



Competências versus Mercado de Trabalho: Um Estudo de Caso no Curso de Administração da Faculdade Y

Cibely Janaina Neis
cibelyneis@hotmail.com
Estácio de Sá

Marison Luiz Soares
marison@matrix.com.br
UFES

Dyogo Felipe Neis
dyogoneis@hotmail.com
UFSC

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

Palavras Chave: Competências - Mercado de Trabalho - Formação Acadêmica - Recursos Humanos - Gestão de Talentos



1. INTRODUÇÃO

As inovações tecnológicas e organizacionais têm provocado grandes transformações no mundo organizacional e como conseqüência, novas competências, habilidades e atitudes têm sido requeridas aos indivíduos pelo mercado de trabalho.

Em um passado recente, a simples conquista de um diploma de ensino superior, representava uma clara perspectiva de emprego e condições de trabalho. Todavia, Fleury e Fleury (2001), argumentam que trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

Diante de um processo de aprendizagem contínua, as faculdades exercem uma contribuição valiosa no desenvolvimento do saber. Mas será que a missão de formar e preparar o aluno perante as exigências do mercado está sendo eficaz?

Quando o curso superior não atinge seu objetivo, acaba provocando um descompasso entre o produto final oferecido pelas escolas e as necessidades organizacionais, levando as empresas a garimpar profissionais no mercado na urgência de aumentar sua competitividade ou mesmo fazendo com que as mesmas desenvolvam mecanismos próprios para formar e capacitar sua própria mão de obra, o que está se tornando uma tendência, haja vista à criação das Universidades Corporativas por inúmeras empresas de grande porte.

Nesse sentido, este artigo pretende comparar duas realidades: a primeira diz respeito às competências desenvolvidas durante o processo da formação acadêmica do Curso de Administração da Faculdade Y de Vitória - ES; e a segunda, averiguar quais são as competências que o mercado de trabalho está buscando, especificamente, nos Administradores, a fim de gerir resultados à organização.

Este estudo de caso teve uma investigação com caráter exploratório uma vez que os estudos referentes ao tema podem ser considerados escassos. Para a coleta de dados utilizou-se uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas não-diretivas e análise documental da Matriz curricular do Curso de Administração. Referente ao tratamento dos dados coletados foi utilizado o método de análise de conteúdo.

A decisão de analisar este tema deu-se não somente pela relevância do assunto, mas também, por constatar carência de análise que pudesse levantar questões pertinentes à formação profissional do Administrador.

O ingresso em um curso superior geralmente é cercado de grande expectativa, marcado pela euforia e idealização de que o novo ambiente educacional satisfaça necessidades, promova mudanças pessoais e transforme o aluno em um profissional capacitado. Entretanto, o reconhecimento desse profissional será validado pelo mercado de trabalho através de competências capazes de agregar valor à organização.

Segundo Zarifian (2003), a educação profissional requer além do domínio operacional, a compreensão global do processo produtivo, com a apreensão do saber



tecnológico, a valorização da cultura do trabalho e a mobilização dos valores necessários à tomada de decisão.

Para um melhor entendimento do assunto serão explorados no referencial teórico os temas considerados pertinentes: competências, formação acadêmica e exigências do trabalho.

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 COMPETÊNCIAS

Muitos estudiosos compreendem a competência como o conjunto de três elementos: conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber agir) necessárias para que o indivíduo desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Esse enfoque é pouco instrumental, uma vez que o fato de as pessoas possuírem esses atributos não é garantia de que elas irão agregar valor à organização (DUTRA, 2010).

Para melhor entendimento sobre competência, é importante destacarmos algumas vertentes sobre o tema. Os estudos e modelos desenvolvidos durante as décadas de 70, 80 e 90 por autores americanos como McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), afirmavam que competência é o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de desempenho. (Fleury e Fleury, 2001 apud Spencer e Spencer, 1993; McLagan, 1996; Mirabile, 1997).

