Bezerra (2007, p. 213), “[...] envolvem a incorporação criativa de múltiplas tecnologias, o conhecimento das preferências do cliente, as tendências de mercado e a capacidade para gerir todas essas variáveis de forma harmoniosa”.

Diante disso as organizações vêm se utilizando de várias ferramentas de gestão que possam ajudá-las a conhecer o mercado no qual estão inseridas, seus concorrentes e práticas utilizadas por eles que possam servir como exemplo para comparação e adequação à realidade de cada instituição.

Da mesma forma, os indivíduos estão empenhados na busca por maior aprendizado para se tornarem profissionais competitivos. Em se tratando do administrador, o mercado de trabalho exige que este tenha capacidades diferenciais, com o propósito de se adaptar à nova realidade organizacional e agregar valor à organização na busca por resultados excelentes.

Nesse prisma, acredita-se no papel fundamental das Instituições de Ensino Superior (IES) na formação para o mercado de trabalho. Em âmbito regional, pode-se destacar a Universidade Federal da Paraíba como importante protagonista. Esta universidade é a maior do estado da Paraíba e disponibiliza a graduação em vários cursos, dentre eles, o de Administração.

Os cursos de graduação das universidades federais brasileiras, seguindo as orientações do Ministério de Educação e Cultura (MEC), orientam-se por um Projeto Político Pedagógico (PPP) próprio, também denominado como Projeto Pedagógico do Curso (PPC), que frequentemente necessita de atualização, para estar em consonância com as exigências do mercado e suas constantes mudanças (BRASIL, 1996).

Tendo em conta que a última atualização do PPC do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) ocorreu em 2011 (UFPB, 2011), consideramos pertinente nos questionarmos sobre que tipo de competências podem ser adquiridas pelos estudantes desse curso, durante seu processo de formação para a inserção e atuação no mercado

de trabalho. E ainda: essas competências são compatíveis com as desenvolvidas por outros cursos de Administração em universidades federais brasileiras?

Assim, esta pesquisa comparativa se propõe a buscar entender as relações existentes entre os conteúdos abordados e as possíveis competências desenvolvidas pelo curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba em relação às grades curriculares de outras IES que tenham adquirido conceituação de 4 a 5 no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), realizado em 2012¹, para avaliar os cursos de administração, pretendendo-se utilizar de um *Benchmarking* em relação a outras universidades que possam oferecer um PPC mais avançado, como ferramenta para sustentar possíveis atualizações no PPC do nosso curso.

Pretende-se, dessa forma, que esse estudo contribua para a realização de futuras reformulações no projeto pedagógico do curso de Administração ministrado na UFPB, principalmente no que se refere às disciplinas e aos conteúdos abordados.

Nas seções seguintes são apresentados os objetivos que auxiliaram na obtenção dos resultados, a justificativa para a realização dessa pesquisa, o arcabouço teórico no qual se baseou este trabalho, o percurso metodológico que foi seguido no decorrer do estudo, assim como a apresentação e análise dos resultados e as considerações finais.

1.1 Delimitação do tema de pesquisa

Identificar as competências que os alunos poderão adquirir durante o curso de Administração de seis universidades federais brasileiras.

1.2 Objetivos

1.2.1 *Objetivo Geral*

Este estudo tem como **objetivo geral** identificar as competências diferenciais que poderão ser adquiridas pelos estudantes de administração da UFPB, em relação a cinco universidades federais brasileiras.

¹O ENAD é o instrumento integrante do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) no Brasil.

1.2.2 *Objetivos Específicos*

- a) Identificar as universidades federais que ministram cursos de graduação em Administração que atingiram nota equivalente a quatro ou cinco no ENADE 2012;
- b) Identificar os cursos de Administração que disponibilizam seus PPPs e as matrizes curriculares em seus *sites*;
- c) Comparar as matrizes curriculares apresentadas pelos cursos de Administração de cinco universidades federais brasileiras estudadas em relação à UFPB;
- d) Analisar o PPP do curso de Administração da UFPB;
- e) Verificar as competências diferenciais disponibilizadas pelos cursos de Administração de cinco universidades brasileiras em comparação à UFPB.

1.3 **Justificativa**

Sabendo-se da relevância do Projeto Político Pedagógico e das matrizes curriculares, como documentos que apontam quais disciplinas deverão ser oferecidas durante os cursos e o encadeamento dessas, como também os conteúdos abordados nas disciplinas como fontes de transmissão de conhecimento e formação dos estudantes, é necessária a reavaliação permanente desses documentos visando identificar os pontos positivos e negativos da disponibilização de cada disciplina.

O Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Federal da Paraíba apontou, na Resolução N° 57/ 2007, para um processo constante de avaliação do seu Projeto Pedagógico considerando as necessidades de seguir padrões de qualidade na formação de profissionais nas diferentes áreas de negócios que vem surgindo no mercado (CONSEPE, 2007).

A partir do ano de 2016, segundo o Conselho, atualizações poderão ser feitas no PPP do curso de Administração, já que as últimas alterações foram realizadas no ano de 2011. Para isso, será necessário estudo aprofundado dos aspectos relevantes ao desenvolvimento do curso. Este trabalho vem contribuir para o reconhecimento de mudanças que possam proporcionar maior qualidade na formação dos estudantes do curso de Administração de Empresas na UFPB.

Então, torna-se necessária, como também justificável, a realização de *benchmarking* com outras instituições universitárias para a identificação de características

distintas na formação de competências dos seus estudantes, por meio da análise e comparação das matrizes curriculares encontradas nos PPPs dos cursos em questão.

Este estudo também acumula grande importância para a formação acadêmica e profissional da pesquisadora, pois sua conclusão tem caráter indispensável para a obtenção de título de Bacharel em Administração pela UFPB. Além disso, pode servir como estímulo para que outros graduandos possam realizar novas pesquisas, com o objetivo de contribuir para o aperfeiçoamento contínuo do curso de Administração das instituições as quais estão vinculados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta fase do trabalho aborda os diversos entendimentos sobre o assunto estudado. Está pautada em conceitos de autores respeitados dentro do contexto de produção acadêmica e da literatura existente. Visa melhor apoiar o tema, para que seja possível justificar as análises e conclusões da pesquisa.

2.1 Conceituando competências

São vários os conceitos empregados à palavra competência. Alguns autores dão maior destaque ao termo, relacionando-o a aspectos individuais dos profissionais. Outros dão ênfase ao conceito de competências organizacionais.

A consideração das competências individuais e profissionais é relevante, já que elas devem convergir para a otimização de equipes na construção de competências organizacionais (ZAGO; SOUZA; BEZERRA, 2007).

Durand (1998 apud BITENCOURT, 2001, p.28) afirma que “competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.

Le Boterf (2003) vê as competências não só como um conjunto de conhecimentos, mas dá ênfase à capacidade de atuação individual em situações de incerteza marcadas por ambientes com limitações de recursos. Ducci (1996), também relaciona este conceito à atitude para resolução de problemas de natureza incerta em ambientes de trabalho.

Assim, competência pode ser considerada como a capacidade de ação resultante de habilidades e conhecimentos consonantes com o objetivo organizacional, para alcançar resultados competitivos.

Ao analisar o conceito de competência individual apontado por Fleury e Fleury (2004, p.35), como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, pode-se ver que este pode ser bem aplicado no que diz respeito às funções mobilizadoras de recursos atribuídas aos administradores dentro das organizações.

Além da visão geral de Fayol (1990), na qual as funções básicas de um administrador consistem em planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, Mintzberg

(1976 apud ROBBINS, 2005) acrescenta a necessidade de habilidades nos âmbitos interpessoais, informacionais e de decisão para a realização das suas atribuições na obtenção de vantagens para os negócios da organização.

A essas capacidades, Nordhaug (1998) agrega habilidades técnicas, humanas e conceituais. A habilidade técnica está relacionada aos procedimentos e técnicas necessários para a execução do trabalho no nível operacional; a humana abrange a liderança os relacionamentos interpessoais e a comunicação entre todos os níveis organizacionais, e a conceitual passa pela capacidade analítica para planejamento de estratégias e diretrizes, a partir da visão holística da organização.

Também faz-se necessário trazer o conceito referente à competência profissional, já que, em termos de interação com o todo organizacional, elas têm valioso papel no alcance das competências organizacionais. Nessa concepção, Zarifian (2008, p. 90), a conceitua como uma “responsabilidade do indivíduo em demonstrar que é capaz de trabalhar de forma cooperada, sendo criativo, tendo iniciativa e resolvendo problemas, sempre querendo aprender com as situações reais”.

Diante disso, as competências profissionais estão voltadas para aqueles que realizam efetivamente o que sabem, em termos de pôr em prática ações que identifiquem seus conhecimentos adquiridos em vários contextos sociais (FALK; PACÍFICO; SILVA, 2012).

2.2 Competências do administrador segundo diretrizes nacionais do ensino superior

A educação no Brasil é regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), aprovada em 1996 (Lei N° 9.394/ 96). Ela traça linhas gerais que devem ser seguidas por todos os níveis de ensino do país. Disponibiliza, em alguns de seus artigos, normas quanto à finalidade, gestão e produção de currículo do ensino superior (BRASIL, 1996).

Em seu Art. 43, essa lei fala sobre a finalidade do ensino superior, apresentando uma preocupação relacionada à adequação profissional dos graduados ao mercado de trabalho:

II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua; (BRASIL, 1996, p. 16)

No edital de convocação n° 4/ 97, o Ministério da Educação expõe os objetivos das Diretrizes Curriculares:

As Diretrizes Curriculares têm por objetivo servir de referência para as IES na organização de seus programas de formação, permitindo uma flexibilidade na construção dos currículos plenos e privilegiando a indicação de áreas do conhecimento a serem consideradas (...) devem contemplar ainda a denominação de diferentes formações e habilitações para cada área do conhecimento, explicitando os objetivos e demandas existentes na sociedade (BRASIL, 1997, p. 1).

Pode-se perceber a mesma preocupação do ministério, convergindo para um plano de reestruturação com o objetivo de melhor adequar a formação acadêmica de profissionais às demandas do mercado através da produção curricular.

Também se observa o mesmo propósito quando a LDB, em seus artigos 52 e 53, faz a definição de universidade e assegura sua autonomia na elaboração dos programas dos cursos de graduação:

Art. 52. As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano. Art. 53. No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades: I - criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União [...] II - fixar os currículos dos seus cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes; III - elaboração da programação dos cursos; [...] (BRASIL, 1996, p. 19).

Ao seguir as diretrizes da LDB, são elaboradas resoluções com a finalidade de instruir cada área do conhecimento, dentro das universidades. Para cada curso existe seu próprio regulamento. Especificamente para o curso de Administração, atualmente é seguida a resolução de nº 4/ 2005 do Ministério da Educação que “institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado e dá outras providências” (BRASIL, 2005, p. 1). Este instrumento determina os requisitos mínimos dos currículos da graduação em Administração, estabelece as competências e habilidades que os alunos devem adquirir no decorrer de sua formação, bem como indica o perfil profissional do administrador.

No artigo 5º a resolução nº 4/ 2005 apresenta os conteúdos de formação que os projetos pedagógicos devem contemplar, observando a interação do currículo com a realidade atual, tanto no âmbito nacional como internacional:

I - Conteúdos de Formação **Básica**: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II - Conteúdos de Formação **Profissional**: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;

III - Conteúdos de Estudos **Quantitativos e suas Tecnologias**: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes a administração; e

IV - Conteúdos de Formação **Complementar**: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando. (BRASIL, 2005, p. 2).

Nessa perspectiva, essa resolução fala da importância da atuação prática dos alunos com a obrigatória disponibilização do Estágio Curricular Supervisionado para que os graduandos adquiram competências profissionais em ambiente de trabalho. Com isso, as novas diretrizes curriculares estão voltadas para o processo de formação de competências e habilidades de forma contínua, a fim de traçar um perfil profissional a se adaptar às dinâmicas exigências da sociedade (BRASIL, 1997).

Ao estabelecer as características na formação dos profissionais, Menezes (2002, pg. 3) argumenta que o MEC considera as competências como operações mentais capazes de produzir conhecimentos e que as habilidades estão refletidas na prática do “saber fazer”.

Por esse motivo, descrevem, em seu artigo 4º, as competências e habilidades essenciais que um administrador deve adquirir com sua formação:

Art. 4º O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração (BRASIL, 2005, p. 2).

2.3 Competências exigidas pelo mercado de trabalho ao administrador

Várias pesquisas foram realizadas com o objetivo de apontar o estilo de competências e habilidades que são desejáveis ao profissional de Administração. Elas procuram

identificar qual o perfil profissional que o mercado de trabalho exige para ocupar suas vagas de trabalho. Organizações como a *Creative Education Foundation*, o Conselho Federal de Administração, a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração e estudiosos da área desenvolveram pesquisas sobre esse assunto.

Em pesquisa que procurou apontar as habilidades requisitadas pelas 500 maiores empresas do mundo, produzida pela *Creative Education Foundation* e divulgada no Brasil em 1999, mostra as habilidades elencadas em nível de importância: trabalho em equipe; solução de problemas; habilidades interpessoais; comunicação oral; saber ouvir; desenvolvimento profissional e pessoal; pensamento criativo; liderança; motivação para objetivos e metas; redação própria; desenvolvimento organizacional; computação e muita leitura. (CARDOSO; FONSECA, 2009).

No ano 2000 a revista *Veja* publicou pesquisa realizada no Brasil, a partir de entrevistas realizadas com os diretores de Recursos Humanos das 100 maiores empresas do país. Na ocasião, foram levantadas características que são valorizadas pelos empresários na hora de contratar profissionais. Algumas das características profissionais valorizadas foram: versatilidade e capacidade de resolver problemas; diversidade, participação social e atitude proativa; curiosidade intelectual e criatividade; domínio de línguas estrangeiras; capacidade de ousar e de arriscar; capacidade de aprender; domínio da internet e preocupação constante em manter-se atualizado (CHIARI, 2000).

Desde o ano de 1994 o Conselho Federal de Administração vem realizando no Brasil pesquisas para identificar “Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador” (MELLO; MELO JÚNIOR; MATTAR, 2011, p. 6). A última pesquisa foi realizada em 2011, em parceria com os Conselhos Regionais de Administração (CRAs), com o apoio da Fundação Instituto de Administração (FIA) e da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD).

O estudo traçou, entre outras coisas, um perfil do administrador, o perfil das empresas empregadoras e características dos administradores na visão desses empregadores. Segundo ele, os administradores, em sua maioria, são do sexo masculino, possuem especialização em Administração e foram graduados em universidades particulares; 47,20% não dominam idioma estrangeiro; 42,34% dominam o inglês; trabalham em empresas de grande porte, nos segmentos de serviço, industrial ou na administração pública; ocupam cargos de gerência, analista, coordenação e é decrescente o número de presidentes, proprietários e empresários. Além disso, ainda de acordo com esse estudo, a atuação nas áreas funcionais de Administração Geral, Finanças, Vendas e Recursos Humanos atinge o total de 58,82% dos

pesquisados, que têm uma renda média de 9,7 salários mínimos (MELLO; MELO JÚNIOR; MATTAR, 2011).

Aproximadamente 33% das empresas pesquisadas não tinham administradores, num contexto onde 84,98% dos empregadores pesquisados correspondia a empresas de micro e pequeno porte, principalmente dos setores de serviço, varejo, consultoria empresarial e indústria, sendo dois deles (serviços e consultoria empresarial) apontados pelas próprias empresas como as mais promissoras.

