

# Instrumento Avaliativo do Desenvolvimento das Competências no Curso de Graduação em Administração

## Instrument for Evaluating the Development of Competences in the Administration Course

*Andrea Bencke Zambarda(1); Odilon Luiz Poli(2)*

1 Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó), Chapecó, SC, Brasil.

E-mail: zambarda@unochapeco.edu.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5882-1117>

2 Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó), Chapecó, SC, Brasil.

E-mail: odilon@unochapeco.edu.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9036-1296>

**Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 10, n. 1, p. 23-43, Janeiro-Junho, 2020 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Julho 23, 2019; Aprovado: Novembro 14, 2019; Publicado: Agosto 31, 2020]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2020.v10i1.3440>

### Endereço correspondente / Correspondence address

Andrea Bencke Zambarda

Rua Servidão Anjo da Guarda, 295D Bairro Efapi

Chapecó - SC, Brasil.

CEP 89809-900

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editora-chefe: Giana de Vargas Mores

Editor Técnico: Wanduir R. Sausen

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui/click here!](#)

## Resumo

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do curso de graduação em Administração estabelecem competências a serem desenvolvidas no processo de formação dos estudantes em Administração. O desafio é a avaliação do desenvolvimento efetivo das competências ao longo do processo de formação profissional. O presente estudo tem como objetivo elaborar descritores que possibilitem a avaliação do nível de desenvolvimento das oito competências estabelecidas pelas DCNs nos estudantes de administração. Trata-se de uma pesquisa descritiva com enfoque quantitativo. A coleta de dados se deu por meio de questionários aplicados a um grupo de especialistas, utilizando-se o método Delphi. O resultado do estudo foi a elaboração de um instrumento, com 33 descritores, validado pelos especialistas, que possibilita aos gestores acadêmicos a avaliação do processo de formação no curso de graduação em Administração.

*Palavras-chave:* Competências, Formação do Administrador, Gestão acadêmica

## Abstract

The National Curricular Guidelines (NCGs) of the undergraduate course in Administration establish competencies to be developed in the process of training students in Administration. The challenge is to assess the effective development of skills throughout the professional training process. The present study has the objective to elaborate descriptors that allow the measurement of the level of development of eight competences, established by the NCGs, in the Administration students. It is a descriptive research with a quantitative approach. Data collection was performed through questionnaires applied to a group of experts, using the Delphi method. The result of the study was the elaboration of an instrument, with 33 descriptors, validated by specialists, which allows academic managers to evaluate the training process in the undergraduate course in Administration.

*Keywords:* Competences, Administrator Training, Academic management

## 1 Introdução

As Diretrizes Curriculares do Curso de Administração (DCNs), estabelecidas pela Resolução N° 004/2005, trazem em seu texto oito competências e habilidades a serem desenvolvidas no estudante de graduação em Administração, indicando os requisitos essenciais para a formação do Administrador, em torno das quais as Instituições de Ensino Superior (IES) passaram a planejar e executar seus projetos pedagógicos de curso.

A referida resolução imprimiu uma mudança na lógica da formação dos estudantes, antes baseada no estabelecimento sequencial de conteúdos por meio de um currículo mínimo e baseada na transmissão de conhecimento, para a lógica do desenvolvimento de competências que, conforme os autores Dutra (2017), Fleury e Fleury (2001) e Gramigna (2017), resultam da articulação de três dimensões: os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Neste sentido, Durand (2000) afirma que competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional.

As DCNs definem as competências a serem desenvolvidas no percurso de formação do futuro Administrador ao longo do curso de graduação. Para garantir a qualidade da formação profissional, no entanto, torna-se importante avaliar o nível de entrega dessas competências na prática organizacional, em direção ao que contextualizam Zarifian (2001), Durand (2000) e Le Boterf (2003). Para efetivar esse processo avaliativo, é indispensável identificar um conjunto de descritores que expressem cada uma das oito competências, viabilizando sua percepção na prática profissional a ponto de serem mensuradas.

O curso de graduação em Administração é o segundo curso mais procurado no Brasil, representando 9,64% de matrículas nos cursos superiores. Em 2017, o curso de Administração formou em torno de 125 mil profissionais no Brasil, em 2.355 cursos ofertados, conforme a plataforma MercadoEdu (2017). Há de se considerar que o planejamento e a execução de um curso no ensino superior envolvem um processo complexo, que vai desde a definição do projeto pedagógico do curso à viabilização da estrutura para execução do referido projeto, a qual engloba desde recursos físicos até pessoas. A esses elementos, somam-se a responsabilidade da instituição na formação de profissionais e a expectativa do mercado. Por isso, é relevante que as instituições desenvolvam processos de verificação, de caráter permanente, voltados a avaliar se o processo de formação dos estudantes no curso está atingindo o desenvolvimento das competências estabelecidas nas DCNs.

A partir dessas preocupações e tendo em vista contribuir com o desenvolvimento de processos de avaliação da formação oferecida em cursos superiores de Administração no país, o presente estudo teve como objetivo elaborar um rol de

descritores apropriados para a caracterização das oito competências definidas pelas DCNs do curso de Administração. Esses descritores têm a função de mensurar o grau de apropriação dos conhecimentos e o desenvolvimento das habilidades e atitudes pelos estudantes, no decorrer do curso de graduação em Administração. O instrumento desenvolvido possibilita às instituições de ensino superior a avaliação do nível de desenvolvimento das competências de seus estudantes ou egressos.