Em evolução a esta definição de competência, nas décadas de 80 e 90, os autores europeus Lê Boterf (1994) e Zarifian (1996) desenvolveram conceitos e modelos vinculados à ação, aos resultados e realizações individuais. Segundo eles, o fato de a pessoa deter qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado.

É neste sentido que Zarifian (1999) define a competência como sendo a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

Segundo Le Boterf (apud FLEURY e FLEURY, 2001), competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

A partir da definição de Le Boterf, Fleury e Fleury (2001) ampliam o conceito considerando as dimensões de agregação de valor. Assim competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

No final dos anos 90, Prahalad e Hamel (1990) deram uma contribuição significativa ao proporem o conceito de “competências essenciais” – *core competence*.



Eles a definem como atributos da organização que lhe conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelo cliente e são difíceis de ser imitados pela concorrência. Competência seria assim a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. (Prahalad e Hamel, 1990 apud FLEURY e OLIVEIRA JR., 2001, p.191).

Ainda para os mesmos autores, competências essenciais são o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes. Ou seja, são entendidas como a aprendizagem¹ coletiva nas organizações. A base das competências essenciais está no conhecimento existente na empresa não em apenas alguns indivíduos, mas em grupos de indivíduos de maneira implícita, e que levam a empresa a ter vantagem competitiva. (FLEURY e OLIVEIRA JR., 2001).

Assim, a partir da identificação das competências essenciais, a organização passa a trabalhar as competências individuais, num processo de desdobramento sucessivo, tendo sempre como norte os objetivos estratégicos da empresa. (FLEURY e OLIVEIRA JR., 2001).

Tomando como base os conceitos supracitados, pode-se constatar que a aprendizagem busca o compartilhamento de conhecimentos existentes, para o desenvolvimento de novas competências a fim de proporcionar maior vantagem competitiva. Nesse sentido, a gestão do conhecimento possui importante contribuição para a compreensão de como os recursos intangíveis podem construir a base de uma estratégia competitiva.

Vale ressaltar ainda, a contribuição de North e Rivas (2004, apud OLIVEIRA 2004, p.61); em que eles afirmam que o objetivo das empresas orientadas ao conhecimento é gerar saberes a partir de informações e converte-las em vantagens competitivas sustentáveis, proporcionando êxitos comerciais mensuráveis, ou seja, construir competências.

Para melhor explicar os conceitos que formam a vantagem competitiva, os mesmos autores idealizaram um modelo gráfico denominado “Escada do Saber”. Esse modelo é constituído de oito degraus: signos, dados, informações, conhecimento, saber fazer, agir, competência e capacidade competitiva.

Segundo entendimento dos idealizadores da “Escada do Saber”, uma empresa para obter capacidade competitiva e chegar ao topo da escada é imprescindível criar todos os degraus da mesma.

2.2 FORMAÇÃO ACADÊMICA

O medo de um apagão de profissionais provocado pelos gargalos da educação que não consegue formar mão de obra qualificada na quantidade que o mercado demanda, preocupa 63% dos presidentes de empresa no Brasil, conforme relato da pesquisa realizada pela consultoria PricewaterhouseCoopers (2010). A falta de foco do

¹ A aprendizagem é um processo que muda o estado do conhecimento de um indivíduo ou de uma organização (Sanchez e Heene, 1997 apud FLEURY e OLIVEIRA JR., 2001, p. 296).



governo e de comunicação entre o mundo acadêmico e o mercado são apontadas como umas das causas desse gargalo.

É possível perceber que ocorre a oferta de trabalho, porém cabe ao trabalhador adequar-se às exigências da vaga de emprego. A noção de empregabilidade transfere a responsabilidade do desemprego para o fato do trabalhador não se adequar às exigências de qualificação colocadas pelo novo modelo produtivo.