Essa mesma pesquisa verificou, ainda, a importância do domínio de idiomas para a contratação dos administradores, e dentre eles a preferência pelo inglês, e chegou às seguintes conclusões em termos de conhecimentos, competências, habilidades e atitudes que diferenciam o administrador, na visão dos empregadores pesquisados, por ordem de preferência:

- a) conhecimentos específicos: Administração estratégica, Administração financeira e orçamentária; Visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento e Administração de equipes e pessoas; Administração de vendas e marketing; Administração de Sistemas de Informação;
- b) competências: Identificar problemas, formular e implantar soluções; Capacidade de enfrentar desafios e solucionar conflitos; Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle; Elaborar e interpretar cenários; Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional; Desenvolver e socializar o conhecimento alcançado no ambiente de trabalho;
- c) habilidades: Relacionamento interpessoal; Visão do todo; Liderança; Criatividade e inovação; Adaptação à transformação; Técnicas;
- d) atitudes: Comprometimento; Comportamento ético; Profissionalismo e Atitude empreendedora/ Iniciativa; Aprendizado contínuo; Responsabilidade Socioambiental (MELLO; MELO JÚNIOR; MATTAR, 2011.p. 33-35).

A pesquisa também apresentou sugestões de indicadores de qualidade das Instituições de Ensino Superior e demonstrou a preocupação dos grupos pesquisados com o compromisso destas instituições com a efetiva aprendizagem do aluno, com a empregabilidade e com a adequação do Projeto Político Pedagógico às demandas do mercado.

Lacombe e Heilborn (2003) falam sobre a habilidade que os administradores precisam desenvolver para chegarem ao perfil ideal. Para eles, as capacidades técnicas, o empreendedorismo e o aperfeiçoamento contínuo serão desenvolvidos, entre outras coisas, através da comunicação, do raciocínio lógico analítico, da iniciativa e criatividade com uma visão holística e do trabalho em equipe.

Ao procurar identificar o perfil ideal de recém-formados em Administração no mercado paraibano, Zago, Souza e Bezerra (2007, p. 213) verificaram que as características mais agradáveis aos olhos das entidades de integração dos alunos com o mercado de trabalho foram “ética, liderança e responsabilidade”, além de outras como “honestidade, pro atividade,

espírito de equipe, liderança, sentimento crítico, dinamismo, comprometimento, empreendedorismo, inteligência emocional, criatividade [e] inovação”.

As autoras também apontam que os critérios de “inovação, a iniciativa, o espírito empreendedor, o comportamento ético, liderança e responsabilidade” são considerados no momento de contratação desses profissionais, em relação às qualidades do perfil. E concluem afirmando que:

[...] as habilidades técnicas foram consideradas necessárias, mas insuficientes para a consolidação das competências das atividades de gestão. Assim, além das capacidades técnicas e orientação teórica, os profissionais devem ter habilidades interpessoais fundamentadas em princípios éticos, ao mesmo tempo em que se requer a adequação das ações individuais e coletivas, que sustentem e formatem as competências organizacionais (ZAGO; SOUZA; BEZERRA, 2007, p. 224).

Em outra vertente, Cardoso e Fonseca (2009, p. 15), ao pesquisarem as percepções do mercado de trabalho na cidade de Florianópolis, quanto às competências e habilidades dos administradores, chegaram à conclusão de que elas “devem estar atreladas mais especificamente à produtividade no trabalho, à capacidade de concretização e execução, à prática e ao dia-a-dia das organizações do que ao embasamento teórico e nas questões lógicas”, pois ganharam destaque as competências “para empreender, competência técnica e científica para estabelecer objetivos, metas e estratégias, identificar, analisar e utilizar dados, informações e conhecimento”.

Já Falk, Pacífico e Silva (2012, p. 19) constataram que “[...] as empresas exigem mais competências comportamentais se comparadas com as técnicas, em qualquer nível durante o processo de seleção”. Em suas análises, esses autores verificaram que as habilidades mais solicitadas, no mercado de trabalho com predominância de empresas de São Paulo, foram o “Relacionamento Interpessoal, Foco nos resultados, Pró-atividade, Liderança, Boa Comunicação e Dinamismo”, sendo que as demais capacidades requisitadas foram “Capacidade de negociação, Visão estratégica, Empreendedorismo e Visão analítica”, compondo apenas um pequeno percentual das vagas e confirmando que nesse mercado existe maior demanda por profissionais para ocupar vagas de “gerentes, líderes de equipes, do que por empreendedores ou inovadores com visão estratégica do mercado”.

Por fim, a pesquisa chama a atenção para o fato de as habilidades “Criatividade, Flexibilidade e Resiliência” terem sido pouco mencionadas, além de destacar que a competência empreendedorismo foi considerada pouco relevante tanto nos níveis operacional, gerencial e de direção.

No ano de 2012 foi publicada no Brasil, pelo jornal Valor Econômico S.A, uma pesquisa realizada pela *Oxford Economics* em parceria com a consultoria *Towers Watson* com o objetivo de mapear as competências profissionais exigidas à nível mundial. (FONSECA, 2012).

Essa pesquisa não apresentou especificamente as competências relativas ao cargo de administrador, mas suas conclusões apontaram um perfil esperado, compatível com esta profissão. No quadro a seguir, estão transcritos aspectos importantes encontrados na pesquisa que refletem perspectivas para os próximos cinco a dez anos.

Quadro 1 - Perfil esperado de um administrador

Competências digitais	Habilidade em negócios digitais, trabalho virtual, TI, design digital e mídias sociais.
Pensamento Ágil	Habilidade em múltiplos cenários, inovação, lidar com complexidade e ambiguidade e paradoxos de gestão, visão do cenário como um todo.
Comunicação	Co-criatividade e <i>Brainstorming</i> (criatividade coletiva), relacionamento com consumidores, senso de equipe presenciais e virtuais, colaboração e comunicação oral e escrita.

Fonte: FONSECA, 2012

Além disso, a pesquisa demonstrou as regiões mundiais que terão a demanda por profissionais aumentada e apontou um percentual de aumento de 13% na América Latina, sendo que a maior parte da demanda ocorrerá no setor de serviços financeiros, seguido do setor de viagens e transporte, ciências da vida, e indústria. Já os setores de energia e serviço, segundo a pesquisa, terão baixa na demanda (FONSECA, 2012).

2.4 Competências – Quadro-síntese

A partir dos objetivos para a formação e inclusão de profissionais de administração no mercado de trabalho e, do conceito de competência estabelecido pelo MEC, foram elaborados os quadros 2, 3 e 4 que para efeitos didáticos foram apresentados em separado. No

entanto, é importante lembrar que as habilidades, conhecimentos e atitudes não se dissociam das competências.

Quadro 2 – Competências para administradores

COMPETÊNCIAS	AUTORES
Identificar problemas, formular e implantar mobilização para resolução/ equacionar soluções (resolução de problemas)	Ducci; Zarifian; <i>Creative Education Foundation</i> ; Chiari; Mello, Melo Júnior e Mattar; MEC.
Enfrentar desafios e solucionar conflitos	Mello, Melo Júnior e Mattar.
Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle	Mello, Melo Júnior e Mattar; MEC; Mintzberg.
Elaborar e interpretar cenários	Mello, Melo Júnior e Mattar.
Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional/ diferentes contextos sociais	Zago, Souza e Bezerra; Mello, Melo Júnior e Mattar; MEC, Lacombe e Heilborn; Falk, Pacífico e Silva.
Desenvolver e socializar o conhecimento no ambiente de trabalho/ em diferentes contextos	Mello, Melo Júnior e Mattar; MEC.
Refletir, atuar criticamente para modificar o processo produtivo	MEC
Elaborar, implementar, e consolidar projetos em organizações	MEC
Realizar consultoria em gestão e administração	MEC
Identificar, analisar e utilizar informações e conhecimentos	Cardoso e Fonseca
Desenvolvimento profissional, pessoal e organizacional	<i>Creative Education Foundation</i>
Lidar com complexidades, ambiguidades, paradoxos de gestão em múltiplos cenários	<i>Oxford Economics</i> e <i>Towers Watson</i>

Fonte: A autora, 2014

A seguir, sínteses das habilidades e atitudes necessárias para o alcance das competências elencadas.

Quadro 3 - Habilidades para administradores

HABILIDADES	AUTORES
Interpessoais/Humanas	Mintzberg; <i>Creative Education Foundation</i> ; Mello, Melo Júnior e Mattar; Falk, Pacífico e Silva; Nordhaug.
Técnicas	Nordhaug; Mello, Melo Júnior e Mattar; Lacombe e Heilborn; Cardoso e Fonseca.
Conceituais/ Específicas/ Científicas	Nordhaug; Mello, Melo Júnior e Mattar; Cardoso e Fonseca.
Informacionais, Computação, Domínio da Internet, Negócios digitais, Trabalho virtual, Sistemas corporativos de TI, Design digital, Mídias sociais	Mintzberg; <i>Creative Education Foundation</i> ; Chiari; <i>Oxford Economics</i> e <i>Towers Watson</i> .
Criatividade/ Criatividade coletiva	Zarifian; MEC; Chiari; Mello, Melo Júnior e Mattar; Lacombe e Heilborn; Zago, Souza e Bezerra; <i>Creative Education Foundation</i> ; <i>Oxford Economics</i> e <i>Towers Watson</i> .
Atuar preventivamente/ Pró atividade	MEC; Chiari; Zago, Souza e Bezerra; Falk, Pacífico e Silva.
Trabalho em equipe/ Espírito de equipe/ Senso de equipe presenciais e virtuais	<i>Creative Education Foundation</i> ; Lacombe e Heilborn; Zago, Souza e Bezerra; <i>Oxford Economics</i> e <i>Towers Watson</i> .
Comunicação oral	<i>Creative Education Foundation</i> ; Lacombe e Heilborn; Falk, Pacífico e Silva; <i>Oxford Economics</i> e <i>Towers Watson</i> .
Saber ouvir	<i>Creative Education Foundation</i>
Liderança	<i>Creative Education Foundation</i> ; Mello, Melo Júnior e Mattar; Zago, Souza e Bezerra; Falk, Pacífico e Silva.
Motivação para objetivos e metas/ Foco nos resultados	<i>Creative Education Foundation</i> ; Cardoso e Fonseca; Falk, Pacífico e Silva.

Redação própria	<i>Creative Education Foundation</i>
Versatilidade	Chiari
Diversidade	Chiari
Visão do todo/ Holística	Mello, Melo Júnior e Mattar; Lacombe e Heilborn; <i>Oxford Economics</i> e <i>Towers Watson</i> .
Inovação	Mello, Melo Júnior e Mattar; <i>Oxford Economics</i> e <i>Towers Watson</i> ; Zago, Souza e Bezerra.
Sempre aprender com situações reais	Zarifian
Domínio de línguas estrangeiras	Chiari
Pensamento/ Visão estratégica	MEC; Falk, Pacífico e Silva.
Profissional adaptável/Adaptação à transformação, mudanças / Múltiplos cenários	MEC; Mello, Melo Júnior e Mattar; <i>Oxford Economics</i> e <i>Towers Watson</i> .
Pensamento ágil	<i>Oxford Economics</i> e <i>Towers Watson</i>
Relacionamento com consumidores	<i>Oxford Economics</i> e <i>Towers Watson</i>
Capacidade de negociação	Falk, Pacífico e Silva
Inteligência emocional	Zago, Souza e Bezerra

Fonte: A autora, 2014

Quadro 4 - Atitudes para administradores

ATITUDES	AUTORES
Cooperação/ Colaboração	Zarifian; <i>Oxford Economics</i> e <i>Towers Watson</i>
Iniciativa	Zarifian; MEC; Mello, Melo Júnior e Mattar; Lacombe e Heilborn.
Ética/Comportamento e atitudes éticas	MEC; Mello, Melo Júnior e Mattar; Zago, Souza e Bezerra.
Determinação	MEC.
Curiosidade intelectual/ Muita leitura	Chiari; <i>Creative Education Foundation</i> .
Responsabilidade sócio-ambiental	Mello, Melo Júnior e Mattar; Chiari;

Ousar e arriscar	Chiari
Comprometimento	Mello, Melo Júnior e Mattar; Zago, Souza e Bezerra.
Profissionalismo	Mello, Melo Júnior e Mattar
Atitude empreendedora	Mello, Melo Júnior e Mattar; Lacombe e Heilborn; Zago, Souza e Bezerra; Falk, Pacífico e Silva; Cardoso e Fonseca.
Aprendizado contínuo	Mello, Melo Júnior e Mattar; MEC; Chiari; Lacombe e Heilborn.
Responsabilidade	Zago, Souza e Bezerra
Honestidade	Zago, Souza e Bezerra
Dinamismo	Zago, Souza e Bezerra; Falk, Pacífico e Silva.
Vontade política e administrativa	MEC

Fonte: A autora, 2014

2.5 Projeto Político Pedagógico

O Conselho Nacional de Educação (CNE), ao formular orientações a serem seguidas pelas Instituições de Ensino Superior na elaboração dos seus currículos, procurou proporcionar maiores possibilidades de conformidade do Projeto Político Pedagógico (PPP), com as Diretrizes Curriculares Nacionais (CNE, 2003).

Para o CNE a modalidade de currículos mínimos, anteriormente adotada, inibia inovações dos PPPs, de acordo as especificações necessárias para atender as exigências contextuais de espaço e tempo em busca de melhor qualidade de ensino (CNE, 2003).

Pode-se entender o Projeto Político Pedagógico como instrumento que norteia ações a serem desenvolvidas, referentes à qualidade de ensino que deve ser proporcionada aos estudantes e à determinação do perfil dos profissionais a serem formados, bem como os processos necessários para a melhoria contínua das graduações (CNE, 2003).

O Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFPB, na Resolução de Nº 57 de 2007, apresentou conceito a ser considerado:

§ 1º Compreende-se o Projeto Político Pedagógico do Curso de Administração, como sendo o conjunto de ações sócio-políticas e técnico-pedagógicas relativas à formação profissional que se destinam a orientar a concretização curricular do referido Curso. (UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, 2007, p. 1)

Na elaboração do PPP do curso de Administração, as instituições devem observar as normas estabelecidas pela Resolução nº 4 do CNE no artigo 2º:

§ 1º O Projeto Pedagógico do curso, além da clara concepção do curso de graduação em Administração, com suas peculiaridades, seu currículo pleno e sua operacionalização, abrangerá, sem prejuízo de outros, os seguintes elementos estruturais:

- I - objetivos gerais do curso, contextualizados em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e social;
- II - condições objetivas de oferta e a vocação do curso;
- III - cargas horárias das atividades didáticas e da integralização do curso;
- IV - formas de realização da interdisciplinaridade;
- V - modos de integração entre teoria e prática;
- VI - formas de avaliação do ensino e da aprendizagem;
- VII - modos de integração entre graduação e pós-graduação, quando houver;
- VIII - incentivo à pesquisa, como necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica;
- IX - concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado, suas diferentes formas e condições de realização, observado o respectivo regulamento;
- X - concepção e composição das atividades complementares; e,
- XI - inclusão opcional de trabalho de curso sob as modalidades monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades, centrados em área teórico-prática ou de formação profissional, na forma como estabelecer o regulamento próprio (BRASIL, 2005, p. 1).