É importante destacar que, mesmo que o tema da formação de competências esteja sendo amplamente estudado no Brasil, os estudos que visam disponibilizar instrumentos que podem ser aplicados para mensuração de competências são poucos. Dentre os 109 artigos identificados sobre esta temática (Zambarda, Antonini, Poli, & Mazzioni, 2016), atualizado em 2020, apenas dois tratavam sobre o tema, sendo eles: Lombardi e Nodari (2008) e Godoy e Antonello (2009). Partindo das oito competências definidas para o curso de graduação em Administração, os dois estudos propuseram um conjunto de descritores que serviram de base para o aprofundamento dos descritores contemplados no instrumento, ora apresentado.

Desse modo, o referido instrumento contribuirá para a gestão acadêmica dos cursos, tendo em vista que, a partir dos resultados obtidos, após a sua aplicação a campo, será possível identificar os pontos fortes e fracos no desenvolvimento das competências e, a partir desses, traçar estratégias para a melhoria da qualidade de ensino ofertada pelas IESs.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Histórico do currículo do curso de Administração no Brasil e as diretrizes curriculares nacionais**

A demanda por cursos superiores em Administração se deu pelas transformações no desenvolvimento da formação social brasileira, a partir da Revolução de 1930, a qual passou a demandar a preparação de recursos humanos, na forma de técnicos e tecnólogos, assim como de métodos de trabalho mais sofisticados. Eram necessidades criadas pelo desenvolvimento econômico e social do país, suscitado a partir do processo de industrialização e urbanização em curso na época (Keinert, 1996).

Andrade e Amboni (2004) caracterizam a trajetória do currículo do ensino de Administração no Brasil, marcada por três ciclos. O primeiro ciclo iniciou com o surgimento dos cursos e o reconhecimento e regulamentação da profissão do Administrador. Embora, desde os anos 1930, já houvesse uma preocupação em formar, a partir de uma educação escolar, o administrador, somente a partir da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938, a formação do administrador no Brasil começou a receber maior importância, culminando, em

1965, com a aprovação da Lei n. 4.769, de 9 de setembro de 1965, que regulamentou o exercício da profissão do administrador. No ano de 1966, por meio do Parecer n. 307/66, foi aprovado o primeiro currículo mínimo do curso de Administração, estabelecendo as matérias que o habilitado para o exercício da profissão de técnico em Administração deveria cursar.

O segundo ciclo teve início em 1993, com a aprovação da proposta de currículo pleno para a formação do administrador, aprovado pela Resolução n. 02/93, do Conselho Federal de Educação. A partir dessa resolução, a formação do administrador passou a, obrigatoriamente, incluir conteúdos de formação básica e instrumental, profissional, disciplinas eletivas e complementares, além do estágio supervisionado. O curso superior de Administração passou a ter a carga horária mínima de três mil horas-aula e o tempo de integralização passou a ser de, no mínimo, quatro anos e, no máximo, sete anos (Brasil, 1993). Segundo Andrade e Amboni (2004), a legislação de 1993 significou um salto de qualidade para o ensino da Administração no país.

O terceiro ciclo iniciou com a aprovação da Resolução CNE/CES n. 1/2004, de 2 de fevereiro de 2004, a qual institui as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do curso de graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Tal resolução foi retificada pela Resolução n. 004/2005, de 13 de julho de 2005, que contempla as diretrizes vigentes até os dias atuais.

A Resolução CNE/CES n. 4, de 13 de julho de 2005, define oito competências a serem desenvolvidas no estudante de Administração. A partir de então, as matrizes curriculares dos cursos de Administração passaram a trabalhar na perspectiva da formação por competências, em substituição à lógica do currículo mínimo, vigente no momento anterior. Nessa perspectiva, a formação do administrador passou a ser regida por quatro eixos de formação: formação básica, estudos quantitativos e suas tecnologias, formação profissional, formação complementar.

A partir das DCNs, a educação superior passou a trabalhar com o desenvolvimento de competências no processo de formação profissional. Essa perspectiva representa uma evolução diante da mera definição de um rol de conteúdos, que orientava a formação no período anterior. Nesse contexto, a organização curricular, o projeto pedagógico de curso, assim como o planejamento e execução da aula universitária, deve ensinar a definição de estratégias que resultem no desenvolvimento dessas oito competências, definidas pelas DCNs.

Conforme Bencke e Gilioli (2013), a fim de consolidar o perfil desejado, o curso de Administração deve desenvolver e formar uma série de competências e habilidades, cabendo às Instituições de Ensino Superior (IESs) escolher a melhor estratégia de formação, em consonância com a realidade regional em que está inserida.

## 2.2 Formação por competências: principais conceitos e desdobramentos

Ropé e Tanguy (1997, p. 16) trazem a definição de competências do Dicionário Larousse Comercial, de 1930:

Nos assuntos comerciais e industriais, a competência é o conjunto de conhecimentos, qualidades, capacidades e aptidões que habilitam para a discussão, a consulta, a decisão de tudo que concerne seu ofício (. . .). Ela supõe conhecimentos fundamentados (. . .) geralmente, considera-se que não há competência total se os conhecimentos teóricos não forem acompanhados das qualidades e da capacidade que permitem executar as decisões sugeridas.

Essa definição indica que a competência é um atributo que só pode ser apreciado e avaliado em uma situação dada. Ou seja, a competência é inseparável da ação. Zarifian (2001) argumenta que a competência é atributo de um indivíduo e não de um cargo, e reforça que essa só se manifesta e pode ser avaliada quando de sua utilização na relação prática do indivíduo com a situação profissional.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 35), competência “(. . .) é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Em uma perspectiva semelhante, Zarifian (2001) aborda a relação competência *versus* trabalho e traz reflexões sobre a mobilização das competências frente às situações de trabalho complexas. Segundo esse autor, a competência é percebida como um recurso à disposição da empresa, para atender aos objetivos organizacionais em contextos complexos.

