

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Luciano Marcelo de Faria Rodrigues

**Competências Necessárias para Atuação em Organizações do Terceiro Setor:
um estudo de caso**

Taubaté – SP

2017

Luciano Marcelo de Faria Rodrigues

**Competências Necessárias para Atuação em Organizações do Terceiro Setor:
um estudo de caso**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional

Orientador: Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues.

Taubaté – SP

2017

Luciano Marcelo de Faria Rodrigues

**Competências Necessárias para Atuação em Organizações do Terceiro Setor:
um estudo de caso**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Profa. Dra. Adriana Leonidas de Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof. Dr. Mário Oliveira Lima

Universidade do Vale do Paraíba

Assinatura: _____

RESUMO

O terceiro setor é fundamental como um fenômeno que se expressa a partir de uma nova prática social concebida pelas múltiplas expressões da cidadania, cada vez mais planetária, na sociedade civil. Reúne as atividades privadas não voltadas para a obtenção do lucro e que mesmo fora da atuação estadual, visa o atendimento de necessidades coletivas e/ou públicas da sociedade. O objetivo foi identificar as competências gerais e profissionais desenvolvidas pelos alunos do curso de administração de empresas de uma instituição de ensino superior privada da cidade de São José dos Campos e confrontá-las com as competências necessárias para a gestão de organizações do terceiro setor. Desenvolveu-se um estudo de caso, o qual utilizou para a coleta de dados: análise documental, aplicação de questionário e entrevista semiestruturada. O questionário aplicado foi o mesmo utilizado por Godoy e Antonello (2009) quando analisaram a percepção dos alunos acerca das competências individuais obtidas a partir da Graduação em Administração. O questionário foi aplicado aos alunos do último ano do curso de administração de empresas em uma instituição de ensino superior em São José dos Campos. As entrevistas semiestruturadas tiveram como direcionamento os líderes que atuam na gestão do terceiro setor. Os dados do questionário foram analisados estatisticamente pelo *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 22.0.0.0. Pela análise fatorial foram identificados quatro fatores correspondentes aos seguintes blocos de competências: social, solução de problemas, técnico-profissional e de comunicação. Tomando os resultados da análise fatorial onde se destacou que o conjunto considerado mais relevante da perspectiva do aluno, refere-se às competências relativas ao caráter social (Fator 1), porque este fator explica cerca de 44,10% da variância total dos dados. Nota-se, no entanto, uma distância entre as competências percebidas pelos alunos no que se refere à demanda do terceiro setor, em relação às instituições que atuam no terceiro setor, fato este validado pela triangulação da coleta de dados. Conclui-se que resultados aqui apresentados podem ser considerados como fonte de dados acerca de um grupo de alunos de administração e de instituições do terceiro setor sobre as competências adquiridas no curso e as demandas do terceiro setor.

Palavras-chave: Administração de Empresa. Desenvolvimento de Competência. Terceiro Setor. Gestor. Desenvolvimento Regional.

ABSTRACT

Skills needed for working in third sector Organizations: a case study

The third sector is fundamental as a phenomenon which is expressed from a new social practice designed by multiple expressions of citizenship, increasingly global civil society. Brings together private activities aimed at obtaining the profit and that even out of State, aims to meet the collective needs and/or the public society. The objective was to identify the General and professional skills developed by pupils of the course of business of a private Institutions of Higher Education of the city of São José dos Campos and confront them with the necessary skills for the management of third sector organizations. Developed a case study, which utilized for data collection: document analysis, questionnaires and semi-structured interview. The questionnaire applied was the same used by Gandhi and Antonello (2009) when they analyzed the students ' perception about the individual skills obtained from graduation in business administration. The questionnaire was applied to students in the final year of the Business Administration course at an institution of higher learning in São José dos Campos. The semi-structured interviews were targeting the leaders involved in the management of the third sector. The questionnaire data were statistically analyzed by Statistical Package for the Social Sciences, 22.0.0.0 version. The factor analysis were identified four factors corresponding to the following blocks: social skills, troubleshooting, technical and communication. Taking the results of factor analysis where he pointed out that the whole considered more relevant from the perspective of the student, refers to powers relating to social character (factor 1), because this factor explains about of 44.10% of the total variance of the data. Note, however, a gap between the skills perceived by students with regard to the demand of the third sector, in relation to the institutions that act in the third sector, validated by triangulation of data collection. It is concluded that results presented here can be considered as a source of data about a group of students administration and third sector institutions on skills acquired in the course and the demands of the third sector.

Keywords: Business Administration. Development of Competence. Third Sector. Manager. Regional Development.

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1 – Censo da Educação Superior – Número de instituições de educação superior, por Organização Acadêmica e Localização (capital e interior) – 2015 | 25 |
| Tabela 2 – Demanda dos cursos de graduação em ordem decrescente (Censo 2015) | 26 |
| Tabela 3 – Alunos matriculados nos cursos de maior demanda – Censo de Educação Superior de 2015 | 26 |
| Tabela 4 – Censo da Educação Superior 2015 – Dados gerais dos cursos de graduação presenciais e a distância, por categoria Administrativa das IES – segundo os cursos (Classe INEP) – Brasil 2015 | 28 |
| Tabela 5 – Dados gerais dos cursos de graduação presenciais e a distância, por categoria administrativa das IES, segundo os cursos (Classe INEP) e os Programa e ou Cursos – Brasil – 2015. | 29 |
| Tabela 6 – ONGs, segundo as principais categorias de público atingidas | 56 |
| Tabela 7 – Distribuição da população por faixa etária - SJCampos | 77 |
| Tabela 8 – Matrículas no município de São José dos Campos | 78 |
| Tabela 9 – Carga horária total do curso | 85 |
| Tabela 10 – Critério da escala tipo Likert | 95 |
| Tabela 11 – Resultados da análise fatorial | 97 |
| Tabela 12 – Total da variância de Administração-SJC | 98 |
| Tabela 13 – Total da variância Godoy e Antonello (2009) | 98 |
| Tabela 14 – Coeficiente de Alpha Cronbach | 99 |
| Tabela 15 – Forma de agrupamento de respostas baseadas em três classes de frequência em ordem decrescente a partir do agrupamento de grande concordância | 101 |
| Tabela 16 – Respostas à pergunta 28 – Mudanças pessoais adquiridas ao cursar a faculdade | 104 |
| Tabela 17 - Respostas à pergunta 29 – Mudanças na faculdade para melhor aprendizado | 105 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 18 – Respostas à pergunta 30 – Conhecimentos e habilidades adquiridos na faculdade – estágio | 107 |
| Tabela 19 – Respostas à pergunta 31 – Disciplinas que mais contribuíram para a aquisição das competências e habilidades | 108 |
| Tabela 20 – Respostas à pergunta 32 – Disciplinas que dispensaria do currículo | 110 |
| Tabela 21 – Respostas à pergunta 33 – Opinião sobre a preparação obtida no curso de administração | 112 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização | 38 |
| Figura 2 – Dimensões da competência | 46 |
| Figura 3 – Evolução do terceiro setor no Brasil | 55 |
| Figura 4 – Desenho da pesquisa | 74 |
| Figura 5 – Sexo dos alunos | 90 |
| Figura 6 – Faixa etária dos sujeitos | 91 |
| Figura 7 – Onde cursou o ensino médio | 92 |
| Figura 8 – Cursinho preparatório | 92 |
| Figura 9 – Motivo da escolha do curso | 93 |
| Figura 10 – Atividade remunerada | 93 |
| Figura 11 – Distribuição dos sujeitos referente ao período de estudo | 94 |
| Figura 12 – Distribuição dos sujeitos em relação ao trimestre matriculado | 94 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 – História do pensamento administrativo | 20 |
| Quadro 2 – Códigos mais importantes e suas respectivas definições | 24 |
| Quadro 3 – Definições de Competência | 39 |
| Quadro 4 – Grade curricular do curso de administração | 80 |
| Quadro 5 – Descrição dos fatores encontrados por Godoy e Antonello | 100 |
| Quadro 6 – Triangulação da coleta de dados: PPC-Administração, Questionário e Entrevistas | 117 |

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|--------|---|
| a.C. | Antes de Cristo |
| CCB | Código Civil Brasileiro |
| CFA | Conselho Federal de Administração |
| CO | Comportamento Organizacional |
| CRA | Conselho Regional de Administração |
| d.C. | Depois de Cristo |
| EAESP | Escola de Administração de Empresas de São Paulo |
| ECA | Estatuto da Criança e do Adolescente |
| ESAN | Escola Superior de Administração de Negócios de São Paulo |
| FGV | Fundação Getúlio Vargas |
| IES | Instituição de Ensino Superior |
| INEP | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira |
| INEP | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa |
| MEC | Ministério da Educação e Cultura |
| OIT | Organização Internacional do Trabalho |
| ONG | Organização Não Governamental |
| PEA | População Economicamente Ativa |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| RMVale | Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte |
| SPSS | <i>Statistical Package for the Social Sciences</i> |
| USAID | <i>United States Agency for International Development</i> (Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional) |

SUMÁRIO

| | | |
|------------|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 | Problema | 15 |
| 1.2 | Objetivos | 15 |
| 1.2.1 | Objetivo geral | 15 |
| 1.2.2 | Objetivos específicos | 16 |
| 1.3 | Delimitação do Estudo | 16 |
| 1.4 | Relevância do Estudo | 16 |
| 1.5 | Organização do Projeto | 15 |
| 2 | REVISÃO DA LITERATURA | 18 |
| 2.1 | Contextualização da História da Administração | 18 |
| 2.2 | A Formatação do Curso de Administração de Empresa no Brasil | 25 |
| 2.3 | Administração Profissional – Evolução e Perspectivas | 31 |
| 2.4 | Competências | 34 |
| 2.4.1 | Evolução e contextualização de competência | 39 |
| 2.5 | Terceiro Setor e seus Impactos | 46 |
| 2.5.1 | História do terceiro setor | 48 |
| 2.5.2 | Surgimento do terceiro setor no Brasil | 53 |
| 2.5.3 | Classificação do terceiro setor no Brasil | 56 |
| 2.5.4 | Fundamentos do mercado de trabalho no Brasil | 58 |
| 2.5.5 | Mercado de trabalho nas organizações do terceiro setor | 60 |
| 2.5.6 | O terceiro setor em São José dos Campos | 62 |
| 3 | MÉTODO | 65 |
| 3.1 | Tipos de Pesquisa | 65 |
| 3.2 | População e Amostra | 67 |
| 3.3 | Instrumentos usados na coleta de dados | 67 |
| 3.3.1 | Análise documental | 68 |
| 3.3.2 | Aplicação do questionário | 68 |
| 3.3.3 | Entrevista semiestruturada | 69 |
| 3.4 | Procedimentos para a coleta de dados | 70 |
| 3.5 | Procedimentos de tratamento dos Dados | 70 |

| | | |
|-------------------|---|------------|
| 3.5.1 | Análise documental | 71 |
| 3.5.2 | Questionário | 71 |
| 3.5.3 | Entrevistas | 73 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 75 |
| 4.1 | Análise documental | 75 |
| 4.2 | Unidades de caso | 75 |
| 4.2.1 | Apresentação da unidade de caso | 75 |
| 4.2.1.1 | Dados socioeconômicos da região | 76 |
| 4.2.1.2 | Histórico da IES | 78 |
| 4.3 | Instituições do terceiro setor (ITS) | 86 |
| 4.3.1 | Instituição do terceiro setor (ITS-1) | 87 |
| 4.3.2 | Instituição do terceiro setor (ITS-2) | 89 |
| 4.4 | Amostra | 89 |
| 4.5 | Resultados dos questionários | 95 |
| 4.6 | Resultados da análise fatorial | 95 |
| 4.7 | Frequência das respostas | 100 |
| 4.8 | Análise das questões abertas | 103 |
| 4.9 | Análise das entrevistas | 112 |
| 4.10 | Triangulação da coleta de dados | 116 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 118 |
| | REFERÊNCIAS | 120 |
| ANEXO A | Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional | 131 |
| ANEXO B | Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Individual | 134 |
| ANEXO C | Aprovação do Projeto pelo Comitê de Ética | 135 |
| ANEXO D | Questionário | 136 |
| APÊNDICE A | Entrevista Semiestruturada | 139 |

1 INTRODUÇÃO

Discute-se em diversos setores da sociedade o fato de que, as organizações, no decorrer dos tempos vivenciaram constantes transformações para manterem-se competitivas, neste cenário global, o que caracteriza e reforça que na gestão organizacional não se pode atuar apenas de forma provinciana.

Tomando como recorte temporal os últimos dez anos, observa-se que os desafios se fazem presentes em todos os segmentos, no entanto, muitas vezes, não são percebidos pela massa global. Uma das influencias na gestão e sobrevivência das empresas está voltada para a sustentabilidade por meio da busca de excelência para que se possa manter dentro do cenário competitivo.

Segundo Drucker (1996), o cenário competitivo e de constante transformação é uma das características da sociedade atual e, acredita-se que o século XX foi o que sofreu as transformações sociais mais drásticas e teve um legado mais duradouro.

Apesar de muitos acreditarem que a competitividade ocorra principalmente entre os países desenvolvidos, nota-se que esse efeito transformador tem uma abrangência mundial, tendo como base as grandes transformações em função do desenvolvimento regional motivado pela integração, a qual se direciona em todos os ambientes com diversas projeções.

Classifica-se a globalização como um fenômeno complexo e de grande impacto em diversos segmentos das organizações, com efeitos diretamente nos setores sociais, políticos, culturais, econômico e demais segmentos, comenta Camargo et al. (2002).

Com isso pode-se dizer que a globalização impactou nas consequências nocivas ao meio onde se vive, sendo assinalados como seu maior indicador os impactos das desigualdades sociais, que geram efeitos diretos e indiretos tanto ao meio ambiente quanto à economia, devido às disputas de poder entre os diversos países (CAMARGO et al, 2002).

Questionando o universo da atuação acadêmica pergunta-se: de que forma as instituições de ensino superior (IES) preparam os alunos do curso de administração de empresas para atuar de forma competente no mercado de trabalho deste mundo globalizado? Os alunos do último ano do curso de administração de

empresas desenvolveram habilidades ou competências para que atuem em empresas do terceiro setor? É possível identificá-las?

Ao comparar o terceiro setor, palavra originária do inglês *third sector*, com o segundo setor, observa-se uma oportunidade e uma defasagem com os setores tradicionais da economia, sendo que a gestão do terceiro setor não é igualitária, enquanto que o segundo caracteriza-se por uma gestão voltada para lucro e conquistas de mercado tendo como finalidade o universo financeiro (FRANCO, 2005). Talvez o ideal fosse que o terceiro setor se apropriasse dos objetivos do segundo para alcançar sucesso. Cabe aos gestores despertarem para esse espírito.

Em princípio a gestão das organizações do segundo setor, ao longo dos anos, sempre se destacou, principalmente pela busca constante da competitividade, da redução de custos, da lucratividade e da sustentabilidade direta aos acionistas.

Tachizawa (2007) entende que, globalmente, o sistema financeiro para o segundo setor é o objetivo maior, pois, o negócio é voltado para o lucro, no entanto, para o terceiro setor o sistema financeiro é o meio pelo qual se atinge o objetivo final.

Observa-se que o fenômeno do empreendedorismo instiga a transformação das pessoas na busca da sua independência social, financeira e pessoal, enfim a concorrência desenvolvida durante o século XX se tornou cada vez mais inconcludente, sendo esses fatores determinantes para uma posição de destaque nas competências globais e na alternância dos poderes estabelecidos pelas mudanças ocasionadas pela globalização (PELIANO, 2003).

Tendo em vista as dificuldades para se atingir um modelo de gestão voltado para a excelência, faz-se necessário focar, principalmente nas competências desenvolvidas em uma IES do curso de administração de empresa, analisando/identificando as competências necessárias para uma administração de excelência para o terceiro setor.

Este estudo de caso vai verificar duas situações: a) se as competências desenvolvidas são as propostas no Plano Pedagógico; b) se as competências dos alunos são compatíveis com as competências demandadas pelo mercado. Para que se possam direcionar as ações, segundo Parry (1996 apud WOOD; PICARELLI FILHO, 1999) dividem as competências em três aspectos: conhecimento, habilidade e atitude, sendo esses os pilares determinantes para embasar as ações para definir um direcionamento para a IES.

O melhor entendimento dessa abrangência tem os conceitos definidos da seguinte forma: o primeiro setor na figura dos órgãos governamentais que são as esferas de responsabilidade no atendimento da população, destaca-se que o primeiro setor não atende a todas as demandas estabelecidas conforme as necessidades da população (CAMARGO et al., 2002).

O segundo setor é direcionado ao segmento privado, onde a busca constante do lucro e das conquistas de mercado geram a competição global definida pelo mercado mundial e com seus indicadores de sustentação financeira para com os seus acionistas, sendo esse cenário muito conhecido, principalmente pelas organizações (CAMARGO et al., 2002).

Já o terceiro setor ou setor sem fins lucrativos representa uma alternativa que está totalmente estruturada para suportar a ineficiência do primeiro setor, cujo produto principal está em atender às necessidades de um determinado grupo, religião, setores e outros (CAMARGO et al., 2002).

Assim, o terceiro setor é constituído de organizações sem fins lucrativos, o que não significa que as competências dos gestores desse segmento podem ou devem desconfigurar uma gestão voltada para resultado, aliás, esse é o ponto central das competências estabelecidas para esse segmento. A busca de uma estrutura para suportar essa gestão de excelência para o terceiro setor deverá ser identificada, para estabelecer um aprimoramento na grade curricular das IES para a definição dessas competências (FISCHER, 2005).

O entendimento do mercado de trabalho para o contexto dessa pesquisa é de fundamental importância para que se possa caracterizar o direcionamento de ações, principalmente na busca de recursos financeiros para as instituições do terceiro setor, tendo como objetivo principal a transformação dos doadores em contribuintes, como uma forma de arrecadação sustentável (HUDSON, 2004).

Assim, as organizações do terceiro setor deverão estabelecer quais as competências profissionais de excelência irão adotar em seu modelo de gestão para buscar sua independência financeira (FISCHER, 2005). Nessa pesquisa tem-se a oportunidade de fazer um estudo juntamente com setor acadêmico para identificar essas competências na IES, contrapondo com as necessidades das organizações sem fins lucrativos do terceiro setor.

1.1 Problema

A organização sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade. O fato de essas instituições serem “sem fins lucrativos”, não significa que não sejam empresas. Também não se trata do fato delas serem “não-governamentais”. É que elas fazem algo muito diferente das empresas ou mesmo do governo. As empresas fornecem bens ou serviços, o governo controla. A tarefa de uma empresa termina quando um cliente adquire um produto, paga por ele e fica satisfeito. O governo cumpre o seu papel quando suas políticas públicas são eficazes.

Já instituição “sem fins lucrativos” não fornece bens ou serviços, nem controla. Seu produto não é um par de sapatos, ou um regulamento eficaz. Seu produto é “um ser humano mudado”. As instituições sem fins lucrativos são agentes da mudança humana, de transformação, de atitude. Seu “produto” é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em adulto com respeito próprio, ou seja, toda uma vida transformada (DRUCKER, 2006).

No início essas organizações acreditavam que não precisavam de nada que se relacionasse com “gerência”, afinal elas não geravam “lucros”. Porém, com passar do tempo elas foram se apropriando da ideia de que, justamente, pelo fato de não gerarem “lucro” convencional elas precisavam aprender como adotar a gerência como uma ferramenta eficaz.

Neste contexto a questão que se coloca para este estudo é: As competências desenvolvidas no curso de Administração de Empresas de uma IES privada são compatíveis com a demanda na gestão das organizações do terceiro setor?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as competências gerais e profissionais desenvolvidas pelos alunos do curso de administração de empresas de uma IES privada da cidade de São José dos Campos e confrontá-las com as competências necessárias para a gestão de organizações do terceiro setor.

1.2.2 Objetivos específicos

- Apresentar por ordem de importância as competências identificadas com os alunos do curso de administração de empresa IES;
- Identificar as competências que as organizações do terceiro setor demandam para sua administração; e
- Analisar e avaliar a grade curricular do curso de administração de empresas de uma IES privada da cidade São José dos Campos e sugerir melhorias.