Portanto, uma parte relevante do Projeto Pedagógico do curso de Administração compreende a expressão das suas matrizes curriculares, apresentando os conteúdos a serem ministrados e compondo, assim, um planejamento que poderá garantir o alcance dos objetivos pretendidos.

2.6 Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior

O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) foi instituído no ano de 2004, através da Lei Nº 10.861. O Ministério da Educação conta com a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) para coordenar e supervisionar o sistema e se utiliza dos serviços do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) para a operacionalizá-lo (BRASIL, 2004).

O objetivo do SINAES, segundo a Lei nº 10.861 de 2004, é “assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes” (BRASIL, 2004, p. 1).

A avaliação das IES são feitas periodicamente. A graduação passa por três tipos de avaliação: a primeira diz respeito ao pedido de autorização para a abertura de um curso; a segunda para o reconhecimento do curso; posteriormente são realizadas as renovações desse reconhecimento a cada três anos.

No sistema de avaliação existem componentes de pesquisa que Brito (2008) explica se tratarem das autoavaliações, interna e externa, nas instituições, realizadas através da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e do INEP; da avaliação do curso realizada por professores, alunos, coordenadores e CPA; e da avaliação do desempenho dos estudantes ingressantes e concluintes, através do ENADE.

O ENADE avalia a evolução do estudante em relação:

[...] aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento (BRASIL, 2004, p. 2).

A avaliação realizada tem a finalidade de “identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial as relativas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica” (BRASIL, 2004, p. 1).

A nota final do ENADE servirá para a confecção de índices de qualidade como o Conceito Preliminar do Curso (CPC) e este posteriormente para a atribuição do conceito final do curso, o CC (Conceito do Curso) que varia em “escala com 5 níveis” e servirá para reabilitação para funcionamento do curso (BRASIL, 2004, p. 3)

2.7 Benchmarking

Inserido em um contexto de alta competitividade, o *Benchmarking* se destaca como poderosa ferramenta gerencial dentro das organizações. Segundo o autor John Oakland (1994) o uso desse instrumento teve início no Japão, devido à necessidade de melhoramento das práticas produtivas, por meio de medidas que pudessem possibilitar a competitividade através da comparação com os concorrentes.

Este autor conceitua *Benchmarking* como o “processo contínuo de medir produtos, serviços e processos comparando-os com os líderes da indústria ou dos mais fortes concorrentes” e destaca que ele tem como base o entendimento japonês de que é essencial conhecer a si mesmo, e seu inimigo, para não temer a batalha (OAKLAND, 1994, p. 183).

Na década de 1970 a empresa norte americana *Xerox Corporation* iniciou o uso dessa técnica, sendo considerada pioneira por ter conquistado o Prêmio de Qualidade no final da década de 1980. (ZAIRI; LEONARD, 1995).

O *Benchmarking* está especialmente ligado ao conceito de Qualidade Total (OAKLAND, 1994), principalmente porque é um estudo de aspectos internos (Organização) e externos (concorrentes) que objetiva o aperfeiçoamento contínuo em busca da qualidade.

No contexto atual, Carvalho e Reis (2006) argumentam que o uso de ferramentas de gestão deve ser preocupação não só para as empresas que buscam a eficiência para a obtenção de lucro, mas, também, daquelas que se relacionam com a sociedade, independentemente da sua formação jurídica.

Silva e Fonseca (2009) sugerem que práticas de gestão como o *Benchmarking* são pouco difundidas nos setores públicos no Brasil. No entanto, na literatura são apresentados vários benefícios para o setor público como “melhoria do desempenho das organizações, redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos” (OECD, 1997).

Avaliar objetivamente o desempenho organizacional, identificar melhores práticas com o objetivo de adaptá-las e criar disposição para o melhoramento contínuo são algumas das finalidades do uso desse instrumento de gestão na administração pública apontados pela Organização para Desenvolvimento Econômico (OECD, 1997).

Para a operacionalização do processo de *Benchmarking* existem algumas etapas a serem seguidas: escolha do parceiro; coleta de dados e análise de resultados e comparação; implantação de plano de melhoria e verificação dos resultados (JARDIM, 2011).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (2002, p. 17) “[pode-se] definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos [...]”.

No aspecto conceitual de pesquisa, Silva e Menezes (2001, p. 20) estão de acordo com Gil (2002) e a definem como “um conjunto de ações propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos”.

Com base nesses conceitos observa-se o caráter de investigação da pesquisa que deve ser realizada de maneira estruturada, através de procedimentos definidos e organizados. Então, a metodologia a ser seguida deve determinar de maneira minuciosa as etapas da pesquisa, de modo que ela seja usada como um manual para alcançar os objetivos propostos.

3.1 Natureza da pesquisa

De acordo com seus objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como de aplicação prática e exploratória.

É possível classificá-la como aplicada, pois poderá auxiliar o curso de Administração da UFPB a aprimorar suas matrizes curriculares para aperfeiçoamento dos conhecimentos passados para os alunos durante o processo de formação. Neste sentido, Silva e Menezes (2001, p. 20) consideram que a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”.

Há na literatura brasileira a ocorrência de limitações na variabilidade de pesquisas relacionadas, com a finalidade de melhor entender a interação das matrizes curriculares dos cursos de Administração com as possíveis competências e habilidades que poderão ser adquiridas por seus estudantes. Por isso, de acordo a classificação indicada por Gil (2002, p. 41) esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, pois “têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” e pode “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”.

Segundo Gil (2002, p. 44), “[boa] parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas”. O presente estudo, ao utilizar dados extraídos em diversas fontes como livros, artigos e a disponibilização de informações nos *sites* das universidades na internet, é considerado de cunho bibliográfico.

Esse mesmo autor ressalta, ainda, que

[a] principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço (GIL, 2002, p. 45).

É também uma pesquisa qualitativa documental, que, para Gil (1991, p. 53), é importante “[...] não porque responde definitivamente um problema mas porque proporciona melhor visão desse problema [...]”, pois analisa documentos oficiais elaborados pelas próprias instituições e que são passíveis de reexames, em busca de novas interpretações que possam ocasionar mudanças ou complementação, a critério das mesmas (GODOY, 1995 p. 21).

3.2 Objeto da pesquisa

Os Projetos Políticos Pedagógicos referentes aos cursos de Administração oferecidos nas seis universidades federais pesquisadas, a seguir identificadas, são os objetos de estudo desse trabalho. Eles servem de orientação para os cursos de graduação e devem contemplar aspectos diversos a serem adotados para garantir o desencadear das atividades a serem desenvolvidas.

Foram considerados aspectos relevantes para esta pesquisa o perfil profissional objetivado, a organização curricular do curso e as competências a serem desenvolvidas.

Para a verificação da relação entre essas considerações foram utilizadas as matrizes curriculares, juntamente com as ementas das disciplinas ministradas, por se tratarem de documentos que podem determinar que conhecimentos poderão ser adquiridos no decorrer do curso e que competências diferenciais poderão ser desenvolvidas, e que serão úteis na atuação dos administradores, produzidos por essas instituições federais, no mercado de trabalho.

3.3 Universo e amostra

O universo de investigação desse trabalho abrange os cursos de graduação em Administração das universidades federais brasileiras. Foram escolhidos cursos de bacharelado em Administração de seis universidades, devido à extensão desse universo. Com o objetivo de

tornar essa amostra a mais representativa possível, foram selecionadas universidades localizadas nas cinco regiões brasileiras.

A Universidade Federal da Paraíba foi a primeira a ser selecionada, inicialmente, devido à existência de vínculo com a pesquisadora, que pretende contribuir para o desenvolvimento do currículo estudantil dessa instituição. Depois, devido à localização geográfica possibilitar facilidade na obtenção de informações.

As outras instituições de ensino foram pesquisadas de acordo com a melhor disponibilização de informações em suas páginas da internet, e de modo que cada uma delas representasse a realidade encontrada no ensino da Administração na região de sua localização.

Outro requisito de escolha foi a conceituação nacional do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior na modalidade de desenvolvimento do estudante. Para isso, foi utilizada a avaliação do ENADE realizada em 2012, que abrangeu todos os cursos de Administração ministrados nacionalmente. Os cursos escolhidos foram aqueles que obtiveram nota superior a quatro. Porém, priorizou-se escolher aqueles com nível cinco, que é o maior conceito.

No decorrer da pesquisa, verificou-se que a única universidade federal do Nordeste a obter nota máxima foi a Universidade Federal do Ceará (UFC), por isso avaliou-se que seria importante a inclusão desta instituição no estudo, para estabelecer melhor nível de comparação do ensino em condições políticas, sociais e econômicas aproximadas, já que seria possível o confronto entre duas universidades localizadas na Região Nordeste. Além disso, a UFC também era a única que disponibilizava o PPP de Administração em seu *site*.

A constatação sobre a importância de considerar as diferenças das características regionais as quais o ensino das universidades federais está sujeito podendo, assim, existir a possibilidade de serem observadas diferenciações nos Projetos Políticos Pedagógicos com relação à disponibilização de currículos, objetivando aprendizagem de competências diferenciais demandadas pelo público de cada região fez com que a amostra da pesquisa (que inicialmente seria de cinco) passasse a seis.

Nas outras regiões foram seguidos os dois critérios acima citados, ou seja, representatividade da região e preferência de nota cinco no ENADE. Na Região Sudeste foi escolhida a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), campus de Sorocaba; na Região Centro-Oeste optou-se pela Universidade Federal de Goiás (UFG), localizada em Goiânia, e a Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) representou a Região Sul. Na Região Norte não foi possível a utilização de caráter preferencial cinco, pois a maior nota obtida pelos cursos de Administração das universidades federais foi quatro. Apesar disso, foi possível considerar a

Universidade Federal de Rondônia (UNIR) como boa representante desta região, já que, assim como a UFPB, foi avaliada com nota quatro no ENADE e disponibilizou as informações necessárias em seu *site*.

3.4 Instrumentos de coleta de dados

O procedimento de coleta de dados foi realizado por meio de investigação documental. Em virtude das informações estarem distribuídas nacionalmente, foram utilizadas informações já publicadas pelas universidades pesquisadas, por se tratarem de documentos oficiais, que segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 178) “constituem geralmente a fonte mais fidedigna de dados”.

Em sua maioria, os documentos foram obtidos através da internet, como ferramenta de informação e comunicação, com o objetivo de viabilizar a pesquisa em termos de custo, agilidade e espaço geográfico. Todas as universidades disponibilizam os PPPs do curso de Administração assim como as grades curriculares e ementas das matérias ministradas em seus próprios *sites*. No caso específico da Universidade Federal da Paraíba, a comunicação também pôde ser feita de forma presencial e as informações foram adquiridas diretamente no departamento do curso de Administração, através de solicitação por escrito.

Por meio desses documentos foi possível conhecer as estruturas curriculares adotadas por cada instituição, assim como as competências pretendidas por cada uma delas. As matrizes curriculares foram analisadas, com a finalidade de comparar as possíveis competências que poderão ser adquiridas pelos alunos da UFPB em relação às outras cinco instituições estudadas.

Esses instrumentos de pesquisa se mostraram essenciais para o conhecimento de práticas de outras universidades que podem servir de exemplo para a UFPB na próxima reformulação do seu Projeto Pedagógico, no que diz respeito às disciplinas ministradas e, principalmente, às competências que poderão ser adquiridas por seus alunos através delas.

3.5 Processamento e análise de dados

A análise de dados se deu pelo método comparativo, que segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 107) “permite analisar o dado concreto, deduzindo do mesmo os elementos

constantes, abstratos e gerais” Além disso, segundo os mesmos autores, “este método realiza comparações, com a finalidade de verificar similaridades e explicar divergências”.

Também foi utilizado o processo de *Benchmarking* para melhor entender e relacionar os aspectos positivos e negativos encontrados na constituição dos PPP's dos cursos comparados.

Ademais, foi realizada a análise do Projeto Político Pedagógico da UFPB através do método de análise de conteúdo, no qual procurou-se identificar aspectos implícitos no documento. Para Bardin (1977) uma das funções da análise de conteúdo é a procura por descobertas, que contribuiria para “enriquecer” a pesquisa exploratória. A mesma autora ressalta, ainda, que para a análise de conteúdo em pesquisas qualitativas devem ser consideradas a “presença” ou a “ausência” de conteúdos, não importando, assim, o que aparentemente diz o texto, mas sim o que ele difunde dentro de determinado contexto (BARDIN, 1977, pg. 20-21).

Segundo Triviños (1987), esse método se constitui em uma boa associação com a pesquisa documental, já que as informações escritas são mais “estáveis” e estão disponíveis para consulta, quando desejado.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

4.1 Identificação das instituições estudadas

Foi considerada importante a identificação das instituições estudadas para melhor conhecimento das características de cada uma, sua história, sua estrutura e o contexto social e regional nos quais estão inseridas.

4.1.1 Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB) é uma instituição que foi constituída como resultado da demanda social, no estado da Paraíba, pela criação do ensino superior, a partir da década de 1940. Ela foi criada através da Lei Estadual nº 1366, de 2 de dezembro de 1955, com o nome Universidade da Paraíba. No ano de 1960 foi federalizada, adquirindo sua denominação atual. Em 2002 foi desmembrada, dando origem à Universidade Federal de Campina Grande (LIMEIRA; FORMIGA, 1986).

O primeiro curso ministrado na UFPB particularmente voltado ao ensino de administração foi o curso de Administração Pública, criado em 1963, e que atendia os anseios da época pela formação de profissionais para trabalharem nos órgãos estatais².

Na década de 1960 ocorreu também a regulamentação da profissão do administrador, bem como a especificação do currículo mínimo indispensável aos cursos de graduação em Administração e a exigência de adequado desempenho profissional do administrador. Daí, ocorreu a separação do ensino de administração na UFPB em dois cursos, sendo um de Administração Pública e o outro de Administração de Empresas, devido às peculiaridades de cada um³.

A UFPB, atualmente, é estruturada a partir de *campi* que estão localizados nas cidades de João Pessoa (Campus I e V), Areia (Campus II), Bananeiras (Campus III), Mamanguape e Rio Tinto (Campus IV). Os *campi* são suas estruturas físicas, nos quais são

² UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. CCSA. **Administração**: Histórico do Curso. Disponível em: <<http://ccsa.ufpb.br/cadmin/index.php/graduacao/coordenacao>>. Acesso em: 12 out. 2014.

³ *Id.*

desenvolvidas suas atividades e a partir daí a estrutura funcional se compõem em departamentos e centros.

O curso de Administração de Empresas abordado nesse trabalho está situado no Campus I, em João Pessoa, e está vinculado ao Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA) e é ministrado no período noturno.

4.1.2 Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Universidade Federal do Ceará (UFC) foi criada em 1954 por meio da publicação da Lei nº 2.373, de 16 de dezembro de 1954. Tem sua sede na capital do Estado. É atualmente constituída por cinco *campi*: três deles estão situados na cidade de Fortaleza, e dois no interior do Estado, nas cidades de Sobrado e Quixadá (BRASIL, 1954).

De acordo com o estatuto da universidade, sua estrutura de ensino e pesquisa é formada por unidades denominadas centros e faculdades, que coordenam os departamentos⁴.

Em Fortaleza, no Campus do Benfica, se encontra a Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC), que passou a ser integrante da Universidade Federal do Ceará após sua federalização em 1963.