Neste contexto, as Instituições de Ensino Superior exercem um papel fundamental no desenvolvimento de competências e habilidades que o mercado de trabalho requer. Assim sendo, foi constituída uma comissão de especialistas da área de administração, que juntamente com outros profissionais do Ministério da Educação, instituiu como balizadores dos cursos de graduação em administração, a Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005 do MEC (Ministério da Educação e Cultura), denominado de Diretrizes Curriculares Nacionais. Tais diretrizes reforçam que o curso de Administração deve possibilitar formação que revele, entre outros: “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”.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional² uma das atribuições asseguradas às universidades para exercício de sua autonomia é a fixação de seus currículos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes.

Para Lopes (2006), “existe a necessidade premente de reformular os projetos pedagógicos dos cursos de Administração, tanto em suas estruturas curriculares de formação profissional, como na adoção de práticas didático-pedagógicas inovadoras e efetivas na superação das dificuldades relacionadas à fragmentação disciplinar do ensino”.

2.3 EXIGÊNCIAS DO MERCADO

A Revista Você S.A (2011) realizou uma pesquisa com trinta grandes empresas abordando, entre outras, as seguintes perguntas:

Quais são as cinco principais competências que sua empresa busca ou vai buscar nos jovens profissionais? As competências mais citadas foram: proatividade, disposição para aprender, aprendizagem rápida, flexibilidade e responsabilidade.

Quais são os principais aspectos que um jovem profissional precisa ter para trabalhar na sua empresa? Os aspectos mais mencionados foram: formação acadêmica, fluência em inglês, experiência profissional anterior, participação em atividades extracurriculares.

Nesta mesma linha, recentemente foi divulgado o resultado de uma pesquisa que a consultoria de recursos humanos *ManpowerGroup* realizou, a qual apontou o Brasil como o terceiro país com maior escassez de talentos. De acordo com os dados

² Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996



dessa pesquisa, 57% dos 876 empregadores brasileiros ouvidos disseram ter dificuldades em preencher vagas, problema causado principalmente pela falta de qualificação da mão de obra.

Vale frisar, que o relato acima, diz respeito ao mercado de trabalho como um todo, não especificando profissões. Portanto, cabe a ressalva de que a falta de competências o atinge de forma generalizada.

Segundo Rosa (2011), o rápido avanço tecnológico elevou os requisitos das contratações, exigindo um nível de preparo que apenas o investimento em escolaridade mais elevada consegue alcançar. Dentre os vários motivos desta realidade Rosa destaca: evolução tecnológica, formação escolar dos empregados e maior exigência dos consumidores.

A capacidade do indivíduo em se tornar empregável, ou seja, de se adequar às novas necessidades de um mercado de trabalho tão dinâmico vai além das competências técnicas adquiridas durante a formação escolar. As empresas também buscam encontrar nos profissionais as competências comportamentais.

Para desenvolver essas competências, necessita-se de um esforço sério tanto por parte das famílias, quanto de governos, do sistema educacional e da sociedade como um todo. (LOPES, 2011)

A última Pesquisa Nacional realizada pelo CFA (2006), sobre o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidade de Trabalho do Administrador sinalizou como sendo uma ameaça ao Administrador, a prática dos Empregadores de priorizar para a contratação as competências e habilidades do candidato, em detrimento da graduação. Também foi relatado que há alocação de profissionais com outras graduações que não a de Administração, e que isto, de certa forma, corresponde a uma atitude de mercado e prioriza os bons candidatos.

Com base neste referencial teórico foi possível realizar uma análise entre as competências desenvolvidas na formação acadêmica com aquelas demandadas pelas organizações.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 APRESENTAÇÃO DO CASO

A Faculdade Y teve início em 1970. O grupo educacional é composto de uma Universidade, Centros Universitários e Faculdades, distribuídos em 76 unidades, em 16 estados do País e da América Latina.

O presente artigo tem foco na Unidade de Vitória – ES e especificamente na Matriz Curricular do Curso de Administração implantada em 2008.



3.2 DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE

De modo a facilitar a compreensão da metodologia utilizada, observa-se na Fig.1 a descrição do modelo conceitual dessa pesquisa, na qual constam os métodos que foram utilizados.

