

## Competências do Gestor em Contexto Internacional: Estudo Sobre sua Inserção no Currículo de Cursos de Administração Brasileiros

**Autoria:** Adriana de Faria e Sousa, Valdir Machado Valadão Júnior

### RESUMO:

O objetivo deste estudo foi avaliar em que medida as ementas dos cursos brasileiros de graduação em Administração inserem o desenvolvimento de competências necessárias ao gestor que pretende assumir designações internacionais. Para isso, foi selecionada uma amostra de 24 Instituições de Ensino Superior – IES -, que obtiveram conceito cinco no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e na avaliação *in loco* realizada pelo Ministério da Educação e Cultura. Foi utilizada a análise de conteúdo clássica, com base nas ementas desses cursos, desenvolvida a partir da definição de parâmetros que tiveram como base os resultados de um questionário aplicado junto a brasileiros que trabalham no exterior (SOUSA et al., 2010) e dos estudos de Echeveste e outros (1999) e McCall e Hollenbeck (2003). O trabalho teve como núcleos teóricos: (1) estudos sobre expatriação (BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991; JOLLY, 1996; BLACK e GREGERSEN, 1999; CALIGIURI e DI SANTO, 2001; BUENO, DOMINGUES e DEL CORSO, 2004; McCAUGHEY e BRUNING, 2005; HOMEM e DELLAGNELLO, 2006; LESSA et al., 2008; PEREIRA, PIMENTEL e KATO, 2004; GONDIM et al., 2009; SEBBEN, 2009); (2) estudos sobre competências (ZARIFIAN, 2001; FLEURY e FLEURY, 2001, LE BOTERF, 2003; DUTRA, 2004; RUAS, 2005) e (3) Diretrizes Curriculares Nacionais (NICOLINI, 2003; NUNES e BARBOSA, 2003). Foram avaliadas 1.324 ementas, sendo que em 622 (46,97% do corpus) foi possível identificar algum tipo de aderência às competências propostas neste estudo. Também foram estudadas disciplinas específicas sobre Negócios internacionais. Em linhas gerais, observou-se que cerca da metade dos cursos avaliados possuem indicativos de que as competências estariam sendo desenvolvidas junto aos discentes. Em resumo, destaca-se que as cinco competências com maior número de ementas identificadas, de acordo com os parâmetros propostos foram: *visão estratégica*, *capacidade de decisão*, *capacidade de correlação de fatos com importância para a empresa*, *negócios internacionais* (que não chega a ser competência, mas merece importância e destaque aqui) e *capacidade para tratar com culturas diversas*. Destaca-se que, embora essa última tenha relação direta com o trabalho de um gestor no contexto internacional, ela apresenta um número menor de ementas que as outras, o que indica espaço para que alguns conteúdos possam ser repensados diante de mudanças sociais e da necessidade cada vez maior da mobilidade na carreira dos profissionais brasileiros (FREITAS, 2006; GIALAIN, 2009; SEBBEN, 2009). Conclui-se que os cursos brasileiros de administração parecem contemplar em suas ementas a aprendizagem das competências que ajudam a capacitar um gestor para trabalhar em um contexto internacional, mas isso deve somar-se a outras experiências profissionais e pessoais.

## I – INTRODUÇÃO

A crescente internacionalização das empresas brasileiras e a atuação de organizações multinacionais no Brasil desperta o interesse da academia sobre seu papel enquanto formadora de profissionais capacitados a atuar no contexto de negócios internacionais (ECHEVESTE et al., 1999; BUENO, DOMINGUES e DEL CORSO, 2004; HOMEM e DELLAGNELLO, 2006; LESSA et al., 2008). Independente do movimento ser do Brasil para o exterior ou vice-versa, é necessário que haja uma reflexão acerca de como as universidades brasileiras estão desenvolvendo suas estruturas curriculares de maneira a formar gestores aptos a atuar no exterior.

Neste sentido, o objetivo deste estudo foi avaliar em que medida as ementas dos cursos brasileiros de graduação em Administração inserem o desenvolvimento de competências necessárias ao gestor que pretende assumir designações internacionais. Para isso, foi selecionada uma amostra de 24 Instituições de Ensino Superior – IES -, que obtiveram conceito cinco no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e na avaliação *in loco* realizada pelo Ministério da Educação e Cultura. A análise foi feita a partir da definição de parâmetros que tiveram como base os resultados de um questionário aplicado junto a brasileiros que trabalham no exterior (SOUSA et al., 2010) e dos estudos de Echeveste e outros (1999) e McCall e Hollenbeck (2003).

Após a realização do levantamento, identificaram-se cinco grupos de aprendizados (Gestão de Pessoas, Gestão de *Stakeholders*, Idioma e Cultura, Gestão de Negócios, Relações Hierárquicas), posteriormente relacionados às competências do gestor global selecionadas a partir da pesquisa de Echeveste e outros (1999). Esse cruzamento resultou em 17 competências necessárias ao profissional que decide assumir designações internacionais.

A cada uma dessas competências, foram atribuídas palavras-chave, usadas para análise de conteúdo das ementas dos cursos que fizeram parte deste estudo. Foram listadas 1.324 ementas nos 24 cursos pesquisados. A partir dos parâmetros de avaliação, foi possível identificar, de modo inferencial, a existência de 622 ementas (ou 46,97% do corpus) que refletiam que determinada competência, ou grupo de competências, estariam sendo desenvolvidas junto aos alunos de graduação.

O núcleo teórico deste estudo é formado por duas abordagens: (1) perfil necessário ao gestor que pretende atuar globalmente e (2) desenvolvimento de competências no ensino superior, com ênfase no curso de Administração. Busca-se aqui abrir espaço sobre uma discussão alinhada às demandas do mercado e passível de críticas quanto ao papel do ensino superior brasileiro. A dualidade emerge porque ainda prevalece a dicotomia mercado x formação de cidadãos críticos e autônomos (RAMOS, 2001).

O artigo estrutura-se em quatro partes. Nas duas primeiras serão apresentadas características do gestor internacional, de acordo com o que foi identificado na literatura. Também será feita uma discussão acerca de competências e seu relacionamento com a pedagogia, bem como uma apresentação das Diretrizes Curriculares Nacionais – DCNs - para os cursos superiores de Administração. Na sequência, serão demonstrados os aspectos metodológicos e a análise dos resultados.

## II – CARACTERÍSTICA DO GESTOR GLOBAL

Desde a década de 80, diferentes estudos foram feitos acerca do tema expatriação. É possível agrupá-los a partir de características em comum: (1) Foco na identificação do profissional adequado para ocupar designações internacionais (CALIGIURI e DI SANTO, 2001; McCAUGHEY e BRUNING, 2005) - que se mantém muito mais nas competências técnicas do que nas habilidades de relacionamento e adequação, incluindo a familiar; (2) Importância dos aspectos culturais de cada país, que influenciam na adaptação do profissional e sua família ao novo contexto (BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991; JOLLY, 1996;

PEREIRA, PIMENTEL e KATO, 2004); (3) Busca pela definição de um perfil adequado à gestão em contexto intercultural (BLACK e GREGERSEN, 1999; GONDIM et al., 2009; SEBEN, 2009); (4) Fatores de sucesso e fracasso na expatriação (PEREIRA, PIMENTEL e KATO, 2004). Os autores apontam, de maneira geral, para a pouca preocupação das organizações com relação ao período de ajustamento, um dos principais componentes que leva à permanências bem sucedidas no exterior.

De acordo com pesquisa desenvolvida pela Brookfield Global Relocation Service, publicada em 2010, o preenchimento de lacunas de competências técnicas e gerenciais foram os principais motivos para expatriações em 120 empresas pesquisadas. Outro estudo, realizado pela Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (SOOBET, 2007) apontou como barreiras à internacionalização de empresas brasileiras: ausência de conhecimentos gerenciais para se internacionalizar e o baixo conhecimento de idiomas.