1.3 Delimitação do Estudo

Este estudo foi realizado em uma IES, no curso de administração de empresas, localizado na cidade de São José dos Campos, especificamente para um estudo de caso desenvolvido com os formandos do período 2016, a fim de identificar as competências desenvolvidas durante sua formação acadêmica. Concomitantemente, foi realizada uma pesquisa em duas instituições do terceiro setor, para verificar quais competências e habilidades são necessárias na gestão administrativa.

1.4 Relevância do Estudo

O estudo de caso possui características que o tornam relevante para o atual contexto, tanto para os sujeitos, as organizações, a sociedade e o pesquisador. No contexto pesquisado, pode-se citar a importância de estudar a eficácia do curso oferecido aos discentes e os modelos de competências para a gestão das organizações do terceiro setor.

O contexto organizacional incorpora aspectos de interesses de administradores qualificados para inserção da administração das organizações do terceiro setor, buscando entender os conceitos da sustentabilidade global, considerando as peculiaridades do administrador de empresas.

Para a sociedade, o terceiro setor é uma organização de suporte ao atendimento das lacunas e deficiências, com esse viés a sociedade recebe com um conceito de sustentabilidade da organização sem fins lucrativos, tendo como certeza

a sua existência em prol da sociedade, suprindo as necessidades da população que o governo e empresas privadas não conseguem satisfazer.

As organizações do terceiro setor necessitam de sustentabilidade e credibilidade globais para que haja uma perpetuação e para o crescimento das abrangências organizacionais, pessoais e sociais. Dessa forma a complementação das habilidades e competências de um recém-formado em administração de empresas para atuar no terceiro setor são imprescindíveis, no entanto, pouca atenção é dada às características distintas das instituições sem fins lucrativos, ou suas maiores necessidades específicas.

1.5 Organização do Estudo

O presente trabalho está organizado com a seguinte estrutura: na primeira seção, apresentam-se o problema e objetivo do estudo, assim como sua delimitação e relevância.

Na segunda seção foi desenvolvido o contexto da formação histórica da administração, desde a sua origem até o momento, uma visão do curso de administração de empresa, o delineamento das competências e terceiro setor.

Nas terceira e quarta seções apresentam-se o método e os resultados da pesquisa, respectivamente. Em seguida as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo dessa a seção é apresentar os principais autores que tratam da história da administração, sua cronologia (para identificar as origens das organizações do terceiro setor), a grade curricular do curso de administração, administração profissional, conceitos de competência e terceiro setor em sua abordagem.

2.1 Contextualização da História da Administração

Para melhor compreender o tema objeto da pesquisa, necessário se faz a revisão de conceitos e origens de Administração. Segundo George Jr. (1972), além de originar-se nas Ciências Sociais modernas, considera-se que:

- já em 5.000 a.C., os Sumérios formularam missões e metas para o governo e para seus empreendimentos comerciais;
- entre 3.000 e 1.000 a.C., os egípcios organizaram com êxito os esforços de milhares de trabalhadores para construir as pirâmides;
- entre 800 a.C. e cerca de 300 d.C., os romanos aperfeiçoavam o uso da autoridade hierárquica;
- entre 450 d.C. e o fim do século XV, os comerciantes venezianos desenvolveram leis comerciais e inventaram a contabilidade de partidas dobradas;
- no início do século XVI, Niccolo Machiavelli preparou uma análise do poder que, ainda hoje, é muito estudada; e
- por volta da mesma época, a Igreja Católica aperfeiçoou uma estrutura de Governo valendo-se do uso de procedimentos unificados.

Na evolução histórica do comportamento organizacional, segundo Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 25), “Comportamento Organizacional (CO) é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”.

Já para Robbins (2005, p. 6):

[...] é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Analisa-se a visão de Robbins (2005), segundo a qual a eficácia é determinante para a sustentabilidade das organizações e das mudanças organizacionais. A administração de empresas é calcada nos conceitos da eficiência e da eficácia. Quando se utiliza todos os recursos disponíveis e necessários de forma aprimorada no desempenho do modelo de gestão, trata-se da eficiência. Quando ocorre um alinhamento dessas iniciativas com as necessidades do cliente, aí está a eficácia. Sendo assim, o desafio está na integração entre a eficiência e a eficácia, para, dessa maneira, obter a efetividade das ações (OLIVEIRA, 2004).

De acordo com Morgan (2002), administradores eficazes e profissionais de todos os tipos e estágios, precisam desenvolver suas habilidades na arte de “ler” as situações que estão tentando organizar ou administrar. Neste contexto, é fácil entender como esse tipo de pensamento é relevante para compreender a organização e a própria administração. Isto porque as organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de diferentes formas.

Quando um engenheiro projeta qualquer máquina, a tarefa é definir uma rede de partes interdependentes, arranjadas dentro de uma sequência específica e apoiada por pontos de resistência ou rigidez precisamente definidos. “Os teóricos clássicos procuraram chegar a um projeto semelhante no seu enfoque organizacional”. Nota-se isso por meio da forma pela qual a organização é concebida como uma rede de partes: departamentos funcionais, tais como produção, marketing, finanças, pessoal, pesquisa e desenvolvimento que são mais bem especificados como redes de cargos precisamente definidos (OLIVEIRA, 2004).

A cronologia administrativa que se faz ilustrada adiante, no Quadro 1, apresenta definições claras de toda uma visão da administração. O contexto histórico traz que essa abordagem utilitarista norteadora que reflete o posicionamento gerencial do indivíduo na atualidade.

Em se pensando em construir uma visão histórica da administração busca-se entender o cenário atual e futuro, dinamizando e fundamentando a importância do embasamento teórico da mesma. Observando-se a cronologia da administração de empresas conforme a abordagem de George Jr. (1972, p. 9-16), descrita no livro

“História do Pensamento Administrativo”, elaborou-se uma síntese dos principais momentos deste cenário que revelava transformações no ambiente de trabalho.

Quadro 1 – História do pensamento administrativo

| Data Aprox. | Indivíduo ou Grupo Étnico | Principais Contribuições Administrativas |
|--------------------|----------------------------------|---|
| 1800 | Hamurabi | Uso de testemunha e escrita para controle; estabelecimento do salário mínimo; reconhecimento de que a responsabilidade não pode ser transferida. |
| 600 | Nabucodonosor | Controle da produção e incentivos salariais. |
| 500 | Mencius | Necessidade reconhecida de sistemas de normas. |
| | Chineses | Reconhecia o princípio da Especialização. |
| | Sun Tzu | Necessidade reconhecida de Planejamento, direção e organização. |
| 400 | Sócrates | Enunciação da universalidade da administração |
| | Xenofonte | Reconhecimento da administração com uma arte separada |
| | Ciro | Reconhecida a necessidade das relações humanas. Uso do estudo do movimento, layout e movimentação de materiais. |
| 325 | Alexandre o Grande | Uso do Staff. |
| 20 d.C | Jesus Cristo | Unidade de comando. Regra de Ouro. Relações Humanas. |
| 900 | Alfarabi | Enumeração dos Traços característicos de um líder |
| 1819 | Robert Owen New Lanak, Escócia | Reconhecimento da necessidade e aplicação das práticas de relacionamento humano com o pessoal; assumida a responsabilidade pelo adestramento de trabalhadores; construção de bairros operários em condições higiênicas. |
| 1820 | James Mill | Análise e síntese dos atos humanos |
| 1855 | Henry Poor | Princípios de organização, comunicação e informação aplicados as estradas de ferro. |
| 1881 | Joseph Wharton | Criado o curso de Administrador de Empresas. |
| 1886 | Henry Metcalfe | Arte de administração; ciência da administração. |
| 1891 | Frederick Halsey | Plano de bonificação no pagamento de salários. |
| 1901 | Frank B. Gilbreth | Ciência do estudo do movimento. |
| | Henry L. Gantt | Sistema de tarefa e bonificação; abordagem humanista do trabalho; cartas de Gantt; responsabilidade da administração pelo adestramento de trabalhadores. |

continua

Quadro 1 – História do pensamento administrativo

| Data Aprox. | Indivíduo ou Grupo Étnico | Principais Contribuições Administrativas |
|-------------|--|---|
| 1910 | Hugo Munsterberg | Aplicação da psicologia à administração e aos trabalhadores |
| | Walter Dill Scott | Aplicação da psicologia à publicidade e ao pessoal; |
| | Harrington Emerson | Engenharia de eficiência; princípios de eficiência; |
| | Hugo Diemer | Texto pioneiro sobre administração fabril |
| 1915 | John C. Ducan | Compêndio geral de ciências administrativas; |
| | Horace B. Drury | Crítica da administração científica; reafirmação das ideias iniciais. |
| | Robert F. Hoxie | Crítica da administração científica; reafirmação das ideias iniciais. |
| | F.W.Harris | Modelo reduzido das condições econômicas |
| 1916 | Henri Fayol | Primeira Teoria completa de administração; funções das administrações; princípios da administração; reconhecida a necessidade da administração seja ensinada nas escolas |
| 1917 | Willian H.Leffingwel; Meyer Bloomfield | Aplicação da administração científica ao escritório. Fundador do movimento de administração de pessoal. |
| 1919 | Ordaw Tead | Aplicação da psicologia na Indústria. |
| | Morris L. Cooke | Diversas aplicações da administração Científica. |
| 1927 | Elton Mayo | Conceito sociológico de esforço de grupo. |
| 1930 | Mary P. Folliet | Filosofia administrativa baseada na motivação individual. Abordagem do processo de grupo para resolver problemas administrativos. |
| 1955 | Herbert Simon; Benjamin M. Selekman | Enfatizando o comportamento humano na tomada de decisões, considerada como um processo identificável, observável e suscetível de medição; atenção crescente à psicologia gerencial. |

Fonte: GEORGE JR. (1972, p. 9-16)

Observa-se no Quadro 1 que, alguns tópicos relacionados ao período a.C. como: planejamento, controle, ética, salário, responsabilidade e normas aparecem como prioridade no conceito administrativo.

Os temas de destaque foram contabilidade de custo, liderança-pessoas, especialização, salário-bonificação e psicologia. Com esses tópicos em destaque observa-se que a questão relacionada ao ser humano começa a ter destaque no contexto administrativo (GEORGE JR., 1972).

Alguns destaques de 1820 d.C., onde demonstram uma preocupação com os empregados de como garantir indicadores de satisfação, caracterizados nos itens: procedimento padronizado de operação, especificações, método de trabalho, planejamento, salários de incentivos, festas natalinas para os empregados, em outras palavras, uma atenção voltada para a motivação dos empregados (GEORGE JR., 1972).

Demonstra-se a preocupação das organizações em diversos benefícios como: bonificação, festas Natalinas, sociedade de socorros, ou seja, incluindo os funcionários dentro de um contexto social, fazendo com que os mesmos se sentissem parte da organização, acolhidos por ela (GEORGE JR., 1972)

A ascensão da teoria da administração é uma das evoluções mais impressionantes e, ao mesmo, uma das menos analisadas dos últimos 100 anos. O primeiro guru reconhecido da administração foi Frederick Taylor, o chamado “pai da administração científica” embasada no cronômetro. No início do século XX seus livros eram vendidos aos milhões (WOOLDRIDGE, 2012).

Frederick W. Taylor definiu fatores importantes para administração contemporânea, identificados a seguir: administração científica, aplicações sistêmicas, necessidade de mão de obra, salários, divisão igual entre mão de obra e gerência, ênfase na pesquisa, normas e padrões. As teorias de Taylor sempre foram criticadas por várias correntes de pensamento, no entanto, isso não as impediu de serem adotadas por muitos dos principais empresários americanos, incluindo o próprio Henry Ford, ou de se espalhar em todo o mundo. “Lenin ordenou que seus asseclas adaptassem o ‘sistema Taylor’ para fins socialistas” (WOOLDRIDGE, 2012, p. 3).

Observa-se que a partir de 1911, a questão da administração científica, nos Estados Unidos da América, ganha espaço acadêmico nas universidades, sendo o início de sua grandeza no mercado de trabalho. Por exemplo, a ideia de “planos de cinco anos” foi idealizada Henry Gantt, um dos assistentes de Taylor.

Diversos pensadores da administração contemporânea seguiram o caminho de Taylor, entre eles: Gilbert, Gantt, Fayol entre outros citados no Quadro 2: História do Pensamento Administrativo (GEORGE JR, 1972, p. 9-16).

Após a Segunda Guerra Mundial, W. Edwards Deming, pioneiro da “administração da qualidade total” (TQM), foi aclamado o americano mais venerado no Japão depois de o General Douglas MacArthur.

Em meados dos anos 50, após a segunda grande guerra mundial, o mundo buscava alternativa para reduzir o tempo perdido durante a Segunda Grande Guerra, sendo que a partir de 1970 alguns sistemas foram implantados nas organizações, essas ferramentas de gestão começam a se destacar, e como exemplo pode-se citar o Sistema Toyota de Produção que ganha enfoque mundialmente, iniciando com o seu sistema de gestão *Just in Time*, descrito segundo Monden (2015), como Sistema Toyota de Produção.

Descreve-se Monden (2015) que:

O sistema Toyota de Produção foi desenvolvido e promovido pela *Toyota Motors Corporation* e passou a ser adotado por muitas companhias japonesas como consequência da crise do petróleo de 1973. O principal objetivo do sistema é eliminar, através de atividades de aprimoramento, vários tipos de desperdícios que se encontram ocultos dentro de uma companhia (MONDEN, 2015, p. 3).

O ponto forte de destaque do sistema Toyota de Produção, absorve algumas ferramentas de alicerce para fundamentar esse sistema que é utilizado no presente, sendo que muitas organizações por diversos motivos não o adotaram como ferramenta gerencial ou partes de sua aplicação. Segundo Monden (2015), o objetivo principal dessa ferramenta é atingir a lucratividade em sua plenitude, direcionando seu sistema para redução de perda e aumento da produtividade. Porém, conforme citado por Monden (2015, p. 4), “A redução de custos e o aumento da produtividade são obtidos através da eliminação de diversos desperdícios tais como: o excesso de estoque e o excesso de pessoal”.

Indiretamente observa-se o enfoque no controle da mão de obra direta e indireta, buscando alternativas para redução de pessoas no processo produtivo. A teoria da administração é importante porque a administração é importante (OHNO, 1997). Em outras palavras, ela muda as empresas e a forma como as pessoas atuam em sua profissão. E nesse contexto cabe um comentário feito por Nicolau Maquiavel “Quem quer que deseje o sucesso constante deve mudar de conduta com o tempo” (Maquiavel apud WOOLDRIDGE, 2012, p. 140).

No Quadro 2 são apresentados os códigos, ou tópicos mais importantes e suas respectivas definições para o desenvolvimento desta pesquisa.

Quadro 2 – Códigos mais importantes e suas respectivas definições

| Códigos (Temas) | Descrição | Autores |
|------------------------------|---|--|
| Comportamento Organizacional | É um campo de estudo voltado para prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas. | WAGNER III HOLLENBECK (2003) |
| Visão | É um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da autoimagem da organização: como ela enxerga, ou melhor, a maneira pela qual ela gostaria de ser vista. | COSTA (2007) |
| Missão | A missão de uma organização representa a razão de sua existência e para a criação dos valores para sociedade. | BRATIANU (2005) |
| Valores | É um conjunto de crenças e valores que tomam corpo em uma ideologia ou organizacional, filosofia, assim, pode servir como guia e como um meio de lidar com a incerteza intrinsecamente em eventos incontroláveis ou difíceis. | SCHEIN (2004) |
| Planejamento Estratégico | É uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos. | FISCHMANN; ALMEIDA (1991) |
| Competência | É a realização da pessoa em determinado contexto, ou seja, aquilo que ela produz ou realiza no trabalho. Concebida como o conjunto de saberes e capacidades que os profissionais incorporam por meio da formação e da experiência, que somada com a incorporação e a capacidade de integrá-los e transferi-los em diferentes situações. | BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001 |
| Terceiro Setor | É o espaço institucional que abriga ações de caráter privado, associativo e voluntarista voltado para geração de bens de consumo coletivo, sem que haja qualquer tipo de apropriação particular de excedentes econômicos gerados nesse processo. | MELO NETO; FROES (2002) |
| Empreendedorismo | Empreendedorismo significa protagonismo social, ruptura de laços de dependência, crenças dos indivíduos e das comunidades na própria capacidade de construir o seu desenvolvimento pela cooperação entre os diversos âmbitos político-sociais que a caracterizam. | Franco apud DOLABELA (2003) |
| Empreendedor Social | É aquele que cria novas tecnologias, desenvolve novos processos, sistematiza metodologias que possam tornar a sociedade mais justa e que promovam a equidade social, possibilitando o desenvolvimento de comunidades diversas por meio de suas ações. | FARFUS; ROCHA; FERNANDES (2008) |

Fonte: Adaptado dos autores citados

A confecção do Quadro 2, que compila os temas a serem discutidos neste estudo, tais como: comportamento organizacional, visão, missão, valores, planejamento estratégico, competência, terceiro setor, empreendedorismo, empreendedor social, tem por objetivo facilitar a compreensão da formação dos administradores, assim como, zelar pela formação do indivíduo, antes de atentar para os impactos deste tipo de gestão para a sociedade como um todo.

2.2 A Formatação do Curso de Administração de Empresa no Brasil

O cenário da Educação Superior no Brasil, de acordo com Censo da Educação Superior (2015), quanto ao número de instituições, por organização acadêmica e localização é apresentado na Tabela 1. O Brasil possui 2.364 instituições ensino superior, das quais 295 são federais e 2.069 privadas, o que demonstra ser um mercado significativo.

Tabela 1 – Censo da Educação Superior – Número de Instituições de Educação Superior, por Organização Acadêmica e Localização (Capital e Interior) - 2015

| Unidade da Federação / Categoria Administrativa | INSTITUIÇÕES | | |
|---|--------------|---------|----------|
| | TOTAL | CAPITAL | INTERIOR |
| Brasil | 2.364 | 846 | 1.518 |
| Pública | 295 | 98 | 197 |
| Federal | 107 | 64 | 43 |
| Estadual | 120 | 33 | 87 |
| Municipal | 68 | 1 | 67 |
| Privada | 2.069 | 748 | 1.321 |

Fonte: INEP (2015)

Os cinco cursos mais procurados foram Administração, Pedagogia, Ciências Contábeis, Direito e Enfermagem conforme ilustra a Tabela 2. Os dados são do Censo 2015 (INEP, 2015).

Tabela 2 – Demanda dos cursos de graduação em ordem decrescente (Censo 2015)

| N | Área de Estudo | Nº de cursos | % |
|--------------|-----------------------|---------------------|----------------|
| 1 | Administração | 4.841 | 14,40% |
| 2 | Pedagogia | 1.674 | 5,00% |
| 3 | Ciências Contábeis | 1.274 | 3,80% |
| 4 | Direito | 1.172 | 3,50% |
| 5 | Enfermagem | 903 | 2,70% |
| – | Outros | 23.651 | 70,60% |
| Total | | 33.501 | 100,00% |

Fonte: INEP (2015)

Ao analisar a Tabela 2, nota-se que o curso Administração no Censo de 2010, respondia por 8,30% ampliou o número de cursos para 14,45%. Pedagogia que era de 6,40% caiu para 5,00. Ciências Contábeis que naquele Censo de Educação Superior de 2010 ficou em terceiro lugar junto com Direito com 3,70% apresentou um crescimento de 0,10% e foi para 3,80%. No total o número de cursos ampliou 0,88%, em todo o Brasil.

A Tabela 3 apresenta dos dados referentes a alunos matriculados, em ordem decrescente, segundo os dados do Censo 2015 (INEP, 2015).

Tabela 3 – Alunos Matriculados nos cursos de maior demanda – Censo de Educação Superior de 2015

| N | Área de Estudo | Nº de Alunos Matriculados | % |
|--------------|-----------------------|----------------------------------|----------------|
| 1 | Administração | 1.305.571 | 16,3 |
| 2 | Direito | 853.211 | 10,7 |
| 3 | Pedagogia | 665.112 | 8,3 |
| 4 | Ciências Contábeis | 358.452 | 4,5 |
| 5 | Enfermagem | 262.354 | 3,2 |
| – | Outros | 4.582.597 | 57,0 |
| Total | | 8.027.297 | 100,00% |

Fonte: INEP (2015)

Ao analisar o que foi apresentado na Tabela 3, nota-se que no concerne ao número de matrículas, o curso de Administração tem o maior número de alunos matriculados com 16,3%, seguido de Direito com 10,70% e Pedagogia com 8,30%.

