

## **A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR PELA ÓTICA DAS COMPETÊNCIAS: Um estudo comparativo em instituições públicas e privadas**

**Donizeti L. de SOUZA<sup>1</sup>; Lílian FERRUGINI<sup>2</sup>; José H. dos SANTOS<sup>3</sup>.**

### **RESUMO**

Este estudo teve como objetivo diagnosticar os diferentes perfis de formação do administrador em instituições públicas e privadas, tendo como referência, o conjunto de competências-chave identificado pela literatura. Para tanto, foi realizado uma pesquisa de campo junto a 376 alunos de instituições públicas e privadas do Sul de Minas Gerais. Dentre os principais resultados, identificou-se que as competências interpessoais, comunicativas e as relacionadas ao raciocínio lógico foram melhor desenvolvidas em alunos de Instituições públicas. Por outro lado, as competências relacionadas à criatividade e à formação cidadã crítica foram melhor desenvolvidas em alunos de Instituições privadas. Tais resultados contribuem na identificação de quais competências têm sido mais privilegiadas em instituições públicas e privadas, permitindo diagnosticar diferentes perfis de formação.

### **INTRODUÇÃO**

Grande parte da literatura sobre competências tem centrado suas discussões na perspectiva organizacional, destacando a necessidade de indivíduos ou empresas desenvolverem competências centrais para acompanhar as exigências do mercado. Porém, pouco se tem discutido o papel das instituições de ensino no desenvolvimento destas competências (BAARTMAN; RUIJS, 2011; GIJBELS, 2011).

No campo da administração, identificar o papel das instituições de ensino no desenvolvimento de competências-chave para uma vida de sucesso tem emergido importantes debates, uma vez que o modelo de formação tem sido alvo de muitas críticas pela fragmentação do ensino numa área de conhecimento amplo e interdisciplinar, causando falta de foco no escopo das competências da profissão. A

---

<sup>1</sup> Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas – Câmpus Três Corações. Três Corações/MG, email: [donizeti.souza@ifsuldeminas.edu.br](mailto:donizeti.souza@ifsuldeminas.edu.br);

<sup>2</sup> Universidade Federal de Lavras, email: [lilianufjf@yahoo.com.br](mailto:lilianufjf@yahoo.com.br);

<sup>3</sup> Universidade Federal de Itajubá. Pouso Alegre/MG, email: [heraldosanoss@yahoo.com.br](mailto:heraldosanoss@yahoo.com.br).

formação do administrador deve envolver um conjunto de práticas capaz de trazer contribuições, inovações e consequências positivas para além da formação profissional, contemplando certas áreas do conhecimento também nas relações sociais, no engajamento político e assim por diante, sendo essas competências transversais definidas como chave (LOZANO et al., 2012; BARTH et al., 2007; RYCHEN; SALGANIK, 2005; PAIVA; ESTHER; MELO, 2004; WEINERT, 1999).

A busca por competências-chave tem sido motivada por duas preocupações principais: (a) a hipótese de que as competências adquiridas nos ambientes acadêmicos e profissionais são desenvolvidas de formas específicas no mercado de trabalho e na sociedade e, (b) que a maioria das atividades ao longo da vida ocorre em uma variedade de contextos sociais e profissionais. Isto tem levado à busca pela definição das competências necessárias as diferentes demandas sociais e contextos organizacionais. Para muitos estudiosos, a questão central é saber quais são e como podem ser desenvolvidas essas competências nos programas de ensino, sejam públicos ou privados (BENEITONE et al., 2007; WEINERT, 1999).

Partindo dessa perspectiva, diversos estudos têm surgido para investigar o papel das instituições de ensino no desenvolvimento de competências-chave. Entre as principais iniciativas internacionais, destaca-se: o “Projeto DeSeCo (Definição e Seleção de Competências-chave)”, patrocinado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), assumindo um papel relevante nas agendas internacionais, ao estabelecer um marco sobre quais competências básicas são esperadas dos jovens e adultos no mundo moderno, além de definir quais competências devem ser desenvolvidas com a escolaridade para enfrentar os novos desafios socioeconômicos (RYCHEN; SALGANIK, 2005).

Do ponto de vista profissional, uma questão-chave que emerge para as organizações refere-se à capacidade de identificar quais competências individuais são necessárias para dar sustentação a uma determinada e específica competência profissional, considerando que a construção de perfis de competências não deve ser realizada de forma isolada, um conjunto de competências-chave torna-se necessário, pois são dependentes de contextos (SANT’ANNA, 2002).