Na contemporaneidade, o profissional que atua no contexto internacional é denominado, principalmente, gestor global (MCCALL e HOLLENBECK, 2003) ou gestor cosmopolita (KANTER, 1996; TUNG, 1998; SELMER, 2001; BUENO, DOMINGUES e DEL CORSO, 2004; HOMEM e DELLAGNELLO, 2006). Seu perfil assemelha-se ao de um super profissional, dotado de características e competências que podem ser desenvolvidas em diferentes contextos, particularmente neste estudo, a vida acadêmica. Sousa e outros (2010) descreveram este perfil a partir dos conceitos apresentados por Bartlett e Ghoshal (1992); Hoelchlin, 1995 (apud LESSA et al., 2008); Black e Gregersen (1999); Oderich e Lopes (2001); McCall e Hollenbeck (2003); Homem e Dellagnello (2006); Lessa e outros (2008); Gondim e outros (2009).

Echeveste e outros (1999) identificaram um grupo de competências/ habilidades que foi adotado para a elaboração dos parâmetros que nortearam este estudo. De acordo com os autores são eles: *dimensionamento do tempo; coordenação de trabalhos em equipe; gerenciamento da inovação; integração das diversas áreas funcionais; capacidade para tratar com culturas diversas; antecipação de ameaças e oportunidades; capacidade de negociação; visão estratégica; capacidade de delegação; capacidade de decisão; habilidade interpessoal; capacidade de liderança; agilidade; autogerenciamento; resolvidor de problemas; foco no resultado; administrador de conflito; desenvolvedor de pessoas; capacidade de viabilizar/implementar idéias; capacidade de correlação de fatos com repercussões para a empresa.*

Essas competências foram relacionadas aos resultados de um levantamento feito junto a gestores brasileiros que trabalham no exterior (SOUSA et al., 2010), de cujos dados originaram-se cinco grupos de aprendizados, que serão apresentados adiante: *Gestão de Pessoas, Idioma e Cultura, Relações Hierárquicas, Gestão de Stakeholders e Gestão de Negócios*. A seguir, algumas considerações acerca do tema competências.

### III – COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Gestores globais precisariam desenvolver conhecimentos e competências pessoais e profissionais de alto nível, adquiridas ao longo de sua formação, de sua carreira ou por meio de designações internacionais. Eles aprendem enquanto acumulam experiências no mercado, mas também enquanto estudam, lêem, interagem com colegas nos países de origem e no exterior, se expõem aos relacionamentos multiculturais.

Em busca de um conceito que contemple diferentes perspectivas, a definição de competências tem sido alvo de muitos estudos acadêmicos (ZARIFIAN, 2001; FLEURY e FLEURY, 2001, LE BOTERF, 2003; DUTRA, 2004; RUAS, 2005). O ponto em comum entre os autores é a apresentação da composição clássica entre conhecimentos, habilidades e

atitudes para a realização de determinadas atividades profissionais, que vão além do conhecimento técnico e operacional necessários para a execução de tarefas repetitivas.

De acordo com Le Boterf (2003), a formação do trabalhador para a execução de tarefas cada vez mais especializadas requer a busca de conhecimentos técnicos e específicos, a partir dos quais seria possível lidar com a complexidade do mundo do trabalho. Neste contexto, mais que estar qualificado para a operação de rotinas repetitivas, o mercado passou a exigir do trabalhador uma postura ativa para a resolução de problemas e busca de alternativas de ação diante de situações imprevistas, sempre com vistas à otimização da produção.

Deluiz (2004) relembra que é neste contexto de mudanças no mundo do trabalho que a discussão acerca de educação profissional ganha espaço na agenda de educadores e corporações. O desenvolvimento dos conhecimentos exigidos para uma atuação cada vez mais especializada passa pelos bancos escolares, dentro de uma perspectiva que atenda à *“dupla dimensão dos objetivos educacionais: preparar o profissional competente e o cidadão socialmente responsável, o sujeito-político comprometido com o bem-estar coletivo”* (DELUIZ, 2004, s/p).

Para Dutra (2004), competências são *“o conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades”* (DUTRA, 2004, p. 28). São os recursos que os indivíduos buscam internamente para entregar resultados esperados pela organização ou pelos públicos cujos interesses se comprometeram a atender.

O conceito proposto por Fleury e Fleury (2001) é retomado por diferentes autores (PAIVA e MELO, 2008; BASTOS e MONTEIRO JÚNIOR, 2009). Eles definem competência como uma combinação entre as proposições clássicas de Le Boterf (2003) e Zarifian (2001), é possível alinhá-la às características que se exigem do gestor internacional, ou seja, ele precisa colocar seus conhecimentos a serviço do estabelecimento de relações produtivas entre as organizações e suas subsidiárias espalhadas em diferentes países e continentes. Nestes espaços se falam línguas diferentes, se vivem culturas nacionais e organizacionais distintas e existe um modo particular e específico de gestão.

Fischer e outros (2009) apresentam uma definição específica para a competência intercultural, seria aquela que *“corresponde à capacidade do gestor de reconhecer e compreender a existência de crenças e valores próprios de cada cultura, assim como estabelecer diálogos produtivos com a população local, além de dirimir conflitos resultantes de possíveis choques interculturais”* (p. 2). O gestor tem que colocar em prática suas competências em administração de negócios internacionais, desenvolvidas a partir de sua experiência pessoal, acadêmica, social e profissional.

No caso do gestor internacional, o reconhecimento pode ser a própria designação internacional ou a superação de desafios específicos da gestão em contextos globais. Para este estudo, optou-se por Zarifian (2001) uma vez que se trata da importância do desenvolvimento de conhecimentos, habilidade e atitudes que são colocadas em prática em determinadas situações e contextos. Embora as competências tenham sido adquiridas em diferentes momentos ao longo da carreira, inclusive no âmbito acadêmico, passam a fazer sentido quando de sua utilização. Combinada à proposição de Ruas (2005), segundo a qual não se é competente antes da hora, ou seja, do momento necessário para a mobilização das competências em situações de trabalho, entende-se aqui que as competências são o arsenal cognitivo, procedural e atitudinal ao qual o gestor internacional irá recorrer diante da complexidade das situações reais de trabalho.

As competências gerenciais se desenvolvem dentro de determinados contextos e ambientes. Segundo Closs e Antonello (2008), o processo de aprendizagem acontece na interação entre os indivíduos, configurando-se como uma atividade social, que ocorre além

das fronteiras da mente do aprendiz. No caso do desenvolvimento gerencial, a relação é entre o gestor e os múltiplos *stakeholders*. Em ambientes internacionais, entram em cena também os aspectos culturais conforme aponta Queiroz (1988), citados pelos primeiros.

Lyles (2001) afirma que os expatriados “*são veículos eficazes para a aquisição de conhecimento (...) em razão de seus relacionamentos e capacidades de conexão*” (p. 287). A internacionalização de empresas é motivada, em parte, pela capacidade das pessoas e organizações de aprender (BARTLETT e GHOSHAL, 1992). Sebben (2009) apresenta uma classificação das competências necessárias a quem pretende trabalhar no contexto multicultural: afetivas, sócio cognitivas e comportamentais. Para a autora, é necessário que o gestor aprenda a respeito de diversidade cultural e tenha aptidão para conviver em ambientes diversificados.

Ressalta-se que um dos ambientes onde essas competências podem ser desenvolvidas é a academia. Uma vez que o foco deste estudo é verificar em que medida os cursos brasileiros de graduação em Administração contribuem para este processo, apresentam-se a seguir aspectos relacionados às DCNs destes cursos.