Corroborando os dados anteriores, o Censo de Educação Superior realizado, em 2015, cujos dados foram divulgados pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), demonstram que área geral de Ciências Sociais, Negócios e Direito, à qual pertence Gerenciamento e Administração, disponibilizam 18 cursos. Administração se mantém com o maior número de cursos, sendo um total de 4.841, dos quais 661 são públicos e 4.180 são de instituições privadas (Tabela 2).

Essa tendência se mantém quando o assunto é o número de alunos matriculados por curso, por exemplo, no Censo de 2015 eram 1.305.571 só em Administração, maior número de estudantes matriculados no País, conforme demonstram as Tabelas 4 e 5, com base em dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), do MEC.

No entanto, o número de concluintes que, segundo o Censo de Educação Superior de 2015 foi de 258.456 alunos chamou a atenção (Tabela 5), pois corresponde a apenas 19,79%, o que de imediato sugere um estudo mais aprofundado acerca desse tema.

Tabela 4 – Censo da Educação Superior 2015 - Dados Gerais dos Cursos de Graduação em Administração Presenciais e a Distância, por Categoria Administrativa das IES, segundo os Cursos (Classe INEP) e os Programas e/ou Cursos - Brasil - 2015

| Cursos (Classe INEP) e Programas e/ou Cursos | Número de Instituições que oferecem o Curso | | | Número de Cursos | | | Concluintes | | |
|--|---|------------|--------------|------------------|---------------|---------------|------------------|----------------|----------------|
| | Total | Pública | Privada | Total | Pública | Privada | Total | Pública | Privada |
| TOTAL | 2.363 | 295 | 2.068 | 33.501 | 10.769 | 22.732 | 1.150.067 | 239.896 | 910.171 |
| Administração | 1.704 | 213 | 1.491 | 4.841 | 661 | 4.180 | 258.456 | 20.425 | 238.031 |
| Administração | 1.509 | 138 | 1.371 | 2.107 | 296 | 1.811 | 124.986 | 11.744 | 113.242 |
| Administração de cooperativas | 13 | 7 | 6 | 13 | 7 | 6 | 153 | 69 | 84 |
| Administração dos serviços de saúde | 7 | 6 | 1 | 24 | 23 | 1 | 29 | 29 | - |
| Administração hospitalar | 76 | 6 | 70 | 83 | 8 | 75 | 2.341 | 271 | 2070 |
| Administração pública | 155 | 81 | 74 | 223 | 136 | 87 | 11.875 | 3.743 | 8.132 |
| Competências gerenciais | 1 | . | 1 | 1 | . | 1 | 1 | . | 1 |
| Empreendedorismo | 309 | 32 | 277 | 496 | 39 | 457 | 25.113 | 1.025 | 24.088 |
| Gestão da informação | 144 | 22 | 122 | 187 | 22 | 165 | 5.975 | 521 | 5.454 |
| Gestão da produção de vestuário | 1 | . | 1 | 1 | . | 1 | 54 | . | 54 |
| Gestão da segurança | 28 | . | 28 | 47 | . | 47 | 868 | . | 868 |
| Gestão de Turismo (Tecnólogo) | 51 | 24 | 27 | 66 | 36 | 30 | 1.125 | 519 | 606 |
| Gestão de comercio | 2 | . | 2 | 2 | . | 2 | 30 | . | 30 |
| Gestão de empresas | 14 | 13 | 1 | 14 | 13 | 1 | 601 | 570 | 31 |
| Gestão de negócios | 1 | 1 | . | 1 | 1 | . | - | - | . |
| Gestão de pessoal / recursos humanos | 473 | 8 | 465 | 654 | 9 | 645 | 49.444 | 350 | 49.094 |
| Gestão de qualidade | 80 | 4 | 76 | 99 | 4 | 95 | 2.941 | 66 | 2.875 |
| Gestão de serviços | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | - |
| Gestão financeira | 216 | 7 | 209 | 300 | 7 | 293 | 8.899 | 166 | 8.733 |
| Gestão logística | 382 | 39 | 343 | 520 | 59 | 461 | 24.018 | 1.349 | 22.669 |

Fonte: INEP (2015)

Nesse sentido, observa-se que não é positiva para o desenvolvimento socioeconômico nacional a concentração da formação superior em áreas específicas, de forma que se faz necessário o incentivo à criação de novos cursos e a criação de mecanismos que permitam aos estudantes uma visão mais ampla das diversas opções disponíveis (INEP, 2015).

Tabela 5 - Dados Gerais dos Cursos de Graduação em Administração Presenciais e a Distância, por categoria Administrativa das IES, segundo os Cursos (Classe INEP) e os Programas e/ou Cursos - Brasil - 2015

| Cursos (Classe INEP) e Programas e/ou Cursos | Matrículas | | | Concluintes | | |
|--|------------------|----------------|------------------|----------------|---------------|----------------|
| | Total | Pública | Privada | Total | Pública | Privada |
| TOTAL | 8.027.297 | 1.952.145 | 6.075.152 | 1.150.067 | 239.896 | 910.171 |
| Administração | 1.305.571 | 148.341 | 1.157.230 | 258.456 | 20.425 | 238.031 |
| Administração | 766.859 | 86.833 | 680.026 | 124.986 | 11.744 | 113.242 |
| Administração de cooperativas | 1.091 | 860 | 231 | 153 | 69 | 84 |
| Administração dos serviços de saúde | 995 | 987 | 8 | 29 | 29 | - |
| Administração hospitalar | 10.557 | 1.672 | 8.885 | 2.341 | 271 | 2.070 |
| Administração pública | 63.223 | 26.122 | 37.101 | 11.875 | 3.743 | 8.132 |
| Competências gerenciais | 6 | . | 6 | 1 | . | 1 |
| Empreendedorismo | 99.495 | 8.296 | 91.199 | 25.113 | 1.025 | 24.088 |
| Gestão da informação | 31.306 | 3.946 | 27.360 | 5.975 | 521 | 5.454 |
| Gestão da produção de vestuário | 521 | . | 521 | 54 | . | 54 |
| Gestão da segurança | 2.842 | . | 2.842 | 868 | . | 868 |
| Gestão de Turismo (Tecnólogo) | 6.506 | 4.387 | 2.119 | 1.125 | 519 | 606 |
| Gestão de comercio | 124 | . | 124 | 30 | . | 30 |
| Gestão de empresas | 3.727 | 3.623 | 104 | 601 | 570 | 31 |
| Gestão de negócios | 238 | 238 | . | - | - | . |
| Gestão de pessoal / recursos humanos | 177.823 | 1.322 | 76.501 | 49.444 | 350 | 9.094 |
| Gestão de qualidade | 9.916 | 342 | 9.574 | 2.941 | 66 | .875 |
| Gestão de serviços | 127 | 113 | 14 | 3 | 3 | - |
| Gestão financeira | 37.883 | 1.095 | 36.788 | 8.899 | 166 | 8.733 |
| Gestão logística | 92.332 | 8.505 | 83.827 | 24.018 | 1.349 | 22.669 |

Fonte: INEP (2015)

De qualquer forma, os dados acima deixam explícita a relação do dinamismo econômico verificado, hoje, no mercado nacional com a profissão do administrador, constituída por meio da Lei Nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, e que vem, com a ajuda atualmente das ações do Conselho Federal de Administração (CFA) e dos Conselhos Regionais de Administração (CRA), ocupando um papel de relevância na

sociedade, até mesmo porque o ato de administrar é intrínseco à natureza humana e somente se sentirá bem o homem quando estiver colocando em prática aquilo que lhe é próprio (KWASNICKA, 1989).

Tomando como base o que relata esse autor, consegue-se perceber o quanto a Administração é importante para a sociedade:

O estudo da Administração é um desdobramento da história das transformações econômicas, sociais e políticas de várias culturas, necessidades que o homem tem em sua natureza que precisam ser satisfeitas através de esforços organizados (KWASNICKA, 1989, p. 36).

No âmbito dos “limites teóricos e empíricos da Administração para o século XXI”, a institucionalização e profissionalização dessa atividade no País representou a culminância de um longo processo que iniciou com a criação de disciplinas de Administração em alguns cursos superiores, seguiu-se com a criação dos primeiros cursos de Economia e Administração e, numa terceira fase, consolidou-se com a sua “autonomização como curso de graduação e, finalmente, com os diversos cursos de pós-graduação implantados no Brasil a partir da década de 1970” (GIROLETTI, 2005, p. 116).

Nessa época, foi criada, em 1941, a Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN), no Bairro da Liberdade, em São Paulo (SP), a primeira escola de Administração do Brasil e da América Latina, destinada a atender à crescente demanda que então surgia. Pinto e Motter Jr. (2012, p. 8) destacam “uma característica muito interessante” da ESAN, observada desde sua fundação, que foi a firmação de parcerias com empresas paulistas, tais como a SIAN Torquato di Tella, Companhia Antártica Paulista, Calçados Scatamacchia, Isnard, a Exposição Clipper e Nadir Figueiredo.

Pinto e Motter Jr. (2012, p.8) contam que, “[...]. Na realidade, foram os empresários paulistas que orientaram recursos para a criação da ESAN, uma vez que vislumbravam a necessidade de formar profissionais capazes de dirigir empresas da indústria e do comércio”.

No ano de 1954, com o apoio dos governos federal e paulista e da iniciativa privada, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) fundou a Escola de Administração de São Paulo (EAESP), que se tornou a mais influente instituição de ensino do País nas décadas seguintes, quando passou a treinar docentes para cursos de Administração de vários estados (COIMBRA, 2010).

Até então, sob a influência das tendências europeias, o ensino superior brasileiro passou a experimentar, a partir da criação da EAESP, influência de ideais norte-americanos, quando a Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) manteve na EAESP, até meados da década de 60, professores especialistas recrutados em universidades norte-americanas (COIMBRA, 2010).

A presença desses professores foi decisiva quanto aos rumos tomados pelos cursos de Administração no Brasil. Sobre isso se comenta Alcadipani e Berterro:

[...] a forte presença de norte-americanos na EAESP deixa dúvidas até que ponto ela se constituiu como uma escola brasileira. Provavelmente, os professores norte-americanos não imaginavam que ao longo de seus quase 60 anos de existência, o ensino de administração no Brasil assumisse dimensões impressionantes, com 2.000 cursos de graduação, mais de uma centena de cursos de pós-graduação stricto-sensu e um número significativo de cursos de pós-graduação lato-sensu a respeito dos quais não há estatísticas confiáveis (ALCADIPANI; BETERRO, 2012, p.1).

Corroborando o pensamento desses autores Coimbra (2010), afirma que diz que quase todos os acadêmicos das primeiras turmas do curso de administração da EAESP estiveram nas universidades Michigan e Harvard com a finalidade de complementarem sua formação, inclusive em nível de especialização, de forma a se capacitarem a assumir os destinos da EAESP.

2.3 Administração Profissional – Evolução e Perspectivas

A criação e a evolução do curso de administração na sociedade brasileira, no seu primeiro momento, se deram no interior de instituições universitárias, fazendo parte de um complexo de ensino e pesquisa. Bertero (2009), afirma que os grandes eixos para a formação do administrador que nortearam os primeiros cursos de graduação implantados foram ciências sociais e a ênfase na administração como profissão modernizadora.

No entanto, o percurso histórico traçado foi transversalizado por elementos políticos, econômicos e sociais do contexto brasileiro.

Assim, é possível afirmar que, estas escolas transformaram-se em polos de referência para a organização e funcionamento desse campo. A relação entre prática profissional e a obtenção de título específico impulsionou aqueles que

aspiravam a ter acesso a funções econômico-administrativas, em órgãos públicos ou privados, a ingressar em centros de ensino que oferecessem tal habilitação.

Também aqueles que já desenvolviam tais atividades no mercado profissional foram estimulados a buscar o título universitário para obter evolução na carreira.

Desta forma, neste curto processo histórico de estrumação dos cursos de administração, o bacharelado em administração passou a liderar a lista dos dez cursos mais procurados pelos candidatos ao ensino superior no país (INEP/MEC, 2010). A formação generalista e abrangente e a existência de amplo mercado de trabalho foram as justificativas mais assinaladas para a escolha do curso, segundo a Pesquisa Nacional – Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador, conforme o Conselho Federal de Administração (CFA, 2011). De acordo com a referida pesquisa:

[...] para os administradores, administrar pessoas e equipes é o principal conhecimento para o exercício de suas atividades; para os Coordenadores/Professores, é a visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas do conhecimento; e para os Empresários/Empregadores, é a administração estratégica o conhecimento que se mostra imperativo (CFA, 2011, p. 33).

Esta passagem do texto evidencia que a formação do administrador deve desenvolver sob uma visão holística, que por sua vez, é adquirido por meio de um processo de aprendizado mútuo que requer das organizações uma troca de informações contínuas, com o objetivo de adquirir competências necessárias para transformar informações disponíveis e o conhecimento individual em ações integradas de alto valor agregado as organizações.

Borba (2004) evidencia que novas experiências na área de educação têm reforçado a importância de uma reavaliação do processo de ensino-aprendizagem nos cursos de graduação. Esta necessidade faz-se, ainda, mais presente em cursos que necessitam de uma forte vinculação com o mercado, o que ocorre na área de administração. Além disso, percebe-se a importância da identificação de habilidades e competências, as quais são valorizadas pelo mercado de trabalho e podem ser desenvolvidas durante a formação do administrador. Em outra linha de pensamento, subordinada ao que Borba tem enfatizado, Lopes (2002) apresenta suas preocupações quanto à complexidade das organizações contemporâneas, principal objeto de estudo desses programas, onde se percebe, relativamente a pouca experiência de alunos dos cursos de graduação no mercado de trabalho.

Nesta perspectiva, o Conselho Federal de Administração (CFA, 2011) apresentou as seguintes opções de mercado futuro para a contratação, segundo a opinião de empresário-empregadores de todo o país.

A consultoria empresarial foi a principal indicação para a contratação, talvez influenciada pelo alto percentual de empresas de micro e pequeno porte no conjunto nacional considerando todas as organizações.

Assim, o administrador terá que construir bases próprias para desenvolver sua carreira profissional em um mercado que em contínua transição. O setor de serviços deverá absorver significativo número de administradores, notadamente nas seguintes áreas: hotelaria e turismo, lazer, entretenimento, saúde e instituições financeiras (LOPES, 2002).

A administração pública, indireta e direta, aparece como área que necessitará de administradores para compor os seus quadros. No setor público poderão atuar em diversas áreas: hospitalar, rural, agroindústria, educacional, finanças, obras públicas, infraestrutura, entre outras. Finalmente, o setor industrial aparece como forte indicação para a absorção de administradores nos próximos cinco anos, pois se tornou um ramo estratégico que age para aumento da lucratividade da economia brasileira (CFA, 2011).

Entretanto, as opções por enfoques de aprendizagem mais orientados para a prática, também, não são imunes às críticas. Ao contrário, programas focados em habilidades, técnicas e ferramentas, cujo objetivo é construir uma abordagem mais “próxima das necessidades da empresa”, acabam por minimizar o papel da teoria e da base conceitual (CFA, 2011).

Esse tipo de abordagem, segundo Lopes (2002) pode reduzir, significativamente, os processos de abstração, *insight*, reflexão, de inovação e, em última análise, da aprendizagem efetiva.

Assim, no que tange às responsabilidades inerentes às IES, as três ações mais indicadas pelos coordenadores/professores foram recomendadas com elevados percentuais de respostas para as questões elaboradas no sentido de obter sugestões capazes de contribuir para a melhoria da formação dos futuros profissionais de administração (CFA, 2011).

Desta forma, permanece intensa a vontade dos profissionais de educação para que os cursos possam, efetivamente, acompanhar a realidade do mercado de trabalho, para além de modelos tradicionais de projetos pedagógicos em direção à

formação acadêmica capaz de qualificar os egressos para que estes possam exercer suas profissões com a segurança exigida por aqueles que os contratarão.

2.4 Competências

Competências e habilidades, apesar dos seus conceitos serem empregados como sinônimos possuem inúmeras definições na literatura, das quais algumas enfatizam a funcionalidade do comportamento, enquanto outras dão importância ao conteúdo verbal e não verbal (PERRENOUD; THURLER, 2002).

Segundo Brandão e Guimarães (2001), nos fins da Idade Média, o termo competência era, exclusivamente da linguagem jurídica, da qual se mencionava o respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões.

Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, conseqüentemente, passou a ser utilizado também para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho.

Tal expressão foi incorporada à linguagem organizacional com a Revolução Industrial e o advento do taylorismo, que foi cada vez mais sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de executar, eficientemente, um determinado papel.

No fim da década de 1960 e meados de 1970, o interesse pelo assunto teve grande destaque, estimulando o debate teórico e a realização de pesquisas. Isso fez com que muitos estudos, pesquisadores e autores procurassem criar definições para o termo competências.

Tais como, a competência é a realização da pessoa em determinado contexto, ou seja, aquilo que ela produz ou realiza no trabalho. Concebida como o conjunto de saberes e capacidades que os profissionais incorporam por meio da formação e da experiência, somada com a incorporação e a capacidade de integrá-los e transferi-los em diferentes situações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

O momento contemporâneo regido pela globalização, pela concorrência e pela inovação tecnológica tendo como base principal os valores agregados dos produtos e a satisfação constante dos clientes. Esse dinamismo afetou drasticamente a sociedade humana. Passou a exigir das organizações um sistema de atuações modernizadas, tendo como base estrutural a valorização da gestão de

peças modelando as competências individuais e coletivas, buscando os resultados eficazes voltados para a organização, acionistas, empregados e comunidade em geral (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Nesse século XXI a formação das equipes autogerenciáveis passou a ser um grande desafio para as organizações, capazes de assumir iniciativas, promover mudanças e aperfeiçoar produtos e processos e, principalmente, competências para gerir pessoas. Assim,

As competências dos empregados vêm ganhando dimensão cada vez mais abrangente e as tradicionais metas financeiras tendem a ser substituídas por estratégias não-lineares que, por sua vez, dependem cada vez mais das competências individuais dos trabalhadores (ZARIFIAN, 2008, p. 47).

Isso não significa que práticas tradicionais de formulação estratégica precisam ser abandonadas, mas que os modelos tradicionais (cenários, definição da missão, dos objetivos e das metas) devem ser repensados e apoiados por um eficiente sistema de gestão de pessoas (ZARIFIAN, 2008).

A importância deste estudo de caso prende-se ao fato de que os avanços da gestão administrativa na área da administração de empresas, exigem dos alunos um aprendizado atualizado conforme a necessidade do mercado a qual passa a ser contínua após sua formação.

As competências figuram no mundo do trabalho como importante avanço em busca da qualidade e da produtividade (ZARIFIAN, 2008).

Na busca do entender o que seriam as competências individuais, profissionais e organizacionais dentro do contexto organizacional, pode-se perceber que as competências estão alinhadas em 03 (três) aspectos: individual, profissional e organizacional (CAVALCANTI *et al.*, 2005).

Para as competências individuais, há uma aceitação de que o desenvolvimento de competências, conforme definido por Drucker (1999, p. 7), “[...] primeiro tem de haver uma conscientização pessoal das possibilidades de mudanças diante da necessidade de novos conhecimentos e habilidades no contexto das organizações num mundo globalizado”.

Podem-se caracterizar algumas oportunidades que não são identificadas no processo externo da organização agregando as outras pessoas, desde que tenham competências e que isso as torne pessoas mais capazes em seus rendimentos,

assumindo riscos, e absorvendo uma postura visionária na organização (CAVALCANTI et al., 2005).

Contudo, as competências profissionais, estão ligadas as atividades laborais, e de acordo com Quinn et al. (2004, p. 63), “independentemente de nossas experiências passadas com o trabalho coletivo, a expectativa é que todos passarão cada vez mais tempo em grupo”.

Segundo Parry (1996), Wood e Picarelli Filho (1999), no que se refere à competência pode-se direcionar para dois caminhos: o primeiro, a partir do significado recebendo a denominação de competências individuais; e o segundo, de competências profissionais.