O curso de administração de empresas utilizado para estudo no presente trabalho foi criado na FEAAC⁵ a partir do ano 1978 o qual foi reconhecido pelo Ministério da Educação em 1988 e é ministrado no período noturno.

4.1.3 Universidade Federal de Goiás (UFG)

A Universidade Federal de Goiás (UFG) foi criada a partir de grande mobilização das classes de professores e estudantes, por volta da década de 1950. Eles ansiavam por disponibilização de ensino superior gratuito por parte do Estado⁶.

⁴ UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Estatuto da UFC**, de maio de 2014. Disponível em: <http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/estatuto_ufc/estatuto_ufc.pdf>. Acesso em: 14 out. 2014.

⁵ UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. FEAAC. **Administração** – Informações sobre o curso. Atualizado em 2014. Disponível em: <http://feaac.ufc.br/index.php?option=com_content&task=view&id=29&Itemid=39>. Acesso em: 14 out. 2014.

⁶ UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **História da UFG**. Atualizado em 2013. Disponível em: <<http://ufg.br/pages/63408-historia>>. Acesso em: 12 out. 2014.

Em 14 de dezembro de 1960, pela publicação da Lei nº 3.834-C, foi criada a UFG, através da junção de outras faculdades já existentes, e estabelecida sua sede na cidade de Goiânia (BRASIL, 1960).

De acordo com o estatuto da instituição, em seu artigo 13, sua estrutura é formada de “múltiplos campus” e sua organização administrativa é dividida em regionais, onde se desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão⁷.

A criação do Curso de Administração de Empresas na UFG ocorreu em 2004, sendo vinculado inicialmente à Escola de Agronomia e Engenharia de Alimentos. No ano de 2008 foi criada a Universidade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, vinculada à Regional de Goiânia, para abrigar estes cursos. Em 2009, a primeira turma de bacharéis em Administração foi formada⁸.

4.1.4 Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

A Universidade Federal de Rondônia (UNIR) foi criada pela Lei nº 7.011 no ano de 1982, a partir da incorporação da Fundação Centro de Ensino Superior de Rondônia, tendo sua sede na cidade de Porto Velho, logo após a criação do Estado de Rondônia (BRASIL, 1982).

Nas áreas de ensino, pesquisa e extensão a universidade está estruturada por órgãos acadêmicos. Atualmente, é composta de oito *campi* — sendo sete espalhados pelas cidades do interior do Estado, e um deles na capital Porto Velho — e por núcleos que congregam os departamentos⁹.

O Curso de Administração de Empresas pesquisado foi um dos primeiros a serem implantados na UNIR e está vinculado ao Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA), que foi criado em 1980 e está situado no Campus de Porto Velho¹⁰ e é ministrado nos períodos diurno e noturno.

⁷ UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. FACE. **Estatuto**. Texto aprovado na Reunião dos Três Conselhos realizada em 29 de novembro de 2013. Disponível em: <https://www.ufg.br/up/1/o/ESTATUTO_2014.pdf>. Acesso em: 12 out. 2014.

⁸ UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. FACE. **Institucional** – Histórico. Atualizado em 2013. Disponível em: <<http://www.face.ufg.br/noticia/institucional>>. Acesso em: 12 out. 2014.

⁹ MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Secretaria dos Conselhos Superiores. Estatuto da UNIR. Aprovado pelas Resoluções nº 135/CONSUN, de 13 de outubro de 1998, e nº138/CONSUN, de 12 de abril de 1999. Disponível em: <<http://www.secons.unir.br/?pag=estatica&id=56&titulo=Estatuto>>. Acesso em: 13 out. 2014.

¹⁰UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **NUCSA**. Disponível em: <<http://www.nucs.unir.br/index.php?pag=principal>>. Acesso em: 13 out. 2014.

4.1.5 Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

A Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) foi criada a partir da publicação da Lei nº 3.835, de 13 de dezembro de 1960, em seu artigo onze.

Essa instituição está localizada no interior do Estado de São Paulo e a partir do ano de 2013 a sua estrutura organizacional passou a ser formada por *multicampi*. A sede fica localizada na cidade de São Carlos e os três outros *campi* nas cidades de Araras, Sorocaba e Buri, sendo este o último a ser implantado¹¹.

O campus universitário de Sorocaba¹² abriga três centros acadêmicos. O Departamento de Administração no qual está inserido o curso de bacharelado em Administração aqui estudado é integrante do Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia (CCGT).

Este curso foi iniciado na UFSCar Sorocaba em 2009, então é um curso recente na universidade. É ministrado no período noturno e disponibiliza 60 vagas¹³.

4.1.6 Universidade Federal de Pelotas (UFPEL)

A Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) está localizada no Estado do Rio Grande do Sul e foi criada há 45 anos, pela junção de várias instituições públicas e particulares já existentes, através do Decreto nº 750 de 08 de agosto de 1969¹⁴.

Sua estrutura organizacional é composta atualmente por cinco *campi* e diversas unidades acadêmicas, entre elas a Faculdade de Administração e Turismo (FAT), a qual está vinculado o curso em estudo. A FAT teve seu curso de Administração autorizado em 1999 e reconhecido pelo Ministério da Educação em 2003¹⁵ e atualmente é ministrado nos períodos diurno e noturno.

¹¹ UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Aspectos organizacionais da UFSCar**. Disponível em: <<http://www.pdi.ufscar.br/aspectos-organizacionais>>. Acesso em: 14 out. 2014.

¹² UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Campus Sorocaba**. Atualizado em 2009. Disponível em: <http://www.sorocaba.ufscar.br/ufscar/index.php?pg_id=74>. Acesso em: 14 out. 2014.

¹³ UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Projeto Político Pedagógico – Bacharelado em Administração**. Atualizado em 2010. Disponível em: <http://www.sorocaba.ufscar.br/ufscar/mce/arquivo/pagina13/ppp_adm.pdf>. Acesso em: 14 out. 2014.

¹⁴ UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. **Histórico da UFPEL**. Atualizado em 2014. Disponível em: <<http://portal.ufpel.edu.br/historico/>>. Acesso em: 13 out. 2014.

¹⁵ UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. **FAT**. Atualizado em 2014. Disponível em: <<http://wp.ufpel.edu.br/fat/sobre/>>. Acesso em: 13 out. 2014.

Atualmente ministra o bacharelado em Administração nos períodos vespertino e noturno, disponibilizando cinquenta vagas por semestre¹⁶.

4.2 Elementos dos Projetos Políticos Pedagógicos

Os aspectos observados nos Projetos Políticos Pedagógicos das universidades federais pesquisadas se constituem do seguinte conteúdo:

Quadro 5 – PPP-UFPB

UFPB													
<p>PERFIL DO ADMINISTRADOR</p> <p>a) Com conhecimentos sólidos nos campos “acadêmicos, científicos e tecnológicos”, com capacidade crítica nas inter-relações “econômicas, políticas, sociais e culturais” e com suas atitudes pautadas por valores éticos, justos e socialmente responsáveis;</p> <p>b) Com capacidade gerencial, que entenda a estrutura e os processos internos das organizações, bem como as relações com o ambiente externo;</p> <p>c) Com atuação no gerenciamento e gestão das organizações públicas, privadas e do terceiro setor, de pequeno, médio e grande porte, podendo atuar no mercado local, regional e nacional.</p>													
<p>ORGANIZAÇÃO CURRICULAR</p> <p>Curso noturno com prazo de integralização de 9 semestres</p> <p>MATRIZ CURRICULAR</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>1° SEMESTRE</th> <th>2° SEMESTRE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 Português Instrumental</td> <td>6 Metodologia do Trabalho Científico</td> </tr> <tr> <td>2 Fundamentos da Matemática</td> <td>7² Estatística Aplicada à Administração</td> </tr> <tr> <td>3 Fundamentos da Administração</td> <td>8³ Teoria das Organizações</td> </tr> <tr> <td>4 Introdução à Filosofia</td> <td>9 Contabilidade para Administradores</td> </tr> <tr> <td>5 Economia de Empresas</td> <td>10 Informática Administrativa</td> </tr> </tbody> </table>		1° SEMESTRE	2° SEMESTRE	1 Português Instrumental	6 Metodologia do Trabalho Científico	2 Fundamentos da Matemática	7 ² Estatística Aplicada à Administração	3 Fundamentos da Administração	8 ³ Teoria das Organizações	4 Introdução à Filosofia	9 Contabilidade para Administradores	5 Economia de Empresas	10 Informática Administrativa
1° SEMESTRE	2° SEMESTRE												
1 Português Instrumental	6 Metodologia do Trabalho Científico												
2 Fundamentos da Matemática	7 ² Estatística Aplicada à Administração												
3 Fundamentos da Administração	8 ³ Teoria das Organizações												
4 Introdução à Filosofia	9 Contabilidade para Administradores												
5 Economia de Empresas	10 Informática Administrativa												

¹⁶ UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. FAT. **Projeto Político Pedagógico** – Administração. Atualizado em 2010. Disponível em: <<http://wp.ufpel.edu.br/cursodeadministracao/documentos/>>. Acesso em: 13 out. 2014.

<p>3° SEMESTRE</p> <p>11² Matemática Financeira</p> <p>12 Psicologia das Organizações</p> <p>13⁸ Estruturas e Processos Organizacionais</p> <p>14 Relações do Trabalho e Política</p> <p>15 Direito na Administração</p>	<p>4° SEMESTRE</p> <p>16 Pesquisa aplicada à Administração</p> <p>17 Comportamento e Desenvolvimento Humano nas Organizações</p> <p>18¹³ Organização e Métodos</p> <p>19¹³ Gestão da Qualidade e Produtividade</p> <p>20 Sociologia das Organizações</p>
<p>5° SEMESTRE</p> <p>21¹¹ Administração Financeira I</p> <p>22¹⁷ Administração de Recursos Humanos I</p> <p>23⁸ Administração da Produção e Operação I</p> <p>24⁸ Administração de Marketing I</p> <p>25⁸ Administração dos Recursos Materiais I</p>	<p>6° SEMESTRE</p> <p>26²¹ Administração Financeira II</p> <p>27²² Administração de Recursos Humanos II</p> <p>28²³ Administração da Produção e Operação II</p> <p>29²⁴ Administração de Marketing II</p> <p>30²⁵ Administração dos Recursos Materiais II</p>
<p>7° SEMESTRE</p> <p>31¹⁶ Métodos Quantitativos e Qualitativos em Administração</p> <p>32²⁷ Planejamento e Gestão Estratégicos Organizacionais</p> <p>33³⁰ Pesquisa Operacional</p> <p>34 Sistemas de Informação e Decisão</p> <p>35 Estágio Curricular Supervisionado I</p>	<p>8° SEMESTRE</p> <p>36³¹ Trabalho de Conclusão de Curso I</p> <p>37 Optativa</p> <p>38 Optativa</p> <p>39³⁴ Administração de Sistemas de Informação</p> <p>40³⁵ Estágio Curricular Supervisionado II</p> <p>41 Ética na Administração</p>
<p>9° SEMESTRE</p> <p>42³⁶ Trabalho de Conclusão de Curso II</p> <p>43³² Administração Empreendedora</p> <p>44 Optativa</p> <p>45 Optativa</p>	

46 ⁴¹ Responsabilidade Social Empresarial	
DISCIPLINAS OPTATIVAS	
<p>Comportamento do Consumidor; Marketing de Turismo; Gestão Estratégica de Custos; Gestão de Conhecimento nas Organizações; Gestão Tecnológica nos Setores Público e Privado; Administração da Pequena e Média Empresa; Contabilidade Pública; Administração de Serviços Hospitalares; Publicidade e Propaganda; Gestão da Qualidade e Produtividade; Elaboração e Gestão de Projetos Públicos e Privados; Legislação Tributária; Processo Decisório e Desenvolvimento Gerencial; Administração Pública; Orçamento na Administração; Libras.</p>	
COMPETÊNCIAS e HABILIDADES	
<p>a) Intelectuais: Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo de trabalho, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão.</p> <p>b) Comunicativas: Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.</p> <p>c) Gerenciais: Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento.</p> <p>d) Analíticas: Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem como expressar-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais.</p> <p>e) Comportamentais: Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional.</p> <p>f) Sociais: Desenvolver a capacidade para transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se um profissional adaptável.</p> <p>g) Organizacionais: Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.</p> <p>h) Técnicas ou Metódicas: Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.</p>	

Fonte: PPP-UFPB (Elaborado de acordo com a Resolução CNE/CES 02 /2004)

Quadro 6 - PPP-UFC

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)	
<p>PERFIL DO ADMINISTRADOR</p> <p>a) Profissionais com sólida formação humanística, técnica e científica, com capacidade de diagnosticar e solucionar problemas complexos de gestão, identificar oportunidades e aperfeiçoar negócios, bem como desenvolver novos empreendimentos;</p> <p>b) Com pensamentos críticos sobre a realidade, de modo a serem criativos, inovadores, eficientes, eficazes;</p> <p>c) Com capacidade gerencial para tomar decisões em ambientes complexos, diversificados, interdependentes e em constante mutação;</p> <p>d) Conscientes sobre a importância da responsabilidade social e da ética profissional, bem como sobre as questões relacionadas com o meio-ambiente.</p>	
<p>ORGANIZAÇÃO CURRICULAR</p> <p>a) Curso dividido em 9 semestres;</p> <p>b) Estrutura dividida em Unidades Curriculares: Formação Integrada; Administração Geral; Administração Mercadológica; Gestão de Pessoas e Comportamento; Operações e Sistemas; Fundamentos Econômicos, Contábeis e Jurídicos; Administração Financeira e Orçamentária; Métodos Quantitativos.</p>	
MATRIZ CURRICULAR	
<p>1° SEMESTRE</p> <p>1 Teoria Geral da Administração</p> <p>2 Filosofia Aplicada à Administração</p> <p>3 Introdução à Sociologia</p> <p>4 Introdução à Psicologia</p> <p>5 Cálculo e Geometria Analítica I</p>	<p>2° SEMESTRE</p> <p>6 Instituições de Direito</p> <p>7 Matemática Financeira</p> <p>8¹ Organização, Sistemas e Métodos</p> <p>9 Contabilidade Geral</p> <p>10⁵ Álgebra Linear</p>
<p>3° SEMESTRE</p> <p>11 Estatística Aplicada a Negócios</p> <p>12^{1,3,4} Comportamento Organizacional</p> <p>13⁸ Administração de Sistemas de Informação</p> <p>14⁶ Legislação Comercial e Tributária</p>	<p>4° SEMESTRE</p> <p>16¹¹ Estatística Aplicada a Negócios II</p> <p>17¹⁰ Análise Microeconômica</p> <p>18⁶ Legislação Trabalhista e Previdenciária</p> <p>19⁸ Administração de Materiais e Patrimônio</p>