Durand (2000) afirma que competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional. Perrenoud (1999, p. 7), por sua vez, afirma que “Competência é a capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”. O autor traz à discussão o fato de que a competência só é detectada quando da necessidade de enfrentar uma situação prática e, nesse momento, deve-se ter uma sinergia de vários recursos cognitivos complementares, entre eles, o conhecimento.

Salgado, Abbott e Wilson (2018) corroboram o pensamento que a competência se manifesta em situação prática, trazendo o conceito de competência de intervenção, que envolve um conjunto interligado de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que incluem: apreciar a importância de chegar a decisões ou intervenções; ser capaz de aprender com a experiência vivida da prática e conectar esse aprendizado ao próprio conhecimento científico; ser capaz de mostrar ação adequada,

orientada para objetivos; adotar e comunicar práticas éticas durante o processo de intervenção; ser capaz de lidar com o grau de complexidade; ser capaz de traduzir a diversidade das partes interessadas em intervenções produzidas coletivamente.

Segundo Lang, Marinho e Boff (2014), o conceito de competência profissional envolve o emprego de recursos, o desenvolvimento de condições favoráveis para a realização de atividades e a transposição de condições adversas, a tomada de iniciativa e a disposição para assumir responsabilidades no cotidiano do trabalho. Esses autores reforçam a discussão da competência frente ao contexto já abordado por Zarifian (2001), Organisation de Coopération et de Développement Economiques (2002), Ropé e Tanguy (1997).

Aritio (2017) destaca que o termo “competências profissionais” não é vinculado à área de educação, mas sim ao setor da produção e do trabalho, visando definir os diversos “desempenhos profissionais” que ocorrem no mundo produtivo. Esse fato não deixa de ter implicações e desdobramentos, sobretudo, do ponto de vista da compreensão dos educadores em relação à mudança de perspectiva do processo de formação profissional, bem como no que tange à aceitação dessa proposta. Tais desdobramentos, contudo, fogem ao objetivo do presente trabalho.

O presente estudo, na análise do tema, considera, aspectos das definições precedentes, dentre as quais destaca-se a noção de conceitos, habilidades e atitudes (CHA), destacadas por Durand (2000), Dutra (2017) e Gramigna (2017). Buscará, assim, identificar quais os conhecimentos, habilidades e atitudes são requeridas do profissional administrador e que devem ser desenvolvidas no percurso da graduação. Outro aspecto que será considerado no presente estudo é a percepção, destacada por autores como Ropé e Tanguy (1997), Perrenoud (1999), Zarifian (2001) e Salgado et al. (2018), de que a observação e avaliação das competências só podem ocorrer, efetivamente, a partir da observação de uma situação prática ligada ao exercício profissional.

Por outro lado, conforme Silva, Fraga, Zouain e Almeida (2015), o principal desafio da avaliação das competências diz respeito à construção de uma escala que possibilite mensurar o nível da complexidade da “entrega” das competências, pelas pessoas, considerada aqui como o que cada uma delas pode contribuir para a construção e desenvolvimento da organização, o que se propõe o presente artigo.

### **2.3 Competências requeridas pelo Administrador**

A definição das competências para o profissional da Administração, mesmo após a publicação das DCNs do curso (Resolução CNE/CES N° 4/2005), segue sendo um debate frequente entre os estudiosos da área, podendo resultar em novas definições em nível nacional.

Mussak (2010) aponta como as principais competências a serem buscadas pelas organizações na atualidade: flexibilidade, inovação, criatividade, agilidade, compartilhamento de informações, aprendizagem, planejamento participativo, valorização das pessoas. O autor complementa afirmando que a tendência de valorização das pessoas, com suas competências e talentos, nas empresas, é irreversível, o que vem dando uma nova feição ao planejamento das organizações.

Mintzberg (2010) identifica habilidades básicas que devem ser desenvolvidas pelos gerentes das organizações: de relacionamento, liderança, resolução de conflitos, processamento de informações, tomada de decisão, alocação de recursos empresariais e de introspecção. Os resultados de Dias Júnior, Moreira, Stosick e Pereira (2014) indicam que as competências dos administradores mais citadas são: otimizar a utilização de recursos; formar, liderar e motivar equipes de trabalho; atuar com visão sistêmica organizacional e assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle.

No estudo de Pérez, Santa Cruz e López-Guzmán (2015), os resultados mostram que a primeira habilidade considerada mais importante é a liderança, definida como a capacidade de influenciar e apoiar os outros a trabalhar com entusiasmo na consecução de objetivos comuns. Seguem-se habilidades de comunicação, motivação, colaboração e trabalho em equipe, resolução de problemas e tomada de decisão. Os indicativos aqui elencados serviram de base para o trabalho de definição do rol de descritores voltados à caracterização das competências definidas pelas DCNs do curso de Administração.

### 3 Método

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se caracteriza como descritiva. Acerca da abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como quantitativa. As pesquisas quantitativas são mais adequadas para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos padronizados (Roesch, 2006).

Para atingir o objetivo deste estudo, foram necessárias duas técnicas de coleta de dados. A primeira delas foi a pesquisa bibliográfica, visando rastrear estudos já realizados para avaliação do desenvolvimento de competências baseadas na Resolução Nº 005/2004, que trata das DCNs do curso de Administração.