Wood e Picarelli Filho (1999, p.126) entendem por competências individuais “o agrupamento de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser, querer fazer), correlacionados, que afetam parte considerável da atividade de alguém”.

Percebe-se que as competências individuais têm direcionamento de conhecimento, qualificação, atribuições, *performance*, desempenho, entre outros, podendo ser medida, e de certa forma aperfeiçoada, por meio de treinamentos e desenvolvimento.

Avaliando dessa ótica, a competência assume poder de decisão e de participação nas questões estratégicas da empresa quando se refere à capacidade da pessoa de tomar iniciativas além das prescritas, sendo capaz de não só compreender, mas de dominar situações profissionais novas, devendo ser valorizada e reconhecida (ZARIFIAN, 2008, p. 66).

Nesse processo é necessário desenvolver um clima institucional que possibilite e incentive a aprendizagem organizacional, essencial no desenvolvimento da competência individual, sendo preciso conceituá-la, também, como “entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2008, p. 68, *sic*).

A competência profissional é vista por Zarifian como,

[...] uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir. Situa-se a mudança requerida para o exercício de uma atividade específica, que se restringia às questões técnicas, para

uma exigência mais ampla decorrente de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho (ZARIFIAN, 2008, p. 68).

Hamel e Prahalad (1995) acreditam que as competências organizacionais são constituídas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e que consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando em sua *performance* e transformando-a em uma vantagem competitiva.

Ainda, para Hamel e Prahalad, a competência essencial é vista como,

[...] um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade e tecnologia isolada [...]. A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais. Competências essenciais é o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar diversas correntes de tecnologia [...] Competências essenciais são a comunicação, o envolvimento e um profundo comprometimento para trabalhar pelas fronteiras organizacionais (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 233-234).

Observa-se nesse conceito, que uma competência essencial “se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 234).

Enfim, é necessário que a empresa observe e desenvolva as competências para todos os níveis e setores da organização e não somente para os setores-chave, tais como pesquisa e desenvolvimento, *marketing* e vendas, setores antes considerados a razão de ser dos planejamentos estratégicos. Por outro lado, definir competências em todas as áreas da empresa e não integrá-las pode gerar apenas lista de habilidades específicas para as equipes.

Fleury e Fleury (2008) afirmam que, a competência para a formulação de estratégias a partir das competências organizacionais é a mais importante para as empresas num contexto de alta competitividade como o que caracteriza os mercados atuais.

Oliveira (1999, p. 29, *sic*) define que “o sucesso da empresa é consequência de sua habilidade no desenvolvimento contínuo de competências essenciais que irão sustentar sua competitividade ao longo do tempo”. A organização deve buscar desenvolver, compartilhar e atualizar o conhecimento que sustenta as atuais e futuras competências essenciais.

A competência, então, é entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas, também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, no que se referem a comportamentos, habilidades e atitudes no trabalho. Desta forma, entendem-se as competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional que agregam valor às pessoas e às organizações (FLEURY; FLEURY, 2001).

A Figura 1 expressa o valor econômico e social dos indivíduos e das organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais direcionados para o reconhecimento sobre a capacidade das pessoas.

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 31)

O Quadro 3, montado segundo Limongi-França e Kanikadan (2008, p. 198-211), o qual apresenta algumas definições de competência voltadas para o universo acadêmico, cujas informações podem gerar subsídios para fazer uma análise nessa dimensão nos levantamentos empreendidos na pesquisa de campo: na concepção de Drucker (2000) a competência produtiva refere-se à produtividade do trabalhador do conhecimento; nas competências de prática e valores.

Existe a necessidade de se pensar a organização de uma forma estratégica trazendo resultados que podem ser obtidos em longo prazo, valorizando as práticas organizacionais que geram resultados positivos tanto para escola, como para o professor e para o aluno (ALBUQUERQUE, 2002).

Ferreira (1998), os professores devem apresentar competências referentes ao (a): conhecimentos teóricos; conhecimentos linguísticos e matemáticos; conhecimentos e competências pedagógico-didáticos; conhecimentos técnicos; conhecimento sociocultural e competência intercultural.

Quadro 3 – Definições de Competências

| Classificação | Definições |
|-----------------------------------|---|
| Competência Produtiva | Segundo Drucker (2000), a produtividade do trabalhador do conhecimento está no aprendizado e ensino contínuos e na importância do professor trabalhar para a organização. |
| Competência legítima | Para Berger e Luckmann (1978), a legitimidade traz o conceito de uma tradição teórica, onde a atividade do professor é vista como de caráter aristocrático, embora não o apresente mais. |
| Competências de Prática e Valores | Conforme Albuquerque (2002) existe a necessidade de se pensar a organização de forma estratégica trazendo resultados que podem ser obtidos em longo prazo, valorizando as práticas organizacionais que geram resultados positivos tanto para escola, como para o professor e para o aluno. |
| Competência específica | Conforme Ferreira (1998), os professores devem apresentar competências referentes ao: <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos teóricos; • Conhecimentos linguísticos e matemáticos • Conhecimentos e competências pedagógico-didáticos; • Conhecimentos técnicos; • Conhecimento sociocultural; • Competência intercultural; |

Fonte: Limongi-França e Kanikadan (2008, p. 198-211).

2.4.1 Evolução e contextualização de competência

O conceito de competência começou a ser debatido no meio empresarial com Richard Boyatzis¹, na década de 80, fase em que ocorreram diversos ajustes nas empresas como consequência do novo arranjo produtivo e econômico, que resultaram em mudanças profundas: quebra do modelo clássico de relacionamento, por meio da terceirização de atividades e *downsizing* gerencial; melhoria na qualidade e produtividade, com abordagens de qualidade; ênfase em processos que

¹ Boyatzis foi a primeira pessoa a usar o termo competência. Seu livro, *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*, deu início ao debate acerca do tema competência.

privilegiem o cliente – por meio da reengenharia; valorização do indivíduo e de sua capacidade – investindo em programas de remuneração variável e mecanismos antecipatórios na gestão de recursos humanos (BITENCOURT; BARBOSA, 2004).

Essas transformações impactaram significativamente na manutenção de empregos formais. Segundo Sarsur (1999), em 1992, ocorreu um corte estimado de 2,6 mil vagas por dia nos Estados Unidos e na Europa. Essas informações são confirmadas por outros autores, entre eles Gorz (1995 apud BITENCOURT; BARBOSA, 2004, p. 242) que informa que “a reengenharia assegura o mesmo volume de produção com reduções de 50% no capital e de 40 a 80% no número de colaboradores”.

Nesse cenário, cabe o debate sobre os efeitos da atualidade sobre os sujeitos, por exemplo, no discurso sobre a empregabilidade² e sua ligação à busca de capacitação que enfatiza o indivíduo, principalmente pelo desenvolvimento de competências. A partir do momento que o foco passa a ser o indivíduo, isto significa que a remuneração deverá ser tratada de forma específica, ou seja, de acordo com os resultados obtidos por aquela pessoa. Essa nova forma de atuar exige outros conhecimentos, isto é, formação mais ampla, alta capacidade de raciocínio e comunicação e habilidades constatadas para a resolução de problemas (BITENCOURT; BARBOSA, 2004).

Foi assim que a conceituação de competência ganhou destaque e pode ser discutida segundo o entendimento de diversas correntes. De acordo com Bitencourt e Barbosa (2004), a primeira pesquisa sobre o tema foi publicada por Boyatzis (1982, p. 23), que se concentrou em comportamentos observáveis nos aspectos psicológicos que se referiam a três fatores: motivação, autoimagem e papel social, e habilidades.

Na opinião de Bitencourt e Barbosa (2004, p. 243, *sic*) pode-se deduzir pelo trabalho de alguns autores que:

[...] a noção de competência surge como parte de um discurso empresarial, com ausência da idéia de relação social, sendo uma espécie de contraponto ao conceito de qualificação. Nessa mesma perspectiva, o modelo de competências se encaixa em uma dimensão que exige respostas a problemas ligados à remuneração, tendo-se em vista sua aproximação à gestão da produção.

² SARSUR (1999, p. 38) define empregabilidade como “ação individual, que pode ser estimulada ou não pelas organizações, que faz com que profissionais de todos os níveis busquem estar mais bem preparados para enfrentar o mercado de trabalho e suas mutações”.

Porém, no âmbito educacional percebe-se a necessidade de reformular o conceito de qualificação, uma vez que surge o argumento de que as competências técnicas não atenderiam ao novo contexto produtivo, que exige atitudes críticas e reflexivas, porque a formação deve atender para o trabalho em geral e não para uma única atividade. Isto é, nesse aspecto tenta-se integrar educação e trabalho para que ocorra um desenvolvimento de competências gerais dos trabalhadores, mesmo que suas habilidades manuais sofram alguma diminuição.

Nesse cenário, competência pode ser definida como “capacidade pessoal de articular saberes com fazeres característicos de situações concretas de trabalho” (BARATO, 1998, p. 13).

Outra definição de competência parte da ideia de competência essencial e se concentra nas unidades estratégicas (UE) de negócio.

As competências essenciais constituem o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia. [...] Ela também está associada à organização do trabalho e à entrega de valor [...], à comunicação, ao envolvimento e a um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais (PRAHALAD; HAMEL, 1995, p. 246).

No decorrer da pesquisa observou-se que existem muitas publicações sobre o tema abordado, por isso, nesta dissertação, optou-se por apresentar as principais já compiladas por Bitencourt e Barbosa (2004, p. 247-248):

Uma análise de algumas das várias correntes de estudos (americana, latino-americana, francesa, australiana) sobre a questão das competências permite relacionar o conceito de competência aos seguintes aspectos:

1- Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação) – Boyatzis (1982), Parry (1996), Boog (1991), Becker (2001), Spencer e Spencer (1993), Magalhães et al. (1997), Hipólito (2000), Dutra e Silva (1998), Sandberg (1996).

2- Capacitação (aptidão) – Moscovici (1994), Magalhães et al. (1997), Dutra e Silva (1998), Zarifian (2012).

3- Prática de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial (ação) – Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Cravino (2000), Ruas (1999), Moscovici (1994), Boterf (1997), Perrenout (1998), Fleury e Fleury (2000), Davis (2000), Zarifian (2012).

4- Articulação de recursos (mobilização) – Boterf (1997).

5- Busca de melhores desempenhos (resultados) – Boyatzis (1982), Sparrow e Bognanno (1994), Parry (1996), Becker et al. (2001), Spencer e Spencer (1993), Cravino (2000), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Hipólito (2000), Dutra et al. (1998), Davis (2000), Zarifian (2012).

6- Questionamento constante (perspectiva dinâmica) - Hipólito (2000).

7- Processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo (autodesenvolvimento) – Bruce (1996).

8- Relacionamento com outras pessoas (interação) - Sandberg (1996).

(BITENCOURT; BARBOSA, 2004, p. 247-248)

Bitencourt e Barbosa (2004, p. 244-245), elaboraram um quadro, no qual reuniram conceitos de competência publicados por 20 autores, que abarcam o período de 1983 a 2001. Desses, foram escolhidos os quatro conceitos que mais se encaixaram na pesquisa e enriqueceram a fundamentação teórica no fechamento dos resultados.

O primeiro dá ênfase à formação e ação: “A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber no senso comum e do saber a partir de experiências” (PERRENOUD, 1999, p. 1).

O segundo enfatiza aptidão, resultado e formação:

Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (*output*) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (*input*) (DUTRA; SILVA 1998, p. 3).

O terceiro conceito destaca a formação, resultado e perspectiva dinâmica:

O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidade em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (HIPÓLITO, 2000, p. 7).

O quarto conceito é bastante atual e enfatiza aptidão, ação e resultado:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir (ZARIFIAN, 2012, p. 66).

McClelland (apud FLEURY; FLEURY, 2001), representante da vertente americana, conceitua competência como uma característica subjacente à pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Foi quem primeiro citou o termo competência no meio acadêmico, na década de 1970. Influenciaram de forma significativa alguns autores americanos, que passaram a pensar e conceituar competência como *inputs*, isto é, características que um indivíduo possui e que o leva a aumentar seu desempenho.

Boyatzis (1982), da vertente americana, buscava na década de 1980, repensar o conceito de competência como uma parte profunda da personalidade humana que resulta em uma atividade efetiva em uma dada situação (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACARELLI, 2008).

Nessa concepção, a competência é estruturada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Isso traduz que o crescimento e o desenvolvimento humanos estão fundamentados na inteligência e na personalidade do ser, podendo dessa forma melhorar o seu desempenho a partir de o momento em que aumente seu conhecimento (SANTO, 2013).

Segundo Spector (2002, p. 60) CHA é:

[...] um atributo ou uma característica exigida para que alguém possa desempenhar uma determinada tarefa. As tarefas estabelecem o que é feito em trabalho, enquanto que o CHA descreve qual é o perfil de pessoas exigido.

O mesmo autor define conhecimento como algo que um indivíduo deve saber para desempenhar um trabalho, a habilidade considerada como aquilo que a pessoa é capaz de desenvolver no trabalho, e a aptidão identificada como o talento ou a capacidade de uma pessoa, ou o potencial a ser desenvolvido. O que diferencia Spector (2002) dos demais autores é que ele coloca além do CHA que é o perfil exigido das pessoas, outros comportamentos que o complementam.

No que se refere ao desenvolvimento de competências, três dimensões principais são consideradas por Swieringa e Wierdsma (apud RUAS, 1998):

- 1) **o saber** – relaciona-se ao conhecimento. Envolve questionamentos e esforços que agreguem valor ao trabalho. De acordo com Ruas (1998), o conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído (conhecimento acerca das

ferramentas de qualidade, de sistemas de custos, de segurança de mercados, de atendimento aos clientes, sistemas de custos, de segmentação de mercados, de sistematização e organização das informações).

- 2) **o saber-fazer** – alude-se a habilidades. Foca-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho (habilidade para motivar, orientar e liderar uma equipe em torno de metas e objetivos, habilidade para negociar com os clientes, com os fornecedores e clientes internos, habilidade para planejar ou para avaliar desempenhos, etc.) (RUAS, 1998).
- 3) **o saber-ser** – relaciona-se com as atitudes. Empenha-se em apresentar um comportamento de acordo com a realidade desejada. Neste instante ocorre a união entre discurso e ação. É preciso saber agir para poder empregar de forma adequada os conhecimentos e habilidades (iniciativa e empreendedorismo, confiabilidade, espírito inovador, flexibilidade para considerar opiniões diferentes das suas, flexibilidade para reconhecer erros, disposição para aprender e persistência, entre outros) (RUAS, 1998).

O debate francês acerca de competência surgiu nos anos 70, justamente do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica. Descontentes com o descompasso que se observava entre as necessidades do universo profissional, principalmente da indústria, procuravam aproximar o ensino das necessidades reais das empresas, objetivando melhorar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem. Buscava-se “estabelecer a relação entre competências e os saberes – o saber agir – no referencial do diploma e do emprego” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 16).

A competência humana são os conhecimentos, habilidades e atitudes que colaboram para que um indivíduo identifique-se e relacione-se com outros indivíduos de maneira humana, educada e, acima de tudo, ética, sem considerar o cargo hierárquico, gênero, condição social, formação, etc. Como competência política, pode-se considerar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que contribui para que o indivíduo tenha consciência de que suas ações irão interferir no

meio em que está inserido e que também este meio terá influência sobre seus comportamentos (RODRIGUES, 2013).

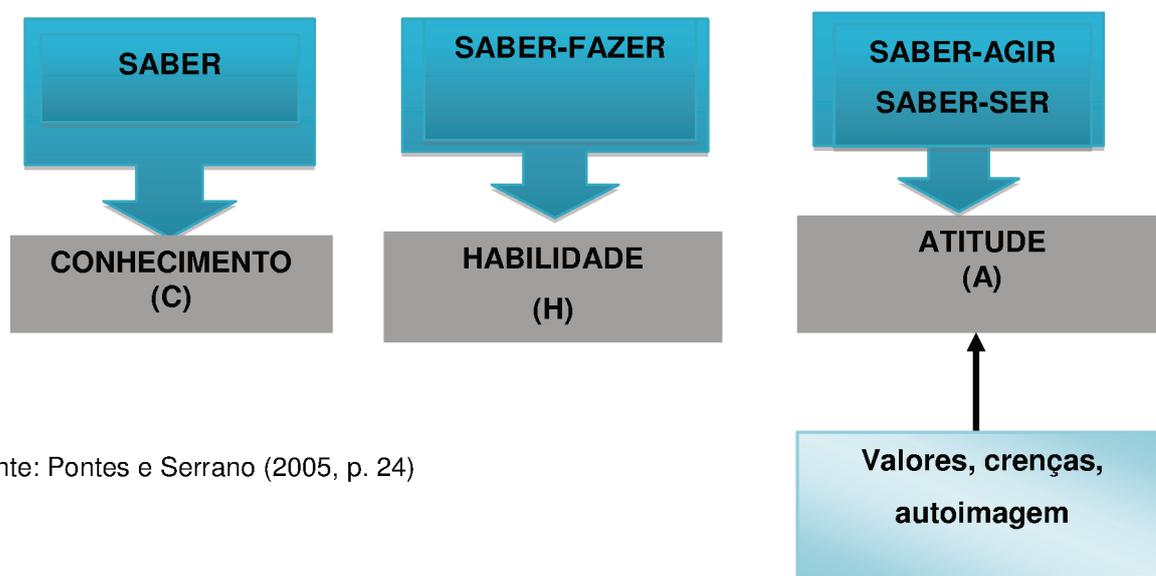
A competência comportamental, no entanto, parece ser pouco explorada, ou pouco ensinada e aprendida, ela refere-se a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo deve ter e que são de total conhecimento e domínio deste indivíduo, isto é, o indivíduo tem pleno conhecimento de seus pontos fortes e de seus pontos a melhorar, e dessa forma terá um comportamento assertivo diante dos eventos ou problemas que deverá enfrentar. A competência comportamental é o saber ser, discutida por vários autores, entre eles Stroobants (1997), Manfredi (1998) e Invernizzi (2000).

O saber ser inclui traços de personalidade e caráter adequados aos comportamentos requeridos nas relações sociais de trabalho, tais como, envolvimento, responsabilidade, disponibilidade para a inovação e mudança, assimilação de novos valores de qualidade, produtividade e competitividade, etc. (MANFREDI, 1998, p. 27-28).

Goleman (1999) denominou competência emocional e a definiu como parte da inteligência emocional que é vista como a capacidade de administrar os sentimentos e emoções no plano pessoal e nas relações sociais. No âmbito do desenvolvimento pessoal é a autopercepção, a autorregulação e a motivação, e no âmbito interpessoal é a empatia e as aptidões sociais. Este autor considera que as dimensões fazem parte do sujeito, enquanto as competências do grau de desenvolvimento da inteligência.

Na verdade, saber, saber-fazer e saber-ser estão inter-relacionados e, muitas vezes, se confundem (Figura 2). Um fator fundamental para o desenvolvimento de competências relaciona-se à apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber-agir). Salienta-se que é neste momento que o desenvolvimento de competências agrega valor às atividades e à organização.

Figura 2 – Dimensões da Competência



Fonte: Pontes e Serrano (2005, p. 24)

Ou seja, o conhecimento, se não for incorporado às atitudes e exprimir-se por meio de ações ou práticas no trabalho, não gerará resultado positivo à organização e nem instigará o crescimento dos indivíduos. Essa concepção de relacionar o conhecimento às práticas organizacionais destina-se ao aprender a aprender³.

2.5 Terceiro Setor e seus Impactos

Sabe-se, hoje, que a capacidade do primeiro setor (Ação Governamental) e do segundo setor (Ação Empresarial), não suporta as divergências das necessidades sociais, mesmo tendo como entendimento que a responsabilidade legal não recaia sobre o segundo setor, onde seus objetivos em um mundo globalizado têm diversos efeitos correlatos em consonância com as mudanças econômicas, mudanças que afetam toda uma estrutura e em diversos segmentos.