15 Contabilidade de Custos	20 ¹² Administração de Recursos Humanos I
5° SEMESTRE	6° SEMESTRE
21 ²⁰ Administração de Recursos Humanos II	26 ^{20, 22, 24, 25} Administração Estratégica
22 ^{7, 9} Administração e Análise Financeira e Orçamentária I	27 ²⁵ Administração Mercadológica II
23 ¹⁰ Métodos Quantitativos	28 ²² Administração e Análise Financeira e Orçamentária II
24 ¹⁹ Administração da Produção II	29 Optativa 1 (sugestão)
25 ¹⁷ Administração Mercadológica I	30 Optativa Livre 1
7° SEMESTRE	8° SEMESTRE
31 ^{20, 22, 24, 25} Estágio Supervisionado I	36 ³¹ Estágio Supervisionado II
32 ²⁸ Administração e Elaboração de Projetos	37 ^{21, 24, 26, 27, 28} Projeto de Trabalho de Conclusão do Curso
33 Optativa 2 (sugestão)	38 Optativa 4 (sugestão)
34 Optativa 3 (sugestão)	39 Optativa 5 (sugestão)
35 Optativa Livre 2 (sugestão)	40 Optativa Livre 3 (sugestão)
9° SEMESTRE	
41 ³⁷ Trabalho de Conclusão de Curso	
42 Optativa 6 (sugestão)	
43 Optativa 7 (sugestão)	
44 Optativa Livre 4 (sugestão)	
45 Optativa 8 (sugestão)	
** Atividades Complementares 64	
Legenda: Números sobrescritos são referentes aos pré-requisitos.	
DISCIPLINAS OPTATIVAS (a partir do 6° semestre)	
SUGERIDAS:	

<p>Gestão Empresarial; Mercado de Capitais; Análise de Investimentos; Administração da Produção I; Análise Macroeconômica; Teoria da Decisão; Comunicação de Marketing; Logística; Economia Brasileira; Gestão do Conhecimento; Administração Internacional; Gestão Socioambiental; Cultura e Consumo; Marketing e Sustentabilidade; Marketing e Tecnologia; Marketing e Logística; Séries Temporais Aplicadas; Análise Multivariada Aplicada; Finanças Internacionais; Avaliação de Desempenho Organizacional; Gestão da Diversidade; Relações Humanas no Trabalho; Planejamento e Controle da Produção; Gestão da Qualidade; Gestão da Inovação nas Organizações; Jogos de Empresas; Análise Econômica do Direito; Língua Brasileira de Sinais; Educação Ambiental; Relações Étnico-Raciais e Africanidades; Educação em Direitos Humanos; Legislação Trabalhista e Previdenciária.</p>
<p>LIVRES:</p> <p>Português Instrumental; Computação Aplicada; Processo Administrativo.</p>
<p>COMPETÊNCIAS E HABILIDADES</p> <p>a) Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;</p> <p>b) Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;</p> <p>c) Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;</p> <p>d) Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem como expressar-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;</p> <p>e) Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;</p> <p>f) Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.</p> <p>g) Abordagem funcional: capaz de desenvolver funções de planejamento, organização, direção, avaliação e controle, nas áreas pública e privada.</p> <p>h) Abordagem Comportamental: profissional com condições para aplicação de conhecimentos de psicologia, atuando, inclusive, como consultor organizacional.</p>

- i) Abordagem Quantitativa: Enfatiza os sistemas com dados passíveis de processamento por técnicas quantitativas, dando às informações a confiabilidade necessária para o exercício do controle das atividades e a tomada de decisão em todos os níveis das organizações.
- j) Abordagem Inovadora: embasamento conceitual que o habilite a identificar e interpretar tendências, reconhecer as oportunidades e vantagens competitivas, e aprender sobre a importância e as consequências das inovações tecnológicas.

Fonte: PPP-UFG

Quadro 7 – PPP-UFG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIAS (UFG)	
<p>PERFIL DO ADMINISTRADOR</p> <p>a) Proativos, competentes, críticos e criativos, profundos conhecedores da teoria administrativa;</p> <p>b) Capacidade de atuação eficaz em contexto competitivo para contribuir com os desenvolvimentos local regional, nacional e internacional;</p> <p>c) Moderno e capacitado para a atuação em nível estratégico, com formação generalista e com competências nas áreas específicas do Direito, finanças e relações humanas.</p>	
<p>ORGANIZAÇÃO CURRICULAR</p> <p>Curso formado por 8 semestres, sendo disponibilizadas 50 vagas por semestre.</p> <p>Duas linhas de formação específicas a partir do 5º período: Gestão Estratégica e Gestão Pública.</p> <p>MATRIZ CURRICULAR</p> <p>NÚCLEO COMUM:</p>	
<p>1º SEMESTRE</p> <p>GMQT01- Matemática Aplicada à Administração</p> <p>GMQT02- Fundamentos de Lógica para Administração</p> <p>GFSJ01- Técnicas de Pesquisa em Administração</p> <p>GFSJ02- Filosofia e Ética na Administração</p> <p>GCCE01- Fundamentos de Contabilidade</p>	<p>2º SEMESTRE</p> <p>GMQT03^{GMQT01}- Fundamentos de Probabilidade e Estatística</p> <p>GMQT04- Matemática Financeira</p> <p>GFSJ04- Introdução ao Direito</p> <p>GCCE02- Microeconomia</p> <p>GCCE03^{GCCE01}- Contabilidade Gerencial</p>

GADM01- Fundamentos da Administração GFSJ03- Psicologia das Organizações	GADM02- Teoria das Organizações GFSJ05- Sociologia das Organizações
3° SEMESTRE GMQT05 ^{GMQT03} -Métodos Estatísticos de Projeção GMQT06- Análise de Investimentos GADM03- Responsabilidade Social GFSJ06 Legislação Empresarial GCCE04- Macroeconomia GADM04- Comportamento Organizacional GADM05- Processo Decisório e Controle GFSJ07- Ciência Política	4° SEMESTRE GMQT07 ^{GMQT01} Métodos e Modelos Determinísticos em Administração GFSJ08- Legislação Tributária GADM06 ^{GCCE03/GMQT06} - Gestão Financeira I GADM07 ^{GFSJ03} - Gestão de Pessoas GMQT08- Tecnologia da Informação
5° SEMESTRE GADM08- Administração da Produção GADM09- Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais GADM10 ^{GADM06} - Gestão Financeira II GADM11- Fundamentos de Marketing Disciplinas da Linha de Formação Específica do 5° Período**	6° SEMESTRE GADM12 ^{GADM07} - Gestão Estratégica de Pessoas GCCE05- Economia Brasileira GADM13 ^{GADM09} - Fundamentos de Logística GADM14 ^{GADM01/ GADM02} Gestão Estratégica Disciplinas da Linha de Formação Específica do 6° Período** Núcleo Livre I *** Estágio Supervisionado I
7° SEMESTRE GADM15 Mercado de Capitais GADM16 ^{GADM11} Marketing Estratégico GADM17 ^{GADM10} Planejamento de Novos	8° SEMESTRE GAPL03 Aplicações em Administração III* GADM18 Negócios Internacionais GADM19 Gestão de Projetos

Negócios	GOPT01 Ação Social OPT
GAPL01 Aplicações em Administração I*	GOPT02 LIBRAS OPT
GAPL02 Aplicações em Administração II*	Disciplinas da Linha de Formação Específica do 8º Período **
Disciplinas da Linha de Formação Específica do 7º Período**	GADM30 Estágio Supervisionado III
Núcleo livre II ***	
Estágio Supervisionado II	

Legenda 1: * Matérias com temas variáveis

** Matérias específicas Gestão Estratégica ou Gestão Pública.

*** Matérias complementares à escolha do aluno

OPT - Escolha entre as matérias de Libras ou Ação Social

NÚCLEO ESPECÍFICO

GESTÃO ESTRATÉGICA

5º SEMESTRE	6º SEMESTRE
EADM25 Gestão Ambiental e Sustentabilidade	EADM20 ^{GCCE02} - Comportamento do Consumidor
EFSJ10 Direito Internacional	EFSJ11 Negociação e Arbitragem
7º SEMESTRE	8º SEMESTRE
EADM21 Introdução ao Comércio Exterior	EADM22 Seminários em Administração Estratégica

GESTÃO PÚBLICA

5º SEMESTRE	6º SEMESTRE
PFSJ12 Políticas Públicas e Sociedade PFSJ13 Direito Administrativo	PADM23 Fundamentos de Gestão Pública
7º SEMESTRE	8º SEMESTRE

PADM24 Planejamento e Orçamento Governamental	PADM26 Seminários em Administração Pública
--	---

Legenda 2: Sobrescritos são referentes aos pré-requisitos

COMPETÊNCIAS e HABILIDADES

- a) Conhecimentos sobre ética, cidadania e humanidade para atuação nos processos operacionais através da reflexão, busca por inovação, prospecção e busca por caminhos próprios;
- b) Conhecimentos da administração associados a um conjunto de habilidades humanas, financeiras, contábeis e jurídicas necessárias à gestão de organizações no contexto internacional, nacional e regional;
- c) Habilidades voltadas para proatividade, criatividade e raciocínio lógico, crítico e analítico, assim como visão sistêmica e estratégica para negociações, tomada de decisões, liderança e trabalhos em equipe;
- d) Realizar análise crítica das organizações, antecipando e promovendo suas transformações, atuando de forma interdisciplinar, compreendendo a necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança.
- e) Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- f) Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- g) Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- h) Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem como expressar-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- i) Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais;

Fonte: PPP-UFG

Quadro 8 – PPP-UNIR

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

<p>PERFIL DO ADMINISTRADOR</p> <p>a) Visão generalista, com amplos conhecimentos em diferentes áreas da Administração, Contabilidade, Economia, Direito, Gestão Ambiental e de conhecimentos afins e correlatos, permitindo, assim, ao administrador, adaptar-se com maior facilidade em cada especialidade.</p>	
<p>ORGANIZAÇÃO CURRICULAR</p> <p>Curso com duração mínima de 8 períodos, com oferta de 40 vagas por ano</p> <p>MATRIZ CURRICULAR</p>	
<p>1° SEMESTRE</p> <p>MATINC- Introdução ao Cálculo</p> <p>ADM31011- Introdução à Teoria Organizacional</p> <p>LETPORI- Português Instrumental</p> <p>ECO31003- Fundamentos da Economia</p> <p>ADM31024- Metodologia de Pesquisa Científica</p> <p>ADM31051- Introdução à Filosofia</p>	<p>2° SEMESTRE</p> <p>ADM31026A^{DM31011} Teoria Geral da Administração</p> <p>ADM31025 Sociologia Aplicada à Administração</p> <p>COTGER1 Contabilidade Geral I</p> <p>ADM31010^{MATINC} Calculo Aplicada à Administração</p> <p>ADM31009 Informática Aplicada à Administração</p> <p>ADM31027 Instituição do Direito Público</p>
<p>3° SEMESTRE</p> <p>ADM31042 Psicologia Aplicada à Administração</p> <p>ADM31040^{ADM31026} Teoria Geral da Administração II</p> <p>ECOEBR^{ECO31003} Economia Brasileira</p> <p>ADM31041^{ADM31027} Instituição do Direito Privado</p> <p>ADMMMFM^{MATINC} Matemática Financeira</p> <p>COTCOG2^{COTGER1} Contabilidade Geral II</p>	<p>4° SEMESTRE</p> <p>ADMOME^{ADM31040} E ADM31009 Organização e Métodos</p> <p>MATEAA^{MATINC} Estatística Aplicada à Administração</p> <p>ADM31043^{COTGER1} Contabilidade de Custos</p> <p>ADM31046^{ADM31042} - Gestão de Pessoas</p> <p>ADM31044^{ADM31051} Ética Empresarial e Responsabilidade Social</p> <p>ADM31008^{ADM31010} Pesquisa Operacional</p>
<p>5° SEMESTRE</p> <p>ADM31047^{ADM31040} Marketing</p>	<p>6° SEMESTRE</p>

<p>COTAFR^{ADMMMF} Administração Financeira e Orçamento</p> <p>ADM31012^{ADM31043} Análise de Custos e Formação de Preços</p> <p>ADM31048^{ADM31046} Administração de Recursos Humanos</p> <p>ADM31050^{ADM31040} Administração Estratégica e Competitividade</p> <p>ADM31045^{ADM31008} Administração da Produção I</p>	<p>ADM31032^{COTAFR E ADM31050 E ADM31012 E ADM31048 E ADM31047 E ADM31045-} Laboratório I - Prática de Administração</p> <p>ADMPLE^{ADM31050} Planejamento Estratégico</p> <p>ADM31029^{ADM31047} Pesquisa Mercadológica</p> <p>ADM31028^{ADM31047} Administração de Vendas</p> <p>ADM31030^{ADMOME} Administração de Sistemas de Informação</p> <p>ADM31049^{ADM31045} Administração da Produção II</p>
<p>7º SEMESTRE</p> <p>ADM31034^{COTAFR} Análise de Investimentos</p> <p>ADM31035^{ADM31040} Administração Pública</p> <p>ADM31036^{ADMPLE} Gestão de Qualidade e Produtividade</p> <p>ADM31033^{ADMPLE} Simulação Estratégica</p> <p>ADM31037^{ADM31032} Laboratório II - Prática de Administração</p> <p>ADM31031^{ADM31045} Logística Empresarial</p>	<p>8º SEMESTRE</p> <p>ADM31019^{ADMPLE E COTAFR} Elaboração e Gestão de Projetos</p> <p>ADM31038^{ADM31049} Gestão de Agronegócios</p> <p>ADM31018^{ECOEBR} Economia Internacional e Comércio</p> <p>ADM31039^{ADM31037} Laboratório III - Prática de Administração</p> <p>ADMSEI^{ADM31049 E ADMPLE E ADM31029 E ADM31028 E ADM31032 E ADM31031 E ADM31036 E ADM31033 E ADM31035 E ADM31034} Seminário Integrado - Trabalho de Conclusão</p> <p>ADM31021^{ADM31033 E ADM31036 E ADM31035 E ADM31034 E ADM31037 E ADM31031} Gerência e Consultoria Empresarial</p>
<p>DISCIPLINAS COMPLEMENTÁRES</p> <p>Antropologia, Administração Rural; Teoria da Decisão; Sistema de Informações Gerenciais; Gestão Empreendedora e Planos de Negócios; Espanhol Instrumental; Mercado de Capitais; Pesquisa de Marketing; Gestão Ambiental na Empresa; Introdução às Ciências Políticas; Marketing de Serviços; Gestão de Terceiro Setor; Contabilidade Ambiental; Gestão do Ecoturismo; Contabilidade Avançada; Métodos de Pesquisa em Administração; Gestão do Conhecimento; Desenvolvimento Regional; Gestão de Tecnologia e Inovação; Ciência do Ambiente; Cooperativismo; Gestão de Empreendimentos Solidários; Economia Internacional e</p>	

Comércio Exterior; Administração Pública; Gestão da Qualidade e Produtividade; Gestão de Agronegócios; Métodos de Pesquisa em Administração.

Legenda: Sobrescritos são referentes aos pré-requisitos

COMPETÊNCIAS e HABILIDADES

- a) Difundir e aplicar novas tecnologias administrativas;
- b) Desenvolver a capacidade de identificar problemas que afetam o desenvolvimento da comunidade e de forma coletiva, propor sugestões para solucioná-las;
- c) Ter compromisso com a ética de atuação profissional e com a organização democrática da vida em sociedade;
- d) Fazer todo o planejamento de uma produção - pesquisa de mercado do produto na região (oferta e procura), preço de insumos, transporte – para levantar dados sobre a viabilidade dos negócios e do produto escolhido;
- e) Ter capacidade para articular a Administração com outras áreas importantes para o desenvolvimento pleno da sociedade;
- f) Ter capacidade de educar a comunidade, visando o desenvolvimento coletivo;
- g) Ser empreendedor;
- h) Ser flexível, inovador e ter ousadia para quebrar paradigmas;
- i) Apresentar conhecimento prático das funções empresariais;
- j) Pensar estrategicamente e ter visão holística;
- l) Ter responsabilidade social e primar pela ética profissional;
- m) Ser comunicativo e ter controle emocional;
- n) Ter capacidade de liderança e trabalhar em equipe;
- o) Ser versátil e dinâmico na condução de processos e na tomada de decisão.

