

A Inserção das Competências no Curso de Graduação em Administração: Um Estudo em Universidades Brasileiras

Autoria: Simone Costa Nunes, Allan Claudius Queiroz Barbosa

Resumo

O novo cenário competitivo de “interferências” no contexto social (globalização, desregulamentação, privatização) tem levado as organizações a um contínuo repensar de suas estratégias, visando alcançar melhores níveis de competitividade e de excelência. As chamadas *novas tecnologias organizacionais* vêm sendo adotadas pelas empresas, podendo-se destacar desde aquelas que alteram a estrutura organizacional e os sistemas de produção, tais como a implementação de princípios do modelo japonês de produção, reengenharia, terceirização e *downsizing*, até aquelas relacionadas à flexibilização do trabalho, via mudanças na sua gestão. Nesse contexto se aprofunda o debate sobre a gestão de competências e sua inserção na formação curricular e/ou profissional. É dentro desta perspectiva que esse trabalho analisa a experiência de duas universidades visando conhecer como foi adotada a lógica das competências no currículo do curso de graduação em Administração. A partir do levantamento qualitativo de dados, foram obtidas informações a respeito do processo de alteração curricular dos cursos, da inserção do conceito de *competência* nos currículos, do perfil e das competências definidas para os egressos, bem como do repasse de tal conceito junto a alunos e docentes.

1. Introdução

O novo cenário competitivo de “interferências” no contexto social (globalização, desregulamentação, privatização) tem levado as organizações a um contínuo repensar de suas estratégias, visando alcançar melhores níveis de competitividade e de excelência.

As chamadas *novas tecnologias organizacionais* vêm sendo adotadas pelas empresas, podendo-se destacar desde aquelas que alteram a estrutura organizacional e os sistemas de produção, tais como a implementação de princípios do modelo japonês de produção, reengenharia, terceirização e *downsizing*, até aquelas relacionadas à flexibilização do trabalho, via mudanças na sua gestão. Nesse contexto se aprofunda o debate sobre a gestão de competências e sua inserção na formação curricular e/ou profissional.

Os programas de competências têm como premissa a convicção de que o desenvolvimento do “talento humano” deve ser a base para a competitividade (ZÚNIGA, [s.d.]). Isso pode ser demonstrado pelos estudos realizados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) na América Latina, que apresentaram como sendo a principal dificuldade para se melhorar a competitividade justamente a falta de uma capacitação adequada dos trabalhadores. Os esforços visando melhorar a empresa no sentido tecnológico e organizacional e na expectativa de uma melhor produtividade e de garantia da competitividade, permitem que se busque a melhoria no “talento humano”.

A noção de competência aparece também vinculada ao tema *educação* como pode ser observado em trabalhos de diversos autores como BARATO (1998), DUCCI (1996a, b), EVERS et al. (1998), GILS (1996), GONCZI (1996), GORDILLO (1996) e MERTENS (1996).

Nessa perspectiva, esse trabalho tem como objetivo pesquisar as mudanças ocorridas nos currículos dos cursos de administração, frente às novas diretrizes implementadas na última LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) a partir do conceito de *competências*. Para isso, optou-se por trabalhar com universidades que já tivessem estruturado

os seus currículos com base no conceito de competências e que representassem o setor público e o privado, tornando possível conhecer e analisar os currículos de cada uma das unidades escolhidas.

A fim de realizar a investigação, foi considerada a pesquisa do tipo *estudo de caso* que, de acordo com VERGARA (1997, p.46), “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.”

A coleta de dados ocorreu, fundamentalmente, através de pesquisa documental e da pesquisa de campo. A investigação documental é aquela “... realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza...” (VERGARA, 1997, p.46). O principal documento analisado foi o Projeto Pedagógico dos cursos de Administração das Universidades escolhidas enquanto unidades de análise, visando levantar dados sobre a inserção do conceito de competência após a última alteração curricular. Foi também desenvolvida pesquisa documental junto ao Ministério da Educação com o intuito de levantar informações que se referissem à inserção do conceito de competência no ensino e de obter dados gerais sobre as diretrizes curriculares para os cursos de graduação, em específico, o curso de Administração.

A pesquisa de campo deu-se com a realização de entrevistas semi-estruturadas com os coordenadores dos cursos em questão. As entrevistas visavam fornecer maiores esclarecimentos sobre o processo de inserção das competências nos currículos dos cursos, tendo sido estruturadas a partir da análise dos projetos pedagógicos. O roteiro de entrevista foi composto por questões que abrangeram informações gerais a respeito da introdução do conceito de competências no currículo, sobre o corpo docente e discente, a articulação entre competências e estrutura curricular e o papel do coordenador no processo.

Esse trabalho está dividido em três etapas, de forma a permitir o entendimento da inserção das competências no ensino de graduação em Administração no Brasil e nos currículos dos cursos pesquisados. Primeiramente, são apresentados subsídios teóricos à compreensão do tema competências, sua origem, conceito e a relação com a educação. Na sequência, vêm os dados coletados em pesquisa documental junto ao Ministério da Educação sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais e as Diretrizes Curriculares Gerais dos Cursos de Graduação.

A terceira etapa constitui-se da análise dos projetos dos cursos de graduação em administração estudados e das entrevistas realizadas com os coordenadores de curso. Ao final, são feitas considerações a título de conclusão sobre o tema abordado.

2. Competências: suas origens e conceituação

O sentido da palavra *competência* tem a sua origem associada às mudanças ocorridas no ambiente organizacional a partir da década de 80, que levaram ao aumento da complexidade do trabalho (resultado de processos de *downsizing*, reestruturação organizacional, mudanças nos processos de trabalho, desenvolvimento de times, dentre outros) e à necessidade crescente de se lidar com as contingências. Desta forma, segundo ZARIFIAN (2001), é preciso analisar as mutações no trabalho e em sua organização para que se possa entender a importância do termo *competência*.

A abordagem dominante na França (da qualificação profissional) por exemplo, denomina *formação e gestão de competências* o conjunto de práticas tradicionais que estabelecem as capacidades ou qualidades necessárias a um indivíduo, para que possa ocupar um determinado emprego ou posto de trabalho (ZARIFIAN, 1996). Assim sendo, o referencial de formação tem como base o referencial do emprego. Em consonância com as práticas tayloristas e com a organização burocrática do trabalho, tal abordagem busca

formalizar procedimentos e modos de agir tornando-os rotineiros e automáticos, afastando a iniciativa das pessoas e sua subjetividade.