Com o propósito de ampliar o entendimento acerca das relações entre os construtos: “competências individuais requeridas” e “modernidade organizacional”, Sant’Anna (2002) investigou até que ponto a demanda pelas competências

individuais requeridas tem sido acompanhada por uma modernidade de políticas e práticas de gestão capaz de propiciar um ambiente organizacional favorável.

Por meio de uma extensa revisão bibliográfica o autor classificou 15 (quinze) competências profissionais centrais, as quais têm sido exigidas dos profissionais. Habilidades cognitivas e características comportamentais estão sendo valorizadas no ambiente de trabalho como competências importantes para lidar com a imprevisibilidade do ambiente, exigindo uma modernidade organizacional por meio de estruturas, estratégias, políticas e práticas de gestão que favoreçam a formação dos profissionais e estimulem um comportamento competente (SANT'ANNA, 2002).

Assim, o objetivo deste estudo é diagnosticar, na percepção de alunos concluintes em cursos de administração, os diferentes perfis de formação do administrador em instituições públicas e privadas, tendo como referência, um conjunto de 20 (vinte) competências-chave identificado a partir do projeto DeSeCo (RYCHEN; SALGANIK, 2005) e das competências requeridas (SANT'ANNA, 2002).

## **MATERIAL E MÉTODOS**

O estudo se baseia na abordagem quantitativa e pesquisa de campo, sendo utilizada para coleta de dados a técnica survey, por meio de questionários estruturados. A pesquisa foi realizada junto a uma amostra de 376 questionários válidos, construída a partir de alunos concluintes em cursos de administração em instituições públicas e privadas do Sul de Minas Gerais.

Com o propósito de comparar o desenvolvimento de competências entre os grupos de respondentes de Instituições públicas e privadas, optou-se por proceder a análise discriminante. Segundo Hair Jr. et al. (2009) a análise discriminante é uma técnica estatística multivariada que permite investigar a combinação linear de duas ou mais variáveis independentes que melhor discriminam grupos de estudos pré-definidos. Através dessa técnica o pesquisador pode prever e explicar relações que afetam as categorias de estudos por meio de variáveis dependentes não-métricas. Para tratamento dos dados foi utilizado o pacote estatístico SPSS®.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Considerando as médias das 20 (vinte) competências investigadas (variáveis independentes) e o tipo de Instituições (variável dependente), a análise discriminante rejeitou a hipótese nula de matrizes de covariâncias iguais entre os

grupos, indicando haver diferenças entre os grupos de respondentes de Instituições públicas e privadas, sendo estas diferenças significativas a 5% pelo teste F.

Identificou-se pelo teste de igualdade das médias que o desenvolvimento de 8 (oito) competências se mostram diferentes entres os grupos investigados, são elas: capacidade de cooperação e trabalho em equipe; criatividade; capacidade de comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal; capacidade empreendedora; capacidade de interpretar textos, gráficos, símbolos e números; capacidade de resolver conflitos e formação cidadã crítica.

Entre as variáveis que mais se diferem entre os grupos, percebem-se que as competências: capacidade de cooperação e trabalho em equipe; capacidade de comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal; capacidade empreendedora; capacidade de interpretar textos, gráficos, símbolos e números e capacidade de resolver conflitos foram melhor percebidas por alunos de Instituições públicas. Por outro lado, as competências relacionadas à criatividade e à formação cidadã crítica foram melhor percebidas por alunos de instituições privadas. A Tabela 1 indica as variáveis que melhor discriminam os grupos de respondentes, sendo significativas a 1% pelo coeficiente de Wilks Lambda.

**Tabela 1 - Variáveis que melhor discriminam os grupos de respondentes**

Variáveis inseridas	Lambda de Wilks	Teste F	Sig.
Capacidade de interpretar textos, gráficos, símbolos e números.	0,881	50,335	,000
Formação cidadã crítica.	0,850	32,923	,000
Capacidade de resolver conflitos.	0,821	27,056	,000
Criatividade.	0,792	24,423	,000
Capacidade de cooperação e trabalho em equipe.	0,766	22,547	,000
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.	0,752	20,294	,000
Capacidade empreendedora.	0,739	18,576	,000
Capacidade de inovação.	0,728	17,109	,000
Capacidade de comunicação e uso da linguagem escrita e falada.	0,720	15,846	,000
Comprometimento e responsabilidade.	0,709	14,980	,000

Fonte: Dados da pesquisa

Importante destacar que em cada etapa (método Stepwise), a variável que minimiza o Lambda de Wilks foi inserida nos resultados apresentados pela Tabela 1. Ademais, para classificação das variáveis que melhor discriminam os grupos foi considerado um intervalo de confiança com significância máxima de F a ser inserida de 0,05 e significância mínima de F a ser removida de 0,10.