Fonte: PPP-UNIR

Quadro 9 – PPP-UFSCar

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCar)

PERFIL DO ADMINISTRADOR

- a) Preparado para atuar e modificar o ambiente sociocultural, no qual a prática da administração se desenvolve;

- b) Aplicar conhecimento nos aspectos técnico, econômico, social, ambiental, educacional, cultural e de gestão;
- c) Gerir de maneira eficaz, justa e responsável organizações complexas e diversificadas nos diferentes setores, incorporando as perspectivas econômica, social, ambiental e de respeito à diversidade;
- d) Identificar problemas e propor soluções criativas e inovadoras das mais diversas ordens, seja de natureza econômica, política, técnica ou organizacional;
- e) Ser gestor do seu próprio negócio;
- f) Ser empreendedor de novos negócios ou do terceiro setor;
- g) Ser um prestador e difusor do conhecimento engajado no seu tempo e no seu lugar, bem como se constituir em agente de transformação da sociedade;
- h) Participar de desenvolvimento da ciência administrativa, por meio da pesquisa e da busca por novas técnicas e teorias;
- i) Atitudes: criatividade e participação, honestidade, autonomia e iniciativa, tolerância, criticidade;
- j) Valores: solidariedade, senso de justiça, responsabilidade social e ambiental, dignidade da vida, respeito às diferenças, apreço pelo diálogo.

ORGANIZAÇÃO CURRICULAR

Curso com duração mínima de quatro anos, com oferta de 60 vagas por ano

MATRIZ CURRICULAR

1° SEMESTRE	2° SEMESTRE
1 Fundamentos da Administração	7 ¹ Teoria das Organizações
2 Introdução ao Marketing	8 ⁴ Introdução à Estatística
3 Introdução à Micro e Macroeconomia	9 ⁴ Contabilidade e Análise Financeira
4 Matemática Aplicada à Administração	10 Filosofia e Ética Empresarial
5 Introdução à Informática	11 ⁵ Gestão por Processos
6 Comunicação, Semiótica e Retórica na Administração	12 ³ Organização Industrial e Economia Ambiental
	13 ³ Metodologia Científica em Administração
	14 Trabalho Interdisciplinar Supervisionado I
3° SEMESTRE	4° SEMESTRE

<p>15² Comportamento do Consumidor e Pesquisa de Marketing</p> <p>16⁷ Gestão Estratégica</p> <p>17⁸ Estatística Aplicada</p> <p>18⁹ Gestão de Custos</p> <p>19 Psicologia das Organizações</p>	<p>20¹⁵ Gestão de Produtos e Preços</p> <p>21 Sociologia Aplicada à Administração</p> <p>22 Gestão de Operações</p> <p>23¹⁸ Matemática Financeira</p> <p>24¹⁹ Comportamento Organizacional</p> <p>25 Trabalho Interdisciplinar Supervisionado II</p>
<p>5° SEMESTRE</p> <p>26 Instituições de Direito</p> <p>27 ¹¹Sistemas de Informações Gerenciais</p> <p>28²² Planejamento e Controle de Operações</p> <p>29²³ Finanças Corporativas I</p> <p>30²⁴ Gestão de Pessoas</p> <p>31 Estágio em Administração I</p>	<p>6° SEMESTRE</p> <p>32²⁶ Direito de Empresa</p> <p>33¹⁶ Gestão de Pequenas Empresas e Empreendimentos</p> <p>34²⁸ Gestão de Projetos</p> <p>35²⁹ Finanças Corporativas II</p> <p>36³⁰ Gestão de Cargos, Remuneração e Carreira</p> <p>37³¹ Estágio em Administração II</p> <p>38 Trabalho Interdisciplinar Supervisionado III</p>
<p>7° SEMESTRE</p> <p>39¹⁶ Gestão da Sustentabilidade e Terceiro Setor</p> <p>40³³ Desenvolvimento de Novos Negócios</p> <p>41 Política de Negócios e Jogos de Empresas</p> <p>42³⁴ Gestão da Qualidade</p> <p>43³⁵ Orçamento Empresarial</p> <p>44 Optativa I</p> <p>45 Optativa II</p> <p>46 Trabalho de Graduação em Administração</p>	<p>8° SEMESTRE</p> <p>47²⁰ Vendas, Canais e Comunicação de Marketing</p> <p>48^{16/33} Gestão da Tecnologia e da Inovação</p> <p>49⁴² Logística e Cadeia de Suprimentos</p> <p>50 Negociação</p> <p>51⁴³ Mercado Financeiro</p> <p>52 Optativa III</p> <p>53 Optativa IV</p> <p>54⁴⁶ Trabalho de Graduação em Administração II</p>

Legenda: Sobrescritos são referentes aos pré-requisitos

Quadro 10 – PPP-UFPEL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)					
<p>PERFIL DO ADMINISTRADOR</p> <p>a) Formar profissionais comprometidos com as relações humanas, sociais e econômicas das organizações, capazes de viabilizar soluções para problemas de gestão que afetam o desenvolvimento das mesmas;</p> <p>b) Formar profissionais com espírito empreendedor, capazes de desenvolver pesquisas e assessorar projetos destinados à gestão das organizações;</p> <p>c) Formar profissionais habilitados nas diversas áreas da administração, capazes de empregar o conjunto de competências, habilidades e atitudes, atendendo tanto os interesses públicos como os interesses privados, no que se refere à gestão das organizações;</p> <p>d) Atuar interdisciplinarmente na administração das organizações, visando a satisfação e o bem-estar do usuário, dentro dos princípios de ética e responsabilidade social através de conhecimentos humanístico, técnico e científico.</p>					
<p>ORGANIZAÇÃO CURRICULAR</p> <p>Curso com duração de 9 semestres e oferta de 50 vagas por semestre</p> <p>MATRIZ CURRICULAR</p> <table border="1"> <tr> <td> <p>1º SEMESTRE</p> <p>01 Psicologia das Organizações</p> <p>02 Teoria Geral da Administração</p> <p>03 Teoria Econômica</p> <p>04 Pesquisa em Administração 1</p> <p>05 Direito e Legislação Social</p> <p>06 Introdução à Ciência Política</p> </td> <td> <p>2º SEMESTRE</p> <p>07 Sociologia das Organizações</p> <p>08⁰² Administração Contemporânea</p> <p>09 Economia Brasileira</p> <p>10⁰⁴ Gestão Ambiental</p> <p>11 Instituições de Direito Público e Privado</p> </td> </tr> <tr> <td> <p>3º SEMESTRE</p> <p>12 Análise Organizacional</p> <p>13 Gestão da Cadeia de Suprimentos</p> <p>14 Contabilidade Geral</p> </td> <td> <p>4º SEMESTRE</p> <p>17^{01e07} Administração de Recursos Humanos</p> <p>18¹³ Logística Empresarial</p> <p>19¹⁴ Contabilidade Gerencial</p> </td> </tr> </table>		<p>1º SEMESTRE</p> <p>01 Psicologia das Organizações</p> <p>02 Teoria Geral da Administração</p> <p>03 Teoria Econômica</p> <p>04 Pesquisa em Administração 1</p> <p>05 Direito e Legislação Social</p> <p>06 Introdução à Ciência Política</p>	<p>2º SEMESTRE</p> <p>07 Sociologia das Organizações</p> <p>08⁰² Administração Contemporânea</p> <p>09 Economia Brasileira</p> <p>10⁰⁴ Gestão Ambiental</p> <p>11 Instituições de Direito Público e Privado</p>	<p>3º SEMESTRE</p> <p>12 Análise Organizacional</p> <p>13 Gestão da Cadeia de Suprimentos</p> <p>14 Contabilidade Geral</p>	<p>4º SEMESTRE</p> <p>17^{01e07} Administração de Recursos Humanos</p> <p>18¹³ Logística Empresarial</p> <p>19¹⁴ Contabilidade Gerencial</p>
<p>1º SEMESTRE</p> <p>01 Psicologia das Organizações</p> <p>02 Teoria Geral da Administração</p> <p>03 Teoria Econômica</p> <p>04 Pesquisa em Administração 1</p> <p>05 Direito e Legislação Social</p> <p>06 Introdução à Ciência Política</p>	<p>2º SEMESTRE</p> <p>07 Sociologia das Organizações</p> <p>08⁰² Administração Contemporânea</p> <p>09 Economia Brasileira</p> <p>10⁰⁴ Gestão Ambiental</p> <p>11 Instituições de Direito Público e Privado</p>				
<p>3º SEMESTRE</p> <p>12 Análise Organizacional</p> <p>13 Gestão da Cadeia de Suprimentos</p> <p>14 Contabilidade Geral</p>	<p>4º SEMESTRE</p> <p>17^{01e07} Administração de Recursos Humanos</p> <p>18¹³ Logística Empresarial</p> <p>19¹⁴ Contabilidade Gerencial</p>				

15 Estatística Descritiva 16 Legislação e Ética Profissional	20 Planejamento Empresarial 21 Tópicos em Administração Pública
5° SEMESTRE 22 ¹⁷ Desenvolvimento de Recursos Humanos 23 ¹⁸ Administração da Produção e Operações 1 24 ¹⁹ Administração de Custos 25 ¹⁵ Administração de Marketing 1 26 Estágio Supervisionado em Administração 1	6° SEMESTRE 27 ²² Comportamento Organizacional 28 ²³ Administração da Produção e Operações 2 29 Matemática Financeira 30 ²⁵ Administração de Marketing 2 31 Gestão da Qualidade
7° SEMESTRE 32 ^{24e29} Administração Financeira 33 ²⁰ Empreendedorismo, Inovação e Criatividade 34 Sistemas de Informação e Decisão Gerencial	8° SEMESTRE 35 ³² Orçamento Empresarial 36 Seminários em Administração 37 ^{04e15} Pesquisa em Administração 2
9° SEMESTRE 38 ^{26/27/28/30/33/35} Estágio Supervisionado em Administração 2 39 ³⁷ Monografia em Administração	1° ao 9° Atividades Complementares Atividades de Formação Livre ou Opcional

DISCIPLINAS OPTATIVAS

INTERESSE PÚBLICO Marketing Governamental Orçamento Público Gestão Social e Terceiro Setor Estado e Políticas Públicas Gestão da Educação Superior Gestão Municipal	INTERESSE PRIVADO Gestão de Segurança e Higiene do Trabalho Comércio Exterior Mercado de Capitais Controladoria Administração de Operações de Serviço Gestão de Projetos
---	--

Gestão da Saúde	Inovação Tecnológica
Libras	Gestão do Conhecimento
	Agronegócio

Legenda: Sobrescritos são referentes aos pré-requisitos

COMPETÊNCIAS e HABILIDADES

- a) Responsabilidade social, consciência da qualidade e das implicações da justiça e da ética no exercício profissional;
- b) Formação humanística e visão global que o habilite à compreensão do meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente;
- c) Capacidade técnica e científica para atuar na administração das organizações, além de atividades específicas da prática profissional em consonância com as demandas mundiais, nacionais e regionais;
- d) Competência para empreender, antecipando e promovendo transformações, sendo capaz de planejar, coordenar, executar e avaliar atividades relacionadas à gestão das organizações e áreas correlatas;
- e) Capacidade de atuação em equipes multidisciplinares;
- f) Capacidade de realizar consultoria em gestão e administração, pareceres gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais;
- g) Reflexão e atuação crítica sobre a esfera de produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- h) Capacidade de compreender a necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança, de forma a assimilar novos conhecimentos e refletir sobre o comportamento ético que a sociedade espera de sua atuação.

Fonte: PPP-UFPEL

5 ANÁLISE DOS DADOS

Nessa seção estão resumidos os principais resultados obtidos com a presente pesquisa. São apresentadas análises acerca do Projeto Político Pedagógico da UFPB e das matrizes curriculares dos cursos de Administração das universidades estudadas, que serviram como base para o alcance de conclusões sobre as competências diferenciais que poderão ser sugeridas à UFPB para a próxima reformulação pedagógica.

No geral, todas as instituições estudadas tiveram que se adequar às determinações do Conselho Nacional de Educação na formulação dos PPPs de Administração, para que tivessem seus textos aprovados pelo MEC.

No quesito de contextualização política, social e econômica, a UFPB não apresentou relação entre a realidade em que encontra-se inserida e os objetivos do curso, necessária para justificar a oferta com a qual pretende atender a demanda regional existente. A UFC e a UFPEL também não atenderam este quesito. As outras explicitaram esses aspectos, com destaque para a UNIR, podendo-se perceber correlação entre a disponibilização de disciplinas como *Economia Internacional e Comércio* e *Gestão de Agronegócios* com a indústria do agronegócio em crescimento na região.

A UFSCar se destacou das demais na maneira que utilizou, na redação do seu PPP, para relacionar as disciplinas ministradas e as competências pretendidas. Para isso, constituiu uma matriz de *Relação entre os Componentes Curriculares e as Competências e Habilidades*, o que pode servir de orientação para a formulação do programa de ensino de cada disciplina.

Para reconhecer as competências expressas pelas universidades, e verificar os pontos de intercessão entre elas e as exigências legais do Ministério da Educação, foi feita uma primeira comparação que resultou nas observações a seguir.

Percebeu-se grande preocupação em mostrar adequação às determinações em relação às competências pretendidas pelo Ministério da Educação. Pelo menos quatro instituições redigiram textos idênticos aos da resolução CNE, com acréscimo ou redução de alguns elementos. As oito Competências exigidas pelo CNE foram apresentadas nas relações de competências da UFPB, agrupadas nas seguintes categorias: intelectuais, comunicativas, gerenciais, analíticas, comportamentais, sociais, organizacionais, técnicas ou metódicas. A UFC trouxe seis competências idênticas, acrescentando as abordagens funcionais, dando ênfase a funções de administração, comportamentais, da área da psicologia e às abordagens quantitativa e inovadora, procurando estabelecer vínculo entre a importância do uso da tecnologia para processamento de informações e de uso nas tomadas de decisão. A UFG e a

UFSCar apresentaram cinco competências idênticas. Foi observada incoerência entre a valorização da competência de consultoria nas Universidades Federais de São Carlos e da Paraíba, pois não disponibilizam matérias com o ensino dessa técnica. A UNIR propõe a matéria de Gerência e Consultoria Empresarial e a UFPEL a disciplina de Controladoria, o que vai de acordo com o MEC e a pesquisa realizada pela CFA de 2011, que identifica esta área como bastante promissora.

Para atender a competência de elaboração de projetos requisitada pelo MEC, e valorizada pelas universidades estudadas, todas elas disponibilizam uma matéria desse conhecimento, mas a maioria não explicita o reconhecimento dessa competência. A UFPB faz isso, mesmo somente disponibilizando de forma opcional.