Quando comparada com o conceito de qualificação, a noção de competência é ainda bastante imprecisa, sendo ausente a idéia de relação social que, para alguns autores, é definidora do conceito de qualificação (HIRATA, 1994). Do conceito de qualificação HIRATA (1994) ressalta a sua multidimensionalidade: qualificação do emprego, qualificação do trabalhador, qualificação como uma relação social. A qualificação do emprego refere-se àquela “... definida pela empresa a partir das exigências do posto de trabalho...”. A qualificação do trabalhador incorpora as qualificações sociais ou tácitas, podendo ser decomposta em *qualificação real* – representada por um “conjunto de competências e habilidades, técnicas, profissionais, escolares, sociais” – e *qualificação operatória*, que se refere às potencialidades empregadas pelos operadores para enfrentarem as situações de trabalho. Por fim, a qualificação como uma relação social, resultado da correlação de forças capital-trabalho (p.132). De forma diferente, a noção de competência corresponderia a um novo modelo de qualificação no estágio de adoção de um novo modelo de organização do trabalho e gestão da produção, pós-taylorista – a organização do trabalho da empresa japonesa. O conceito de qualificação, assim associado ao modelo taylorista, vem sendo substituído pela noção de competência.

As qualificações exigidas no interior do modelo empresarial japonês contrastam com aquelas relacionadas à lógica taylorista de remuneração, definição de postos de trabalho e de competências: “trata-se da capacidade de pensar, de decidir, de ter iniciativa e responsabilidade, de fabricar e consertar, de administrar a produção e a qualidade a partir da linha...”, incorporando-se assim um padrão de um máximo de polivalência e multifuncionalidade (HIRATA, 1994, p.130).

ZÚÑIGA ([s.d.]) considera que o tema competências *laborais* vem evoluindo dos enfoques tradicionais, que se focam na análise dos postos de trabalho e naquilo que o trabalhador faz, para um enfoque centrado no resultado alcançado, dentro de uma visão sistêmica da organização. Com base nessa perspectiva, o conceito de desempenho aparece em torno da capacidade que o trabalhador tem para obter resultados em seu trabalho. Assim, na visão desse autor, tal enfoque traz vantagens para o trabalhador na medida em que possibilita ao mesmo saber exatamente o que dele se espera, o que faz com que seja mais eficiente e fique mais motivado. Todos os esforços e ações, a exemplo de planos de capacitação e das avaliações de desempenho, serão, assim, feitos tendo em vista o alcance dos objetivos esperados.

Para BARATO (1998) contudo, *competência* não se confunde com desempenho, sendo que este pode ser utilizado como uma forma de se aferir a competência. Nesse sentido, a competência refere-se à capacidade do sujeito e serve como guia dos desempenhos. Nasce daí um conceito para competências: “... são saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinados desempenhos, assim como de assimilar e produzir informações pertinentes.” (BARATO, 1998, p.16).

DUTRA & HIPÓLITO & SILVA (1998) definem *competência* como um conjunto de qualificações que permite que um indivíduo tenha uma *performance* superior em situação de trabalho.

Para LEVY-LEBOYER (1997), as competências estão vinculadas a uma tarefa, uma atividade determinada ou a um conjunto de atividades. São consequência da experiência e constituem saberes articulados, integrados entre eles e de alguma forma automatizados, na medida em que a pessoa competente mobiliza este saber no momento oportuno, sem ter necessidade de consultar regras básicas nem de perguntar sobre as indicações de tal ou qual conduta. Para essa autora, contudo, estas características das competências fazem com que seja

difícil descrevê-las, uma vez que as representações que servem de guia ao indivíduo na atividade e que servem para integrar os diferentes saberes e atitudes estão implícitas.

DUCCI (1996a) refere-se ao conceito como a capacidade para o enfrentamento e a resolução de problemas com sucesso em situações de incerteza na vida do trabalho, sendo que é justamente essa imprevisibilidade que faz a diferença entre os conceitos de competência e qualificação.

Outro enfoque dado ao tema refere-se ao deslocamento do conceito de competência como algo inerente ao indivíduo ou ao seu cargo para um conceito mais genérico que apresenta a competência como um atributo das organizações. Nesse sentido SANDBERG (1994) discute a existência de estudos que tratam da apreensão de competências pelos gestores e que se dividem naqueles que focam as competências em nível coletivo e aqueles focados em nível individual. Na perspectiva do coletivo, as competências são discutidas em termos de competências distintivas da organização ou *competências essenciais*. Para esse autor, as competências em nível coletivo extrapolam a existência humana e referem-se também a diversos sistemas e rotinas das organizações.

Seguindo essa mesma linha encontra-se o trabalho de PRAHALAD & HAMEL (1995), segundo os quais uma empresa deve ser vista não somente como um portfólio de produtos/serviços, mas também como um portfólio de competências. As competências, vistas dessa forma, seriam as competências da organização, ou seja, um conjunto de habilidades, tecnologias e capacidades presentes na empresa e que mantêm o seu sucesso – competências denominadas *essenciais* são a alma de uma corporação.

A aquisição e o aprimoramento de competências essenciais estão diretamente ligados à alocação de talentos nessa mesma empresa, talentos esses que constituem as competências essenciais e que, em última análise, referem-se a habilidades que seus funcionários possuem. PRAHALAD & HAMEL (1995) referem-se nesse sentido, à existência de uma comunidade de pessoas dentro da organização que são detentoras das competências essenciais da corporação.

Buscando-se uma síntese para o conceito pode-se observar no trabalho de BITENCOURT (2001) que as *competências*, nas diferentes abordagens entre os autores que discutem o tema, estão relacionadas a basicamente um dos aspectos que se seguem: desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação); capacitação (aptidão); práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos (ação); articulação de recursos (mobilização); busca de melhores desempenhos (resultados); questionamento constante (perspectiva dinâmica); processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo (autodesenvolvimento); relacionamento com outras pessoas (interação). Essa autora, por sua vez, entende competência como um conceito que engloba o autodesenvolvimento, práticas voltadas ao ambiente externo da empresa e auto-realização.

3. A Inserção das Competências no Ensino de Graduação em Administração no Brasil

O debate a respeito do conceito de competências passa pelo seu entendimento no campo da educação, surgindo no bojo das discussões sobre o sistema educacional frente às exigências de competitividade, produtividade e inovação do sistema produtivo. Como parte dos programas de reforma do Estado nos países latino-americanos, o sistema educacional vai sofrer alterações a partir da década de 90, recebendo orientação e suporte financeiro de organismos internacionais, visando a articulação e subordinação da produção educacional às necessidades do mercado de trabalho e a necessidade da definição de mecanismos de controle e avaliação da qualidade do sistema de ensino (DELUIZ, 2001).