Com base nos efeitos globais, esses impactos têm como sintonia a consequência sísmica de um terremoto, abalando todas as classes sociais, observando-se que os efeitos têm seus maiores impactos nas comunidades carentes “*carithas*”, palavra derivada do inglês, que classifica as ações humanitárias das

³ O potencial de aprendizagem é um conceito que se refere ao potencial para aprender, e principalmente ao potencial para aprender a aprender. Este requer um tipo especial de autoconhecimento, conhecer a forma que se aprende. Implica a apropriação do conhecimento às práticas organizacionais em diferentes situações, estimulando o processo de reflexão acerca de sua efetividade (SENGE, 1998).

pessoas que necessitam de alicerces sociais com apoio governamental (TACHIZAWA, 2007).

Há mais de quarenta anos ninguém cogitava ou falava sobre as atividades do terceiro setor, ou seja, em organizações não governamentais sem fins lucrativos, no entanto, desde então começou a familiarização com os termos de *Thirty Sector* em inglês, na expressão terceiro setor.

Ser terceiro setor é mais do que assistir os menores carentes, distribuir donativos natalinos ou agasalhos no inverno, de forma esporádica, paliativa, sem a sinergia necessária.

Ser Terceiro Setor é atuar como agente transformador social, que, com sua missão ímpar de prestar um benefício coletivo, constrói uma nova consciência caracterizada pela urgência de reverter os indicadores sociais paradoxais à grandeza econômica e à diversidade imensa de recursos naturais que detém o Brasil (CAMARGO et al., 2002, p. 15).

Essa disseminação do terceiro setor derivou-se das dificuldades e da falta de prioridade dos anseios da sociedade, segundo Tachizawa (2007, p. 18), organizações não governamentais (ONGs) como entidades de natureza privada (não públicas) sem fins lucrativos, juridicamente, caracterizadas como associações ou fundações.

Com essa definição segundo Tachizawa (2007), as organizações do terceiro setor têm seus espaços exclusivamente de caráter privado, exercendo suas atribuições no cenário social, sendo essas ações uma obrigatoriedade do primeiro setor (Ação Governamental), com atividades na educação, saúde, desenvolvimento, ações sociais, segurança e financeiro.

Segundo Fischer e Falconer (1998) com o passar dos tempos, houve uma grande inversão de responsabilidades, gerando conflitos ao definir o que é público e o que é o privado.

Esse assunto de cunho filantrópico surgiu em razão da ineficiência do setor governamental, sendo que esse tema está articulando grandes interesses nas academias, na busca de estrutura para solidificar a gestão das organizações do terceiro setor. Segundo Drucker (1999), o terceiro setor é composto de agentes que visam a mudanças nos seres humanos. Esse pensamento do autor mostra a importância da busca constante de estabelecer ações voltadas para alavancagem do modelo de gestão do terceiro setor.

Pode-se observar que, o terceiro setor está em franca expansão entre os países desenvolvidos. Nos continentes desenvolvidos, essa prática tem maior participação e maior frequência sustentável pela população, buscando constantemente o entendimento principalmente não por milagres e, sim por atividades que motivam a sua estrutura humana. Com essas ações observa-se a força do terceiro setor, além das atitudes éticas e morais que as organizações mostram de forma direta. Ressalta-se que quando a população está comprometida com a organização do terceiro setor os efeitos dessas motivações geram grandes resultados (DRUCKER, 1999).

Dois estudiosos do terceiro setor, Ruth Cardoso e Carlos Eduardo Montaño publicaram artigos enriquecedores sobre o tema. Cardoso (1997) em um artigo intitulado “Fortalecimento da Sociedade Civil”, afirmou que as organizações, instituições e fundações reforçam a sociedade civil na medida em que mobilizam os “recursos humanos e materiais para o enfrentamento de desafios como o combate à pobreza, à desigualdade e à exclusão social” (CARDOSO, 1997, p. 9).

Enquanto Montaño (2001), em sua obra “A Funcionalidade do 'terceiro setor' no novo trato à 'questão social'”, afirma que o Terceiro Setor consiste numa “nova modalidade de trato à 'questão social'” (MONTAÑO, 2001, p.1).

Neste contexto, cabe comentar que uma organização sem fins lucrativos demanda quatro coisas: um plano, marketing, pessoas e dinheiro. A instituição sem fins lucrativos deve olhar para fora em busca de oportunidades e necessidades. O plano será elaborado com os recursos limitados, não só no que se refere ao dinheiro, mas, às pessoas, à competência – uma contribuição realmente significativa. Por exemplo, a função do líder é assegurar que os resultados adequados sejam obtidos e, ainda, que as coisas estejam sendo feitas da forma mais correta possível.

2.5.1 História do terceiro setor

A prática da caridade surge em diversos momentos da sociedade resgatado pelos primórdios da humanidade, onde caracteriza a ajuda entre a coletividade. Segundo Hudson (2004, p.1) descreve que: “as primeiras civilizações egípcias desenvolveram um severo código moral com base na justiça social. Esse código encorajou as pessoas a ajudar os outros em suas necessidades”.

A palavra terceiro setor foi traduzida do inglês *Third Sector* e faz parte do vocabulário sociológico corrente nos Estados Unidos, observa-se que na lei inglesa, tradicionalista como é, usa uma expressão mais antiga para designar esse objeto. Fala de Caridades "*Charities*", o que remete à memória religiosa medieval e enfatiza o aspecto da doação (de si, para o outro) que caracteriza boa parte das relações idealizadas neste campo (ANDRADE, 2002).

A noção de "Filantropia", contraponto moderno e humanista à caridade religiosa, também aparece com frequência, sobretudo, na literatura anglo-saxã. Mecenato é outra palavra correlata, que faz lembrar a renascença e o prestígio derivado do apoio generoso às artes e ciências.

Classifica-se segundo Fernandes (1994, p. 127), que os termos tradicionais da caridade já transcrevem a tempos remotos sendo que essa atitude já era praticada no decorrer da história.

(...) o Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil (FERNANDES, 1994, p. 127).

Da Europa Continental, vem o predomínio da expressão "organizações não governamentais" (ONGs), cuja origem está na nomenclatura do sistema de representações das Nações Unidas. Chamou-se assim às organizações internacionais que, embora não representassem governos, parecia significativo o bastante para justificar uma presença formal na Organização Nações Unida. Observa-se que a Organização das Nações Unidas foi oficialmente fundada em 1 janeiro de 1942, conforme registro no site oficial da Nações Unidas.

1 January 1942, The name "United Nations" is coined. The name "United Nations", coined by United States President Franklin D. Roosevelt was first used in the Declaration by United Nations of 1 January 1942, during the Second World War, when representatives of 26 nations pledged their Governments to continue fighting together against the Axis Powers. (<http://www.un.org/en/sections/history/history-united-nations/index.html>)⁴.

⁴ Em 1 de janeiro de 1942, é cunhado nome das Nações Unidas. O nome das Nações Unidas, cunhado pelo Presidente dos Estados Unidos Franklin D. Roosevelt foi usado, primeiramente, na declaração nas Nações Unidas, de 1 de janeiro de 1942, durante a Segunda Guerra Mundial, quando representantes de 26 nações se comprometeram juntamente com seus governos para continuar a lutar juntos contra as potências do eixo.

O Conselho Mundial de Igrejas e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) eram os exemplos, em pauta.

Por extensão, com a formulação pela ONU, nos anos 60 e 70, de programas de cooperação internacional para o desenvolvimento estimulado cresceram, na Europa Ocidental, ONGs destinadas a promover esses projetos no Terceiro Mundo. Formulando ou buscando projetos em âmbito não governamental, as ONGs europeias procuraram parceiros mundo afora e acabaram por fomentar o surgimento de entidades congêneres nos continentes do hemisfério Sul (PELIANO, 2003).

Na América Latina, inclusive Brasil, é mais abrangente falar de "sociedade civil" e de sua organização. Esse é um conceito do século XVIII que desempenhou papel importante na filosofia política moderna, sobretudo entre autores da Europa Continental. Designava um plano intermediário de relações entre a natureza pré-social e o Estado, onde a socialização se completaria pela obediência às leis universalmente reconhecidas. No entendimento clássico, incluía a totalidade das organizações particulares que interagem, livremente, na sociedade (entre as quais as empresas e seus negócios), limitadas e integradas, contudo, pelas leis nacionais (MELO NETO; FROES, 2002).

O conceito foi recuperado na América Latina, no período recente das lutas contra o autoritarismo como, aliás, também na Europa do Leste. A literatura "hegeliana" de esquerda foi instrumental nesse sentido como se observa em comparação na busca da igualdade. As primeiras conferências de Hegel sobre a filosofia do Direito (HEIDELBERG, 1817-188) contêm uma passagem que agora se torna legíveis. Começa com o tópico crucial da autolibertação do escravo:

Mesmo que eu tenha nascido escravo *Sklave*, que eu tenha sido alimentado e criado por um senhor, que meus pais e antepassados tenham sido todos escravos, ainda assim sou livre no momento que eu desejar, quando me torno consciente de minha liberdade. Pois a personalidade e a liberdade de minha vontade são partes essenciais de mim, de minha personalidade. (HEGEL, 1983, p. 55).

As primeiras instituições ligadas à filantropia e à assistência social, no Brasil, surgiram com a Igreja. Esses efeitos derivam do desenvolvimento da coroa portuguesa os quais eram definidos pelas questões administrativas, Landim (1998) identifica quatro ciclos do processo histórico do terceiro setor no Brasil. Descreve-se que o primeiro ciclo se estende da colonização até meados do séc. XX denominadas de associações voluntárias, fundadas pela Igreja católica.

O segundo ciclo ocorre no governo de Getúlio Vargas, em meados de 1930, corresponde ao período em que o assistencialismo era foco principal do governo do Presidente Getúlio Vargas, esse efeito ocorreu no ambiente do governo Presidente Juscelino Kubitschek entre 31 de janeiro de 1956 – 31 de janeiro de 1961, após os anos 1960 houve a divisão de responsabilidade entre o Estado e a Igreja por obras assistenciais paternalistas e avessas ao questionamento social, a Igreja agindo como uma poderosa aliada do Estado, no controle das manifestações de insatisfação social (OLIVEIRA; ROMÃO, 2011).

A filantropia começa a ser caracterizada como terceiro setor, sendo esse o aspecto que fundamentou a partir de 1970, considerado um novo ciclo. As instituições de caráter filantrópico e assistencial unem-se aos chamados movimentos sociais e, com o apoio da Igreja, tornam-se porta-vozes de problemas locais, assim como passam a denunciar as situações de repressão, desigualdade e injustiça social denominados como terceiro setor (OLIVEIRA; ROMÃO, 2011).

Com a Constituição Federal de 1988 pode-se, assim, caracterizar o marco fundamental de uma nova era do princípio do terceiro setor definindo o conceito de cidadania as políticas sociais. Promulgado o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), em 1990, em seguida após um ano em a lei de incentivo à cultura 1991, a lei orgânica da assistência social em 1993, a lei caracteriza-se e dispõe sobre o trabalho voluntário de 1998, com esse avanço em 1999 é estabelecida, a Lei nº 9.790/99, que faz a qualificação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) (FERRAREZI; REZENDE, 2001).

Segundo Oliveira, “É neste espaço que se desenvolveram as associações voluntárias, como as irmandades e confrarias, que proporcionavam serviços sociais do lazer à convivência social” (OLIVEIRA, 1985. p. 230).

Com esses embasamentos teóricos, segundo Hudson (apud OLIVEIRA; ROMÃO, 2011), o terceiro setor está baseado em organizações com finalidades sociais, ao invés de econômicas, sendo que em sua essência envolvem trabalho voltado para saúde, religião, sindicatos, caridade, entre outros trabalhos voluntários.

Cardoso (apud OLIVEIRA; ROMÃO, 2011, p. 28) afirma que: o próprio conceito de terceiro setor, seu perfil e seus contornos ainda não estão claros, nem sequer para muitos autores que o estão compondo. “São vários os termos que temos utilizado para caracterizar este espaço que não é Estado nem mercado e

cujas ações visam ao interesse público: iniciativas sem fins lucrativos, filantrópicos e voluntários”.

A Interpretação Técnica Geral (ITG) 2002 item 3 estabelece que: a entidade sem finalidade de lucros pode exercer atividades, tais como as de assistência social, saúde, educação, técnico-científica, esportiva, religiosa, política, cultural, beneficente, social e outras, administrando pessoas, coisas, fatos e interesses coexistentes, e coordenados em torno de um patrimônio com finalidade comum ou comunitária (CFC, 2012).

Hudson (1999, p. XII) afirma que: Revista Eletrônica Gestão e Negócios – Volume 4 – nº 1 - 2013 as organizações do terceiro setor são movidas por um desejo de melhorar o mundo. As pessoas que administram e que trabalham para ela, de forma voluntária, acreditam na criação de um mundo mais justo, mais compreensivo, mais esclarecido e mais saudável.

Segundo Drucker (1999), não é pelo fato de essas instituições não terem como objetivo o lucro que, não são empresas. Também não se refere ao fato delas serem não governamentais:

É que elas fazem algo muito diferente das empresas do governo. As empresas fornecem bens ou serviços. O governo controla. A tarefa de uma empresa termina quando o cliente compra o produto, paga por ele e fica satisfeito. O governo cumpre sua função quando suas políticas são eficazes. A instituição sem fins lucrativos não fornece bens ou serviços e nem controla. Seu produto não é um par de sapatos, nem um regulamento eficaz. Seu produto é o ser humano mudado. As instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança. Seu produto é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que transforma em um adulto com respeito próprio, isto é, é toda uma vida transformada (DRUCKER, 1999, p. XIV).

A instituição sem fins lucrativos utiliza um serviço para provocar mudanças em um ser humano. “Ela cria hábitos, visão, compromisso, conhecimento”. Ocorre uma metamorfose com o receptor, ela não é uma simples fornecedora. Até que isso de fato ocorra, a instituição sem fins lucrativos não auferiu resultados, “ela teve somente boas intenções” (DRUCKER, 2006, p. 39).

De acordo com Rodrigues (2013), o negócio social é um modelo de se fazer negócios com a finalidade de resolver problemas sociais, e não de maximizar o lucro.

Cabe destacar que os profissionais que já estão trabalhando em alguma entidade, ou pensam em trabalhar em alguma, devem entender que o trabalho

voltado para empresas difere grandemente daquele realizado em entidades sem fins lucrativos. Esta simples compreensão terá grande efeito no comprometimento das pessoas com os objetivos das entidades (GRINGS, 2004, p. 48).

2.5.2 Surgimento do terceiro setor no Brasil

O terceiro setor inicia sua atuação, no Brasil, no momento em que estavam ocorrendo grandes impactos mundiais em diversos segmentos, com esse cenário surgem as organizações para alicerçar e apoiar as sociedades menos favorecidas, em função dos impactos sociais e, paralelamente o setor primário que caracteriza o governo e as organizações do setor secundário (organizações privadas), sentindo essa defasagem social, visualizaram efeitos correlatos no meio social, onde essas carências não eram supridas pelas organizações primárias e secundárias (DIAS, 2012).

Sendo que essas efetivas sustentabilidades das carências da sociedade tornam-se uma ação complexa e de difícil regularização, principalmente pelo crescimento populacional, evidenciado pela falta do controle da natalidade, ocasionando um crescimento desordenado, sem nenhuma estrutura de apoio das dignidades humanas em diversos setores como, saúde, educação, segurança e políticas públicas, esses impactos já faziam parte das preocupações governamentais, na busca das soluções para combater esses efeitos.

Segundo Sposati (2003), demonstra em seu estudo realizado a respeito das políticas sociais brasileiras. Esse estudo mostra que em meados dos anos 1980, o Brasil registrava uma das maiores taxas de desigualdade social, em consequência desse indicador negativo, o Governo lança ações de natureza filantrópica, grandes fatores que contribuíram para esse cenário foi o crescimento desigual em todo território brasileiro, elevados índices de pobreza, principalmente pela falta de qualificação e investimento na educação.

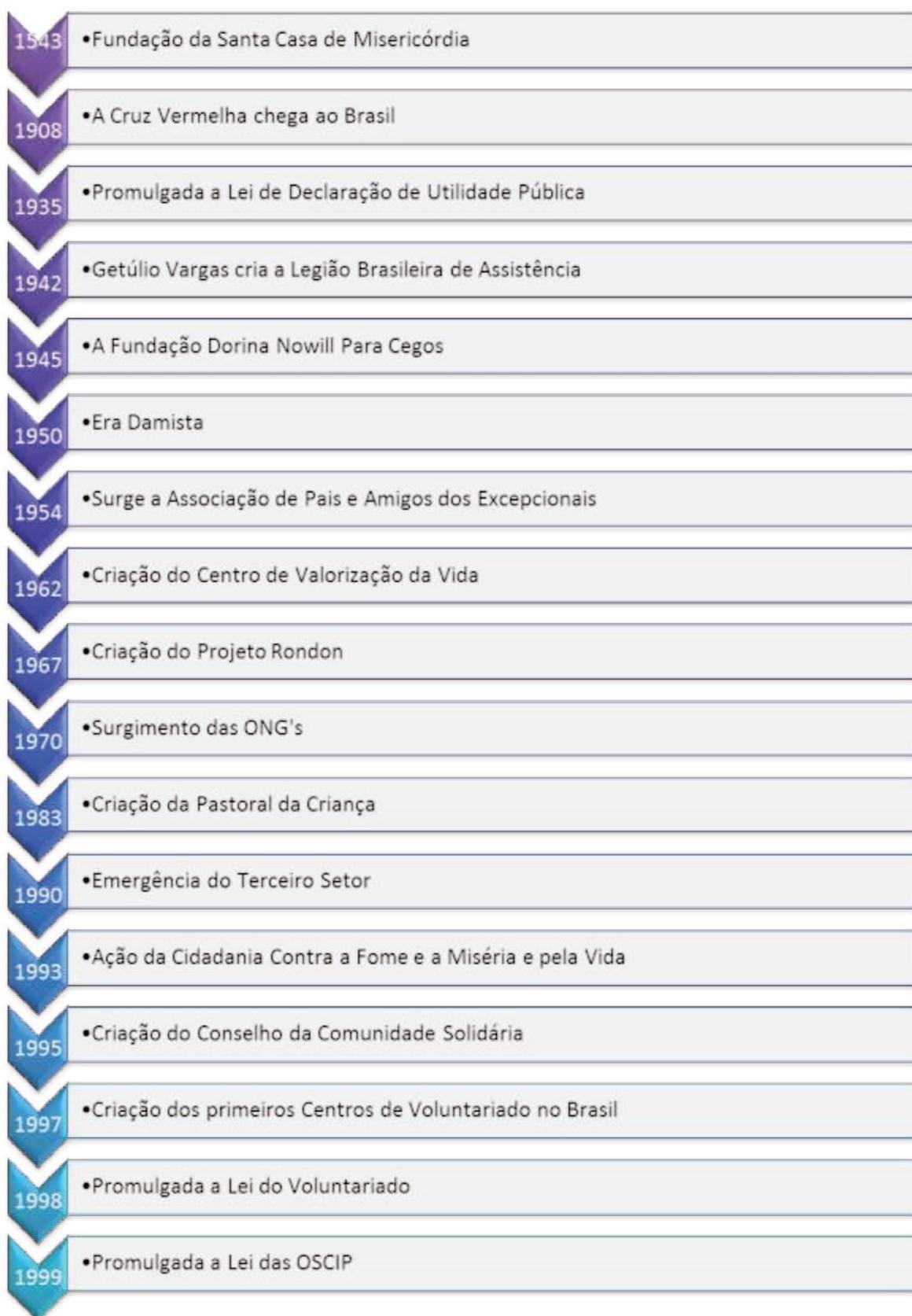
A baixa renda para o caso de quem estava inserido no mercado de trabalho, a falta de emprego são fatores que enfatizaram e alavancaram dessas necessidades de gerar ações voltadas para as carências sociais (DIAS, 2012).

De acordo com Charnet (2007) e Alves (2004), o terceiro setor emergiu no Brasil na década de 1990, mudando o conceito antes preponderante do serviço social com base em organizações dedicadas à caridade e à filantropia. O sucesso da

atividade se nota na profusão de Organizações Não Governamentais (ONGs) no País, que prestam serviços ao público nos mais variados setores: saúde, educação, cultura, direitos civis, moradia, proteção ao meio ambiente e desenvolvimento das pessoas.