#### IV – DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS

Os primeiros cursos de Administração surgiram formalmente entre os anos 1950 e 1960, a partir da necessidade de desenvolver administradores para o preenchimento de quadros nas empresas públicas e privadas. No final dos anos 1960, a profissão foi regulamentada, com o estabelecimento de um currículo mínimo a ser cumprido. Na década de 1970 houve um crescimento acelerado no número de cursos, reflexo daquele momento econômico. Em meados dos anos 1990, tiveram início discussões para a atualização do currículo mínimo, vigente por mais de 20 anos. (NICOLINI, 2003).

Em 2004, após várias discussões e alterações na legislação relativa ao ensino superior brasileiro, foram estabelecidas as DCNs para os cursos de Administração. Eles devem ser estruturados de maneira a incluir conteúdos que contemplem “*A interrelação entre a realidade nacional e internacional (grifo dos autores) segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio*” (BRASIL, 2005, s/p). Para cumprir este propósito, os cursos devem utilizar tecnologias e oferecer os conteúdos: Formação Básica, Formação Profissional, Estudos Quantitativos e suas Tecnologias e Formação Complementar.

Nunes e Barbosa (2003) acreditam que as DCNs contribuíram para a flexibilização dos currículos dos cursos de Administração pelas IES, permitindo que elas adequassem seus conteúdos às demandas sociais e aos avanços científicos e tecnológicos com maior autonomia. Embora nem sempre esteja presente de maneira explícita (do ponto de vista semântico), as diretrizes apontam para a preocupação em formar um profissional alinhado às demandas de seu tempo, preparado para “*enfrentar as rápidas mudanças da sociedade*” (NUNES e BARBOSA, 2003), bem como dotado de “*flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes*” (BRASIL, 2005). Esses aspectos encontram-se listados entre as competências que precisam ser desenvolvidas pelo profissional com atuação global, apresentados anteriormente.

Em relação às competências e habilidades necessárias ao futuro profissional, as DCNs estabelecem que eles devem desenvolver, no mínimo: (1) o pensamento estratégico, por meio do aprendizado acerca de resolução de problemas e tomada de decisão; (2) a expressão e comunicação compatíveis à atividade, para facilitar negociações e relacionamentos grupais; (3) gerenciar a produção de maneira reflexiva e crítica; (4) raciocínio lógico, crítico e analítico a ser utilizado em contextos de diferentes complexidades; (5) iniciativa e criatividade; (6) capacidade de transferir conhecimentos; (7) capacidade de elaborar projetos e (8) capacidade de oferecer consultorias.

De acordo com Brito (2008), as competências específicas se refletem nos projetos pedagógicos de forma a garantir ao egresso a posse de um nível de conhecimentos básicos sobre o campo de atuação escolhido, bem como a capacidade para colocá-los em prática em diferentes contextos. Diante disso, quando se pensa nas características necessárias ao gestor global, algumas das competências desenvolvidas nos cursos de graduação em Administração brasileiros podem ser acionadas quando necessárias, conforme se buscou demonstrar ao longo deste estudo.

Para Nicolini (2002), o modelo proposto pelas DCNs para os cursos de Administração está alinhado aos desafios do administrador na contemporaneidade, mas é importante não se perder de vista a forma como efetivamente os Projetos Pedagógicos se concretizam. Sob uma abordagem crítica, o autor questiona se a academia está efetivamente contribuindo para desenvolver competências que levem o indivíduo à ação, ou se estaria meramente reproduzindo conteúdos dentro de um esquema que repete a existência dos currículos mínimos obrigatórios. Para o autor, essa transição exigiria das IES uma postura de abertura à mudança e de práticas de gestão alinhadas às mudanças do mundo do trabalho. Encerra-se aqui a apresentação dos conceitos que sustentam este artigo, cujos aspectos metodológicos serão apresentados em seguida.

#### IV – ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo parte do seguinte questionamento: como os cursos de graduação em Administração brasileiros contribuem para o desenvolvimento das competências necessárias ao profissional que pretende assumir designações internacionais? Na busca por respostas, o objetivo é identificar como o currículo destes cursos contribui com a preparação de seus alunos para a escolha deste tipo de carreira.

Por meio da técnica estatística da Análise Fatorial, os dados levantados em uma primeira etapa do estudo (SOUSA et al., 2010) levaram à formação de cinco grupos: (1) Gestão de Pessoas: tratam de questões ligadas ao relacionamento do gestor com sua equipe de trabalho, abordando aspectos como recrutamento e seleção, formação de equipes, credibilidade e motivação; (2) Idioma e Cultura: conhecimento de língua estrangeira e de aspectos da cultura de outros povos que influenciam no processo de gestão; (3) Relações Hierárquicas: relacionamentos que acontecem entre pares, líderes e liderados, em diferentes países; (4) Gestão de Stakeholders: relacionamentos necessários com sindicatos, mídia, governos e política dos países e (5) Gestão de Negócios: aspectos realinados à administração propriamente dita. A cada um desses grupos, foram relacionadas competências identificadas por Echeveste e outros (1999).

Para a busca de respostas em relação aos objetivos específicos, a técnica de análise de conteúdo foi utilizada com a consciência de que as relações estabelecidas são inferenciais, portanto dotadas de subjetividade, construídas a partir do referencial teórico e das percepções dos pesquisadores na medida em que se aproximaram do objeto. A unidade de texto analisada foi a ementa de cada disciplina dos cursos que serão indicados adiante. Elas foram estudadas sob o enfoque teórico das competências necessárias a atuação internacional do gestor, de onde emergiram as categorias, explicadas na sequência.

#### Parâmetros para análise

Para que seja possível entender o processo que permitiu a realização das análises, apresentam-se no **Quadro 1** os parâmetros utilizados.

| Competências |  | Grupos | Gestão de Pessoas | Idioma e cultura | Relações hierárquicas | Gestão de Stakeholders | Gestão de Negócios |
|--------------|--|--------|-------------------|------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| 1            | Administrador de Conflito                          |        |                   |                  |                       |                        |                    |
| 2            | Agilidade  |        |                   |                  |                       |                        |                    |
| 3            | Capacidade de decisão                              |        |                   |                  |                       |                        |                    |
| 4            | Capacidade de Delegação                            |        |                   |                  |                       |                        |                    |
| 5            | Capacidade de liderança                            |        |                   |                  |                       |                        |                    |
| 6            | Capacidade de negociação                           |        |                   |                  |                       |                        |                    |
| 7            | Coordenação de trabalho em equipe                  |        |                   |                  |                       |                        |                    |
| 8            | Desenvolvedor de pessoas                           |        |                   |                  |                       |                        |                    |
| 9            | Dimensionamento do tempo                           |        |                   |                  |                       |                        |                    |
| 10           | Foco no resultado                                  |        |                   |                  |                       |                        |                    |
| 11           | Habilidade Interpessoal                            |        |                   |                  |                       |                        |                    |
| 12           | Integração das diversas áreas funcionais           |        |                   |                  |                       |                        |                    |
| 13           | Resolvedor de problemas                            |        |                   |                  |                       |                        |                    |
| 14           | Capacidade para tratar com culturas diversas       |        |                   |                  |                       |                        |                    |
| 15           | Capacidade de correlação de fatos com repercussões |        |                   |                  |                       |                        |                    |
| 16           | Antecipação de ameaças e oportunidades             |        |                   |                  |                       |                        |                    |
| 17           | Visão estratégica                                  |        |                   |                  |                       |                        |                    |

**Quadro 1** – Parâmetros para análise das ementas dos cursos de graduação em Administração.

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Do grupo de competências listado por Echeveste e outros (1999), algumas não puderam ser relacionadas aos parâmetros propostos acima: *gerenciamento da inovação, capacidade de viabilizar / implementar idéias e autogerenciamento*. Nos três casos, não foi possível traçar um paralelo entre as competências e a definição dos grupos. Procedeu-se também à elaboração da relação entre as competências listadas e as previstas nas DCNs. Em quatro delas não foi possível estabelecer uma relação direta, ou seja, o texto não fazia referência às competências: *capacidade para tratar com culturas diversas, dimensionamento do tempo, capacidade de delegação e agilidade*.