Nesse sentido, foi desenvolvido estudo bibliométrico com essa temática, para busca de artigos científicos publicados em periódicos nacionais, por meio da base Spell, e de periódicos internacionais, indexados na base Scopus. As buscas foram realizadas a partir da presença dos termos “ensino de administração” e “competências”, “*higher education administration*” e “*skills*”, no título, resumo e palavras-chave, contemplando todos os artigos presentes nas bases até dezembro de 2019.

As buscas, a partir desses critérios, resultaram em 395 artigos localizados nas duas bases. A partir de uma análise mais refinada, buscando a aderência dos artigos ao estudo em questão, restaram 109 artigos. A análise individual dos artigos se deu pelo título, palavras-chave e resumos. Para a análise dos dados, utilizou-se o *software* Ucinet<sup>®</sup>.

A partir do estudo bibliométrico, foram encontrados dois estudos relevantes, que já traziam um modelo de instrumento de avaliação das competências e se aproximavam do problema desta pesquisa. Referimo-nos aos estudos de Lombardi e Nodari (2008) e Godoy e Antonello (2009). A partir dos instrumentos citados nesses estudos, da revisão da literatura em torno da temática competências e de uma análise minuciosa de cada uma das competências mencionadas nas DCNs do curso de Administração (Resolução Nº 004/2005), foi proposto um novo instrumento para avaliação das competências estabelecidas nas Diretrizes. O instrumento proposto compõe-se de 33 descritores, organizados na forma de uma escala Likert.

O referido instrumento passou por um pré-teste junto aos professores do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis e Administração da Unochapecó, pesquisadores da linha de pesquisa de Gestão e Inovação em Cadeias Produtivas.

Posteriormente, para validação do instrumento proposto, utilizou-se o método Delphi, uma técnica científica que permite analisar dados qualitativos (Roque, 1998), sendo, segundo Viana (1989, citado por Roque, 1998), uma técnica padronizada para colher a opinião de especialistas sobre um determinado tema. A análise de dados se deu por meio da estatística descritiva simples.

## 4 Apresentação e Análise dos Resultados

Com o objetivo de elaborar um rol de descritores que caracterizem o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas durante a formação no curso de graduação em Administração, foi proposto um instrumento de pesquisa para avaliação das competências, considerando as contribuições da literatura e, em especial, os estudos de Lombardi e Nodari (2008) e Godoy e Antonello (2009), conforme o Quadro 1:

**Quadro 1.** Descritores apresentados por Lombardi e Nodari (2008) e Godoy e Antonello (2009)

<b>Competências DCNs</b>	<b>Lombardi e Nodari (2008)</b>	<b>Godoy e Antonello (2009)</b>
I - Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atuar de maneira a antecipar a ocorrência de problemas;</li> <li>- Tomar decisões em situações de diferentes graus de complexidade;</li> <li>- Introduzir modificações no processo de gestão;</li> <li>- Pensar estrategicamente na tomada de decisões.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensar estrategicamente em relação às oportunidades e resultados;</li> <li>- Identificar e definir problemas, desenvolver soluções.</li> </ul>
II - Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer comunicações interpessoais e intergrupais eficazes;</li> <li>- Expressar de maneira a apresentar proposta sobre diversos assuntos empresariais;</li> <li>- Comunicar com segurança em processos de negociação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar na forma escrita e verbal de maneira clara e objetiva;</li> <li>- Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores.</li> </ul>
III - Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreender a posição e a função da produção na estrutura organizacional;</li> <li>- Refletir criticamente sobre a esfera de bens e serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios;</li> <li>- Tomar decisões a partir da identificação e análise dos vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho;</li> <li>- Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados.</li> </ul>
IV - Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas decisões organizacionais;</li> <li>- Expressar de modo crítico e criativo diante dos diferentes ambientes organizacionais e sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raciocinar de forma lógica e analítica, utilizando embasamento matemático.</li> </ul>

Competências DCNs	Lombardi e Nodari (2008)	Godoy e Antonello (2009)
<p>V - Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter consciência do que seja um trabalho de qualidade;</li> <li>- Ter vontade de continuar a aprender;</li> <li>- Ter consciência da qualidade e das implicações éticas do exercício profissional;</li> <li>- Ter iniciativa perante situações novas e desafiadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerar aspectos da responsabilidade social na tomada de decisão;</li> <li>- Respeitar o próximo;</li> <li>- Levar em conta os valores éticos da atuação profissional;</li> <li>- Buscar o aperfeiçoamento contínuo dos trabalhos sob sua responsabilidade;</li> <li>- Antecipar aos problemas e oportunidades, contribuindo com ideias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado;</li> <li>- Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável;</li> <li>- Agir buscando atender as demandas críticas, com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos.</li> </ul>
<p>VI - Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver a capacidade de transferir conhecimentos da escola para o ambiente de trabalho;</li> <li>- Transferir conhecimentos adquiridos nas aulas a colegas e a outras pessoas;</li> <li>- Estar aberto a constantes mudanças da vida organizacional;</li> <li>- Revelar profissional adaptável a diferentes demandas da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptar às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios.</li> </ul>
<p>VII - Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter a capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar e implementar projetos em organizações.</li> </ul>
<p>VIII - Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração;</li> <li>- Emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores com base na literatura (2016).

A partir das indicações acima, foi elaborado um novo instrumento, o qual, no primeiro momento, apresentava um rol de 31 descritores, organizados em uma escala *Likert*, para identificar os descritores que melhor caracterizam cada uma das oito competências, no cotidiano do exercício profissional. Este instrumento foi submetido à validação por meio do método Delphi.