As mudanças no sistema educacional brasileiro vão ocorrer a partir de 1995 com a publicação da Lei 9.131, de 24/11/95, que modifica a Lei 4.024, de 20/12/1961. Dentre as alterações ocorridas encontra-se a elaboração do projeto de Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), cujo objetivo é orientar os cursos de graduação. Essas Diretrizes vêm substituir os currículos mínimos desses cursos, que estabeleciam um patamar uniforme entre cursos de diferentes instituições, implicando em elevado detalhamento das disciplinas e cargas horárias. O detalhamento dos currículos mínimos profissionalizantes, rigidamente concebidos na norma, inibia as instituições no sentido de inovar seus projetos pedagógicos não mais permitindo assim, “o alcance da qualidade desejada segundo a sua contextualização no espaço e tempo. Ao contrário, inibiam a inovação e a diversificação na preparação ou formação do profissional apto para a adaptabilidade!...” (BRASIL, 2002, p.2).

As DCN ensinam a flexibilização curricular e conferem maior autonomia às instituições na definição dos currículos plenos dos seus cursos, possibilitando-lhes elaborar seus projetos pedagógicos de acordo com as demandas sociais e do meio e aos avanços científicos e tecnológicos. Têm orientação na direção de uma formação básica que visa preparar os futuros graduados para enfrentar os desafios das rápidas mudanças na sociedade, no mercado de trabalho e nas condições de exercício profissional. É encorajado o reconhecimento de conhecimentos, habilidades e competências adquiridas fora do ambiente escolar, inclusive as que se referem à experiência profissional julgada relevante para a área de formação em consideração. Foram concebidas com o propósito de se estabelecer um perfil do formando no qual a formação de nível superior fosse constituída por um processo contínuo, autônomo e permanente, possibilitando uma formação básica e uma formação profissional fundamentada na competência teórico-prática, visando atender as contínuas e emergentes mudanças para cujo desafio o formando deverá estar apto (BRASIL, 2002).

Dentre os princípios norteadores das DCN, está o desenvolvimento de competências para a laboralidade, podendo a competência profissional ser entendida como a “capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho.”¹ (BRASIL, 1999a, p.2). O conhecimento pode ser entendido como o que muitos denominam *saber*. As habilidades referem-se ao saber fazer que está relacionado com a prática do trabalho. O valor expressa-se no saber ser, na atitude relacionada com o julgamento da pertinência da ação, com a qualidade do trabalho, a ética do comportamento, a convivência participativa e solidária e outros atributos humanos, tais como a iniciativa e a criatividade.

Encontram-se nas Diretrizes Curriculares Gerais dos Cursos de Graduação, dentre outras, as especificações quanto ao perfil desejado do formando e às competências/habilidades/attitudes, por curso. Tais Diretrizes são divididas em diretrizes comuns aos cursos e diretrizes específicas por curso. Dentre as primeiras, tem-se aquelas que se referem ao projeto pedagógico, à organização curricular, aos estágios e atividades complementares, ao acompanhamento/avaliação e à monografia/trabalho de conclusão de curso. Nas Diretrizes Específicas por Curso, encontram-se a definição do perfil desejado do formando, as competências e habilidades que devem ser possibilitadas na formação do estudante e os conteúdos curriculares.

No que se refere ao perfil desejado do formando do curso de graduação em Administração, de acordo com as Diretrizes Curriculares, tem-se:

“o curso de Administração deve ensinar condições para que o bacharel em Administração esteja capacitado a compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento no seu conjunto, observados os níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como a desenvolver o alto gerenciamento e a assimilação de novas informações, apresentando

flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas presentes ou emergentes nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.” (BRASIL, 2002, p.13).

As Diretrizes Curriculares apresentam também, as seguintes competências e habilidades (BRASIL, 2002, p.13): reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão; desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento; desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais; ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional; desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.

Essas competências e habilidades referem-se ao mínimo que deve ser revelado pelos profissionais egressos de cursos de graduação em Administração conforme as diretrizes do Ministério da Educação (BRASIL, 2002).

O conceito de competência amplia desta forma, a responsabilidade das instituições de ensino na organização curricular na medida em que exige a inclusão de novos conteúdos, novas formas de organização do trabalho, de incorporação dos conhecimentos adquiridos na prática, de metodologias que venham a propiciar o desenvolvimento de capacidades para resolver novos problemas, comunicar idéias, tomar decisões, ter iniciativa, ser criativo e ter autonomia intelectual. Juntamente com outros conceitos como flexibilidade e interdisciplinaridade, a *competência* dá norteamento à organização curricular, à prática educativa e à gestão (BRASIL, 1999b).

Essa discussão conceitual, longe de se traduzir na completude do entendimento das competências, serve como pano de fundo ao levantamento e análise das propostas curriculares do curso de Administração das Universidades estudadas.

4. A inserção das Competências no Currículo do Curso de Administração

As Universidades estudadas são aqui denominadas *pública* e *privada*. As duas têm a sua sede em Belo Horizonte e possuem o currículo do curso de administração estruturado com base no conceito de competências. A Universidade Privada teve o novo currículo implementado no 2º semestre de 2001, enquanto a Pública, finalizou a proposta de mudança curricular em 2002, porém, esta ainda não se encontra aprovada pelo órgão colegiado, não tendo assim entrado em vigor até o presente momento.

a) A Universidade Privada

A Universidade Privada teve o conceito de competências inserido no currículo do curso de graduação em Administração a partir da última reformulação de seu projeto pedagógico, ocorrida no período compreendido entre o 2º semestre de 1999 e o 1º semestre de 2001 (PROJETO, 2001).

Esta Instituição possui oito unidades que oferecem o curso de administração. Destes cursos, a orientação de mudança atingiu três unidades. Do restante, três estão em fase de implantação curricular (os cursos não formaram nenhuma turma ainda) e duas mantêm autonomia na elaboração e desenvolvimento da proposta do curso.

É importante observar que este elemento, por si só, já induz a uma reflexão inicial sobre a perspectiva das competências, na medida em que, ao mesmo tempo que demonstra pluralidade e inserção a partir de especificidades locais, dificulta a integralidade de uma visão comum.