A título de ilustração do processo evolutivo do terceiro setor no Brasil, a Figura 3 apresenta uma cronologia dessa evolução, a partir da inauguração da primeira Santa Casa de Misericórdia até a promulgação da Lei da Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) Fundamentação Legal: Lei nº 9.790/99 e Decreto nº 3.100/99.

Figura 3 – Evolução do terceiro setor no Brasil



Fonte: CHARNET (2007, p. 64)

No que se referem aos segmentos de atuação em que os projetos gerenciados por essas instituições, destacam-se os destinados à Educação e Pesquisa com 25%; Assistência e Promoção Social com 17% e Desenvolvimento Comunitário, Social e Econômico com 15% do total dos projetos (FGV, 2005).

As ações governamentais não suportam essa demanda, visto que as ações não são voltadas para a efetiva prevenção e, sim, para a correção dos efeitos correlatos advindos dos efeitos sociais.

A diversificação das atividades do terceiro setor tem uma abrangência que surge da necessidade de alguma pessoa, grupos, sociedades, enfim, sentimentos que são percebidos e sentidos pela população. Pode-se observar que a importância e a abrangência atual são definidas de acordo com as satisfações que interagem dentro da organização e com as manifestações dos públicos assistidos, isso ocorre pelo fato de ter uma diversidade bastante heterogênea (TACHIZAWA, 2007).

Observa-se na Tabela 6 que o público-alvo (crianças e/ou adolescentes) tem a maior atuação, sendo esse, um dos mais significativos setores de oportunidade de atuação.

Tabela 6 – ONGs, segundo as principais categorias de público atingidas

| Público – alvo | % |
|---|----------|
| Crianças e/ou adolescentes | 63,7 |
| Movimentos urbanos | 52,4 |
| Associações de moradores/ movimentos bairro | 46,6 |
| Mulheres | 41,9 |
| Outras ONGs | 25,8 |
| Público em geral | 22,5 |
| Sindicatos rurais | 22,5% |
| Pequenos produtores | 20,9 |

Fonte: Tachizawa, (2007. p. 29)

2.5.3 Classificação do terceiro setor no Brasil

Observa-se na Lei nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002, a qual caracteriza o terceiro setor como sendo as instituições sem interesse de fins lucrativos, que é

institucionalizada de forma legalmente fundamentada conforme artigo 44 do código civil.

Art. 44. São pessoas jurídicas de direito privado:

I - as associações;

II - as sociedades;

III - as fundações;

IV - as organizações religiosas; (Incluído pela Lei nº 10.825, de 22.12.2003);

V - os partidos políticos. (Incluído pela Lei nº 10.825, de 22.12.2003);

VI - as empresas individuais de responsabilidade limitada. (Incluído pela Lei nº 12.441, de 2011) (Vigência).

§ 1º São livres a criação, a organização, a estruturação interna e o funcionamento das organizações religiosas, sendo vedado ao poder público negar-lhes reconhecimento ou registro dos atos constitutivos e necessários ao seu funcionamento. (Incluído pela Lei nº 10.825, de 22.12.2003).

§ 2º As disposições concernentes às associações aplicam-se subsidiariamente às sociedades que são objeto do Livro II da Parte Especial deste Código. (Incluído pela Lei nº 10.825, de 22.12.2003).

§ 3º Os partidos políticos serão organizados e funcionarão conforme o disposto em lei específica. (Incluído pela Lei nº 10.825, de 22.12.2003) (BRASIL, 2002).

No Brasil, as associações e fundações são consideradas, no artigo 44 do Código Civil, como pessoas jurídicas de direito privado. Durante a constituição de seu negócio próprio, as personalidades jurídicas podem ser fundações, associações, cooperativas de trabalho, sociedades (atividades comerciais ou empresariais com fins lucrativos), organizações religiosas e partidos políticos (são regidas por legislação própria), mas apenas as associações e fundações representam o terceiro setor. Sendo assim, ainda que os termos utilizados sejam (instituto, ONG, organização, etc.) referem-se sempre a uma associação ou fundação (DIAS, 2012).

As associações e fundações são entidades que fazem parte do terceiro setor. Elas são formadas quando pessoas, empresas ou famílias querem, estrategicamente investir seus recursos na área socioambiental.

Define-se no artigo 44, do Código Civil Brasileiro (CCB) que, em relação às pessoas jurídicas de direito privado são: (BRASIL, 2012).

- a) ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS - são livres a criação, a organização, a estruturação interna e o funcionamento das organizações religiosas, sendo vedado ao poder público negar-lhes reconhecimento ou registro dos atos constitutivos e necessários ao seu funcionamento;
- b) PARTIDOS POLÍTICOS - os partidos políticos serão organizados e funcionarão conforme o disposto em lei específica. Assim, estas pessoas jurídicas serão reguladas por legislação própria;
- c) APLICAÇÃO SUBSIDIÁRIA DA LEGISLAÇÃO - as disposições concernentes às associações aplicam-se subsidiariamente às sociedades que são objeto do Livro II da Parte Especial do Novo Código Civil.

Com essa determinação do artigo 44 do Código Civil, evidencia-se em qual ambiente a instituição se caracterizará como organização do terceiro setor, assim não gerando dúvida de sua constituição e princípio legal da organização.

2.5.4 Fundamentos do mercado de trabalho no Brasil

Os primeiros trabalhadores do Brasil foram os escravos. Não se afirmasse, porém, a existência de um mercado de trabalho até meados dos anos 1850, quando a Lei Eusébio de Queiroz, que determinava o fim do tráfico de escravos começou a ser cumprida de forma integral (THEODORO, 2002).

Afirma-se o autor que, apesar da proclamação de república e da abolição do tráfico negreiro, que trouxeram profundas transformações políticas e sociais ao País, a economia brasileira continuava organizada em torno da produção de artigos tropicais (café, açúcar, algodão) para o mercado europeu (THEODORO, 2002),

Pelo menos até a década de 1850, não existiam formas alternativas de organização desta produção, além daquela apoiada no trabalho escravo.

A abolição da escravatura gerou um contingente de libertos que representava mais da metade da população total do país, cuja economia baseava-se na subsistência. Furtado (1970, p. 153-154) afirma “que esta parcela da população não seria bem adaptada ao trabalho assalariado e que por caracterizar-se pela dispersão em diversas áreas, seu recrutamento seria difícil”.

Iniciou-se o processo de imigração para ocupar os postos de trabalho que tinham sido liberados pelos escravos. De acordo com Theodoro (2002) os imigrantes ocuparam as lavouras de café, enquanto os escravos libertos somar-se-iam à população livre que vivia em sua grande parte de subsistência e serviços urbanos primários e mal remunerados.

De acordo com Barbosa (2003, p. 211), foi durante o último quarto do século XIX, que ocorreu o surto industrial em São Paulo, começou-se a observar os primeiros indícios das relações de trabalho assalariado.

Segundo o autor, é somente com a nacionalização do trabalho, ocorrida após 1930, que se pode falar em estruturação do mercado de trabalho brasileiro. Dez anos depois, em 1940, apenas um terço da população economicamente ativa (PEA) era assalariado, e, em 1980, a taxa de assalariamento alcançava dois terços da PEA ocupada (POCHMANN, 1998, p. 119).

Sobre o período compreendido entre os anos 1930 e 1980, Pochmann afirma:

É importante destacar que Brasil conheceu, entre as décadas de 1930 e 1980, um forte movimento de expansão do emprego assalariado com carteira assinada, pois a cada dez postos de trabalho abertos, oito eram assalariados, sendo sete com carteira assinada e dois eram não assalariados (POCHMANN, 1998, p. 120).

A década de 1990 iniciou com recessão e seguiu com políticas anti-inflacionárias que mantiveram o pequeno e lento crescimento da atividade econômica, as crises financeiras, e as mudanças estruturais como a abertura comercial e financeira, a reestruturação produtiva, a privatização, a ampla incorporação da força de trabalho pelo setor de serviços e a queda do emprego industrial modificaram a dinâmica do mercado de trabalho e o avanço da informalidade tornou-se evidente. A caracterização do mercado de trabalho brasileiro contradiz preceitos estabelecidos e desafiam o estudioso Theodoro (2002, p. 114-115) quando afirma que:

Entender este processo - onde informalidade e formalidade coabitam, criando e recriando formas diversificadas de organização produtiva e de relações de trabalho - é a tarefa que ultrapassa os limites do espectro usual das chamadas ciências econômicas, em prol de um enfoque mais abrangente e - por que não? - multidisciplinar (THEODORO, 2002).

Para caracterizar o mercado de trabalho o autor divide o sistema de emprego e dois níveis - o do espaço econômico, entendido como as relações de concorrência, parcerias e transacionais entre as unidades produtivas; e o das regras, convenções e leis que regem as relações entre as unidades produtivas e a mão de obra.

A heterogeneidade do funcionamento do mercado de trabalho brasileiro também é tema largamente discutido na literatura. Resumidamente, os autores

defendem que as políticas de emprego, ao invés de fomentar a formalidade do mercado, causam efeito contrário, dilatando a desigualdade entre a força de trabalho formal e informal (THEODORO, 2002).

O aumento da informalidade e do desemprego, que representam significativa redução da força de trabalho protegida pela legislação, conduzem ao que os autores intitulam de precarização do trabalho.

O mercado de trabalho vem passando por profundas transformações em decorrência da dinâmica dos mercados globalizados, inovações e tecnológicas e reestruturação produtiva.

A transição mais relevante para este trabalho é a capacitação dos trabalhadores. As inovações tecnológicas originaram novas profissões, especialidades e fizeram com que outras desaparecessem.

O nível de escolaridade mínimo passou de nível fundamental a nível médio, o que significa que o mercado passou a requisitar sete anos a mais de estudos, mesmo em ocupações de nível operacional.

Ainda, segundo Chanlat (2000), “os trabalhadores com pouca escolaridade vão sendo excluídos do mercado de trabalho e substituídos pelos mais capacitados e com maior gama de competências”

Entretanto, pode-se entender que o processo de mudanças e atualizações, será uma exigência global, sendo necessária uma constante atualização.

2.5.5 Mercado de trabalho nas organizações do terceiro setor

Mundialmente as informações que circulam em todo meio de comunicação destaca que globalmente os efeitos das ondas do desenvolvimento estão afetando drasticamente as recolocações da mão de obra qualificada e não qualificada, essas por sua vez têm maior impacto, principalmente para aquelas populações que está buscando uma posição no mercado de trabalho, em muitos casos, aqueles que perderam suas colocações pelo impacto das reestruturações e realizando transformações de impacto global (MAÑAS; MEDEIROS, 2012).

A globalização é um novo sistema econômico mundial, que prescreve e descreve as maneiras pelas quais as empresas, os conceitos e os eventos são organizados em todo o mundo. É um fenômeno que afetou as pessoas de forma diferente em cada esfera da vida. A globalização eleva-se a uma eliminação eficaz

do nacional, das fronteiras para fins econômicos. É uma condição que, alcança diversos territórios.

Observa-se que no primeiro setor, no que diz respeito às ações governamentais, essa mão de obra alocada e definida pelos concursos públicos a qual, após sua entrada na organização chamada governo, tem como instituição a estabilidade, situação tipicamente privilegiada que não abrange a maioria da população brasileira.

O segundo setor abrange todas as instituições com fins lucrativos, voltadas para o lucro, onde se destacam a questão monetário sendo o objetivo principal e não o meio, fazendo jus aos seus investimentos. Essas organizações com as questões políticas e econômicas estão sofrendo impactos em sua gestão gerando mudanças internas para buscar um equilíbrio de sustentabilidade com seus clientes, fornecedores e funcionários. Mas, esse cenário não elimina as demissões, individuais ou coletivas (TACHIZAWA, 2007).

Segundo Paschoal (2001), quando se fala em organizações do terceiro setor pode-se ter a ótica na busca de empregos sendo esse setor um gerador de acomodações e oportunidades perante a população, o entendimento está na questão econômica, quando se observa que o terceiro setor é a oitava economia mundial, movimentando US\$ 1 trilhão por ano, cerca de 8% do produto interno bruto (PIB) do planeta Terra, referindo-se ao Brasil, seu impacto está R\$10,9 bilhões anuais, o que representa 1% do PIB, com um total de R\$ 1bilhão de doações.

Observa-se em Tachizawa (2007, p 33), “No Brasil entre 1991 e 1995, o mercado de trabalho cresceu 20%. No terceiro setor, chegou a 45%. Nesse cenário nos anos 90 já se observavam grandes oportunidades nesse setor”.

No entanto, um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações inseridas no terceiro setor refere-se à forma de gestão dessas instituições. Incorporadas num amplo contexto político, econômico e social, também são influenciadas pelas significativas transformações em curso na sociedade contemporânea, bem como pelos dilemas inerentes à mudança organizacional própria deste tempo de transformações (RODRIGUES, 2013).

[...] a idéia de criar estratégias explícitas tem se tornado popular no Terceiro Setor porque as organizações têm precisado reagir a mudanças mais rápidas em seu ambiente externo. Consequentemente, têm tido a necessidade de meios mais explícitos para estabelecer novos objetivos e redirecionar recursos. Têm também precisado mostrar aos financiadores o que será feito com o seu dinheiro (HUDSON, 2004, p. 80, *sic*).

O aumento da complexidade das atividades somado à ausência de modelos de gestão apropriados para as organizações de natureza social resultaram no desenvolvimento de estilos próprios de gestão, um pouco na base da “tentativa e erro”, o que levou muitas delas a se deparar com dificuldades para a realização de tarefas administrativas. Essas dificuldades influíram na condução dos projetos e na própria existência dessas instituições, deixando evidente a necessidade de buscar níveis mais elevados de competência profissional.

A mudança de atitude das entidades financiadoras, principalmente, as internacionais, interferiu no processo de gestão dessas organizações. Elas passaram a adotar critérios mais rigorosos, tais como a contrapartida financeira das entidades sem fins lucrativos, a obrigatoriedade de registros contábeis, redução do período de financiamento e a apresentação de retorno mensurável na aplicação de recursos (RODRIGUES, 2013).

As deficiências na gestão dessas organizações, a pressão por buscarem sua auto sustentação financeira, a escassez de apoio técnico e a enorme diversidade de membros que compõem suas estruturas são restrições a um maior desenvolvimento do terceiro setor (SCAICO et al., 1998).

Para tentar reverter este cenário deve-se profissionalizar a gestão dessas instituições, ponto em que os conhecimentos e os princípios da Ciência da Administração podem dar uma significativa contribuição para a alavancagem do setor social. Pequena parcela das ferramentas gerenciais à disposição do terceiro setor foi desenvolvida especificamente para ele.

2.5.6 O terceiro setor em São José dos Campos

Após a contextualização ampla do terceiro setor no Brasil, chega-se à microrregião da cidade de São José dos Campos, cuja evolução é muito próxima do já discutido até aqui, a não ser pelo fato de a cidade ter sido uma estância climática, portanto, ocorreu uma concentração de organizações voltadas ao tratamento de

doenças respiratórias. Os sanatórios, as pensões e repúblicas se fazem presentes na cidade a partir de 1920, com o objetivo de atender aos tuberculosos que vinham em busca de tratamento.

O sanatório Vicentina Aranha, que pertencia à Santa Casa de Misericórdia de São Paulo foi inaugurado em 27 de abril de 1924. No entanto, as modificações que ocorreram nos métodos de tratamento da tuberculose e as possibilidades de cura, depois de 1945 levaram à redução das suas atividades. Em 1990 abrigou um Hospital Geriátrico por decisão da Santa Casa, sendo desativados alguns anos depois (SJC, 2007).

A construção do Sanatório Vila Samaritana iniciada em 1929, teve sua inauguração em 1934. Este sanatório foi construído pela Associação Evangélica Beneficente, liderada por um Reverendo cuja filha era tuberculosa. O Sanatório Vila Samaritana é considerada a primeira instituição evangélica do País a prestar assistência a tuberculosos carentes. O principal objetivo proposto era ajudar os membros das igrejas evangélicas sem disponibilidade financeira no tratamento e ao mesmo tempo, na convivência com a família (SJC, 2007).

Devido ao fluxo crescente de doentes que procuravam a cidade e não tinham onde ficar, em 1933, foi fundado o Sanatório Maria Imaculada para atender a esse público. As atividades hospitalares eram subordinadas à Congregação das Pequenas Missionárias de Maria Imaculada. Alguns nomes que se destacaram foram Nelson D'Avila (médico do sanatório) e o Padre Rodolfo Komorek (MORAES, 2004).

O Sanatório Antoninho da Rocha Marmo, inaugurado em 1952, dirigido pela Madre Tereza de Jesus Eucarístico, fundadora da Ordem das Irmãs Pequenas Missionárias de Maria Imaculada. Antoninho da Rocha Marmo, que dá nome ao hospital, era um menino tuberculoso que faleceu aos 12 anos. Após a sua morte a mãe criou uma associação para iniciar as obras do sanatório direcionado ao tratamento de crianças tuberculosas, que não dispunham de recursos para o tratamento correto (MILANI, 2004).

De acordo com o cadastro da Prefeitura Municipal de São José dos Campos, foram identificadas as Organizações do Terceiro Setor da cidade de São José dos Campos. Naquele levantamento foram contabilizadas 134 instituições cadastradas junto à PMSJ, sendo que estas atuam nos mais diversos setores de atendimento à sociedade.

Das organizações cadastradas na PMSJC, quarenta e oito estão conveniadas ao Município e este supervisiona e apoia o desenvolvimento dos projetos. O número de usuários atendidos por projetos dessas organizações conveniadas é da ordem de seis mil pessoas. Existem, ainda, 86 entidades que não estão conveniadas ao poder público municipal. No ano de 2006, vinte e sete organizações tiveram seus projetos enquadrados em programas de repasses com o setor privado, das quais 15 estão conveniadas ao Município e 12 não possuem convênios (CHARNET, 2007).

3 MÉTODO

Nesta seção, classifica-se o tipo de pesquisa, descreve-se a amostra e especificam-se os procedimentos e os instrumentos de coleta e tratamento de dados.

3.1 Tipos de Pesquisa

A metodologia até aqui desenvolvida mostra que a análise dos dados será desenvolvida por meio de uma pesquisa quanti-quali.

Pode-se classificar esta pesquisa de qualitativa descritiva com um método de estudo de caso, por limitar-se a fazer o retrato de uma instituição de ensino superior e analisar as informações em profundidade. Tal classificação sustenta-se teoricamente na conceituação de Vergara (2003, p. 49):

[...] sendo o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizada em campo.

No que tange à natureza, as pesquisas científicas podem ser classificadas em três modalidades: a qualitativa, a quantitativa, e a quanti-quali (GODOY, 1995, GIL, 2004; CHAROUX, 2006).

A pesquisa qualitativa não se apoia na extensão da amostra ou ao número de sujeitos, mas na riqueza e no detalhamento retirados destas. O foco do trabalho qualitativo é “conhecer o significado que se confere ao objeto estudado, pontos de vista, processos, percepções, abstrações, enfim, a perspectiva dos participantes da situação estudada” (CHAROUX, 2006, p. 38).

A pesquisa quantitativa é mais adequada para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos estruturados (questionários). Apoia-se em medidas e cálculos mensurativos (CHAROUX, 2006).

De acordo com Gil (2004), a quanti-quali é a combinação das duas modalidades, oferece perspectivas diferentes, mas não necessariamente polos opostos. De fato, elementos de ambas as abordagens podem ser usados em estudos mistos, para fornecer mais informações do que poderia se obter utilizando um dos métodos de forma isolada. A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e

correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Busca descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno transcorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Tem-se o intento de conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado, sobre específico assunto, tema ou problema (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

A opção pelo estudo de caso se justifica em função da crença de que este tipo de pesquisa, direcionada essencialmente para a descoberta, *insights* e a compreensão do fenômeno pesquisado, pode trazer significativas contribuições tanto em nível teórico quanto em nível da prática profissional (GODOY; ANTONELLO, 2009).

A abordagem deste estudo é qualitativa, uma vez que estabelece uma relação dinâmica entre o mundo real e a percepção do sujeito. Segundo Chizzotti (1991), o conhecimento não se reduz à informação isolada, mas ao entrelaçamento do sujeito com a realidade, e esse sujeito outorga um significado ao que observa. Como este estudo tem por base a percepção de alunos do último ano do curso de administração acerca de as competências adquiridas comparadas com as competências necessárias para a gestão de organizações do terceiro setor, justifica-se a abordagem proposta.