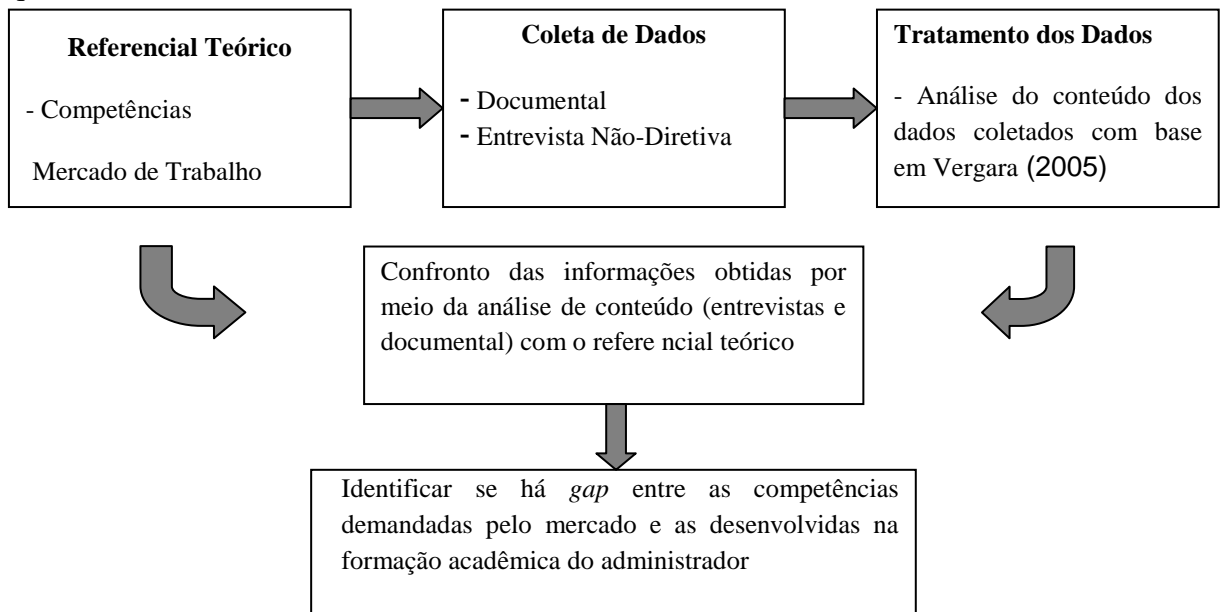


Figura 1: Modelo Conceitual do Método de Estudo
Fonte: Telles (2010) Adaptado pela autora

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

Análise documental: consulta à matriz curricular e ementas das disciplinas do Curso de Administração da Y do ES, a fim de identificar as competências propostas, que devem ser desenvolvidas durante o processo de formação acadêmica;

Entrevista não-diretiva: realizada com quatro profissionais da área de Recursos Humanos de empresa de grande porte. Os critérios previamente definidos foram: detentores de título de especialista (Pós Graduação) e possuidores de no mínimo 10 anos de experiência profissional na área. As entrevistas foram registradas através de gravação em áudio.