Participaram da reformulação do projeto 14 pessoas pertencentes às unidades que têm projeto pedagógico em comum. Eram eles os coordenadores do curso de Administração, coordenadores adjuntos, coordenadores de núcleos de disciplinas e diversos membros do corpo docente, com destaque para aqueles professores que faziam parte da Comissão de Avaliação das Condições de Oferta dos Cursos de Administração no país. Paralelamente a este trabalho, foi feita uma pesquisa junto às instituições mais representativas do ensino da Administração no país, através de contato com seus dirigentes.

Segundo a comissão, essa reestruturação curricular teve como objetivo atender aos anseios da sociedade e do mercado, tendo em vista expectativas levantadas pela Universidade através de um estudo realizado em 1999 por um instituto de pesquisa, que indicou caminhos para a inserção no mercado dos egressos dos cursos de Administração em Minas Gerais. Além disso, a reformulação curricular visava a redução do tempo de duração do curso, passando de dez para oito períodos, a incorporação das propostas de flexibilização segundo direcionamento do Ministério da Educação, a ampliação das horas disponíveis para a oferta de conteúdos contemporâneos referentes à administração, bem como a integralização de horas ao currículo através de eventos que interessassem à formação do aluno.

Verificou-se que a maior motivação para o início desse processo adveio das diretrizes do Ministério da Educação. Entretanto, as alterações curriculares também vieram atender a um questionamento que já se fazia a respeito do foco dos cursos de Administração, uma vez que os mesmos eram, muitas vezes, criticados por serem altamente generalistas.

Esses questionamentos demonstraram que existiam dúvidas sobre qual seria o perfil esperado do egresso dos cursos de Administração, ou seja, que tipo de profissional pretendia-se formar. Dessa forma, a definição das habilitações e de ênfases nos cursos de Administração, tais como Marketing, Turismo, Hotelaria e Administração Hospitalar, para citar alguns exemplos, espelham a tentativa de várias instituições no sentido de dar um direcionamento mais forte a esses cursos e de responder às críticas e questionamentos sobre o perfil esperado do egresso.

Observou-se ainda, que não existem, nessa Universidade, mecanismos formais para se levantar as demandas sociais e transformá-las em competências requeridas aos egressos. Assim, a definição das competências requeridas no atual currículo do curso partiu do próprio Ministério da Educação, que estabeleceu competências e habilidades mínimas para os estudantes que terminam os cursos de Administração, das pesquisas realizadas pela Universidade, conforme citado anteriormente, e também da própria vivência, experiência e percepção dos professores que participaram da reformulação curricular².

A respeito do conceito de *competência* entendido no curso de Administração, um coordenador do curso entrevistado apresentou o seguinte: “*competências seriam conhecimentos e habilidades que o profissional tem*”. Esse conceito, na perspectiva de BITENCOURT (2001), está associado ao desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação) e à capacitação (aptidão).

A partir desse conceito, verifica-se no projeto do curso a presença de um perfil estruturado para o egresso, que deve possuir as seguintes características: capacidade para gerenciar empreendimentos humanos, sociais, econômicos e culturais; visão humanística e

visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente; formação técnica e científica para atuar na gestão das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática profissional; competência para empreender, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações; capacidade de coordenar e atuar em equipes multidisciplinares; capacidade de compreender a necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança; capacidade de gerenciar dados e informações visando ao desenvolvimento organizacional; capacidade de utilizar raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e fórmulas matemáticas e estabelecendo relações causais e formais entre os fenômenos; capacidade de demonstrar compreensão do todo administrativo, de modo integrado, sistêmico e estratégico; capacidade de resolver situações com flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas e desafios organizacionais; capacidade de selecionar estratégias adequadas de ação, visando atender aos interesses organizacionais; capacidade de promover o desenvolvimento humano visando a melhoria de vida nas organizações.

Na perspectiva da Universidade Privada, as competências e habilidades³ demonstram um conjunto de saberes e conhecimentos provenientes de várias instâncias: da formação geral (conhecimento científico), da formação profissional (conhecimento técnico) e da experiência social e de trabalho (qualificações tácitas). As habilidades que os futuros administradores deverão desenvolver, presentes no projeto pedagógico da Universidade são, fundamentalmente, aquelas definidas pelo MEC.

Após traçado o perfil do egresso, foram estabelecidas as disciplinas que deveriam compor o novo currículo. O perfil esperado do egresso foi resumido em sete grandes blocos (líder, empreendedor, negociador/articulador, estrategista, gestor de resultados, comunicador e organizador/controlador) e, a partir dessa definição, foram articulados os conhecimentos e habilidades requeridos com as disciplinas que deverão provê-los.

Segundo um coordenador do curso, as competências não estão direcionadas apenas para aquilo que espera o mercado de trabalho, tendo-se levado em conta outras demandas da sociedade. Nesse sentido, algumas disciplinas do currículo tais como filosofia, ética e sociologia, para citar alguns exemplos, vêm atender ao propósito de “*sensibilizar os alunos para uma formação mais completa*” possibilitando a formação de “*pessoas capacitadas sob o ponto de vista profissional mas com sensibilidade humana para perceber as outras necessidades que a sociedade tem, além, especificamente da produção e da geração de resultados.*”

Essa preocupação com o estabelecimento de um perfil que contemple não somente a formação de um profissional mas também do cidadão, aparece na própria missão do curso que tem explícita a “*responsabilidade para dotar profissionais com competências gerenciais com responsabilidade técnica, humana e cristã.*”

Verificou-se que a definição das competências afetou a organização curricular, tendo levado à redefinição do ementário e do conteúdo programático das disciplinas. Quanto às alterações ocorridas visando a maior flexibilidade no currículo, tem-se como exemplos a ampliação da carga horária das disciplinas denominadas *Tópicos Multidisciplinares* e a criação da disciplina *Seminários de Estratégia e Competitividade*, que visam a freqüente inserção de um conteúdo mais atualizado.

Levando-se em conta que em um determinado momento do curso novas competências possam ser requeridas aos alunos (novos conhecimentos e novas habilidades), essas disciplinas poderão possibilitar a inserção de tais conteúdos nos currículos em vigência. Um coordenador do curso entende isso como um desafio para o curso pois, é necessário que se faça uma leitura permanente das novas demandas sociais a fim de que sejam identificados e escolhidos temas que sejam realmente relevantes para a formação dos alunos. Por este motivo

inclusive, o mesmo afirma que *“esse projeto pedagógico não está pronto e acabado, eu percebo que ele nunca estará pronto porque nós precisamos sempre atualizá-lo”*.