A utilização do método Delphi pressupõe a seleção de especialistas, profissionais reconhecidos pela sua atuação, com conhecimento relevante para contribuir com o processo e avaliar os descritores mais pertinentes. Para este estudo, foram escolhidos como especialistas:

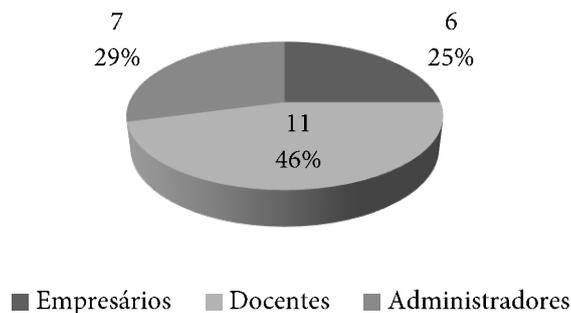
- Grupo de profissionais que atuam na área de Administração no mercado. Para representar este segmento, trabalhou-se com a Diretoria Executiva da Câmara de Dirigentes Lojistas de Chapecó (CDL). A CDL é um órgão representativo do comércio varejista local desde 1969. É a instituição representativa de classe com o maior número de empresas filiadas em Chapecó, cerca de 1,8 mil empresas. A diretoria executiva é eleita por um período de três anos e é formada por empresários ou profissionais da área de gestão que atuam no mercado e tem boa representatividade na comunidade. Desse segmento, participaram um total de 12 pessoas;

- Grupo de docentes da área de Administração, professores do ensino superior, atuantes no curso de graduação em Administração e com, no mínimo, pós-graduação *lato sensu* na área, sendo dois especialistas, nove mestres e sete doutores, em um total de 18 pessoas. Os instrumentos foram encaminhados aos professores que compõem o Núcleo Docente Estruturante e o Colegiado do curso de Administração de duas instituições de ensino superior, uma comunitária e outra pública, as quais tem o maior número de estudantes matriculados no curso de Administração na modalidade presencial em Chapecó (SC);

- Grupo de Administradores, com registro no Conselho Regional de Administração (CRA), os quais foram representados pelos delegados regionais do CRA, do estado de Santa Catarina. Os delegados regionais exercem a representação do CRA em sua área de atuação, fazendo valer a lei que regulamenta a profissão, junto à sua comunidade, o que os credencia como especialistas, pelo conhecimento da profissão que devem possuir. Desse segmento, participaram 11 pessoas.

Dessa forma, o grupo de especialistas foi formado por 41 pessoas. A primeira rodada do método Delphi ocorreu em novembro de 2016, por meio do encaminhamento de questionário por *e-mail*, via *Google Forms*. Na primeira rodada foram registradas 24 respostas.

**Figura 1.** Número de respondentes da primeira rodada do método Delphi, por segmento



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Na primeira rodada, foi apresentado um total 31 descritores, relacionados às oito competências, conforme o Quadro 2:

**Quadro 2.** Descritores propostos na primeira rodada do método Delphi

1	Postura crítica e reflexiva diante das atividades da empresa, sugerindo alterações.
2	Capacidade de identificar e solucionar problemas e pontos a serem melhorados, no cotidiano do trabalho.
3	Posicionamento claro diante das situações e capacidade para tomar decisões.
4	Proatividade, antecipando-se às possíveis dificuldades.
5	Foco nos objetivos, tendo olhar estratégico e considerando todas as dimensões que afetam as decisões a serem tomadas.
6	Habilidade na comunicação verbal e escrita, tanto com colegas e superiores, quanto externamente.
7	Habilidade de comunicar-se nos processos de negociação, demonstrando segurança.
8	Habilidade de comunicar-se para estimular pessoas.
9	Facilidade para estabelecer canais de comunicação com as pessoas.
10	Habilidade para argumentar e defender seus projetos e/ou pontos de vista.
11	Compreensão relativa à posição e função do seu cargo dentro da esfera produtiva.
12	Capacidade de raciocinar de forma lógica e analítica, utilizando embasamento matemático.
13	Criatividade para elaborar propostas consistentes em resposta aos problemas organizacionais.
14	Capacidade de definir e monitorar indicadores, ligados aos diferentes aspectos da produção.
15	Atitude investigativa e vontade de aprender.
16	Flexibilidade, estimulando mudanças.
17	Consciência e compromisso com os critérios de qualidade aplicados ao trabalho.
18	A busca de aperfeiçoamento contínuo dos trabalhos sob sua responsabilidade.
19	Disposição para atender as demandas, com senso de responsabilidade e respeito aos direitos e deveres dos indivíduos.
20	Facilidade de aplicação dos conhecimentos na prática.
21	Abertura às constantes mudanças da vida organizacional.
22	Ser profissional adaptável a diferentes demandas da empresa.

23	Habilidade de planejamento e organização dos recursos necessários para resolução dos problemas que comporão o projeto.
24	Capacidade de coordenar pessoas e recursos garantindo a implementação de projetos.
25	Destacado conhecimento técnico na área de Administração.
26	Destacada bagagem de conhecimento experiencial, fruto da vivência prática ou conhecimento de <i>cases</i> .
27	Facilidade para buscar, interpretar e utilizar informações.
28	Habilidade de ouvir com atenção e compreender outros pontos de vista.
29	Capacidade para discordar dos encaminhamentos vigentes, propondo alternativas e respeitando outros pontos de vista.
30	Habilidade para interpretar dados e relatórios em diferentes linguagens.
31	Foco e determinação na busca dos objetivos.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2016).

Os descritores foram apresentados por competência, ou seja, para cada uma das oito competências foi apresentado um rol de descritores relativos àquela competência e cada descritor deveria ser avaliado pelos especialistas, em uma escala que variava de: 1 – nada importante, 2 – pouco importante, 3 – indiferente, 4 – importante, 5 – muito importante.