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

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

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

Gerência e Liderança	Propor ações de melhoria nos processos de gestão das organizações
	Examinar criticamente as várias teorias administrativas e modelos de gestão
	Resolver problemas administrativos de natureza econômica e financeira, elaborando relatórios gerenciais com coerência, coesão e adequação da linguagem.
Ambiente de Negócios	Planejar a criação de uma empresa
	Elaborar demonstrações contábeis, balanços patrimoniais e demonstrações de resultados
	Reduzir os riscos na tomada de decisão por meio de técnicas básicas de estatística.
ANO 2	
Processos de Gestão	Analisar, interpretar e utilizar métodos matemáticos e de pesquisa operacional
	Analisar e interpretar informações contábeis
	Empregar métodos e técnicas de gestão nos processos organizacionais.
	Utilizar métodos e técnicas de pesquisa no desenvolvimento de trabalhos científicos
Estratégias de Negócios	Utilizar recursos da tecnologia da informação nos processos de gestão organizacional e propor soluções para a gestão da informação.
	Propiciar o entendimento da gestão estratégica de empresas
	Identificar as oportunidades de negócios
	Desenvolver habilidades de liderança, condução de equipes, gerenciamento de pessoas e conflitos
	ANO 3
Gestão de Pessoas	Avaliar as variáveis do comportamento humano nas organizações, habilitando ao futuro desempenho técnico-gerencial.
	Propor e desenvolver parceria estratégica de processos de estrutura, de tecnologia, de cultura e de comportamento
	Proporcionar conhecimentos éticos sobre Responsabilidade Social Empresarial
	Proporcionar o conhecimento das leis laborais em suas áreas de especialização, capacitando-os para participar em eventuais conflitos.
Gestão Mercadológica	Propor ações que confirmam às organizações vantagens competitivas
	Solucionar questões relativas ao marketing mix organizacional
ANO 4	
Gestão Logística	Propiciar o entendimento da gestão dos fatores de produção
	Buscar a integração das fases dos processos operacional
	Oportunizar a compreensão das operações gerenciais
	Capacitar o entendimento da importância da articulação e da sinergia entre os agentes de produção
	Propiciar o entendimento da importância da proteção do meio-ambiente na geração de produtos e na prestação de serviços
	Capacitar para a utilização das ferramentas de Gestão da Qualidade Total
Gestão Financeira	Desenvolver competências diagnósticas das operações da cadeia produtiva
	Quantificar elementos tangíveis e intangíveis nas atividades de análise financeira
	Compreender a dinâmica do mercado financeiro para análise de investimentos;
	Compreender e aplicar a dinâmica do processo orçamentário e financeiro

Fonte: Faculdade Y – Vitória ES

A partir das entrevistas realizadas, os dados a seguir estão organizados de forma a permitir uma análise e definição das competências requeridas pelo mercado de trabalho.

Em meio à era do conhecimento, pode-se perceber que é inútil ter as informações disponibilizadas sem saber interpretá-las. Esta foi uma das carências encontradas pelos gestores conforme seus próprios relatos; além da dificuldade em



redigir documentos, relatórios e projetos. Por meio da exposição dos mesmos, foi possível perceber que a cultura da leitura não faz parte do cotidiano dos universitários.

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

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

Diante de tais evidências pode-se perceber que as organizações buscam pessoas que possam contribuir para o alcance de vantagem competitiva; conceituada por Prahalad e Hamel (1990) como competência essencial. Dessa forma a competência, não se limita aos conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, mas à capacidade da pessoa de ir além das expectativas, ter iniciativa, se adequar a novas situações no ambiente de trabalho e ser reconhecido por suas atitudes.

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

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

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

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

Além dos programas de estágios e *trainees* que auxiliam neste processo de busca, a sugestão dada pelo mesmo, foi de a Universidade proporcionar durante a realização do Curso um direcionamento por meio de instrumentos que trabalhassem a



orientação de carreira, com o objetivo de estipular diretrizes importantes para o desenvolvimento da mesma.

Pode-se perceber que os entrevistados foram unânimes em relação à valorização das empresas no que tange as competências comportamentais o que vai ao encontro das análises de Lopes (2011, p. 105) que afirma a demanda do mercado de trabalho por profissionais que detenham além das competências técnicas também as comportamentais. Em busca destes valores os candidatos passaram a ser analisados também por estas competências durante os processos seletivos das empresas. Os entrevistados afirmam que o comportamento é muito difícil de moldar por estar ligado à personalidade do indivíduo, ao contrário das competências técnicas que são mais facilmente desenvolvidas.