Os dados qualitativos das entrevistas foram analisados por meio de ferramentas qualitativas do método de análise de conteúdo. Lima (2008) assim define a abordagem qualitativa,

A abordagem qualitativa possui diversos méritos, dentre os quais se podem destacar a valorização da idéia de intensidade, ao invés da quantidade; uma investigação profunda da realidade estudada por meio de diferentes fontes de consulta, permitindo uma maior credibilidade de suas conclusões; e a redução dos pré-conceitos dos pesquisadores devido ao longo tempo requerido pela investigação (LIMA, 2008, p. 210, *sic*).

Quanto aos procedimentos metodológicos e os instrumentos foram fundamentados no estudo de Godoy e Antonello (2009), assim como os procedimentos de análise e tratamento dos dados. Aplicar novamente os procedimentos metodológicos em outras realidades ou unidades de caso permitem comparar universos diferentes com os mesmos parâmetros, o que admite identificar diferenças e similaridades, além de validar ou adequar instrumentos de pesquisa.

No que se refere ao uso de dados qualitativos e quantitativos considera-se uma estratégia atraente, pois, determinados estudos de caso podem incluir

quantidades significativas de dados quantitativos. No entanto, se esses dados forem submetidos às análises estatísticas ao mesmo tempo em que dados qualitativos permanecem, apesar disso, centrais ao estudo como um todo, o pesquisador alcançará maior sucesso se adotar a estratégia analítica dos dados (YIN, 2010).

Os procedimentos e instrumentos estão detalhados na subseção 3.4 e 3.5.

3.2 População e amostra

Na pesquisa científica, em que se estuda uma determinada população é usual o estudo de apenas uma parcela deste contingente, a população estudada é constituinte do último ano do curso de administração de empresa, de uma IES privada e de duas instituições do terceiro setor na cidade de São José dos Campos, estado de São Paulo.

Segundo Vergara (2003), a população pode ser entendida como um conjunto de elementos que representam as mesmas características e que será analisado para obtenção dos resultados.

Foram convidados os 192 alunos (diurno e noturno), porém, nem todos assinaram o TCLE, dessa forma a amostra final foi composta de 105 (54,68%) dos alunos do último ano do curso de administração de empresa (por tratar-se de um curso trimestral – do 13º ao 16º trimestre) de uma IES privada.

Das organizações do terceiro setor foram indicadas duas pessoas que participaram da entrevista.

Para participar da pesquisa perfil da população deveria atender os seguintes requisitos básicos: ser aluno matriculado no último ano do curso de administração de empresa, de ambos os sexos, idade e estado civil.

As pesquisas nas organizações do terceiro setor na cidade de São José dos Campos foram realizadas com as lideranças, as quais definem os perfis para a ocupação desses profissionais que administram as organizações do terceiro setor.

3.3 Instrumentos na coleta de dados

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, conforme Protocolo número 053393/2016 no dia 24/06/2016 (ANEXO

C). A permissão para a pesquisa na IES foi concedida pelo responsável pela organização IES (ANEXO A).

Nas instituições do terceiro setor, diretora do ITS-1 autorizou e indicou uma colaboradora para participar da entrevista (ANEXO A). Assim como o diretor da ITS-2, autorizou e indicou um colaborador para a entrevista (ANEXO A).

Os procedimentos, apresentados na subseção 3.1 foram os mesmos adotados por Godoy e Antonello, em 2009, quais sejam:

3.3.1 Análise documental

Os documentos analisados foram o Projeto Pedagógico da Instituição e as diretrizes propostas pelo Ministério da Educação (MEC) para o Curso de Bacharelado em Administração.

Essa análise é pertinente porque as competências destacadas nos projetos pedagógicos e as diretrizes do MEC foram comparadas com as competências percebidas pelos alunos do último ano de Administração e a demanda do terceiro setor junto ao mercado de trabalho.

Esse procedimento foi idêntico ao das autoras, pois elas analisaram as diretrizes e o projeto pedagógico do curso de graduação em Administração.

3.3.2 Aplicação do questionário

Como referência para o trabalho foi adotado o questionário desenvolvido e aplicado em pesquisa por Godoy e Antonello (2009). Instrumento de coleta foi mantido na íntegra, pois, as autoras o aplicaram em um curso de Administração de Empresas (ANEXO A).

De acordo com Vergara (2003), o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente por escrito. O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. No questionário aberto, as respostas são livres, e, no fechado, o respondente faz escolhas diante das alternativas apresentadas.

A grande vantagem do questionário, como instrumento de coleta de dados, é a sua capacidade de atingir um grande número de pessoas (VIEIRA, 2009; COSTA;

COSTA, 2011). Considera-se como desvantagem a ausência da observação do pesquisador no ato do preenchimento.

As autoras Godoy e Antonello (2009) estruturaram o questionário em três blocos: o primeiro analisa um conjunto de dados para caracterização do sujeito; o segundo bloco é constituído de 27 perguntas que são classificadas em uma escala tipo Likert com seis possibilidades de respostas (discordo totalmente, discordo muito, discordo pouco, concordo pouco, concordo muito, concordo totalmente). No terceiro bloco estão cinco questões abertas relacionadas à passagem do aluno pela universidade: contribuições do curso segundo a percepção do aluno; indicação das disciplinas que mais contribuíram para a sugestão das disciplinas de menor representatividade, opinião sobre o estágio (se permitiu o uso das habilidades e competências adquiridas durante o curso); e, finalmente, avaliação do aluno quanto à qualidade do curso.

3.3.3 Entrevista semiestruturada

Foram sete perguntas, abordando a demanda do Terceiro Setor por profissionais da Administração. Abordou a formação acadêmica, quais os critérios adotados pela organização no momento de selecionar um profissional para o terceiro setor, quais as competências esperadas que o administrador do terceiro setor tenha para desenvolver suas atividades profissionais. As IES desenvolvem habilidades individuais nos alunos que atendam ao Terceiro Setor. Como identificar a capacidade de mobilização das potencialidades da sua Instituição.

Entrevista – sua maior vantagem é a interação entre o pesquisador e o entrevistado. Costa e Costa (2011, p. 23) chamam a atenção para “a importância de selecionar pessoas que realmente têm o conhecimento necessário para satisfazer às suas necessidades de informação”. No entanto, deve-se considerar que a entrevista pode ter suas limitações. É o instrumento usado quando se quer atingir um número pequeno de sujeitos (ROSA; ARNOLDI, 2008).

Para maior segurança e fidelidade, as entrevistas foram gravadas e depois transcritas (CARVALHO, 2010; COSTA; COSTA, 2011).

3.4 Procedimentos para a coleta de dados

Junto à secretaria da Instituição de Ensino Superior foi solicitada uma lista com os alunos do último ano do curso de administração de empresa.

Nas organizações do terceiro setor tem-se um público de liderança constituído de duas pessoas, que foram submetidas à entrevista semiestruturada.

Os dados obtidos por meio dos questionários foram analisados de acordo com os parâmetros da abordagem quantitativa.

Quanto aos documentos usados, estes foram solicitados junto à Biblioteca e liberados para esta pesquisa.

Nesta pesquisa para a coleta de dados foram seguidas as seguintes etapas:

- Consentimento das Instituições de Pesquisa – “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional” (ANEXO A).
- Concordância dos alunos em participar da pesquisa – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Individual e garantia de anonimato (ANEXO B);
- Aprovação do Comitê de Ética da UNITAU (ANEXO C)
- Questionário (ANEXO E)
- Entrevista semiestruturada a ser realizada com os gestores do terceiro setor (individualmente) – gravação eletrônica (APÊNDICE A).

3.5 Tratamentos dos Dados

Para atingir os objetivos do trabalho foi escolhida a metodologia da “Triangulação” definida pela combinação de métodos e fontes de coleta de dados quantitativos e qualitativos, cujo intuito é a defesa de que estes métodos são complementares (AZEVEDO et al., 2013).

A triangulação é um método que se propõe a analisar o mesmo fenômeno ou a problemática da pesquisa, alicerçado em mais de uma fonte de dados. Informações procedentes de vários ângulos, por exemplo: pesquisa documental, aplicação de questionário e entrevistas podem ser empregadas para confirmar e elaborar o problema de pesquisa. Essa estratégia pode limitar os vieses pessoais e

metodológicos, assim como, ampliar a generalização de um estudo (DECROP, 2004).

Segundo Vergara (2006), a triangulação pode ser entendida a partir de duas perspectivas: como uma estratégia que ajuda na validade de uma pesquisa; uma alternativa para obtenção de novos conhecimentos, por meios de novas perspectivas.

A triangulação de dados permite coletar dados em diferentes períodos e de fontes distintas de forma a obter uma descrição mais rica e detalhada dos fenômenos. De acordo com Bauer (2010), a estratégia da triangulação é uma forma de oficializar as perspectivas e os métodos, procurando minorar as inconsistências e contradições de uma pesquisa. Para Patton (2002), a triangulação contribui para a validade e para a confiabilidade, compondo um quadro mais fiel do fenômeno por meio da integração.

3.5.1 Análise documental

Foram selecionados para análise o Projeto Pedagógico de Curso (PPC) de Administração cujos dados necessários foram: matriz do curso, objetivos, habilidades e competências que devem ser desenvolvidas.

3.5.2 Questionário

O trabalho de Godoy e Antonello (2009) aplicou a análise fatorial no questionário por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 17.0.

O mesmo procedimento foi utilizado, porém, neste estudo adotou-se a versão 22.0.0.0 do (SPSS).

A escala de Likert foi lançada numericamente no programa, com os critérios: Concordo totalmente = 6; Concordo muito = 5; Concordo pouco = 4; Discordo pouco = 3; Discordo muito = 2; Discordo totalmente = 1. Dessa forma, as maiores médias são relativas a maior concordância, e as médias menores, a menor concordância.

Após o lançamento das respostas, os dados foram submetidos à análise descritiva simples, que tem por objetivo ordenar e organizar os dados brutos obtidos.

Isso significa tabular a frequência em que determinadas respostas ocorrem e separá-las por classes ou intervalos de respostas (ANASTASI, 1972).

Após o procedimento descritivo foram realizados os procedimentos preliminares para sustentar a análise fatorial. Inicialmente, verificou-se, por meio do teste KMO, se a amostra era suficiente para o procedimento de análise fatorial. Outro dado importante: a consistência e fidedignidade do instrumento, que foi mensurado por meio do teste de Alpha de Cronbach.

KMO

O teste de Kaiser – Meyer e Olkin (KMO) objetiva verificar a adequação da amostra. Neste estudo resultado próximo de 1,0 significa que a amostra é significativa, para o mesmo.

No caso desta pesquisa o KMO calculado foi de 0,912.

Alpha de Cronbach

O teste Alpha de Cronbach verifica a fidedignidade e consistência interna do instrumento, no caso o questionário aplicado. Esse teste gera um coeficiente denominado coeficiente *Alpha de Cronbach*. Quanto mais próximo de 1,0 for o valor obtido, mais consistente e fidedigno será o instrumento.

No caso desta pesquisa o coeficiente *Alpha de Cronbach* foi de 0,945.

Para Hair et al. (1999, p. 95), “[...] quanto mais as variações entre as medidas do fenômeno realizadas pelas diferentes variáveis superar as variações internas das variáveis individualmente, melhor será o indicador”.

Análise Fatorial

A análise fatorial é um procedimento estatístico que objetiva simplificar a descrição dos dados por meio da redução de dimensões (DANCEY; REIDY, 2006).

Na opinião de Barbbie (2005), a análise fatorial é uma técnica estatística multivariada que trata da identificação de estruturas de inter-relacionamentos inerentes a um conjunto de dados, identificando fatores que, por sua vez, consistem em dimensões qualitativas que podem revelar alguns aspectos do comportamento humano.

O *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) desenvolve a análise fatorial conforme solicitação do pesquisador, que pode limitar o número de

fatores ou efetuar análises livres e verificar a coerência dos dados gerados (DANCEY; REIDY, 2006).

A pesquisa desenvolvida por Godoy e Antonello (2009) deu origem a quatro fatores, para esta dissertação, da mesma forma, foi fixada no *software*, durante o procedimento fatorial, a mesma limitação.

As cargas fatoriais representam a correlação entre a variável (pergunta) e o fator (constructo). Os fatores, geralmente, são apresentados de forma geométrica por eixos de referência, os quais possibilitam que cada variável seja representada graficamente (DANCEY; REIDY, 2006). Esses eixos estão sujeitos a sofrer rotações para eliminação dos pesos negativos, razão pela qual foi aplicada a rotação VARIMAX.

Depois de o cálculo da matriz fatorial girada passa-se à interpretação e denominação dos fatores. Essa fase demanda intuição psicológica e, não conhecimento estatístico. O *software* apresenta os agrupamentos fatoriais com as respectivas cargas fatoriais por variável. As cargas fatoriais abaixo de 0,4, normalmente, são eliminadas. Nenhuma variável adotada por Godoy e Antonello (2009) foi desconsiderada neste estudo.

Questões abertas do questionário

As respostas foram classificadas por perguntas e incidência de respostas, conforme a seção 4, em que são apresentados os resultados.

3.5.3 Entrevistas

As entrevistas foram categorizadas por meio da análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011, p. 42) define análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para a análise de conteúdo adotou-se três diferentes fases elaboradas por Bardin (2011), no método:

- pré-análise – fase da organização propriamente dita, que tem três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação de hipóteses e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação;
- exploração do material – a fase mais duradoura: a etapa de codificação, quando são realizados recortes em unidades de contexto e de registro, e a fase de categorização, em que a exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade e produtividade devem ser analisadas; e
- tratamento dos resultados, inferência e interpretação – nesta fase a interpretação é essencial. Os resultados brutos são tratados de forma a se tornarem significativos e válidos. A inferência (deduções lógicas) é a etapa intermediária.

De acordo com Santos (2012, p. 387), a “[...] análise de conteúdo é uma leitura profunda, determinada pelas condições oferecidas pelo sistema linguístico e objetiva a descoberta das relações existentes entre o conteúdo do discurso e os aspectos exteriores”.

O mesmo procedimento foi aplicado nas entrevistas realizadas com o terceiro setor. Ademais, a técnica permite a compreensão, a utilização e a aplicação de um determinado conteúdo. Na próxima seção são apresentados resultados e discussão. A seguir toda a dinâmica direcionada a esta pesquisa é apresentada na Figura 4.

Figura 4 – Desenho da Pesquisa

| OBJETIVOS Pesquisa Descritiva Pesquisa Exploratória Pesquisa Documental | | DELINEAMENTO ESTUDO DE CASO DESCRITIVO | |
|--|--|---|--|
| Objetivo Geral | Problema | Plano para Coleta de Dados | Plano para Análise de Dados |
| <ul style="list-style-type: none"> • Verificar qual a necessidade de complementação das habilidades e competências de um recém-formado em administração para atuar no terceiro setor. | <ul style="list-style-type: none"> • As competências desenvolvidas no curso de Administração de Empresas de uma IES privada são compatíveis com a demanda na gestão das organizações do terceiro setor? | <ul style="list-style-type: none"> • Documental - MEC • Aplicação do Questionário - Godoy e Antonello (2009) - na íntegra • Entrevista Semiestruturada | <ul style="list-style-type: none"> • Documental - MEC - qualitativa • Aplicação do Questionário - Godoy e Antonello (2009) - na íntegra - abordagem quantitativa - SPSS 22.0.0.0 - KMO - Alpha de Cronbach - Análise Fatorial • 3ª - Entrevista Semiestruturada - qualitativa - análise de conteúdo |

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise Documental

4.2 Unidades de Caso

A pesquisa foi realizada em uma IES privada do curso de administração de empresa na cidade de São José dos Campos, na identificação das competências desenvolvidas juntos aos alunos, analisando com duas organizações do terceiro setor instaladas na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte ou (RMVale) para buscar os dados das necessidades das competências que essas instituições do terceiro setor necessitam para manter a sustentabilidade dos seus serviços filantrópicos com direcionamento para as populações atendidas nas organizações na busca da sustentação das carências do primeiro setor.

O estudo de Godoy e Antonelo (2009) foi realizado em dois *campi* da instituição de ensino superior privada situada na cidade de São Paulo.

4.2.1 Apresentação da unidade de caso

A IES, com sede na cidade de São José dos Campos, Estado de São Paulo, pessoa jurídica de direito privado.

Nesta perspectiva, a a IES de São José dos Campos se propõe a “Formar cidadãos e profissionais com qualidades reconhecidas e valorizadas pela sociedade e pelo mercado de trabalho” produzindo, sistematizando e difundindo o conhecimento nos diversos campos do saber, através do ensino, do incentivo a pesquisa e extensão, articulados de modo a contribuir para o desenvolvimento do País e principalmente da região onde estará inserida (PPC, 2012).

O perfil da IES está intimamente identificado com a realidade do mercado de trabalho da região, fazendo com que a capacidade de empregabilidade de seus egressos seja sua principal marca.

4.2.1.1 Dados socioeconômicos da região

Quanto aos dados socioeconômicos da Região de São José dos Campos, na qual estará inserida a IES de São José dos Campos, está localizada no extremo leste do Estado de São Paulo, entre as duas principais metrópoles do País – São Paulo e Rio de Janeiro. É uma das áreas mais dinâmicas e a quarta maior concentração populacional do Estado, ocupando 11,3% do território estadual (PMSJC, 2012).

A Região de São José dos Campos é composta por 39 municípios. Apresenta uma economia dinâmica e diversificada, na qual se destacam a indústria com base tecnológica e o turismo. A atividade industrial é de longe a mais importante para a economia da região, gerando 78,1% do valor adicionado e empregando 30,6% da força de trabalho regional. Os setores industriais mais relevantes são o aeroespacial (26% do valor adicionado da estrutura industrial da região e 12 mil empregos), o automotivo (16% do VA e 26 mil empregos), o químico (10% do VA), indústria de alimentos e bebidas (10% do VA) e o da metalurgia básica (6% do VA). O município de São José dos Campos, com o 9º maior PIB do Brasil e o 3º do Estado de São Paulo, atingindo o valor de R\$ 24 mil *per capita*, é um dos centros industriais e de serviços mais importantes do Estado de São Paulo e do Brasil (PMSJC, 2012).

O complexo industrial de São José dos Campos, que conta com 1.251 indústrias e emprega cerca de 50 mil pessoas, destaca-se no cenário nacional pelo forte desempenho nos seguintes setores, e suas respectivas cadeias produtivas: automotivo, de telecomunicações, aeroespacial e de defesa, assim como setor químico-farmacêutico e de petróleo. Entre as empresas locais, destaca-se a Empresa Brasileira de Aeronáutica – Embraer, uma das maiores exportadoras do Brasil, que alterna com a Petrobrás como o primeiro item da pauta de exportações, quarta empresa fabricante de aviões comerciais no mundo, líder no segmento de aviação regional. A nacionalização da produção da empresa tende a crescer à medida que novos fornecedores internacionais de peso vão instalando-se na região, como ocorreu com Pilkington Aerospace (britânica), Sobraer/Sonaca (belga) e a Gamesa (espanhola) (PMSJC, 2012).

O município conta também com outras grandes empresas, como: Refinaria Henrique Lage – Revap da Petrobras, General Motors, Monsanto, LG Philips, Ericsson, Johnson & Johnson, Panasonic, Hitachi, Johnson Controls, TI Automotive,

Eaton, Parker Hannifin, Orion, Heatcraft, BBA Bidim, Crylmaor, Radicifibras, entre outras. O Distrito Empresarial das Chácaras Reunidas concentra empresas de micro, pequeno e médio portes que, em sua maioria, são terceirizadas de grandes indústrias locais (PMSJC, 2012).

Segundo dados do IBGE (2010), a população do município de São José dos Campos é de 629.921 habitantes. A distribuição da população segundo a faixa etária está contida na Tabela 7 a seguir, e revela que aproximadamente 26,8% da população total do município, conforme último Censo Demográfico encontrava-se na faixa etária entre 15 e 29 anos. Além disso, a pirâmide etária da população revela a expressividade do contingente jovem em São José dos Campos, de 30-59 anos o que representa 41,6%. Registrando-se apenas 9,8% da população com mais de 60 anos (IBGE, 2010).