No caso de o respondente sentir a falta de algum descritor que considerasse importante, foi solicitado que sugerisse o novo descritor no campo “Outros”. Com base no total de respostas, a avaliação dos descritores, na primeira rodada do método Delphi, obteve-se o seguinte resultado:

**Quadro 3.** Respostas da avaliação dos descritores, primeira rodada do método Delphi

Critério de avaliação	Frequência
Nada importante	0,00%
Pouco importante	0,15%
Indiferente	1,12%
Importante	33,95%
Muito importante	64,78%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Conforme demonstrado no Quadro 3, a avaliação dos descritores teve uma avaliação positiva de 98,73%, somando-se os descritores considerados como importantes e muito importantes, resultado que assegura a validação dos descritores propostos. Na primeira rodada, foram elencadas pelos especialistas quatro sugestões de inclusões de descritores: saber gerenciar a equipe de trabalho; postura inovativa; estar atento a modificações necessárias; habilidade de liderança.

Após analisar as sugestões recebidas, entendeu-se que a sugestão 3 já estava contemplada no descritor que tratava de “proatividade, antecipando-se às possíveis dificuldades”. A sugestão 4 contemplava também a sugestão 1. Desse modo, incluiu-se no

instrumento as sugestões 2 e 4 e passou-se para a segunda rodada do método Delphi, para validação dos dois novos descritores, uma vez que os demais já estavam validados, pelo índice de aprovação obtido na primeira rodada.

Na segunda rodada do método Delphi foram encaminhados questionários, via *Google Forms*, aos mesmos 41 especialistas, solicitando para aqueles que responderam na primeira rodada, procedessem a avaliação dos novos descritores. Na segunda rodada, participaram 19 especialistas, sendo dez docentes, três empresários e seis administradores. A segunda rodada contou com maior participação do segmento docente. O segmento de empresários obteve a maior diminuição nas respostas. No entanto, mesmo havendo cinco respondentes a menos que na primeira rodada, considerou-se o resultado válido, pois contemplou a opinião de 19 especialistas, tendo os três segmentos pesquisados representados.

Quanto ao resultado da avaliação dos dois descritores sugeridos, tem-se:

**Quadro 4.** Respostas da avaliação dos descritores, segunda rodada do método Delphi

Critério de avaliação	Pontuação
Nada importante	0,00%
Pouco importante	0,00%
Indiferente	5,26%
Importante	34,21%
Muito importante	60,53%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Conforme demonstrado no Quadro 4, a avaliação dos descritores teve uma avaliação positiva de 94,74%, somando-se os descritores considerados como importantes e muito importantes, resultado que assegura a validação dos descritores propostos. Obtido o consenso, na segunda rodada e por não ter recebido mais nenhuma sugestão, encerrou-se o método Delphi com a validação de 33 descritores que compuseram o instrumento de pesquisa.

Após as duas rodadas do método do Delphi e obtendo consenso de mais de 96% dos especialistas, na média das duas rodadas, os 33 descritores ficaram definidos conforme o Quadro 5.

**Quadro 5.** Descritores validados pelos especialistas, por meio do método Delphi

1	Postura crítica e reflexiva diante das atividades da empresa, sugerindo alterações.
2	Capacidade de identificar e solucionar problemas e pontos a serem melhorados, no cotidiano do trabalho.
3	Posicionamento claro diante das situações e capacidade para tomar decisões.
4	Proatividade, antecipando-se às possíveis dificuldades.
5	Foco nos objetivos, tendo o olhar estratégico e considerando todas as dimensões que afetem as decisões a serem tomadas.

6	Habilidade na comunicação verbal e escrita, tanto com colegas e superiores, quanto externamente.
7	Habilidade de comunicar-se nos processos de negociação, demonstrando segurança.
8	Habilidade de comunicar-se para estimular pessoas.
9	Facilidade para estabelecer canais de comunicação com as pessoas.
10	Habilidade para argumentar e defender projetos e/ou pontos de vista.
11	Compreensão relativa à posição e função do seu cargo dentro de toda a esfera produtiva.
12	Capacidade de raciocinar de forma lógica e analítica, utilizando embasamento matemático.
13	Criatividade para elaborar propostas consistentes em resposta aos problemas organizacionais.
14	Capacidade de definir e monitorar indicadores, ligados aos diferentes aspectos da produção.
15	Atitude investigativa e vontade de aprender.
16	Flexibilidade, estimulando mudanças.
17	Consciência e compromisso com os critérios de qualidade aplicados ao seu trabalho.
18	A busca de aperfeiçoamento contínuo dos trabalhos sob sua responsabilidade.
19	Disposição para atender as demandas, com senso de responsabilidade e respeito aos direitos e deveres dos indivíduos.
20	Facilidade de aplicação dos seus conhecimentos na prática do dia a dia.
21	Abertura às constantes mudanças da vida organizacional.
22	Ser profissional adaptável a diferentes demandas da empresa.
23	Habilidade de planejamento e organização dos recursos necessários para resolução dos problemas que compõem o projeto.
24	Capacidade de coordenar pessoas e recursos garantindo a implementação de projetos.
25	Destacado conhecimento técnico na área de administração.
26	Destacada bagagem de conhecimento experiencial, fruto da vivência prática ou conhecimento de <i>cases</i> .
27	Facilidade para buscar, interpretar e utilizar informações.
28	Habilidade de ouvir com atenção e compreender outros pontos de vista.
29	Capacidade para discordar dos encaminhamentos vigentes, propondo alternativas e respeitando outros pontos de vista.
30	Habilidade para interpretar dados e relatórios em diferentes linguagens.
31	Foco e determinação na busca dos objetivos.
32	Postura inovativa.
33	Habilidade de liderança.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2016).