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

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



Quadro 2: Competências citadas pelos entrevistados

COMPETÊNCIAS VALORIZADAS PELO MERCADO DE TRABALHO	
COMPETÊNCIAS	HABILIDADES
Comunicação	Habilidade em trabalhar com feedback, possibilitando o desenvolvimento pessoal e de toda a equipe
	Habilidade em comunicar-se, defender seu ponto de vista e apresentar projetos à equipe ou a público maiores
	Capacidade de ter um relacionamento interpessoal que permita a troca de informações e parceria entre as equipes de trabalho proporcionando o bom desempenho do grupo
	Capacidade de escrever bem e de interpretar relatórios gerenciais
Administrar conflitos	Promover a negociação ganha-ganha
Provedor de soluções	Autonomia e capacidade de trazer novas soluções, ou seja, profissionais com capacidade intra-empresarial
Visão do todo	Ter uma visão holística do negócio, tanto no que se refere na interação das áreas quanto à visão do mercado
Foco Profissional	Ter a definição da área da Administração que pretende seguir na sua carreira profissional
Comportamental	Ter equilíbrio e controle emocional
	Ter a vontade de aprender, buscando o desenvolvimento através de aprendizado contínuo

Fonte: Desenvolvido pela autora

Ao se fazer uma comparação entre as competências prescritas na matriz curricular do Curso de Administração e as competências demandadas pelo mercado de trabalho pode-se inferir que algumas delas convergem e outras não estão contempladas dentro da referida matriz, o que parece indicar um descompasso.

4 CONCLUSÃO

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

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



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

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

Partindo do pressuposto que a tríade da educação (ensino, pesquisa e extensão), conforme previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, deve atuar de forma indissociável; e ainda por se ter consciência que a matriz curricular não consegue contemplar na sua totalidade todas as demandas requeridas pelo mercado de trabalho, sugere-se um modelo de gestão universitária que intensifique projetos na área de pesquisa e extensão, dentre os quais se podem citar: Empresa Junior, Cursos de Extensão, Atividades Extracurriculares além de fomentar parcerias com empresas locais e regionais.

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

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

5. REFERÊNCIAS

Conselho Federal de Administração. Pesquisa Nacional 2006 disponível em <http://www2.cfa.org.br/publicacoes/pesquisas/pesquisa2006%20internet.pdf/view?sarchterm=pesquisa>> Acesso em: 15/04/2011.

DUTRA, Joel Souza: **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**, 1.Ed., São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso A.: Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Vol 05 Edição Especial, 2001.



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

LOPES, Paulo da Costa. **A formação de administrador no ensino de graduação: uma reflexão**. 2006. Revista Semana: Ciências Sociais e Humanas, v. 27, n.2, p. 187-201, jul./dez. 2006.

LOPES, Rose Mary Almeida. **A empregabilidade e o “capital psicológico”**. Revista da ESPM. Vol. 18, ed. 3, p. 100-105, maio/junho.2011.

ManpowerGroup Consultoria de Recursos Humanos disponível em <http://oglobo.globo.com/economia/boachance/mat/2011/05/19/pesquisa-aponta-que-brasil-3-pais-com-maior-escassez-de-talentos-no-mundo-924493961.asp> > Acesso em: 22/05/2011.

Ministério da Educação. Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005 disponível em http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf> Acesso em: 15/04/2011.

OLIVEIRA, Leonardo Cassa: **A Relação Ciclica entre Informação, Pessoas, Conhecimento e Inovação: Uma Análise Crítica**, 2004. (Dissertação Mestrado) – PUC.

ROSA, Edmundo Luiz. **Como Enfrentar o Apagão de Talentos**. Revista da ESPM. Vol. 18, ed. 3, p. 50-57, maio/junho.2011.

TELLES, Gabrielle Neves, **FRANCHISING: OS CASOS DAS EMPRESAS O BOTICÁRIO E L’ACQUA DI FIORI**. 2010. Monografia. Universidade Federal do Espírito Santo.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2005. São Paulo. Atlas.

Você S/A. FRANÇA, Luiz de. O desafio da educação. São Paulo, ed. 146, p. 28-29, ago.2010.

Você S/A. GIARDIANO, Andréa. Os profissionais que as empresas querem. São Paulo, ed. 155, p. 62-63, mar.2011.

ZARIFIAN, Philippe: **O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**, São Paulo: Editora Senas São Paulo, 2003.