Para que fosse possível fazer a análise das competências a partir da leitura e interpretação das ementas, foram definidas palavras chave, descritas no **Quadro 2**.

|    | Competência   | Palavra-chave   |
|----|---|---|
| 1  | Administrador de Conflito   | conflito, conflitos, conflituoso, conflituosa, conflitante  |
| 2  | Agilidade   | agilidade, rapidez, velocidade  |
| 3  | Capacidade de decisão   | decisão, decisões, decidir, decidido  |
| 4  | Capacidade de Delegação   | delegar, delegado, delegações   |
| 5  | Capacidade de liderança   | liderança, líder, líderes   |
| 6  | Capacidade de negociação  | negociação, negociar, negociado   |
| 7  | Coordenação de trabalho em equipe                                 | trabalho em equipe, equipe, grupo, time   |
| 8  | Desenvolvedor de pessoas  | treinamento, desenvolvimento, pessoas   |
| 9  | Dimensionamento do tempo  | tempo, cronograma, planejamento   |
| 10 | Foco no resultado   | resultado, resultados   |
| 11 | Habilidade Interpessoal   | pessoal, individual, entre pessoas  |
| 12 | Integração das diversas áreas funcionais                          | integração, integrado, diferentes áreas, funcionais, departamentos                                  |
| 13 | Resolvedor de problemas   | problema, problemas, resolvedor, solução, solucionar, solucionador                                  |
| 14 | Capacidade para tratar com culturas diversas                      | cultura, intercultural, diversidade   |
| 15 | Capacidade de correlação de fatos com repercussões para a empresa | correlação, meio ambiente, terceiro setor, governos, responsabilidade social corporativa, mídia (*) |
| 16 | Antecipação de ameaças e oportunidades                            | ameaça, ameaças, oportunidade, oportunidades, risco, riscos   |
| 17 | Visão estratégica   | estratégia, estratégico, estratégica, estrategista  |

**Quadro 2** - Palavras chave definidas para análise de conteúdo.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

**Nota:** (\*) embora essas palavras não sejam semanticamente relacionadas à competência, é disso que ela trata diretamente. Por isso foi feita a opção por utilizar essas expressões neste caso.

Além das 17 competências listadas acima, optou-se também pela busca de palavras-chave que indicassem, nas ementas, conteúdos ligados à gestão internacional. Foi criada uma categoria denominada *Negócios Internacionais* para a qual foram atribuídas as palavras *internacional, internacionais, global, globais e globalização*. Embora não seja uma das competências que resultaram da literatura e das decisões demonstradas anteriormente, considerou-se importante fazer essa análise para identificar nos cursos quais conteúdos seriam mais específicos para a formação do gestor que pretende atuar em contexto internacional. A construção do corpus de pesquisa foi explicada na introdução do artigo.

### **Análise dos dados.**

A análise de conteúdo estruturou-se em três etapas. Na primeira, pela busca simples com a utilização do localizador de palavras do *Excell*. Para cada competência foi atribuída uma cor, usada para marcar a célula onde o programa encontrava uma das palavras, dentro do texto que descrevia a ementa de cada disciplina. Quando uma segunda palavra-chave, de outra competência, era encontrada dentro da mesma ementa, era feita uma nova marcação, com cor diferente, em célula ao lado da primeira, e assim sucessivamente. Esse processo foi desenvolvido automaticamente pelo sistema.

A segunda etapa consistiu na leitura de todas as células que ficaram em branco, para identificar se havia alguma aderência aos conteúdos por meio de outras expressões que pudessem ter deixado de ser contempladas. Em seguida, eliminaram-se as células que efetivamente não tinham qualquer aderência aos parâmetros estabelecidos. Na sequência, todas as ementas foram relidas e classificadas de acordo com as cores relativas às competências. Construiu-se então uma matriz para cada um dos 24 cursos, relacionando-se cada disciplina com as competências. O resultado permitiu enxergar a identificação e a frequência com que as competências se refletiriam nas ementas, de maneira inferencial. Posteriormente, os quadros foram analisados conjuntamente, a fim de se delinear um mapa referente a estes programas.

### **Cursos analisados**

Foram analisadas as ementas dos cursos que: (1) apresentavam conceito igual a cinco na avaliação de cursos de graduação brasileiros, considerando-se tanto o conceito do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), quanto na avaliação *in loco* feita pelas comissões de especialistas do Ministério da Educação e Cultura (MEC) divulgado em janeiro de 2011; (2) faziam parte do projeto de Pesquisa Pró-Administração ligados à Universidade Federal de Uberlândia.

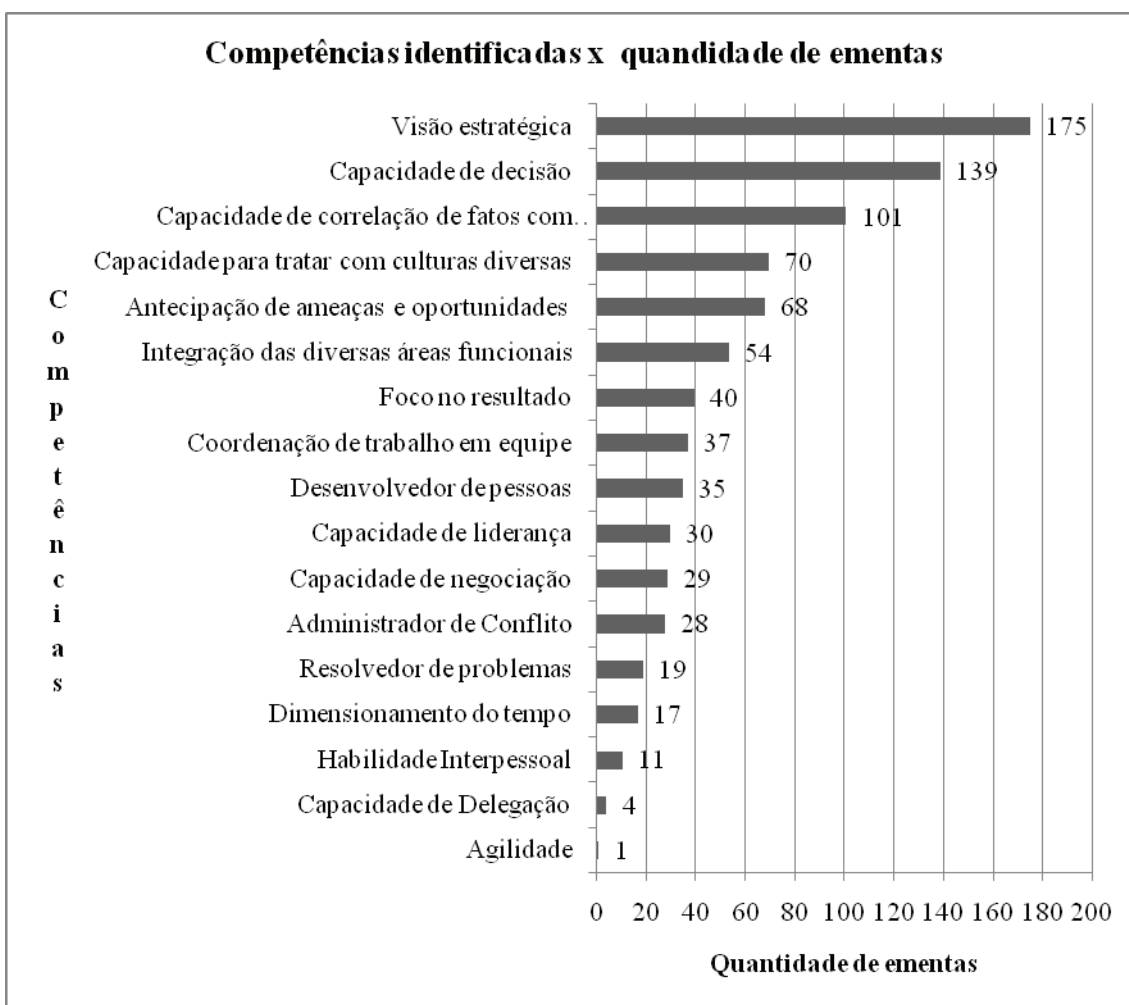
Foram analisados: Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho (EG); Faculdade de Economia e Finanças Ibmec (IBMEC); Centro Universitário FECAP (FECAP); Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP); Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER); Instituto Superior Tupy (IST); Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); Universidade Federal Fluminense (UFF); Universidade Federal de Goiás (UFG, campus de Goiânia); Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF); Universidade Federal de Lavras (UFLA); Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS); Universidade Federal do Paraná (UFPR); Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ); Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Universidade Federal de Uberlândia (UFU); Fundação Universidade Federal de Viçosa (UFV); Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP, campus Jaboticabal); Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI); Universidade Federal de Goiás (UFG, campus de Catalão); Faculdade Novos Horizontes (UNIHORIZONTES).