Segue o quadro número 11 que faz comparativo utilizado para análise de competências exigidas pelo MEC:

Quadro 11 – Comparação entre as competências e habilidades buscada pelas universidades estudadas e as preconizadas pelo MEC

COMPETÊNCIAS e HABILIDADES	MEC	UFPB	UFC	UFG	UNIR	UFSCar	UFPEL
Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;	X	X	X	X	X	X	
Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;	X	X	X	X		X	
Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;	X	X	X	X		X	X
Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem como expressar-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;	X	X	X	X	X	X	
Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;	X	X	X	X	X		X
Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;	X	X	X				
Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;	X	X					X
Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração;	X	X			X	X	X

Abordagem Quantitativa: enfatiza os sistemas com dados passíveis de processamento por técnicas quantitativas, dando às informações a confiabilidade necessária para o exercício do controle das atividades e a tomada de decisão em todos os níveis das organizações;			X				
Abordagem Inovadora: embasamento conceitual que o habilite a identificar e interpretar tendências, reconhecer as oportunidades e vantagens competitivas, e aprender sobre a importância e as consequências das inovações tecnológicas;			X				
Abordagem funcional: capaz de desenvolver funções de planejamento, organização, direção, avaliação e controle, nas áreas pública e privada;			X				
Abordagem Comportamental: profissional com condições para aplicação de conhecimentos de psicologia, atuando, inclusive, como consultor organizacional;			X				
Conhecimentos sobre ética, cidadania e humanidade para atuação nos processos operacionais, através da reflexão, busca por inovação, prospecção e busca por caminhos próprios;				X			
Conhecimentos da administração associados a um conjunto de habilidades humanas, financeiras, contábeis e jurídicas necessárias à gestão de organizações no contexto internacional, nacional e regional;				X			
Habilidades voltadas para proatividade, criatividade e raciocínio lógico, crítico e analítico, assim como visão sistêmica e estratégica para negociações, tomada de decisões, liderança e trabalhos em equipe;				X			
Realizar análise crítica das organizações, antecipando e promovendo suas transformações, atuando de forma interdisciplinar, compreendendo a necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança;				X			X
Apresentar conhecimento prático das funções empresariais;				X			

Ter visão holística;				X			
Ter responsabilidade social;				X			
Ser comunicativo e ter controle emocional;				X			
Ser versátil e dinâmico na condução de processos e na tomada de decisão;				X			
Desenvolver a capacidade de identificar problemas que afetam o desenvolvimento da comunidade e de forma coletiva, propor sugestões para solucioná-las;					X		
Difundir e aplicar novas tecnologias administrativas;					X		
Fazer todo o planejamento de uma produção - pesquisa de mercado do produto na região (oferta e procura), preço de insumos, transporte – para levantar dados sobre a viabilidade dos negócios e do produto escolhido;					X		
Ter capacidade para articular a Administração com outras áreas importantes para o desenvolvimento pleno da sociedade;					X		
Ter capacidade de educar a comunidade, visando o desenvolvimento coletivo;					X		
Ser empreendedor;					X		
Ser flexível, inovador e ter ousadia para quebrar paradigmas;					X		
Desenvolver capacidades para realizar pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais,						X	X
Responsabilidade social e das implicações da justiça no exercício profissional;							X

Formação humanística e visão global que o habilite à compreensão do meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente;							X
Capacidade técnica e científica para atuar na administração das organizações, além de atividades específicas da prática profissional, em consonância com as demandas mundiais, nacionais e regionais;							X
Capacidade de atuação em equipes multidisciplinares.							X

Fonte: A autora, 2014

Nessa pesquisa foi possível observar a ênfase dada às características individuais humanas para a valorização do profissional de administração no mercado de trabalho. No ano de 1999 a pesquisa do *Creative Education Foundation* considerou a capacidade de trabalho em equipe a habilidade mais importante (CARDOSO; FONSECA, 2009). Em 2003 Lacombe e Heilborn; determinaram esta habilidade como necessária ao alcance de outras habilidades, como capacidades técnicas, o empreendedorismo e o aperfeiçoamento contínuo (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Em 2012 a pesquisa realizada por *Oxford Economics* e *Towers Watson* dá a essa habilidade uma nova concepção, agregando a ela roupagem mais atual com o uso da dinâmica tecnológica para atuação nas equipes virtuais (FONSECA, 2012). As habilidades interpessoais e de comunicação, como liderança, comunicação oral e escrita e redação própria continuam sendo valorizadas, pois são citadas por vários autores, até as pesquisas de 2012 acrescentando a elas o relacionamento com consumidores.

Além disso, as autoras Zago, Souza e Bezerra (2007) e o Conselho Federal de Administração, em 2011, demonstraram que características pessoais referentes aos relacionamentos interpessoais e de comunicação são essenciais para a complementação das habilidades conceituais técnicas.

Foi possível verificar a tendência de valorização pelo mercado de trabalho das habilidades pessoais de responsabilidade socioambiental e comportamento ético. As universidades federais estudadas procuraram atender este quesito, através da disponibilização de matérias referentes a essas temáticas. A UFSCar, por exemplo, otimizou espaço em seu currículo ao agregar filosofia e ética do meio empresarial disponibilizadas na mesma matéria. Essa instituição considera esses conhecimentos como partes integrantes de todas as outras matérias. Já a UNIR fez a junção de ética e responsabilidade socioambiental. Essas IES podem servir de exemplo para a UFPB, que separa esses conhecimentos em três disciplinas. A otimização da grade curricular da universidade, aqui proposta, se faz necessária para que ela direcione seus estudantes através da disponibilização de ferramentas e meios de aprendizagem, e não com excesso de exposição teórica, que possam formar profissionais autodidatas, com curiosidade intelectual e que valorizem o aprendizado contínuo.

Nos quadros 12 e 13 estão relacionadas as habilidades e atitudes citadas pelos autores e a inclusão dessas nos objetivos de ensino das universidades estudadas:

Quadro 12 – Comparação das habilidades Literatura X IES

HABILIDADES	AUTORES	IES QUE PROCURAM DESENVOLVÊ-LAS
-------------	---------	---------------------------------

Interpessoais/ Humanas	Mintzberg; Creative Education Foundation; Mello, Melo Júnior e Mattar; Falk, Pacífico e Silva; Nordhaug	UFPEL; UFPB; UFC; UFG; UFSCar; UNIR
Técnicas	Nordhaug; Mello, Melo Júnior e Mattar; Lacombe e Heilborn; Cardoso e Fonseca	UFSCar; UFPEL; UNIR
Conceituais/ Específicas/ Científicas	Nordhaug; Mello, Melo Júnior e Mattar; Cardoso e Fonseca	UFPEL; UFPB
Informacionais, Tecnológicas, Computação, Domínio da Internet, Negócios digitais, Trabalho virtual, Sistemas corporativos de TI, Design digital, Mídias sociais	Mintzberg; Creative Education Foundation; Chiari; Oxford Economics e Towers Watson	UFSCar; UNIR
Criatividade/ Criatividade coletiva	Zarifian; MEC; Chiari; Mello, Melo Júnior e Mattar; Lacombe e Heilborn; Zago, Souza e Bezerra; Creative Education Foundation; Oxford Economics e Towers Watson	UFPB; UFSCar; UFG
Atuar preventivamente/ Proatividade	MEC; Chiari; Zago, Souza e Bezerra; Falk, Pacífico e Silva;	UFPB; UFSCar; UFG
Trabalho em equipe/ Espírito de Equipe/ Senso de equipe presenciais e virtuais	Creative Education Foundation; Lacombe e Heilborn; Zago, Souza e Bezerra; Oxford Economics e Towers Watson	UFPB; UFG; UFPEL
Comunicação oral	Creative Education Foundation; Lacombe e Heilborn; Falk, Pacífico e Silva; Oxford Economics e Towers Watson	UFG; UFPB, UFC; UFSCar
Saber ouvir	Creative Education Foundation	
Liderança	Creative Education Foundation; Mello, Melo Júnior e Mattar; Zago, Souza e Bezerra; Falk, Pacífico e Silva	UFG
Motivação para objetivos e Metas/ Foco nos resultados	Creative Education Foundation; Cardoso e Fonseca; Falk, Pacífico e Silva	
Redação própria	Creative Education Foundation	

Versatilidade	Chiari	UFG
Diversidade	Chiari	
Visão do Todo/ Holística	Mello, Melo Júnior e Mattar; Lacombe e Heilborn; Oxford Economics e Towers Watson	UFG; UFPEL
Inovação	Mello, Melo Júnior e Mattar; Oxford Economics e Towers Watson; Zago, Souza e Bezerra	UFSCar; UNIR
Sempre aprender com situações reais	Zarifian;	UFG
Domínio de línguas estrangeiras	Chiari; Melo Júnior, Mattar	UFPB; UFG
Pensamento/ Visão estratégica	MEC; Falk, Pacífico e Silva;	UFPB; UFSCar; UFG
Profissional adaptável/ Adaptação à transformação, mudanças / Múltiplos cenários	MEC; Mello, Melo Júnior, Mattar; Oxford Economics e Towers Watson	UFPB; UFSCar; UNIR
Pensamento ágil	Oxford Economics e Towers Watson	
Relacionamento com consumidores	Oxford Economics e Towers Watson	
Capacidade de negociação	Falk, Pacífico e Silva	UFG; UFSCar
Inteligência emocional	Zago, Souza e Bezerra;	UNIR

Fonte: A autora, 2014

Quadro 13- Comparação das atitudes Literatura X IES

ATITUDES	AUTORES	
Cooperação/ Colaboração/ Participação	Zarifian; Oxford Economics e Towers Watson	UFSCar
Iniciativa	Zarifian; MEC; Mello, Melo Júnior e Mattar; Lacombe e Heilborn	UFPB; UFSCAR; UFG; UFC; UNIR; UFPEL
Ética- Comportamento e atitudes éticas	MEC; Mello, Melo Júnior e Mattar; Zago, Souza e Bezerra	UFPB; UFSCar; UFPEL; UFG; UNIR; UFC;
Determinação	MEC	UFPB; UFPB; UFC; UFG; UNIR; UFPEL; UFSCar
Curiosidade intelectual/ muita leitura	Chiari; Creative Education Foundation	0
Responsabilidade sócio-ambiental	Mello, Melo Júnior e Mattar; Chiari	UFSCar; UFPEL; UFG; UFPB; UNIR; UFC;
Ousar e arriscar	Chiari	UNIR;

Comprometimento	Mello, Melo Júnior e Mattar; Zago, Souza e Bezerra	
Profissionalismo	Mello, Melo Júnior e Mattar	UFSCar;
Atitude empreendedora	Mello, Melo Júnior e Mattar; Lacombe e Heilborn; Zago, Souza e Bezerra; Falk, Pacífico e Silva; Cardoso e Fonseca	UFSCar; UFPEL; UNIR; UFPB; UFC; UFG;
Aprendizado contínuo	Mello, Melo Júnior e Mattar; MEC; Chiari; Lacombe e Heilborn	UFPB; UFSCar; UFG; UFPEL;
Responsabilidade	Zago, Souza e Bezerra	UFSCar
Honestidade	Zago, Souza e Bezerra	UFSCar
Dinamismo	Zago, Souza e Bezerra; Falk, Pacífico e Silva	UFG; UNIR
Vontade política e administrativa	MEC	UFPB; UFC; UFG; UNIR; UFPEL
Tolerância		UFSCar
Autonomia		UFSCar; UFG;
Autoconfiança		UFSCar; UFG; UFPel

Fonte: A autora, 2014

Características profissionais bastante valorizadas foram a atitude empreendedora e as habilidades técnicas. Cardoso e Fonseca (2009), em suas pesquisas, viram a importância dessas características e apontaram para a relevância do desenvolvimento de habilidades atreladas à “produtividade do trabalho” e à prática do dia-a-dia.

Todas as universidades pesquisadas atendem a exigência do Ministério da Educação em oferecer em seu currículo as matérias de Estágio Supervisionado, que possibilitam ao aluno a vivência dentro das empresas, mas verificou-se que os cursos de Administração estão sujeitos ao risco de disponibilização de uma grade curricular basicamente teórica conceitual, podendo assim gerar uma discrepância entre a formação dos administradores e o perfil profissional exigido pelo mercado.

Nos currículos das universidades federais da Paraíba e de Pelotas encontra-se apenas uma matéria voltada ao empreendedorismo. Além disso, elas são compostas, em sua maioria, de conhecimentos teóricos sobre a história do empreendedorismo. A UFSCar traz em sua grade duas matérias voltadas para esta vertente: uma chamada *Desenvolvimento de Novos Negócios*, que se baseia na formulação e apresentação de plano de negócios completo, e outra mais teórica que trata da *Administração de Pequenas Empresas e Empreendimentos*. A

disponibilização dessa matéria de forma obrigatória na UFPB poderia contribuir com a adequação da universidade à realidade econômica, já que a maioria das empresas do Estado da Paraíba são deste porte.

A inovação e a criatividade, passando pela criatividade coletiva, foram as habilidades mais citadas entre os autores pesquisados, e vêm sendo apontadas como essenciais para o desenvolvimento dos profissionais, das organizações, da economia e do país como um todo. O empreendedorismo é um importante indicativo destes quesitos e teve seu índice diminuído na pesquisa CFA 2011, em relação aos dos outros anos, pois a maioria dos entrevistados era de empregados de outras empresas, não de empresários donos do seu próprio negócio. Apenas a UFSCar explicita o objetivo de formar “gestores do seu próprio negócio”.

Das habilidades técnicas e conceituais específicas, a mais valorizada, segundo os empregadores pesquisados em 2011 foi a gestão estratégica, seguida da administração financeira e orçamentária (MELLO; MELO JÚNIOR; MATTAR, 2011).

A UFPB conta com duas matérias da área financeira, e oferta somente uma matéria relativa a orçamento, de forma optativa. A UFPEL é a universidade que melhor atende esse requisito, abrangendo os orçamentos privados e públicos. Quanto à gestão estratégica, somente a UFPEL não oferece disciplina, e a UFG se diferencia das outras abrindo uma linha de especialização direcionada à esta área, a partir do 5º período do curso de Administração.

Outras habilidades que podem ser consideradas “técnicas” são as relacionadas às questões jurídicas, devido ao seu alto grau de utilização desde a concepção de uma empresa e em todo o decorrer das suas atividades. O currículo da UFG tem o maior número de matérias desse segmento, com o ensino de Direito Comercial, Tributário, Administrativo, Empresarial e Trabalhista. A UFSCar e a UFC acrescentam a essas, respectivamente o Direito Civil e o Previdenciário. A UFPB somente disponibiliza o Direito Administrativo e o Tributário de forma opcional.

A visão holística foi outra habilidade considerada importante. O CFA, em 2011, considerou que a demanda do mercado de trabalho, para esta característica, tem evoluído da valorização de profissionais com visão generalista para aquele com visão holística. Esse atributo foi indicado, também, como tendência para cinco ou dez anos para a contratação dos profissionais na pesquisa da *Oxford Economics*.

Essa mudança de exigência do mercado pode indicar a necessidade de adaptação dos currículos das IES para atenderem o mercado profissional do administrador porém, ao mesmo tempo, pode causar confusão na articulação de currículos, que devem ser ao mesmo tempo generalistas e especializados para a formação da visão holística dos administradores. Ao

se considerar esses aspectos, pode-se fazer algumas considerações sobre os currículos estudados.

A UNIR, explicita em seu Projeto Pedagógico um perfil profissional com visão generalista a ser formado através da amplitude de áreas do conhecimento a ser ensinada. Isso é percebido, também, na concepção dos outros cursos de Administração estudados uns em um grau maior que em outros.