Os descritores foram validados dentro de cada uma das oito competências estabelecidas nas DCNs, conforme o Quadro 6:

**Quadro 6.** Relação de descritores com a respectiva competência

Descritor	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	X		X	X				
2	X		X				X	X
3	X							
4	X				X			
5	X							
6		X					X	X
7		X						
8		X						X
9		X						
10		X					X	X
11			X					
12				X				
13	X			X			X	X
14				X				
15					X		X	X
16					X	X		X
17					X			
18					X			
19					X			
20	X					X	X	X
21						X		
22						X		
23							X	X
24							X	X
25						X	X	X
26								X
27		X						
28		X						
29			X					
30				X				
31					X			
32	X							
33								

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2016).

Como se pode verificar, o descritor 33, habilidade de liderança, não está associado à nenhuma das competências inicialmente consideradas, pois a redação das competências estabelecidas nas DCNs não contempla essa habilidade. Entende-se, inclusive, que essa seja uma fragilidade das competências elencadas nas DCNs. O entendimento é reforçado por autores como Mintzberg (2010), Mussak (2010), Dias

Júnior et al. (2014) e Pérez et al. (2015), que reforçam a necessidade do profissional Administrador de ter habilidades de liderança, formação de equipes e gestão de pessoas. Assim, esse descritor foi sugerido por especialistas, durante a primeira rodada do método Delphi, mas não foi possível associá-lo, diretamente, à nenhuma das oito competências definidas pelas DCNs do curso de Administração.

O instrumento, com 33 descritores, que foi validado pelo método Delphi, poderá ser aplicado aos sujeitos envolvidos no processo de aprendizagem dos futuros administradores, sendo eles, o próprio estudante, os egressos do curso, os profissionais que acompanham os estudantes durante os estágios curriculares, os superiores imediatos dos administradores no mercado de trabalhos e os docentes. Após a aplicação do instrumento, cabe ao pesquisador associar os descritores às suas respectivas competências. Os descritores apresentados podem também direcionar processos de avaliação de desempenho funcional para cargos de administradores no cenário organizacional.

O instrumento apresentado traz um aprofundamento aos estudos anteriormente analisados, como o de Lombardi e Nodari (2008) e Godoy e Antonello (2009), uma vez que apresenta um rol detalhado de descritores, que descrevem características de comportamento que devam ser apresentadas pelos concluintes de um curso de graduação em Administração, para que seja possível mensurar o nível de desenvolvimento de competências. A relevância do estudo se manifesta quando traduz as oito competências estabelecidas nas DCNs em 33 descritores tangíveis de serem percebidos e avaliados, que foram elencados por especialistas, por meio de um método criterioso, como o método Delphi, o que garante a credibilidade da ferramenta.

## 5 Considerações Finais

O produto deste estudo, um rol de 33 descritores para avaliação do nível de desenvolvimento das competências elencadas pelas DCNs relativas ao curso de Administração bacharelado, representa uma alternativa para que a gestão universitária possa dispor de *feedback* sobre a efetividade do processo de ensino/aprendizagem do curso de sua instituição, mediante o olhar de outros atores, para além dos envolvidos nos exames nacionais promovidos pelo Ministério da Educação.

O instrumento ora desenvolvido está apto a ser aplicado ao segmento que, no entendimento do pesquisador, tenha melhor condição de mensurar o desenvolvimento das competências do profissional. A partir dos dados gerados após a aplicação do instrumento, podem ser identificadas virtudes e lacunas no processo de formação dos estudantes, incitando a alterações na estrutura pedagógica, bem como nas estratégias de ensino/aprendizagem utilizadas. Também surtirá efeitos positivos se aplicado a processos de avaliação de desempenho em organizações, direcionando aos comportamentos esperados em cargos de gestão.

A literatura atual aborda a importância das competências no mercado de trabalho, no entanto, poucos estudos tem se dedicado ao desenvolvimento de instrumentos para avaliação do nível de competências. Nesta direção, Silva et al. (2015) enfatizam que o desafio é a construção de uma escala que possibilite mensurar a entrega das competências pelas pessoas. Nesse sentido, este estudo contribui para o conhecimento sobre a temática quando disponibiliza esta escala, devidamente validada por especialistas.

Configura-se, também, como uma ferramenta que pode ser aplicada em outras pesquisas, em que as instituições de ensino poderão coletar as percepções dos diversos segmentos envolvidos com o processo de formação de bacharéis em Administração, bem como do mercado de trabalho, que absorve os novos administradores.

Os questionários coletados, quando da aplicação do instrumento em campo, poderão trazer dados relevantes sobre o nível de desenvolvimento das competências dos egressos das instituições de ensino superior, o que possibilitará à gestão universitária traçar estratégias para melhor direcionamento dos seus processos formativos, de modo a entregar ao mercado de trabalho profissionais melhor preparados, aptos a contribuir, efetivamente, com o desenvolvimento econômico dos espaços onde virem a atuar, contribuindo para que as instituições de ensino superior realizem a sua missão na sociedade.

Como indicação de estudos futuros, sugere-se um estudo que venha a confrontar os resultados da aplicação da avaliação do desenvolvimento das competências com as estratégias de ensino e aprendizagem utilizadas pelas instituições, estabelecendo uma relação entre nível de desenvolvimento das competências e as metodologias de ensino utilizadas pela instituição de ensino.