Os currículos foram coletados após consulta aos *websites* das universidades ou contatos feitos por email. A opção por analisar as ementas foi feita ao se constatar que, entre os materiais disponíveis para consulta, elas eram o elemento comum tornado público. Poucos divulgavam Contrato Pedagógico, plano de aula ou outro documento mais completo. A seguir, serão apresentadas as análises consolidadas.

## V – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nos 24 cursos estudados, foram identificadas 1.324 disciplinas, com suas respectivas ementas. Feitas a leitura e seleção, restaram 622, o que corresponde a 46,97% do corpus analisado. O **Gráfico 1** reflete a visão geral sobre a quantidade de competências identificadas. Optou-se por trabalhar com números absolutos porque uma mesma ementa pode conter mais de uma competência.



**Gráfico 1 - Quantidade total de competências identificadas nas ementas**

Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se que, em todas as ementas analisadas, a maior ocorrência foi da competência *visão estratégica*, presente em 28,13% delas. Além de Echeveste e outros (1999), essa característica também é indicada por Gondin e outros (2009). Fleury e Fleury (2001) apontam que este é um dos sete saberes relacionados ao conceito de competência. A palavra estratégia aparece também como parte do conteúdo que o egresso deve aprender na faculdade, entre os Conteúdos de Formação Profissional contemplados nas DCNs. Pensar

estrategicamente é uma das primeiras competências delineadas pelas diretrizes para a formação do futuro administrador.

*Capacidade de decisão* aparece em segundo lugar, tendo sido identificada em 139 das disciplinas analisadas (22,34% do total). Também está presente na primeira competência que os egressos devem desenvolver, de acordo com as DCNs. Le Boterf (2003) classifica essa capacidade como um “*saber agir e reagir com pertinência*”, ressaltando a habilidade de se escolher na urgência e saber decidir. Pode-se dizer que os resultados acima não surpreendem, uma vez que as duas competências estão explícitas nas DCNs, delineadas para direcionar os conteúdos dos cursos de Administração.

A competência *capacidade de correlação de fatos com repercussão para a empresa* aparece em terceiro lugar, presentes em 16,23% das ementas. É apontada como importante por Black e Gregersen (1999) e Tanure e Duarte (2006, apud LESSA et al., 2008). Encontra-se também nas recomendações das competências que deveriam ser desenvolvidas nos egressos dos cursos de Administração, segundo as DCNs. Os cursos analisados trabalham a correlação de dados estatísticos, mas não necessariamente aquela que trata da relação entre fatos externos ou acontecimentos internos que possam, de maneira efetiva, afetar a gestão dos negócios (por exemplo, ligadas a aspectos ambientais, sociais ou políticos).

Embora não possa ser tratada como uma competência, a categoria *Negócios Internacionais*, criada pelos pesquisadores para avaliar disciplinas específicas sobre gestão internacional, globalização ou comércio exterior apresenta 15,11% das ementas analisadas, contemplando 94 disciplinas. A busca de conhecimento específica nestes campos é apontada por McCall e Hollenbeck (2003) como parte importante das lições aprendidas pelos gestores globais. Para Tanure e Duarte (2006, apud LESSA et al., 2008) faz parte do trabalho desse profissional ser dotado de um *mindset* global.

Na sequência, ocupando a quarta posição entre as competências, aparece a *capacidade para tratar com culturas diversas* com 11,25% das ementas analisadas. Esta é apontada pela maioria dos autores estudados como fundamental ao sucesso do gestor em contexto global (BLACK e GREGERSEN, 1999; MCCALL e HOLLENBECK, 2003; LESSA et al., 2008; HOMEM e DELLAGNELLO, 2006; GONDIN e OUTROS, 2009). Fischer e outros (2009) descrevem a competência intercultural como relevante para abrir canais de diálogo e resolução de conflitos. Sebben (2009) fala na necessidade de uma educação intercultural que capacite o profissional para conviver com as diferenças. Essa competência não se encontra refletida naquelas a serem desenvolvidas junto aos egressos do curso de Administração, de acordo com as DCNs.

Vale ressaltar que a competência *capacidade para tratar com culturas diversas* foi identificada em 70 das ementas analisadas, cerca de metade das 139 de *capacidade de decisão*. A competência *visão estratégica*, por sua vez, apareceu 2,5 vezes mais que a relacionada aos aspectos interculturais. Esse resultado poderia indicar que os cursos de Administração nacionais, aqui analisados, ainda não trabalhariam de maneira específica a importância da cultura para o contexto da internacionalização.

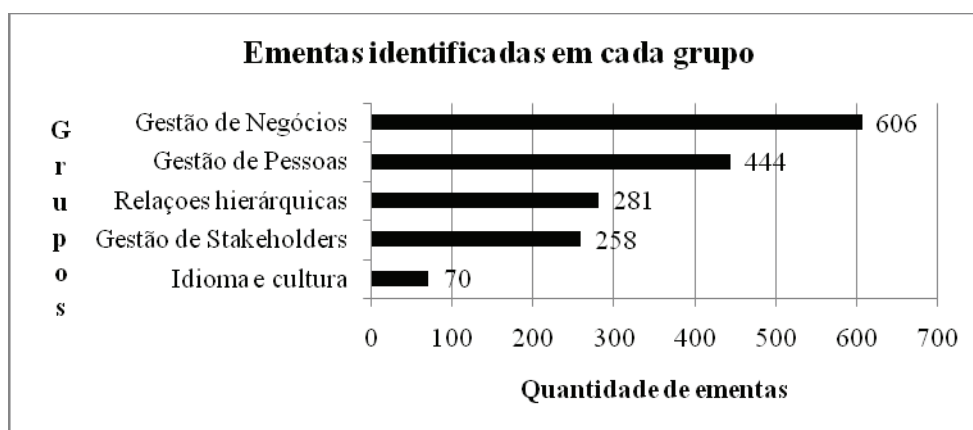
Em resumo, destaca-se que as cinco competências com maior número de ementas identificadas, de acordo com os parâmetros propostos foram: *visão estratégica*, *capacidade de decisão*, *capacidade de correlação de fatos com importância para a empresa*, *negócios internacionais* (que não chega a ser competência, mas merece destaque) e *capacidade para tratar com culturas diversas*. Ressalta-se que, embora essa última tenha relação direta com o trabalho de um gestor no contexto internacional, ela apresenta um número menor de ementas que as outras, o que indica espaço para que alguns conteúdos possam ser repensados diante de mudanças sociais e da necessidade da mobilidade (FREITAS, 2006; GIALAIN, 2009; SEBBEN, 2009).