A Universidade Federal de Goiás direciona seus alunos para áreas específicas através de grades curriculares. Inicia-se o curso com matérias de conhecimento gerais e, a partir do quinto semestre, abre leque para escolha das especialidades de gestão estratégica e gestão pública. Essa forma de elaboração da grade curricular pode permitir a adequação do currículo dentro do contexto social, político e econômico da realidade cada região. A UFC propõe a partir do sexto semestre a escolha das matérias a serem estudadas a critério dos próprios alunos, deixando doze vagas para a escolha de matérias até o final do curso. A UFPB e a UFSCar também disponibilizam matérias optativas, mas em número menor, quatro em cada uma.

Mesclar modos de estruturação da grade curricular possibilita a adequação do currículo, dá a oportunidade ao estudante de se tornar proativo no gerenciamento da sua carreira para direcioná-lo à área profissional na qual deseja atuar. Isso é um estímulo para o desenvolvimento de habilidades que vão ao encontro das expectativas do MEC, a exemplo do desenvolvimento crítico, da iniciativa e da vontade de aprender.

Nas grades curriculares dos cursos estudados que procuram ensinar uma vasta amplitude de conhecimentos, pode-se observar a tendência à “superficialização” dos conteúdos abordados.

Na UFPB foi possível verificar várias matérias complementares ou com pré-requisitos que voltam a ensinar conceitos introdutórios sobre os assuntos, havendo assim repetição de conteúdos, o que pode ser reflexo da “generalização” existente, demonstrando também certa desarticulação do currículo.

Isso pode ser observado em algumas matérias como: Informática Administrativa, Sistemas de Informação e Decisão e Administração de Sistemas da Informação. Além disso, a composição dessas disciplinas é voltada fundamentalmente para o estudo teórico dos sistemas de TI e o uso destes para a tomada de decisões, o que deixa de abranger outras vertentes de valorização das habilidades encontradas na pesquisa como: domínio de internet, negócios digitais e mídias sociais. As outras universidades estudadas também se utilizam de ensino teórico nesta questão.

Também são percebidas desarticulação e repetição, no currículo da UFPB, em matérias da área de metodologia científica como: Metodologia do Trabalho Científico (2º semestre), Pesquisa Aplicada à Administração (4º semestre), Método Quantitativos e Qualitativos (7º semestre), TCC I e II (8º e 9º semestres). A quantidade de matérias nesta área denota uma tendência da UFPB em formação de profissionais mais voltados para a academia e menos para o mercado de trabalho. O currículo da UFPEL pode servir como sugestão, pois disponibiliza no início do curso uma matéria voltada para elaboração de trabalhos acadêmicos, artigos, resenhas, projetos acadêmicos, e outra no final do curso, que trata do projeto de pesquisa e elaboração da monografia.

Em relação à habilidade de domínio de língua estrangeira, na pesquisa apresentada pela Veja em 2000 o requisito do domínio de línguas estrangeiras já era considerado importante para a contratação dos profissionais (CHIARI, 2000). A pesquisa CFA de 2011 só reforçou esta ideia e apontou a preferência pela língua inglesa (MELLO; MELO JÚNIOR; MATTAR, 2011). Notou-se nessa pesquisa a incoerência das universidades estudadas em relação à não-disponibilização de matérias de conhecimentos em línguas estrangeiras e à valorização dessa habilidade por elas. A UFPB estabelece um perfil de profissional atuante em empresas de grande porte (a maioria formada por multinacionais no Brasil) e a UFG até âmbito internacional. Então a disponibilização do ensino gradual de línguas no decorrer dos cursos seria interessante, já que eles têm, em média, a duração de quatro anos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada identificou algumas inconsistências entre as grades curriculares, as habilidades pretendidas pelas universidades federais estudadas e as exigências do mercado.

O mercado de trabalho procura profissionais da administração principalmente com características criativas, inovadoras, conhecimentos técnicos voltados para a prática, que tenham uma visão holística e habilidades interpessoais.

Nos cursos estudados, apesar de explicitarem essas habilidades, foram encontrados elementos denotativos de uso excessivo de ensinamentos teóricos, com pouca ênfase em inovação ou criatividade, visão generalista.

Essas características se apresentaram na grade curricular de todas as instituições pesquisadas, em maior ou em menor grau, podendo-se concluir que essas instituições propõem currículos, competências e habilidades muito parecidas.

Devido a essas similaridades não foi possível estabelecer uma única universidade que sirva como *Benchmark*, e sim utilizar elementos diferenciais encontrados em todas elas para a complementação das competências dos estudantes de Administração da UFPB.

Apesar disso, acredita-se que o objetivo proposto neste trabalho tenha sido atingido, pois a UFPB poderá utilizar esse trabalho e estudar meios de melhor se adequar ao mercado de trabalho paraibano, melhorar suas competências ligadas à consultoria, elaboração de projetos, otimizar seu currículo e melhorar o ensino de habilidades técnicas, tecnológicas, criativas e empreendedoras.

No decorrer da pesquisa verificaram-se algumas limitações, principalmente com relação à atualização dos documentos publicados e disponibilizados pelas instituições. Por isso, este estudo pode não relatar algumas variações que possam ter surgido nas características apresentadas pelas universidades no decorrer do tempo.

No entanto, devido ao caráter da pesquisa foi possível explorar os conteúdos dos planos de ensino para melhor conhecer e entender as relações que podem ser diferenciais para o aprendizado dos estudantes de Administração e para a inserção dos mesmos no mercado de trabalho.

Por isso este estudo poderá ser utilizado como base de informações para possíveis modificações nos Projetos Políticos Pedagógicos, principalmente para a Universidade Federal da Paraíba. A esse respeito, vale ressaltar que esta pesquisa limitou-se apenas a averiguar uma parte dos elementos que determinam o aprendizado das competências que os alunos podem

adquirir, assim como é apenas um aspecto a ser observado no que diz respeito ao nível de qualidade das IES.

Então, é importante que outras pesquisas sejam realizadas para conhecimento de elementos como pesquisa, docência, infraestrutura e percepção de aprendizado dos próprios alunos, para conferir o aperfeiçoamento contínuo do curso de Administração dessas instituições.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/RonanTocaFundo/bardin-laurence-anlise-de-conteudo>>. Acesso em: 8 set. 2014.
- BITENCOURT, C. C. **A Gestão de Competências Gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. UFRGS: Porto Alegre, 2001. (Tese de Doutorado em Administração).
- BRASIL. Edital nº 4, de 10 de dezembro de 1997. Convoca as Instituições de Ensino Superior a apresentar propostas para as novas Diretrizes Curriculares dos cursos superiores. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 dez. 1997. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/e04.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2014.
- _____. Lei nº 2.373, de 16 de dezembro de 1954. Cria a Universidade do Ceará, com sede em Fortaleza, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L2373.htm>. Acesso em: 14 out. 2014.
- _____. Lei nº 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960. Cria a Universidade Federal de Goiás e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3834-C.htm>. Acesso em: 12 out. 2014.
- _____. Lei nº 7.011, de 8 de julho de 1982. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal de Rondônia. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/L7011.htm>. Acesso em: 13 out. 2014.
- _____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 11 ago. 2014.
- _____. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Conversão da MPv nº 147, de 2003. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 20 ago. 2014.
- _____. Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 14 jul. 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2014.
- MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. "Competência" (verbete). Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil. São Paulo: Midiamix Editora, 2002, <http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=56>, visitado em 25/2/2015.
- BRITO, Márcia Regina F. de. O SINAES e o ENADE: da concepção à implantação. **Avaliação**, Campinas, vol. 13, n. 3, p. 841-850, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772008000300014>. Acesso em: 7 set. 2014.

CARDOSO, J. G.; FONSECA, J. Perfil dos administradores: um estudo sobre o desenvolvimento de habilidades e competências sob a perspectiva de acadêmicos, professores e empresários da grande Florianópolis. In: CONGRESSO VIRTUAL EM ADMINISTRAÇÃO, 6., 2009, [s/l]. **Anais eletrônicos ...** [s/l]:, 2009, p. 1-17. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2009/artigos/117_0.pdf>. Acesso em 20 ago. 2012.

CARVALHO, L. M. C.; REIS, H. M. P. Inovação e Benchmarking: uma parceria diferente? **Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas**, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, n. 9, p. 39-63, 2006.

CHIARI, Tatiana. Como estar na mira das empresas. **VEJA** – sua carreira, São Paulo, n. 1, [s/p], 2000. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/especiais/carreiras/p_016.html>. Acesso em: 25 out. 2014.

DUCCI, M. A. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. In: OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas, 1., 1996, Ginebra, **Anais ...** Ginebra: OIT, 1996. p.15-26.

FALK, J. A.; PACÍFICO, B. C.; SILVA, A. P. F. da. Competências Profissionais do Administrador conforme o Mercado de Trabalho Brasileiro. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 8., 2012, Niterói, RJ. **Anais...** Niterói, RJ: Universidade Federal Fluminense, 2012. p.1-22.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FONSECA, Adriana. Estudo mapeia competências profissionais exigidas nos próximos anos. **Valor Econômico**, [s/l], [s/p], 20 jul. 2012. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/carreira/2759010/estudo-mapeia-competencias-profissionais-exigidas-nos-proximos-anos>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2014.

JARDIM, Cláudio R. A. **Benchmarking no setor público – resultados e fatores de sucesso: estudo comparativo de replicações de uma experiência premiada no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Brasília: UnB, 2011. (Trabalho de Conclusão de Curso – Graduação em Administração).

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMEIRA, Maria das Dores; FORMIGA, Zeluiza da Silva. UFPB: Implicações Políticas e Sociais de sua História. **Textos UFPB/NDIHR**, João Pessoa, n. 11, abr. 1986. Disponível em: <http://www.ndihr.ufpb.br/programa/ufpb_implicacoes.html>. Acesso em: 22 set. 2014.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELLO, S. L. de; MELO JÚNIOR, J. S. de M.; MATTAR, F. N. **Pesquisa nacional: perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador**. 5. ed. Brasília: CFA, 2011.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Secretaria dos Conselhos Superiores. **Estatuto da UNIR**. Aprovado pelas Resoluções nº 135/CONSUN, de 13 de outubro de 1998, e nº138/CONSUN, de 12 de abril de 1999. Disponível em: <<http://www.secons.unir.br/?pag=estatica&id=56&título=Estatuto>>. Acesso em: 13 out. 2014.

_____. CNE. **Referencial para as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) dos Cursos de Administração**. Aprovado pelo Parecer CNE/CES nº 67, de 11 de março de 2003. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0067.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2014.

NORDHAUG, O. Competence specificities in organizations. *International Studies of Management & Organization White Plains*, v. 28, n. 1, p. 8-29, Spring, 1998.

OAKLAND, J. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 1994.

OECD. **International Benchmarking Experiences from OECD Countries**. Copenhagen, 1997. Disponível em: <<http://www.oecd.org/governance/budgeting/1902957.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2014.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, E. L. da.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Anderson S.; FONSECA, Ana Carolina P. D. Controle Gerencial por meio do *Benchmarking*: o caso de uma organização de ciência e tecnologia da Marinha do Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, Departamento de Ciências Contábeis da UFMG, Belo Horizonte, v. 20, n. 2, p. 65-98, abr./jun. 2009. Disponível em: <<http://web.face.ufmg.br/face/revista/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/615/413>>. Acesso em: 14 set. 2014.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Editora Atlas, 1987. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/84708933/Livro-Introducao-a-pesquisa-em-Ciencias-Sociais-Trivinos>>. Acesso em: 14 set. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. CONSEPE. **Projeto Político Pedagógico – Administração**. Resolução nº 57 de 2007. Disponível em: <http://www.ufpb.br/sods/consepe/resolu/2007/Rsep57_2007.htm>. Acesso em: 12 out. 2014.

_____. **Estatuto da UFPB**. Resolução nº 07 de 2002 do Conselho Universitário da UFPB. Disponível em: <<http://ufpb.br/sods/secretaria/Estatuto.htm>>. Acesso em: 12 out. 2014.

_____. **CCSA. Administração: Histórico do Curso**. Disponível em: <<http://ccsa.ufpb.br/cadmin/index.php/graduacao/coordenacao>>. Acesso em: 12 out. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. FACE. **Estatuto**. Texto aprovado na Reunião dos Três Conselhos realizada em 29 de novembro de 2013. Disponível em: <https://www.ufg.br/up/1/o/ESTATUTO_2014.pdf>. Acesso em: 12 out. 2014.

_____. **FACE. Institucional** – Histórico. Atualizado em 2013. Disponível em: <<http://www.face.ufg.br/noticia/institucional>>. Acesso em: 12 out. 2014.

_____. **História da UFG**. Atualizado em 2013. Disponível em: <<http://ufg.br/pages/63408-historia>>. Acesso em: 12 out. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. **FAT**. Atualizado em 2014. Disponível em: <<http://wp.ufpel.edu.br/fat/sobre/>>. Acesso em: 13 out. 2014.

_____. **FAT. Projeto Político Pedagógico** – Administração. Atualizado em 2010. Disponível em: <<http://wp.ufpel.edu.br/cursodeadministracao/documentos/>>. Acesso em: 13 out. 2014.

_____. **Histórico da UFPEL**. Atualizado em 2014. Disponível em: <<http://portal.ufpel.edu.br/historico/>>. Acesso em: 13 out. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **NUCSA**. Disponível em: <<http://www.nucsua.unir.br/index.php?pag=principal>>. Acesso em: 13 out. 2014.

_____. **A Universidade**. Atualizado em 2012. Disponível em: <<http://unir.br/?pag=submenu&id=260&título=A%20Universidade>>. Acesso em: 13 out. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Aspectos organizacionais da UFSCar**. Disponível em: <<http://www.pdi.ufscar.br/aspectos-organizacionais>>. Acesso em: 14 out. 2014.

_____. **Campus Sorocaba**. Atualizado em 2009. Disponível em: <http://www.sorocaba.ufscar.br/ufscar/index.php?pg_id=74>. Acesso em: 14 out. 2014.

_____. **Estatuto da UFSCar**. Disponível em: <http://www.soc.ufscar.br/documentos/estatutoufscar_alterado.pdf>. Acesso em: 14 out. 2014.

_____. **Projeto Político Pedagógico** – Bacharelado em Administração. Atualizado em 2010. Disponível em: <http://www.sorocaba.ufscar.br/ufscar/mce/arquivo/pagina13/ppp_adm.pdf>. Acesso em: 14 out. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. FEAAC. **Administração** – Informações sobre o curso. Atualizado em 2014. Disponível em:

<http://feaac.ufc.br/index.php?option=com_content&task=view&id=29&Itemid=39>. Acesso em: 14 out. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. CONSEPE. Projeto Político Pedagógico – Administração. Resolução nº 64 de 2011. Disponível em: <http://www.ufpb.br/sods/consepe/resolu/2011/Rsep64_2011.pdf>. Acesso em: 12 out. 2014.

_____. **Área física da UFC**. Disponível em: <<http://www.ufc.br/a-universidade/conheca-a-ufc/56-area-fisica-da-ufc>>. Acesso em: 14 out. 2014.

_____. **Estatuto da UFC**, de maio de 2014. Disponível em: <http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/estatuto_ufc/estatuto_ufc.pdf>. Acesso em: 14 out. 2014.

ZAGO, C. C.; SOUZA, C. C. B. de; BEZERRA, L. A. M. L. Competências profissionais do administrador: uma análise comparativa entre a necessidade do mercado e a formação dos Administradores da Paraíba. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 5, n. 2, p. 211-225, maio/ago., 2007. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/176>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

ZAIRI, M.; LEONARD, P. **Benchmarking prático**: o guia completo. São Paulo: Atlas, 1995.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.