Com relação à transmissão das competências pelos docentes, vem sendo feito um trabalho de disseminação do perfil esperado e das competências requeridas aos egressos do curso junto aos professores, especialmente os novatos, tendo ocorrido, antes do início do 1º semestre letivo de 2002, o primeiro encontro com os mesmos, em um dos campi da Universidade, visando atender a tal propósito.

Nesse primeiro encontro foram discutidos aspectos tais como a origem da reformulação curricular, as diretrizes do Ministério da Educação, a missão do curso, o perfil e as competências requeridas aos alunos. Foi apresentada a nova ênfase dada ao curso e passadas diretrizes para a atividade docente tendo em vista a formação das competências definidas no novo projeto.

Referindo-se ao papel do professor na articulação das competências com o conteúdo programático de sua disciplina, um coordenador entrevistado afirma que *“não existe uma fórmula única de transmissão, cada um vai descobrir sua fórmula, agora, primeiro ele precisa estar convencido disso”*. É a partir dessa constatação que os responsáveis pela gestão do curso têm tido a preocupação com a sensibilização dos professores para o assunto, uma vez que os mesmos têm papel fundamental na formação das competências requeridas aos egressos do curso.

Um desafio na gestão do curso apresenta-se exatamente nesse ponto, ou seja, no controle e avaliação da atividade acadêmica no sentido possibilitar a mensuração dos resultados esperados tendo em vista os objetivos propostos. Isso significa conhecer se realmente as competências definidas para o curso estão sendo absorvidas pelos estudantes. Não há, ainda, na Universidade, uma avaliação que possa efetuar essa medição, porém, segundo o entrevistado, *“é intenção chegar a um modelo de avaliação com que a gente possa medir a eficácia dessa orientação. Queremos saber através dos alunos se eles estão percebendo isso e como eles estão percebendo”*.

As tradicionais avaliações presentes na Universidade não conseguem medir esses resultados e *“passam longe da avaliação do conhecimento, da formação de competências, de perceber se os alunos estão adquirindo tais e tais habilidades”*. Elas têm, na verdade, outros objetivos que não contemplam a aquisição de competências pelos estudantes.

Tem sido feito também um trabalho de sensibilização para o tema junto aos estudantes. Logo em seguida à primeira reunião feita com os professores, houve um encontro com os alunos do curso de Administração a fim de apresentar-lhes a ênfase do curso e os conhecimentos e habilidades que a Universidade pretende que os mesmos adquiram ao longo do curso. Esse trabalho de informação e sensibilização dos alunos tem sido uma constante no curso, através de encontros com os mesmos ou reuniões específicas com os representantes de turmas.

Por fim, visando ilustrar a importância com que vê o tema competências, o entrevistado afirmou: *“eu acho que a formulação, a explicitação de que competências pretendo que tenham os egressos, isso é o começo de tudo. A partir daí é que vem todo o resto – as ementas, o conteúdo programático”*.

b) A Universidade Pública

O conceito de competências está presente na proposta de reformulação curricular do curso de graduação em Administração da Universidade Pública estudada.

Essa proposta foi desenvolvida por uma comissão que envolveu o coordenador do curso, professores – alguns indicados pela assembléia departamental e outros que, por iniciativa própria, se propuseram a trabalhar na proposta – e alunos que estavam nos primeiros

períodos do curso ou se formando. Levou-se em conta, no processo de escolha dos membros da comissão, a possibilidade de contribuição de cada um deles, num total de oito membros (cinco docentes e três discentes)

A maior motivação para o início desse processo, assim como ocorreu na Universidade Privada, adveio das diretrizes do MEC. Segundo a coordenadora do curso

“a gente só está mudando porque as diretrizes curriculares mudaram já entrando com o conceito de competência e a gente vai dar uma flexibilidade maior ao currículo. Só por isso. Se você olhar o currículo de administração desde que ele começou já é um currículo bem flexibilizado.”

No entanto, verificou-se que, bem antes de ser finalizada a atual proposta de alteração curricular, o departamento de ciências administrativas dessa Universidade já vinha adotando medidas no sentido de problematizar e propor alternativas para a formação discente. Nesse sentido, foram realizados seminários internos nos anos de 1999 e 2000, com a presença de professores do curso de Administração, a fim de discutir e propor um projeto pedagógico que fosse condizente com os ditames de modernidade e tradição exigidos pela sociedade. Em tais reuniões foram delineados pontos preliminares de reflexão que deram origem a um documento que viria a subsidiar a consolidação do projeto pedagógico do curso de graduação em administração (DOCUMENTO, 2002). Dentre os aspectos trabalhados pelos professores encontra-se o perfil do quadro docente, discente e dos servidores técnico-administrativos.

O balizador das discussões foi a busca do equilíbrio entre três dimensões distintas e interdependentes que representam os eixos constitutivos do projeto pedagógico: a necessidade de se manter fiel aos preceitos normativos da Universidade (eixo institucional), a adequação às diretrizes curriculares definidas para o curso de Administração pelo MEC (eixo curricular) e o ajuste ao processo de flexibilização curricular em curso na Universidade (eixo conceitual).

Observou-se também que, já na segunda metade da década de noventa (1996), a Universidade mostrava-se preocupada com a inserção da flexibilização curricular no projeto do curso de administração visando o aprimoramento e a atualização dos conceitos de curso e currículo, numa tentativa de se efetuar adequações que pudessem dar respostas às demandas da sociedade.

Nessa Universidade, assim como foi constatado na Universidade Privada pesquisada, não existem mecanismos formais para se levantar as demandas sociais e transformá-las em competências requeridas aos egressos do curso. Desta forma, a definição das competências no atual currículo partiu das discussões realizadas em reuniões com o corpo docente, conforme mencionado anteriormente, e das diretrizes do MEC.

Sobre o entendimento do conceito de *competência* para o curso de Administração, a definição que mais se adequa ao objeto proposto é a de PUJOL (1999), segundo o qual *competência* é a capacidade de uma pessoa para realizar uma atividade, aplicando os conhecimentos, destrezas e atitudes requeridas em uma determinada gama de funções, em situações e contexto definidos⁴.