Com relação às competências que encontraram menor incidência nas ementas analisadas, *agilidade* foi identificada em apenas uma disciplina (Administração da Produção I, da UFJF), embora faça parte das características listadas por Echeveste e outros (1999). Homem e Dellagnelo (2006) e Hoelchlin (1995, apud LESSA et al., 2008) falam da importância do gestor adaptar-se às mudanças que ocorrem de maneira cada vez mais veloz. Uma das possíveis razões para isso pode ser o fato desta ser considerada uma competência tácita, difícil de ser desenvolvida no contexto acadêmico. Le Boterf (2003) trata em seus estudos da importância do profissional desenvolver a habilidade de escolher na urgência, característica para a qual a agilidade parece ser fundamental. Festinali (2005) aponta para o fato de que as mudanças no papel do administrador imprimem um novo ritmo às suas atividades, onde aspectos como rapidez, qualidade, flexibilidade e necessidade de aprendizado contínuo ganham importância. A competência também não encontra paralelo entre as DCNs.

*Capacidade de delegação* (0,64%), *habilidade interpessoal* (1,76%) e *dimensionamento do tempo* (2,73%) também tiveram baixa incidência. As duas primeiras são citadas por alguns autores como características para o gestor global (HOELCHLIN, 1995; MCCALL e HOLLENBECK, 2003; HOMEM e DELLAGNELLO, 2006). Cheetam e Chivers (1998) apontam a capacidade de administrar o próprio tempo como uma competência funcional, diretamente ligada ao papel que o profissional exerce ou virá a exercer. Coincidentemente, três das quatro características que obtiveram menor incidência entre as ementas analisadas não estão contempladas entre as competências e habilidades necessárias ao futuro administrador, previsto nas DCNs: *capacidade de delegação*, *dimensionamento do tempo* e *agilidade*. Em relação à delegação, este aspecto pode ser relacionado ao perfil do gestor brasileiro, que constrói relações pautadas pela hierarquia, onde existe uma tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais (FREITAS, 1997).

### Visão das competências de acordo com os grupos resultantes do levantamento

Depois de identificadas as competências em cada ementa, feita a somatória e identificadas as frequências, voltou-se aos parâmetros propostos no **Quadro 1**, a fim de se avaliar a somatória de disciplinas onde foi possível perceber aderência às competências, contabilizadas em cada grupo. O resultado encontra-se no **Gráfico 2**.



**Gráfico 2** - Ementas identificadas em cada grupo

Fonte: Elaborado pelos autores

**Gestão de Negócios:** aparece em primeiro lugar, totalizando 606 ementas. As principais competências identificadas para este grupo foram *visão estratégica*, presente em 28,13% das ementas; *capacidade de decisão*, presente em 22,34% e *capacidade de correlação de fatos com repercussão para a empresa*, com 16,23%. Tratam-se igualmente das três competências mais identificadas na avaliação geral apresentada no **Gráfico 1**. *Visão*

*estratégica* aparece em primeiro lugar como a competência mais presente em 15 dos 24 cursos analisados. *Capacidade de decisão* e *capacidade de correlação de fatos com repercussão para a empresa* emergem como as competências mais presentes em oito cursos, sendo quatro em cada um. Pode-se inferir também que o principal foco dos cursos analisados, a partir deste estudo, é o desenvolvimento das competências que vão dar suporte para que o gestor seja capaz de pensar e decidir de maneira estratégica, levando em consideração os fatos – internos ou externos - que possam ter algum tipo de repercussão para a empresa. A competência *capacidade de negociação* pode ser identificada em 29 disciplinas, entre os 24 cursos. Foi o número mais baixo encontrado neste grupo. Ela é citada como característica importante do gestor global pelos autores Black e Gregersen (1999). Le Boterf (2003) também aponta o *saber agir e reagir com pertinência*. Pode-se dizer que os cursos analisados possuem foco razoável em seu desenvolvimento, o que não causa estranhamento e está alinhado às premissas das DCNs para os cursos de Administração. Por outro lado, pode haver uma oportunidade de melhoria no que diz respeito à *capacidade de negociação*.

**Gestão de Pessoas:** foram identificadas 444 ementas, lideradas pelas competências *capacidade de decisão* (22,34% das ementas) e *integração entre as diversas áreas funcionais* (8,68%). Observa-se a intensa presença da primeira competência, que aparece 2,5 vezes mais que a segunda. Interessante também o fato de competências como *coordenação de trabalho em equipe*, *desenvolvedor de pessoas*, *capacidade de liderança* e *administrador de conflitos*, inerentes aos processos de gestão de pessoas, tenham ocupado respectivamente a quarta, quinta, sexta e oitava colocação no que diz respeito à quantidade de ementas identificadas. Isso pode indicar a oportunidade para um olhar mais crítico em relação às competências que cada curso pretende desenvolver em seus egressos. Sebben (2009) aponta a importância do que chama de competência comportamental, onde indica características como *gostar de pessoas*, *liderança*, *capacidade de conectar-se*, como fundamentais à gestão no contexto internacional. Parcialmente, esses resultados vão ao encontro do que analisam Festinalli (2005) e Souza e Barros (2009) acerca da necessidade dos cursos de Administração estarem em constante mudança, acompanhando o que acontece na sociedade, visto que se trata de uma ciência viva. Em uma linha contrária, pode-se também retomar as críticas de Nicolini (2002; 2003) acerca da necessidade de formar o profissional não apenas para responder às exigências do mercado, mas para assumir um papel crítico e questionador, sujeito de seu próprio processo de aprendizagem.

**Relações Hierárquicas:** foram identificadas 281 ementas, mais uma vez reforçando-se que uma mesma disciplina poderia conter diferentes competências. O principal indicador foi *capacidade para lidar com culturas diversas* (11,25%), seguido por *integração das diversas áreas funcionais* (8,68%). Mais uma vez percebe-se coerência entre os elementos colocados para análise. O resultado corrobora a definição de Lyles (2001) acerca de expatriados serem veículos para aquisição de conhecimentos. Também vai ao encontro do estudo de Closs e Antonello (2008) segundo o qual o processo de aprendizagem acontece na interação entre indivíduos. Por outro lado, as competências *administrador de conflito* (4,5%), *resolvedor de problemas* (3,05%) e *habilidade interpessoal* (1,76%) aparecem na base da relação, com a menor quantidade de disciplinas identificadas. A gestão dos relacionamentos hierárquicos, em especial em diferentes culturas, irá passar necessariamente por essas competências, com ênfase para a capacidade de gerenciar os conflitos que poderão surgir das próprias dificuldades culturais inerentes ao processo de gestão internacional. Parece haver espaço para intensificar o desenvolvimento dessas competências, com vistas a reforçar o arsenal de habilidades que poderá ser necessário ao gestor que assumir designações internacionais.

**Gestão de Stakeholders:** com 258 ementas identificadas. A competência presente no maior número de disciplinas foi *capacidade de correlação de fatos com repercussões para a*

*empresa* (16,23%). Interessante observar que muitas das disciplinas que entraram neste grupo referem-se à capacidade estatística de estabelecer correlações matemáticas (aspecto racional) e outras ligadas à responsabilidade social corporativa e que exercem impacto sobre a imagem da organização (aspecto relacional). De acordo com Dutra (2004) é por meio das competências que os indivíduos são capazes de entregar resultados esperados pela organização ou pelos públicos de interesse. *Foco no resultado* ficou em segundo lugar (6,43% das disciplinas analisadas), tem menos da metade das disciplinas da competência que lidera o grupo. Isso pode indicar a existência de espaço para reflexão sobre a interação com os públicos com os quais a empresa se relaciona, lembrando que os resultados de uma organização não se prendem unicamente ao lucro, mas também aos impactos – positivos ou negativos – que ela é capaz de gerar para seus diferentes *stakeholders*. Muitas disciplinas presentes neste grupo relacionavam-se a resultados financeiros (Contabilidade), o que poderia indicar que os cursos de administração relativos a este corpus poderiam avançar no estudo dos demais resultados que compõem o conceito de Sustentabilidade (ambientais e sociais).