Em relação a função discriminante dos grupos, os testes apontam uma correlação canônica de 0,54, um teste de Lambda de Wilks de 0,71 e um teste qui-

quadrado de 126,89, sendo significativos a 1%. A Tabela 2 apresenta os coeficientes da função discriminante para cada grupo de respondentes.

**Tabela 2 - Coeficientes da função discriminante**

Variáveis do modelo	Grupos de respondentes	
	Pública	Privada
Capacidade de cooperação e trabalho em equipe.	1,775	1,458
Criatividade.	-,071	,141
Comprometimento e responsabilidade.	1,021	1,222
Capacidade de comunicação e uso da linguagem escrita e falada.	,819	,619
Capacidade de inovação.	,120	,281
Capacidade empreendedora.	,775	,579
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.	-,520	-,229
Capacidade de interpretar textos, gráficos, símbolos e números.	1,258	,737
Capacidade de resolver conflitos.	,471	,103
Formação cidadã crítica.	,256	,525
(Constante)	-25,284	-21,419

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da classificação indicam que 76% dos casos foram agrupados corretamente, valor considerado satisfatório, uma vez que o ponto de corte do maior grupo analisado se refere a 70,74% dos dados (HAIR JR et al., 2009).

## CONCLUSÕES

Tendo em vista que a formação em administração é reconhecida no Brasil como um dos cursos com o maior número de matrículas no ensino superior, liderando a lista dos cursos mais procurados (INEP/MEC, 2010), o estudo pode contribuir para uma reflexão sobre a formação do administrador à luz da pedagogia de competências, na identificação de quais competências têm sido menos desenvolvidas e quais competências as Instituições públicas e privadas têm privilegiado, segundo a percepção dos alunos.

Apesar do rigor estatístico utilizado na análise, os resultados da pesquisa devem ser analisados com cautela, devido ao fato da população-alvo ser composta por uma amostra não probabilística, fato este que inviabiliza generalizações a todos os cursos de administração do país. Como sugestões para estudos futuros propõem-se investigar se os resultados evidenciados são comuns em cursos de administração de outras regiões do país, permitindo validar (ou não) os resultados apresentados. Além do mais, ressalta-se a importância de estudos complementares, com novas abordagens teóricas e metodológicas, capazes de ampliar a discussão sobre o desenvolvimento de competências em ambientes acadêmicos, especialmente em estudos relacionados à formação do administrador, que possam proporcionar uma compreensão mais sistêmica aos resultados apresentados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAARTMAN, L.; RUIJS, L. Comparing students' perceived and actual competence in higher vocational education. **Assessment & Evaluation in Higher Education**, v. 36, n. 4, p. 385-398, 2011.

BARTH, M.; GODEMANN, J.; RIECKMANN, M.; STOLTENBERG, U. Developing key competencies for sustainable development in higher education. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 8, n. 4, p. 416-430, 2007.

BENEITONE, P.; ESQUETINI, C.; GONZÁLEZ, J.; MALETÁ, M. M.; SIUFI, G.; WAGENAAR, R. **Reflections on and outlook for Higher Education in Latin America**. Bilbao: Universidad de Deusto, 420p. 2007.

GIJBELS, D. Assessment of vocational competence in higher education: reflections and prospects. **Assessment & Evaluation in Higher Education**, v. 36, n. 4, p. 381-383, 2011.

HAIR, F., JR., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK, W. C., & BABIN, B.J. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INEP/MEC. **Censo da Educação Superior 2010**. Brasília, DF, p.1-24, 2010.

LOZANO, J. F.; BONI, A.; PERIS, J.; HUESO, A. Competencies in higher education: a critical analysis from the capabilities approach. **Journal of Philosophy of Education**, v. 46, n. 1, p. 132-147, 2012.

PAIVA, K. C. M.; ESTHER, A. B.; MELO, M. C. O. L. Formação de competências e interdisciplinaridade no ensino de administração: uma visão dos alunos. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 5, n. 2, p. 63-77, 2004.

RYCHEN, D. S.; SALGANIK, L. H. The definition and selection of key competencies: Executive summary. **OECD**, 2005. Disponível em <<http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>> acesso em 15 de Janeiro de 2013.

SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, Modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: Uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. 2002. 366 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

WEINERT, F. E. **Concepts of competence**. Contribution within the OCED-Project Definition and Section of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations (DeSeCo). Neuchâtel: Bundesamt für Statistik, 1999.