Para o curso de Administração, as competências foram tipologizadas em quatro grandes níveis com um aporte transversal, conforme a seguir: Competências básicas – aquelas que se referem a comportamentos elementares e associados à formação básica, como por exemplo leitura, comunicação verbal e escrita, capacidade de raciocínio e capacidade crítica e analítica (filosofia, sociologia, economia, etc); Competências genéricas – relacionadas a comportamentos comuns ao perfil de um administrador, como por exemplo trabalho em equipe (disciplinas comportamentais, direito, etc); Competência específica – vinculado às particularidades da formação do administrador (marketing, recursos humanos, finanças, etc); Competências transversais – aquelas que perpassam o conjunto de competências garantindo

sua consistência através de conteúdos de suporte e/ou de garantia de articulação curricular (ética, etc) (PROJETO, 2002).

A partir dessa definição de competências, é possível detalhar os conteúdos e ações para garantir o ajuste desta estrutura conceitual às ferramentas operacionais para sua adoção. É importante observar que a definição das competências que o curso se propõe a oferecer tem um rebatimento imediato nos conteúdos curriculares das próprias disciplinas.

De forma sintética, o esquema para as competências propõe o seguinte seqüenciamento: no primeiro momento, define-se as competências necessárias ao futuro Administrador, ponderando a sua distribuição dentro do tempo cronológico do curso; no segundo momento, quase como uma meta-competência, define-se por disciplina curricular seu arranjo de competências. Esta definição não necessariamente deve abarcar todas as competências (básicas, genéricas e específicas), e está diretamente ligada ao seu escopo e inserção na grade do curso.

Conforme consta em documento síntese das reuniões de professores do departamento de administração, uma primeira reflexão importante estava centrada na definição do perfil do discente: quem deveremos formar? A comissão de reformulação curricular trabalhou no sentido de delinear o conjunto de competências que espelhe a preocupação em garantir ao egresso do curso a capacidade de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, propondo ações estruturantes e objetivas para o pleno desenvolvimento social e econômico do país (visão do curso de graduação em administração da Universidade Pública).

Segundo a percepção dos professores, ao confrontar-se com problemas, o Administrador deve ser capaz de identificar as variáveis mais importantes, perceber suas relações principais, aplicar o conhecimento específico exato e selecionar o método de solução mais adequado. Em linhas gerais, ter uma visão global e formação humanística que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inscrito e tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente.

Dentre os objetivos presentes no mesmo documento encontra-se a formação de indivíduos com uma perspectiva ampla e integrada da sua profissão: a formação de indivíduos com capacidade de entender as organizações e seus processos, suas relações internas e com o meio ambiente; a formação de indivíduos aptos a resolver os problemas de sua profissão de forma criativa e cuja atuação seja eticamente orientada.

Quanto ao perfil do egresso proposto, tem-se, então: capacitado a empreender, administrar e gerir organizações e negócios, com postura ética frente à sociedade; preparado para atuar de forma eficiente, eficaz e sistêmica nas diversas áreas das organizações; habilidade de comunicação e relação interpessoal e visão global do meio social, político e cultural no qual está inserido; contínuo aperfeiçoamento profissional; preparado para ser um agente de mudança; conscientizado em relação aos problemas da humanidade (consciência ecológica).

O perfil estabelecido para o corpo docente é o seguinte: competência didática, pedagógica e científica; capacidade de liderança; habilidade de comunicação e relação interpessoal; responsabilidade; criatividade; contínuo aperfeiçoamento profissional; conscientização do seu papel fundamental como catalisador de mudanças positivas na sociedade; respeito e acuidade na relação com os alunos; rigor no processo pedagógico; respeito aos valores institucionais; obediência aos projetos de conteúdos das disciplinas; promoção de atividades enriquecedoras/inovadoras; professor como símbolo/cidadão; respeito aos valores éticos e morais; valorizar o trabalho em equipe; respeito às opiniões alheias; comprometimento com as suas funções; promoção do progresso da ciência e sua difusão juntos aos alunos; criar ambiente das relações interpessoais para o crescimento pessoal e profissional de professores e alunos; promoção da formação ética, social e ambiental; visão crítica e analítica da realidade das organizações; promover uma visão realista das

organizações, dosando com uma visão idealista; criar espaço para mudanças; estimular os alunos para que sejam agentes transformadores; ser proativo no ato de estudar; contribuir de forma criativa, inovadora e proativa para o crescimento do conhecimento individual e profissional; resgatar os valores do papel do professor como educador; exercer e preservar com excelência os valores da cátedra; identificar com clareza os papéis na relação docente/discente; manter alto nível de relação entre colegas no corpo docente; comportar-se segundo elevados padrões éticos nas relações com seus pares, alunos, superiores e funcionários; melhorar a capacitação dos professores que estarão atuando nesse novo modelo; atuar preservando a missão, valores e objetivos do projeto pedagógico.

Foi traçado, ainda, o perfil dos servidores técnico-administrativos, conforme se segue: habilitado a efetuar o atendimento adequado às necessidades do corpo docente, discente e demais usuários, garantindo a qualidade dos serviços de apoio institucional.

É interessante notar a preocupação da Universidade Pública no sentido de definir os perfis desses dois últimos atores (docentes e corpo técnico-administrativo), o que não aparece no projeto pedagógico da Universidade Privada. A definição desses perfis, particularmente dos docentes, reflete a importância com que são vistos os professores para a formação das competências requeridas, conforme consideração feita pela coordenação do curso na Universidade Pública que, quando questionada a respeito dos recursos que são importantes para que as competências sejam adquiridas, afirmou que “... *se você tiver um corpo docente comprometido, você tem um bom curso.*”

Quanto às competências do discente, o perfil traçado tem uma preocupação de retratar não só o núcleo profissionalizante mas, também, preocupou-se com outros aspectos relacionados à formação do cidadão.

Segunda a coordenadora do curso, a grade curricular foi definida em função do perfil do aluno, para que tivesse um conhecimento amplo: “... *eu quero um aluno que entenda de tudo, inclusive que ele possa sair daqui e fazer disciplina na antropologia, lá na medicina, o que ele quiser fazer, desde que ele tenha o núcleo duro, profissionalizante e daí ele faz o que ele quiser.*”

Com relação à transmissão das competências pelos docentes, verificou-se que ainda não existem esforços no sentido de clarear os mecanismos necessários a esse processo uma vez que a proposta de reformulação baseada no conceito de competência ainda não se encontra aprovada e em vigor.