## Referências

- Andrade, R. O. B. de, & Amboni, N. (2004). *Gestão de cursos de administração: metodologias e diretrizes curriculares*. São Paulo: Prentice Hall.
- Aritio, F. A. B. (2017). Estudo e desenvolvimento de competências profissionais. *Revista Ibero-americana de Educação*, 74, 11-16.
- Bencke, F. F., & Gilioli, R. M. (2013). *Ensino de Administração no Brasil, inovação ou não e Anísio Teixeira: em busca do vazio*. 2013. Recuperado de <http://www.crars.org.br/cen/arquivos/Ensino%20de%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20no%20Brasil.pdf>
- Brasil. Conselho Federal de Educação. (1966). *Parecer n. 307/66: currículos mínimos de administração*. Brasília. Recuperado de [http://www.cfa.org.br/html/c\\_gestor/Par307\\_66.pdf](http://www.cfa.org.br/html/c_gestor/Par307_66.pdf)
- Brasil. Conselho Federal de Educação. (1993). *Resolução n. 2, de 4 de outubro de 1993: fixa os mínimos de conteúdos e duração do curso de Graduação em Administração*. Brasília. Recuperado de [http://www.cfa.org.br/download/Resn2\\_93.pdf](http://www.cfa.org.br/download/Resn2_93.pdf)
- Brasil. Conselho Federal de Educação. (2005). *Resolução n. 4, de 13 de julho de 2005: Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração*. Brasília. Recuperado de [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf)
- Dias Júnior, C. M., Moreira, B. C. M., Stosick, E. Z., & Pereira, A. R. (2014). Desenvolvimento de competências do Administrador: um estudo em ambiente simulado. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38), 172-182. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n38p172>
- Durand, T. (2000). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, 127, 84-102. Recuperado de <http://www.cmi-strategies.com/wp-content/uploads/2012/05/Thomas-Durand-Alchemy-of-competence.pdf>
- Dutra, J. S. (2017). *Competências*. São Paulo: Atlas.
- European Comission. (2002). *Las competencias clave en una economía basada en el conocimiento: un primer paso hacia la selección, definición y descripción*. Recuperado de <http://www.euskalcurriculum.eu/eu/node/46>
- Fleury, A. C., & Fleury, M. T. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S., & Antonello, C. S. (2009). Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do curso de Administração de Empresas. *Revista de Ciências da Administração*, 11(23), 157-191. doi: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2009v11n23p157>
- Gramigna, M. R. (2017). *Gestão por competências*. São Paulo: Alta Books.
- Keinert, T. M. (1996). *Análise das propostas dos cursos de administração pública no Brasil em função da evolução do campo de conhecimento*. São Paulo: FGV.
- Lang, J., Marinho, V., & Boff, L. (2014). Aprendizagem em ação no desenvolvimento de competências e a aprendizagem gerencial. *Revista Pretexto*, 15(1), 67-83. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32252/aprendizagem-em-acao--competencias-e-a-relacao-com-a-aprendizagem-gerencial/i/pt-br>

- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Lombardi, M. S., & Nodari, L. D. T. (2008). Competências adquiridas no curso de Graduação em Administração de Empresas sob a ótica dos alunos formandos. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 7(2), 117-130. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37655/competencias-adquiridas-no-curso-de-graduacao-em-administracao-de-empresas-sob-a-otica-dos-alunos-formandos/i/pt-br>
- MercadoEdu. *Censo da educação superior 2015*. 2017. Recuperado de <https://www.mercadoedu.com.br/>
- Mintzberg, H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman.
- Mussak, E. (2010). *Gestão humanística das pessoas: o fator humano como diferencial competitivo*. São Paulo: Elsevier.
- Organisation de Coopération et de Développement Economiques. Comité de L'éducation. (2002). *Definitions and selection des compétences (DESECO): fondements théoriques et conceptuels*. Neuchâtel, Suisse. Recuperado de <http://www.euskalcurriculum.eu/eu/node/46>
- Pérez, F. J. P., Santa Cruz, F. G., & López-Guzmán, T. (2015). An approximation to the managerial skills. Perspective from the regional administration in the province of Cordoba (Spain). *Revista de Estudios Regionales*, 102, 65-89. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/281962171\\_An\\_approximation\\_to\\_the\\_managerial\\_skills\\_Perspective\\_from\\_the\\_regional\\_administration\\_in\\_the\\_province\\_of\\_Cordoba\\_Spain](https://www.researchgate.net/publication/281962171_An_approximation_to_the_managerial_skills_Perspective_from_the_regional_administration_in_the_province_of_Cordoba_Spain)
- Perrenoud, P. (1999). *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.
- Roesch, S. M. A. (2006). *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guias para estágio, trabalho de conclusão, dissertações e estudo de caso*. São Paulo: Atlas.
- Ropé, F., & Tanguy, L. (1997). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus.
- Roque, R. F. (1998). *Estudo comparativo de metodologias de desenvolvimento de sistemas de informação utilizando a técnica Delphi*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Salgado, P., Abbott, D., & Wilson, G. (2018). Dimensions of professional competences for interventions towards sustainability. *Sustainability Science*, 13(1), 163-177. doi: 10.1007/s11625-017-0439-z
- Silva, J. R. T., Fraga, V. F., Zouain, D. M., & Almeida, G. O. (2015). Competências para a gestão: expectativa de alunos do curso de Administração da UEMA, de gestores e seus pares na Vale S.A. em São Luís – MA. *Revista GUAL*, 8(2), 134-152. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n2p134>
- Zambarda, A. B., Antonini, J. A., Poli, O. L., & Mazzioni, S. (2016). Desenvolvimento de competências no ensino superior de Administração: um estudo bibliométrico. *Anais do Congresso de Gestão e Controladoria*, Chapecó, SC, Brasil.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.