Na base da lista, aparecem as competências *administrador de conflitos* (4,5%), *resolvedor de problemas* (3,05%) e *habilidade interpessoal* (1,76%). Ambas são importantes no relacionamento com sindicatos, governos e mídia, tanto no contexto nacional quanto internacional. Observou-se que existem disciplinas que tratam do entendimento dos impactos do governo em relação aos negócios, em especial sob o aspecto da questão tributária, bem como disciplinas ligadas a relações trabalhistas e sindicais. Por outro lado, não foi constatada a existência de nenhuma disciplina que prepare o gestor para se relacionar com a mídia, mesmo entre aquelas denominadas *Comunicação Empresarial*. Essas competências incluem-se ainda no que Sebben (2009) denomina de comportamentais, que enfatizam a importância dos relacionamentos para o processo de gestão. Para a autora, mediar conflitos, ter prazer em conectar-se e não temer diferenças de opinião são aspectos relevantes da manifestação dessas competências. Fischer e outros (2009) abordam a importância de se estabelecer diálogos com a população local, bem como de reduzir a existência de conflitos motivados pelas diferenças culturais. Cheetam e Chivers (1998), em sua classificação acerca das competências profissionais, também usam o termo comportamental ou pessoal para se referirem ao relacionamento social e intrapessoal.

**Idioma e Cultura:** foram identificadas 70 ementas dentro de uma única competência: *capacidade para tratar com culturas diversas* (11,25%). Trata-se do único grupo onde isso foi registrado. Closs e Antonello (2008) ressaltam que os processos de aprendizagem, sejam individuais ou gerenciais, envolvem indivíduos diferentes, marcados profundamente pelas estruturas onde se desenvolveram pessoal, intelectual e profissionalmente. Essa baixa incidência é contrária ao que Fischer e outros (2009) denominam de competência intercultural, baseada no entendimento das diferenças entre as culturas e da percepção de que pessoas trabalhando no cenário global possuem crenças e valores diversos, que devem ser levados em conta para a obtenção de maiores níveis de produtividade. A importância de entender e gostar de relacionar-se em culturas diferentes também é apontada nos estudos de Sebben (2009), que destaca essas características como parte das competências afetivas, sócio cognitivas e comportamentais. A autora cita a necessidade de educação intercultural formal, por meio de treinamentos específicos, a serem ministrados antes que o profissional esteja hábil a assumir designações internacionais. Embora dispersas em 70 disciplinas dos 24 cursos, a competência *capacidade para tratar com culturas diversas* poderia ser melhor desenvolvida, independente da vocação do curso ser local, regional ou nacional. Isso porque a mobilidade é uma realidade no mercado de trabalho e, mesmo dentro do Brasil, as diferenças culturais são grandes entre os Estados do Sul, Sudeste, Nordeste, Norte e Centro Oeste. No que diz respeito ao ensino de idiomas, foram identificadas apenas nove disciplinas (inglês e Linguagem Brasileira de Sinais). Considerando-se a formação de gestores aptos a atuar no

contexto global, a necessidade, tanto do conhecimento de idiomas quanto de disciplinas relacionadas à cultura, poderiam ser de grande valia para os egressos dos cursos de Administração.

## VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mintzberg e Gosling (2003) constataram que administradores não podem ser criados em sala de aula, mas é nela que encontram a oportunidade de desenvolver aprendizados e competências que depois serão colocados em prática. É no cotidiano do trabalho que as competências desenvolvidas em sala de aula irão se manifestar (SOUZA e BARROS, 2009), embora nem sempre exista uma relação explícita entre o que se está aprendendo e de que maneira aquele conhecimento ou competência será efetivamente colocado em prática. Ruas (2005) diz que “ninguém pode ser competente à priori, ou seja, com base em uma situação ocorrida no passado”. Isso indica que, muitas vezes, no contexto da vida acadêmica, o aprendizado de determinada competência deixa de ser relacionado a um específico aspecto da vida profissional - como no caso das designações internacionais - simplesmente porque ainda não se chegou a esse momento, em que a competência se traduz em uma situação real de trabalho.

Ramos (2001) ressalta que competências desenvolvidas em qualquer contexto – inclusive o acadêmico – podem ser mobilizadas em diferentes momentos, dando origem a novas competências, que por sua vez serão colocadas em ação quando o profissional estiver diante da necessidade de demonstrá-las. A autora resgata também a importância de se refletir sobre o papel da academia dentro da visão da pedagogia baseada em competências, onde se discute se caberia à escola fazer a aproximação entre os mundos da formação e do trabalho. Segundo a autora, acredita-se que, por meio da aprendizagem baseada em competências, que traz o aluno para o centro do processo, haveria um desenvolvimento de competências mais enraizado, permitindo ao egresso *sacar* do aprendizado em diferentes contextos, fazendo as transferências de conhecimento na medida em que identificasse a necessidade de cada situação.

A análise das ementas dos cursos de graduação em Administração brasileiros escolhidos para este estudo indica que, direta ou indiretamente, uma parte das competências necessárias à ação do gestor global - identificadas no levantamento feito junto a profissionais brasileiros que trabalham no exterior (SOUZA et al., 2010) - parece estar sendo contemplada nas ementas destes cursos. Essa constatação vai ao encontro da abordagem de Ruas (2005), segundo o qual uma competência só poderia se manifestar em situações reais de trabalho. As ementas analisadas representam, de certa maneira, a forma sob a qual se adquiriu o conhecimento explícito. A competência só será efetivamente constatada “quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação” (MEDEF, 1998, apud ZARIFIAN, 2008, P. 66).

Existe uma certa uniformidade entre as competências mais frequentes em cada ementa, considerando-se a análise de cada curso. Na maioria deles, uma dessas três competências aparece em primeiro lugar: *visão estratégica, capacidade de decisão e capacidade de correlação de fatos com repercussão para as empresas*. Esse resultado coincide com a própria apresentação dos resultados gerais, resumida no **Gráfico 1**. Por outro lado, entre as competências que registraram menor frequência (três últimas), ocorre uma dispersão entre os cursos, não sendo possível identificar uma predominância tão nítida quanto com as disciplinas que ocupam o topo da relação. As que aparecem na base da lista mais vezes são: *agilidade, coordenação de trabalho em equipe, capacidade de delegação, capacidade de negociação, desenvolvedor de pessoas, habilidade interpessoal e capacidade de administrar conflitos*.

Quando se avaliam as disciplinas individualmente, o número de competências identificadas em cada uma, de acordo com os parâmetros propostos, variou de 1 a 6,

considerando-se as 17 competências e a categoria *Negócios Internacionais*. Na maioria das disciplinas analisadas (61,57%) foi identificada relação com apenas uma competência, não necessariamente a mesma em cada uma das 383 disciplinas que apresentaram essa condição.

Em 27,33% das ementas identificaram-se duas competências, também variáveis ao longo das 170 disciplinas com essa característica. Apenas uma disciplina, considerada isoladamente, contemplou 6 competências, número máximo: *Comportamento Organizacional*, oferecida no curso de Administração da UFG (Campus Goiânia): *administrador de conflito, capacidade de liderança, capacidade de negociação, coordenação de trabalho em equipe, habilidade interpessoal e capacidade para tratar com culturas diversas*. Uma pequena amostra, de 0,64% das ementas analisadas permitiu a identificação de cinco competências em uma mesma disciplina.