5. Considerações Finais

O conceito de competência vem sendo incorporado às práticas organizacionais como base dos modelos de gerenciamento de pessoas conforme constatado em estudos recentes, tendo-se como exemplo pesquisa realizada em grandes organizações no Estado de Minas Gerais (BARBOSA, 2001). Segundo essa pesquisa, variando de uma empresa para outra, o modelo de competência encontra-se na base de práticas de gestão de pessoas contemplando a remuneração, com ênfase na participação nos resultados, os programas de treinamento e desenvolvimento, enfatizando-se a educação corporativa, nos processos de avaliação de desempenho dos recursos humanos e em processos de sucessão. Foi encontrado ainda, caso em que o modelo aparece integrando todas as práticas de recursos humanos, excetuando-se a remuneração (BARBOSA, 2001).

Em outro sentido, o conceito de competência tornou-se também um novo paradigma na educação em diversos países, sendo que no Brasil, de acordo com DIAS (2001:1), tem sido defendido como aquele que pretende “... ajustar a sociedade às transformações que vêm se apresentando no mundo globalizado e à sociedade do conhecimento...”.

Foi partindo desta perspectiva, que se buscou pesquisar em duas universidades brasileiras, como a noção de competência inseriu-se nos currículos dos cursos de graduação em Administração, a partir da última reformulação do projeto pedagógico.

Pode-se observar que, em ambos os casos pesquisados, o fator motivador para a reforma curricular centrava-se nas diretrizes do MEC, a partir da nova LDB (nº 9.394, de 20/12/1996). O conceito de competências passa a integrar os projetos através da definição de perfis para o corpo discente – presente na Universidade Privada e Pública – e dos docentes e pessoal técnico-administrativo – definidos somente pela Universidade Pública.

Nos dois casos foram incorporadas as propostas de flexibilização curricular, podendo-se verificar que a grade do curso de Administração da Universidade Pública é a que possibilita ao aluno maior flexibilidade para que “monte” o curso de acordo com os seus interesses de formação. A flexibilização surge, na Universidade Pública, das disciplinas *Optativas* (480 horas/aula) e na Universidade Privada, das disciplinas *Tópicos Multidisciplinares* (180 horas/aula) e *Seminários de Estratégia e Competitividade* (60 horas/aula). Quanto a essa proposta, um coordenador de curso da Universidade Privada afirmou que a flexibilização curricular possibilitará a constante inserção de conteúdos atualizados no currículo, considerando-se aí, novas competências que venham a ser requeridas aos discentes.

Após o levantamento dos perfis do corpo discente, verificou-se que a Universidade Privada definiu as competências a partir de sete grandes blocos (líder, empreendedor, negociador/articulador, estrategista, gestor de resultados, comunicador e organizador/controlador) que incorporam grupos de conhecimentos e habilidades requeridos. A Universidade Pública, por sua vez, estabeleceu quatro grupos de competências – básicas, genéricas, específicas e transversais – a partir da visão do curso de graduação em administração, anteriormente mencionada.

Em ambas não existem mecanismos formais para o levantamento das demandas que espelhem novas competências requeridas aos egressos dos cursos. Para a definição do perfil discente e das competências presentes no projeto atual do curso, a Universidade Privada partiu das definições do MEC, de um estudo realizado em 1999 a respeito da inserção no mercado de egressos dos cursos de Administração em Minas Gerais, e da própria experiência e percepção dos professores. Assim como a primeira Universidade, a Pública também partiu das diretrizes do MEC e da contribuição de professores e alunos, sendo interessante notar o seu interesse em envolver também os discentes no processo. Observa-se no entanto, em ambos os casos, que não existe, ainda, uma preocupação com o envolvimento de outros atores sociais que poderiam contribuir nesse processo, tais como os conselhos de classes, empresários e profissionais da área e que não atuam diretamente na academia.

Em ambos os casos, é apresentada uma preocupação em possibilitar ao aluno uma formação que retrate não apenas o núcleo profissionalizante mas, também, aspectos de uma formação mais ampla, tendo em vista o desenvolvimento da cidadania. Isso pode ser observado em disciplinas presentes nas grades, ora em uma delas, ora nas duas Universidades, tais como ética, sociologia, antropologia e filosofia, dentre outras.

Com relação ao uso do conceito de competência, observou-se que a Universidade Pública adota um referencial conceitual a fim de estruturar o seu projeto pedagógico tendo em vista essa noção. Já a Universidade Privada, apresenta o conceito conforme utilizado pelo MEC. O conceito de habilidades aparece em paralelo ao de competências, representando um conjunto de saberes e conhecimentos. Nesse caso, constata-se que o conceito de competências confunde-se com o de conhecimentos, usados ora em separado, ora como sinônimos. Essa constatação leva à inferência de que o conceito de competência, voltado para a educação, é ainda pouco explorado e há pouco aprofundamento na busca por seu entendimento, o que dificulta a sua efetiva adoção enquanto referência balizadora dos projetos pedagógicos.

Assim, uma rápida análise das propostas demonstra com certa clareza que existe um descompasso entre o sentido estratégico da formulação de competências e sua aplicabilidade cotidiana. Ou seja, entre a intenção e aplicação não foi observada maior concatenação. Isso significa dizer que as questões operacionais assumem lugar de destaque, na medida em que a preocupação encontra-se fixada no regimento definido pelo MEC. E acaba por se traduzir em ajustes pontuais e pouco efetivos quanto ao constructo necessário que um modelo de competências exige.

Ressalte-se que a definição das competências no curso de Administração está sendo considerada como importante, segundo constatado na Universidade Privada, por permitir maior clareza para aqueles que ingressam no mesmo, possibilitando-lhes conhecer melhor o tipo de profissional que se pretende formar.

Percebeu-se ainda, que os gestores do curso de Administração da Universidade Privada, que já implantou o currículo por competências, estão interessados na ampla comunicação a alunos e professores sobre o *modelo de competências* estabelecido tendo-se por objetivo conscientizar os estudantes a respeito das competências que necessitam adquirir visando o adequado exercício profissional e também, conscientizar os professores sobre a necessidade de trabalharem tendo como foco o perfil definido pelo curso.

Longe de pretender discutir as questões ideológicas que permeiam a noção de competência, esse trabalho buscou mostrar através de estudos preliminares como o conceito deve estar alinhado ao trabalho e às políticas educacionais, mostrando-se como uma nova estratégia utilizada no âmbito das organizações e na reforma curricular presente em diversos países, incluindo-se aí, o Brasil.

Na medida em que essa investigação se apresenta como um estudo de casos, não é possível tirar conclusões a respeito da utilização do conceito de competências nos cursos de Administração das demais instituições. Porém, esse estudo apresenta-se como um impulso inicial dentro das Universidades pesquisadas, no sentido de refletir sobre o ensino e, mais especificamente, o ensino em Administração. Isso, considerando o amplo espaço de debates que o tema apresenta, tanto como ferramenta gerencial, e como tal devendo ser implantada, como conceito e referencial teórico fortemente embasado em seu entorno social e produtivo.

6. Referências Bibliográficas

- BARATO, J. N. *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: UNB, 1998. (Mimeograf.).
- BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Gestão de competências em organizações: um mosaico das experiências em Minas Gerais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001. (CD-ROM).
- BITENCOURT, Cláudia Cristina. *A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional*. Porto Alegre: Escola de Administração da UFRGS, 2001. 320p. (Tese, Doutorado em Administração).
- BRASIL. Ministério da Educação. *Resolução CNE/CEB no. 4*, de dezembro de 1999. Brasília, DF, 1999a. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 2 out. 2002.
- BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Parecer 16/99. *Documenta*, Brasília, n.456, set.1999b. Dispõe sobre as diretrizes curriculares para a educação profissional de nível técnico. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 2 out. 2002.
- BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. *Parecer CES/CNE 0146/2002*, aprovado em 03/04/2002. Disponível em:

- <<http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/pareceres/14602DCEACTHSEMDTD.doc>>. Acesso em: 2 out. 2002.
- DELUIZ, Neise. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. *Boletim Técnico do SENAC*, v.27, n.3, p.13-25, set./out.2001.
- DIAS, Rosanne Evangelista. *Competências* – um conceito recontextualizado no currículo para a formação de professores no Brasil. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 24, 2001, Caxambu. Disponível em: <http://www.anped.org.br/24/P1222724216511.doc>. Acesso em: 11 fev. 2003.
- DOCUMENTO preliminar – para discussão interna. *Aspectos iniciais* – marco de referências. Jul./2002.
- DUCCI, María Angélica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. In: OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*. Ginebra: OIT, 1996a. p. 15-26.
- DUCCI, Maria Angélica. El enfoque de competência laboral en la perspectiva internacional. In: *Seminário Internacional Formación Basada en Competencia Laboral: situación atual y perspectivas*. México: CONOCER/OIT, 1996b.
- DURAND, T. *Forms of incompetence*. Proceedings Fourth Internacional Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. (CD-ROM).
- EVERS, Frederick T.; RUSH, James C.; BERDROW, Iris. *The bases of competence: skills for lifelong learning and employability*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- GILS, J.J. Panorama general de la experiencia de España en materia de formación basada en competencia laboral. In: *Seminário Internacional Formación Basada en Competencia Laboral: situación atual y perspectivas*. México: CONOCER/OIT, 1996.
- GONCZI, A. Enfoque de educación y capacitación basada en competencia: la experiencia australiana. In: *Seminário Internacional Formación Basada en Competencia Laboral: situación atual y perspectivas*. México: CONOCER/OIT, 1996.
- GORDILLO, A. H. Estrategia española para definir y aplicar normas de competencia laboral. In: *Seminário Internacional Formación Basada en Competencia Laboral: situación atual y perspectivas*. México: CONOCER/OIT, 1996.
- HIRATA, Helena. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETI, C. (Org.). *Novas tecnologias, trabalho e educação*. Petrópolis: Vozes, 1994. p.128-142.
- LEVY-LEBOYER, C. *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000, 1997.
- MERTENS, L. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor, 1996.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PROJETO de reestruturação curricular do curso de administração. 2001. (Mimeograf.)
- PROJETO pedagógico. Marco conceitual e competências gerais. Ago./2002. (Mimeograf.)

PUJOL, J. *Apuntes para una jornada de trabajo sobre normalización de competencias laborales*. Turin: OIT, 1999. (Mimeograf.)

SANDBERG, J. *Human competence at work*. Gotebork: BAS, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

ZARIFIAN, Philippe. *A gestão da e pela competência*. Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências. Rio de Janeiro, 1996. (Mimeograf.).

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

ZÚÑIGA, Fernando Vargas. *Por qué competencias laborales? Elementos claves a consider*. Montevideo: Cinterfor, [s.d.]. (Mimeograf.).

¹ Esse conceito de competências utilizado pelo MEC abarca aspectos de diferentes abordagens de autores que discutem o tema envolvendo, basicamente, o desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação), capacitação (aptidão), práticas de trabalho e capacidade de mobilizar recursos (ação), articulação de recursos (mobilização) e busca de melhores desempenhos (resultados), segundo tipologia apresentada por BITENCOURT (2001). Verifica-se contudo, que, ao apresentar as diretrizes específicas por curso, o MEC não se utiliza dessa mesma categorização – *valores, conhecimentos e habilidades* – para demonstrar as competências requeridas aos egressos dos diversos cursos. São usadas as categorias *competências e habilidades*, dissociando-se a noção de *habilidade* como parte de um conceito mais amplo – o de competências – que, segundo DURAND, citado por BITENCOURT (2001:28), corresponderia a “conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.

² Na definição do foco do curso e das competências requeridas foi importante a experiência dos professores porque alguns deles lidavam diretamente no meio empresarial e outros trabalhavam junto a instituições que oferecem cursos para empresas. Essa interação com a sociedade empresarial foi fundamental, uma vez que se percebeu uma grande demanda pela formação de pessoas com perfil gerencial, o que acabou por influenciar na escolha da ênfase dada ao curso objeto dessa análise.

³ Observa-se que a Universidade Privada adota a mesma categorização utilizada pelo MEC no sentido de retirar da noção de *competência* o conceito de *habilidade* considerando-as, paralelamente, como um conjunto de saberes e conhecimentos. Nota-se também que, ora apresenta-se o perfil do egresso como um conjunto de competências e habilidades, ora como um conjunto de conhecimentos e habilidades, havendo assim falta de uniformidade quanto a utilização dos termos e uma dificuldade no sentido de entendimento do próprio conceito de competência.

⁴ Segundo observação da Comissão responsável pela elaboração do projeto pedagógico do curso, essa definição de competência por si só não deve eclipsar o ponto central: é um conceito típico da idéia de *laboralidade*, isto é, está muito relacionada às ocupações e atribuições de uma formação profissional. Feita essa ponderação, as competências foram tipologizadas em três grandes níveis, presentes no projeto do curso.