Esse resultado demonstra que, na maioria das disciplinas estudadas, foi possível verificar a aderência de pelo menos uma competência por disciplina, enquanto a presença de um número maior foi mais difícil de ser constatado. Em parte, pode ser que esse resultado esteja alinhado às exigências das DCNs, que especificam quais competências devem ser desenvolvidas. Essa realidade, de cursos que foram moldados a partir do que foi estabelecido como diretriz pelo MEC, foi constatada nos estudos de Nunes e Barbosa (2003); Godoy e Forte (2007); Rocha, Melo e Luz (2009); Bastos e Monteiro Júnior (2009). Parte dos cursos que foram objeto empírico dessas pesquisas observou estritamente as exigências normativas. Por outro lado, pode ser que a redação das ementas não tenha efetivamente a responsabilidade de refletir de maneira específica como se dará o desenvolvimento das competências, ficando isso a cargo de programas mais detalhados, do plano de aula e da relação entre professor e aluno, em sala de aula. Isso poderá ser identificado em estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. As Formas de Aprendizagem Utilizadas por Gestores no Desenvolvimento de Competências. **Anais do XXVIII EnANPAD**. Curitiba, PR, 2004. CD Rom.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando Empresas no Exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BASTOS, F. C.; MONTEIRO JÚNIOR, J. G. Formação de Administradores: um Estudo sobre Competências Docentes na Ótica de Alunos e Professores. **II Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**. Curitiba, 2009.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**, 1999. Disponível em:

<<http://find.galegroup.com/gtx/start.do?prodId=AONE&userGroup Name=capes40>>. Acesso em 16 jan. 2010.

\_\_\_\_\_.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, 16, n. 2, 1991. 291-317.

BRASIL, M. D. E. **Conselho Nacional de Educação - Câmara de Educação Superior**. Brasília. 2005. Disponível em <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf)>. Acesso em 29 jul. 2010.

BRITO, M. R. O SINAES e o ENADE: da Concepção à Implantação. **Avaliação**, 13 (3), 841-850. Campinas / Sorocaba, 2008.

BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICE. **Global Relocation Trends - 2010 Survey Report**. Estados Unidos, 2010. Disponível em

<[http://www.brookfieldgrs.com/knowledge/grts\\_research/grts\\_media/2010\\_GRTS.pdf](http://www.brookfieldgrs.com/knowledge/grts_research/grts_media/2010_GRTS.pdf)>. Acesso em 7 jun. 2010.

- BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R.; DEL CORSO, J. M. O processo de expatriação na integração de culturas: o caso Renault do Brasil. **Anais do XXVIII EnANPAD**. Curitiba, PR, 2004. CD-ROM.
- CALIGIURI, P.; DI SANTO, V. Global Competence: what is, and can it be developed through global assignments? **Human Resource Planning**, 24.3, 2001.
- CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CHEETAM, G.; CHIVERS, G. (1998). The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of European Industrial Training**, 1998. Edição 22 (7), p. 267-276.
- CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. O Uso do Método de História de Vida Para Compreensão dos Processos de Aprendizagem Gerencial. **Anais do XXXII EnANPAD**. Rio de Janeiro, RJ, 2008. CD ROM.
- DELUIZ, D. (). A Globalização Econômica e os Desafios à Formação Profissional. **Boletim Técnico do Senac**, 30 (3). Set / Dez de 2004
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2004.
- ECHEVESTE, S. e outros Perfil do Executivo no Mercado Globalizado. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 197-196, Maio / Agosto 1999.
- FESTINALI, R. C. A formação de mestres em Administração: por onde caminhamos? **Organizações & Sociedade**, 12, Outubro / Novembro 2005. 135-150.
- FISCHER et al. Competências na Gestão Intercultural: Desafios para a Aprendizagem e Qualificação. **Anais do XXXIII EnANPAD**. São Paulo, SP, 2009. CD ROM.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, J. . M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competência**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 189-211.
- FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-54.
- FREITAS, M. E. A mobilidade como novo capital simbólico ou sejamos nômades. **Anais do X Colóquio Brasileiro de Poder Local e Cidadania**. Salvador, BA, 2006.
- GIALAIN, E. **Expatriação e gênero: um referencial para multinacionais brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração) Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo. 2009.
- GONDIM, S. M. G. e outros. Trajetórias de gestores internacionais: em busca de subsídios para políticas de formação e desenvolvimento de gestores. **Anais do XXXIII EnANPAD**. São Paulo, SP, 2009. CD-ROM.
- HOMEM, I. D.; DELLAGNELLO, E. H. L. Novas formas organizacionais e desafios para os expatriados. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 5, n. 1, Jan./Jun. 2006.
- JOLLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J. F. **O Indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 83-124.
- KANTER, R. M. **Classe mundial: uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LESSA, L. C. C. et al. Executivos brasileiros expatriados: percepções da nova função e influência da distância psíquica. **Anais do XXXII EnANPAD**. Rio de Janeiro, RJ, 2008. CD-ROM.



- LYLES, M. A. Aprendizagem organizacional e transferência de conhecimento em Joint Ventures Internacionais. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimentos e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 273-293.
- MCCALL, M.; HOLLENBECK, G. **Desenvolvimento de executivos globais: as lições da experiência internacional**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- MCCAUGHEY, D.; BRUNING, N. S. Enhancing opportunities for expatriate job satisfaction: HR strategies for foreign assignment success. **Human Resource Planning**, 28(4), 2005.
- MINTZBERG, H.; GOSLING, J. Educando administradores além das fronteiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, 43, Abril / Maio / Junho 2003. 29-43.
- NICOLINI, A. O futuro administrador pela lente das novas Diretrizes Curriculares: cabeças "bem-feitas" ou "bem cheias"? **Anais do XXVI EnANPAD**. Salvador, BA, 2002. CD ROM.
- \_\_\_\_\_. Qual será o Futuro das Fábricas de Administradores? **Revista de Administração de Empresas**, 43, pp. 44-54. São Paulo, 2003.
- NUNES, S. C.; BARBOSA, A. C. Q. A Inserção das Competências no Curso de Graduação em Administração: Um Estudo em Universidades Brasileiras. **Anais do XXVII EnANPAD**. Atibaia, SP, 2003. CD ROM.
- ODERICH, C. L.; LOPES, F. D. Novas competências e gerência internacional: uma análise a partir da perspectiva institucional. **Revista Eletrônica de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, 7, Jan - Fev 2001.
- PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. **RAC**, Curitiba - PR, 12, Abr-Jun 2008. 339-368.
- PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. **Anais do XXVIII EnANPAD**. Curitiba, PR, 2004. CD-ROM.
- RAMOS, M. N. **A pedagogia das Competências: autonomia ou adaptação?** São Paulo: Cortez, 2001.
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.
- SEBBEN, A. **Expatriados.com: um desafio para os RHs interculturais**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009.
- SELMER, J. Who wants an expatriate business career? In search of the cosmopolitan manager. **International Journal of Cultural Management**, 2001.
- SOBEET, S. B. D. E. D. E. T. E. D. G. **Internacionalização das empresas brasileiras: estudo temático 2005 / 2006 do Fórum de Líderes / SOBEET**. São Paulo: Clio Editora, 2007.
- SOUZA, A. E. S. **Aprendizagem e desenvolvimento de competências de gestores na expatriação**. (Mestrado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo. 2007.
- SOUSA, A.F. et al. Gestores Brasileiros que Trabalham no Exterior: Um Estudo Baseado nas Lições Aprendidas por Executivos Globais. **Anais do XXXIV EnANPAD**. Rio de Janeiro, RJ, 2010. CD ROM.
- SOUZA, S. P.; BARROS, M. E. B. A Lógica do Contemporâneo e a Produção de Subjetividade nos Cursos de Administração. **Anais do XXXIII EnANPAD**. São Paulo, SP, 2009. CD ROM.
- TUNG, R. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**, 33 (2), 1998.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2008.