Tabela 7 – Distribuição da população por faixa etária – SJC Campos - SP

| FAIXA ETÁRIA | SÃO JOSÉ DOS CAMPOS | |
|------------------------|---------------------|-------------|
| | POPULAÇÃO | PERCENTUAL |
| 0-14 anos | 137.322 | 21,8% |
| 15-29 anos | 168.818 | 26,8% |
| 30-59 anos | 262.551 | 41,6% |
| 60 e mais | 61.732 | 9,8 |
| POPULAÇÃO TOTAL | 629.921 | 100% |

Fonte: IBGE (2010)

As características etárias da população do município de São José dos Campos são refletidas nos números de matrículas iniciais no ensino fundamental e médio. Conforme pode ser observado na Tabela 8 a seguir, o Censo Escolar do INEP/2015 apresenta o número de matrículas iniciais bastante elevados. Cerca de 17,24% da população de São José dos Campos encontra-se matriculada no ensino fundamental e médio.

Tabela 8 – Matrículas no Município de São José dos Campos – SP (2015)

| REDE PÚBLICA E PRIVADA | ALUNOS MATRICULADOS (Nº) |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| Creches | 15.656 |
| Pré-escolas | 17.382 |
| Anos iniciais | 43.552 |
| Anos finais | 36.114 |
| Ensino Médio | 28.984 |
| Ensino de Jovens e Adultos (EJA) | 7.269 |
| Educação Especial | 367 |
| TOTAL | 149.234 |

Fonte: Censo Escolar/INEP (2015) / Total de Escolas de Educação Básica: 379

4.2.1.2 Histórico da IES

A IES é pessoa jurídica de direito privado, com sede no município de São José dos Campos, Estado de São Paulo, e com seus Estatutos registrados no Registro Civil de Pessoas Jurídicas do Cartório de Imóveis e Anexos de São José dos Campos.

A criação do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de São José dos Campos está em consonância com a necessidade contínua de adequação às tendências contemporâneas de construção de itinerários de profissionalização, de trajetórias formativas, e de atualização permanente, de acordo com a realidade laboral dos novos tempos (PPC, 2012).

Este curso contempla um projeto pedagógico que garante uma formação humanística sólida, com espaços amplos e permanentes de ajustamento às rápidas transformações sociais geradas pelo desenvolvimento do conhecimento, das ciências e da tecnologia, apontando para a criatividade e a inovação; condições básicas ao atendimento das diferentes vocações e ao desenvolvimento de competências, e para a atuação social e profissional em um mundo em constantes transformações.

Com o pensar voltado para a formação prospectiva, antecipando os desafios que aguardam os egressos no futuro que ainda não se conhece o contorno, busca-se uma aprendizagem ativa e problematizadora voltada para autonomia intelectual, apoiada em formas criativas e estimulantes para o processo de ensino; formando um profissional comprometido com a curiosidade epistemológica e com a resolução de problemas da realidade cotidiana (PPC, 2012).

O objetivo específico do Curso é desenvolver profissionais com formação generalista para atuar no cenário globalizado, de forma competente, crítica, ética e transformadora, utilizando os diferentes recursos da teoria administrativa, de forma a articular o seu raciocínio para entender o mundo e resolver problemas do bem estar da comunidade. Especificamente, adequando as suas competências e habilidades à realidade da demanda e mercado profissional de São José dos Campos e dos outros municípios do Vale do Paraíba e Litoral Norte.

Ainda, de acordo com o PPC (2012), o egresso do Curso de Administração deverá ser um administrador polivalente, conhecedor da gestão de negócios onde é necessária a criatividade e a agilidade, capaz de:

- criar estruturas organizacionais,
- estabelecer rotinas,
- elaborar regimentos, normas e procedimentos técnicos afetos à organização.

Sempre estabelecendo fluxos de trabalho, que irão decidir sobre técnicas de comercialização, finanças, administração de pessoal e material.

Com este perfil, o profissional estará habilitado a exercer com competência as funções administrativas concernentes a organizações de diversos portes, podendo planejar, dirigir, coordenar e controlar o bom funcionamento de qualquer tipo de organização, seja ela privada ou pública, ou de seus departamentos, tomando decisões, implementando-as e sobre tudo exercendo a supervisão. Poderá ainda exercer funções de direção, assessoria, consultoria e de pesquisa, com a finalidade de realizar os objetivos das organizações, dos indivíduos e grupos de pessoas que dela fazem parte.

No Quadro 4 apresenta-se a Grade Curricular, a carga horária por disciplina e as competências a serem desenvolvidas no curso.

Quadro 4 – Grade Curricular do Curso de Administração e as competências desenvolvidas

| 1º TRIMESTRE | | | |
|--------------|--------------------------------------|---------------|---|
| Créditos | Disciplina | Carga Horária | Competências desenvolvidas |
| 5 | Expressão oral e escrita | 50 | Liderança, Flexibilidade, Criatividade, Aceitação de Desafios, Relações Interpessoais, Trabalho sob Pressão, Trabalho em equipe, Comunicação. |
| 5 | Globalização e visão de futuro | 50 | |
| 5 | Psicologia | 50 | |
| 5 | Informática básica | 50 | |
| 2º TRIMESTRE | | | |
| Créditos | Disciplina | Carga Horária | Competências desenvolvidas |
| 5 | Comunicação verbal | 50 | Liderança, Flexibilidade, Criatividade, Aceitação de Desafios, Relações Interpessoais, Trabalho sob Pressão, Trabalho em equipe, Comunicação. |
| 5 | Relações interpessoais | 50 | |
| 5 | Empreendedorismo | 50 | |
| 5 | Informática – aplicativos | 50 | |
| 3º TRIMESTRE | | | |
| Créditos | Disciplina | Carga Horária | Competências desenvolvidas |
| 5 | Língua estrangeira I | 50 | Liderança, Flexibilidade, Relações Interpessoais e Trabalho em Equipe. |
| 5 | Qualidade de vida | 50 | Liderança, Flexibilidade, Criatividade, Aceitação de Desafios, Relações Interpessoais, Trabalho sob Pressão, Trabalho em equipe, Comunicação. |
| 5 | Introdução ao estudo de direito | 50 | |
| 5 | Filosofia | 50 | |
| 4º TRIMESTRE | | | |
| Créditos | Disciplina | Carga Horária | Competências desenvolvidas |
| 5 | Língua estrangeira II | 50 | Liderança, Flexibilidade, Relações Interpessoais e Trabalho em Equipe. |
| 5 | Sociologia | 50 | |
| 5 | Direito trabalhista e previdenciário | 50 | |
| 5 | História do vale do Paraíba | 50 | |
| 5º TRIMESTRE | | | |
| Créditos | Disciplina | Carga Horária | Competências desenvolvidas |

| | | | |
|---------------------|--|----------------------|---|
| 5 | Língua estrangeira – Nível intermediário I | 50 | Liderança, Flexibilidade, Relações Interpessoais e Trabalho em Equipe. |
| 5 | Matemática básica | 50 | |
| 5 | Ciência política | 50 | |
| 5 | Contabilidade básica | 50 | |
| 6º TRIMESTRE | | | |
| Créditos | Disciplina | Carga Horária | Competências desenvolvidas |
| 5 | Língua estrangeira – Nível intermediário II | 50 | Liderança, Flexibilidade, Relações Interpessoais e Trabalho em Equipe |
| 5 | Matemática básica – Funções | 50 | |
| 5 | Teoria das organizações | 50 | Liderança, Flexibilidade, Criatividade, Aceitação de Desafios, Relações Interpessoais, Trabalho sob Pressão, Trabalho em equipe, Comunicação |
| 5 | Contabilidade Básica II | 50 | Liderança, Flexibilidade, Relações Interpessoais e Trabalho em Equipe |
| 7º TRIMESTRE | | | |
| Créditos | Disciplina | Carga Horária | Competências desenvolvidas |
| 5 | Estatística descritiva | 50 | Liderança, Flexibilidade, Relações Interpessoais e Trabalho em Equipe. |
| 5 | Matemática financeira – Capitalização e Descontos | 50 | |
| 5 | Organização, sistemas e métodos | 50 | Liderança, Flexibilidade, Criatividade, Aceitação de Desafios, Relações Interpessoais, Trabalho sob Pressão, Trabalho em equipe, Comunicação. |
| 5 | Recrutamento e seleção | 50 | |
| 8º TRIMESTRE | | | |
| Créditos | Disciplina | Carga Horária | Competências desenvolvidas |
| 5 | Probabilidade e estatística | 50 | Liderança, Flexibilidade, Relações Interpessoais e Trabalho em Equipe. |
| 5 | Matemática financeira – amortização e análise de investimentos | 50 | |
| 5 | Análise organizacional | 50 | Liderança, Flexibilidade, Criatividade, Aceitação de Desafios, |

| 5 | Treinamento, cargos e salários | 50 | Relações Interpessoais, Trabalho sob Pressão, Trabalho em equipe, Comunicação. |
|----------------------|---|----------------------|---|
| 9º TRIMESTRE | | | |
| Créditos | Disciplina | Carga Horária | Competências desenvolvidas |
| 5 | Métodos quantitativos I | 50 | Liderança, Flexibilidade, Relações Interpessoais e Trabalho em Equipe. |
| 5 | Análise financeira | 50 | |
| 5 | Análise de mercado | 50 | |
| 5 | Práticas trabalhistas | 50 | |
| 10º TRIMESTRE | | | |
| Créditos | Disciplina | Carga Horária | Competências desenvolvidas |
| 5 | Métodos Quantitativos II | 50 | Liderança, Flexibilidade, Relações Interpessoais e Trabalho em Equipe. |
| 5 | Orçamento de Capital e Dividendos | 50 | |
| 5 | Administração de marketing | 50 | |
| 5 | Administração participativa e avaliação de desempenho | 50 | |
| 11º TRIMESTRE | | | |
| Créditos | Disciplina | Carga Horária | Competências desenvolvidas |
| 5 | Teoria econômica – microeconomia | 50 | Liderança, Flexibilidade, Relações Interpessoais e Trabalho em Equipe. |
| 5 | Planejamento financeiro | 50 | |
| 5 | Estratégias de marketing | 50 | |
| 5 | Teoria geral da administração | 50 | Liderança, Flexibilidade, Criatividade, Aceitação de Desafios, Relações Interpessoais, Trabalho sob Pressão, Trabalho em equipe, Comunicação. |
| 12º TRIMESTRE | | | |
| Créditos | Disciplina | Carga Horária | Competências desenvolvidas |

| | | | |
|----------------------|---|----------------------|---|
| 5 | Teoria econômica – macroeconomia | 50 | Liderança, Flexibilidade, Relações Interpessoais e Trabalho em Equipe. |
| 5 | Administração de capital de giro | 50 | |
| 5 | Planejamento de marketing | 50 | |
| 5 | Gestão ambiental e responsabilidade social | 50 | Liderança, Flexibilidade, Criatividade, Aceitação de Desafios, Relações Interpessoais, Trabalho sob Pressão, Trabalho em equipe, Comunicação. |
| 13º TRIMESTRE | | | |
| Créditos | Disciplina | Carga Horária | Competências desenvolvidas |
| 5 | Administração de custos | 50 | Liderança, Flexibilidade, Relações Interpessoais e Trabalho em Equipe. |
| 5 | Administração de produção | 50 | Liderança, Flexibilidade, Criatividade, Aceitação de Desafios, Relações Interpessoais, Trabalho sob Pressão, Trabalho em equipe, Comunicação. |
| 5 | Gestão da qualidade | 50 | |
| 5 | Administração de sistemas de informação | 50 | |
| 14º TRIMESTRE | | | |
| Créditos | Disciplina | Carga Horária | Competências desenvolvidas |
| 5 | Formação de preços | 50 | Liderança, Flexibilidade, Relações Interpessoais e Trabalho em Equipe. |
| 5 | Planejamento e controle de processo produtivo | 50 | Liderança, Flexibilidade, Criatividade, Aceitação de Desafios, Relações Interpessoais, Trabalho sob Pressão, Trabalho em equipe, Comunicação. |
| 5 | Gestão de projetos | 50 | |
| 5 | Administração estratégica da informação | 50 | |
| 15º TRIMESTRE | | | |
| Créditos | Disciplina | Carga Horária | Competências desenvolvidas |
| 5 | Metodologia de pesquisa | 50 | Liderança, Flexibilidade, Relações Interpessoais e Trabalho em Equipe. |
| 5 | Comércio exterior | 50 | |
| 5 | Planejamento estratégico empresarial | 50 | Liderança, Flexibilidade, Criatividade, Aceitação de Desafios, Relações Interpessoais, Trabalho sob Pressão, Trabalho em |

| 5 | Trabalho de conclusão de curso I | 50 | equipe, Comunicação. |
|----------------------|--|----------------------|---|
| 16º TRIMESTRE | | | |
| Créditos | Disciplina | Carga Horária | Competências desenvolvidas |
| 5 | Administração de recursos materiais e patrimoniais | 50 | Liderança, Flexibilidade, Criatividade, Aceitação de Desafios, Relações Interpessoais, Trabalho sob Pressão, Trabalho em equipe, Comunicação. |
| 5 | Logística | 50 | |
| 5 | Modelo de negociação | 50 | |
| 5 | Trabalho de conclusão de curso II | 50 | |

Fonte: CETEC-4983/2012

Quando se analisa as publicações do Ministério da Educação (MEC) observa-se que existe um objetivo para formar alunos competentes e habilidosos e, que as IES têm autonomia para montar sua grade curricular com a carga horária que atenda às especificações do MEC/CNE/CES 67/2003:

1. assegurar às instituições de ensino superior ampla liberdade na composição da carga horária a ser cumprida para a integralização dos currículos, assim como na especificação das unidades de estudos a serem ministradas;
2. indicar os tópicos ou campos de estudos e demais experiências de ensino/aprendizagem que comporão os currículos, evitando ao máximo a fixação de conteúdos específicos com cargas horárias pré-determinadas, os quais não poderão exceder 50% da carga horária total dos cursos;
3. evitar o prolongamento desnecessário da duração dos cursos de graduação;
4. incentivar uma sólida formação geral, necessária para que o futuro graduado possa vir a superar os desafios de renovadas condições de exercício profissional e de produção do conhecimento, permitindo variados tipos de formação e habilitações diferenciadas em um mesmo programa;

5. estimular práticas de estudos independentes, visando uma progressiva autonomia profissional e intelectual do aluno;
6. encorajar o reconhecimento de conhecimentos, habilidades e competências adquiridas fora do ambiente escolar, inclusive as que se refiram à experiência profissional julgada relevante para a área de formação considerada;
7. fortalecer a articulação da teoria com a prática, valorizando a pesquisa individual e coletiva, assim como os estágios e a participação em atividades de extensão, as quais poderão ser incluídas como parte da carga horária;
8. incluir orientações para a condução de avaliações periódicas que utilizem instrumentos variados e sirvam para informar a docentes e discentes a cerca do desenvolvimento das atividades didáticas

A Constituição Federal de 1988, com indiscutíveis avanços, prescreveu, em seu art. 22, inciso XXIV, que a União editaria, como editou, em 20 de dezembro de 1996, a nova LDB 9.394/96, além das normas gerais, nacionais, decorrentes do art. 24, §§ 1º a 4º, da referida Carta Magna, contemplando, na nova ordem jurídica, um desafio para a educação brasileira: as instituições assumirão a ousadia da criatividade e da inventividade, na flexibilização com que a LDB marcou a autonomia das instituições e dos sistemas de ensino, em diferentes níveis (MEC/ECS, 2003).

Neste contexto, a Tabela 9 apresenta a carga horária integral do curso de Administração elaborado pela IES (CETEC, 2015).

Tabela 9 - Carga horária total do curso

| COMPONENTES CURRICULARES | CARGA HORÁRIA (h/aula) | CARGA HORÁRIA (horas) |
|--|-------------------------------|------------------------------|
| Conteúdos teóricos | 3.200 | 2.667 |
| Atividades complementares | 120 | 100 |
| Estágio supervisionado | 360 | 300 |
| CARGA HORÁRIA TOTAL DO CURSO | 3.680 | 3.067 |
| Libras (optativa) | 50 | 42 |
| TOTAL DA CARGA HORÁRIA (considerando a disciplina optativa) | 3730 | 3109 |

Fonte: CETEC Educacional (2015)

Neste universo as competências e habilidades desenvolvidas durante o curso de Administração são: liderança, flexibilidade, criatividade, aceitação de desafios, relações interpessoais, trabalho sob pressão, trabalho em equipe e comunicação citadas na grade curricular com destaque para as disciplinas envolvidas em cada uma delas (PPC, 2012).

Retomando o objetivo geral do estudo, qual seja: verificar qual a necessidade de complementação das habilidades e competências de um recém-formado em administração para atuar no terceiro setor.

A gestão de entidades filantrópicas ou do terceiro setor exige necessariamente a criação de um modelo administrativo diferente do adotado em organizações comerciais voltadas para o lucro. A seguir são apresentadas as duas instituições do terceiro setor (ITS) que foram entrevistadas.

4.3 Instituições do terceiro setor (ITS)

Terceiro Setor e Organizações não governamentais são expressões usuais no dia a dia, na linguagem acadêmica, no entanto, ainda desconhecidas do grande público.

As pessoas que não mantêm um vínculo predominantemente reflexivo com o mundo que os rodeia, embora escutem os termos, não sabem exatamente ao que se referem e não podem, conseqüentemente, incluí-los em seu universo. Do mesmo modo, a maior parte dos jovens não encontra, em seu ambiente social e familiar, uma cultura que lhes permita assimilar, em seu crescimento, os conhecimentos necessários para o domínio e a ação efetiva através dessas novas ordens (ANCONA-LOPEZ, 2002, p. 8).

Neste contexto, várias organizações do terceiro setor também estão percebendo a necessidade e a importância de contarem com modelos e ferramentas de gestão mais eficientes (RODRIGUES, 2013).

Uma das maiores dificuldades impostas às organizações do terceiro setor se referem à sua gestão. São dificuldades que comprometem a condução de projetos e a sua própria existência, tornando evidente a necessidade de buscarem níveis mais elevados de competência e habilidade profissional (FISCHER; FISCHER, 1994).

A seguir são apresentadas as duas ITS-1 e ITS-2.

4.3.1 Instituição do terceiro setor (ITS-1)

A ITS-1 é um complexo clínico-sócio-hospitalar, multidisciplinar e especializado, planejado para atender especificamente crianças e jovens com câncer, diagnosticados entre 0 e 19 anos, oferecendo quantidade e qualidade de leitos para o atendimento humanizado e o tratamento integral dos pacientes.

Em 1995, a Santa de Misericórdia disponibilizava um espaço, em 1996 estes leitos para crianças e adolescentes com câncer foram fechados (CTFM, 2016).

Para dar continuidade ao atendimento, o ITS-1 mobilizou-se para realizar uma reforma no Hospital Materno Infantil “Antoninho da Rocha Marmo”, onde seria instalada a nova Ala Oncológica Pediátrica. Esta ala recebeu o nome de Ala Oncológica Pediátrica “Fabiana Macedo de Moraes”, em homenagem à doadora dos recursos que viabilizaram a reforma e permitiram a criação de sete leitos. Em 1998 a Ala Oncológica Pediátrica instalada no Hospital Antoninho da Rocha Marmo, foi desativada (CTFM, 2016).

A experiência mostrava uma grande escassez de oferta, em caráter permanente, de leitos e estrutura hospitalar completa e adequada para atender crianças e jovens com câncer, junto aos hospitais gerais existentes na região.

A identificação desta demanda permanente e em constante crescimento motivou a concepção de um Centro de Tratamento específico para Oncologia Pediátrica, o qual deveria ser projetado e construído para tornar-se um hospital de referência no atendimento a esta população (CTFM, 2016).

Em 2000, a Prefeitura de São José dos Campos realiza a doação do terreno para a construção do centro de tratamento específico para crianças e jovens com câncer. Na ocasião foi realizada a cerimônia de lançamento da Pedra Fundamental.

Em 2007 inaugura-se a Fase I do hospital. Ainda, durante o processo de credenciamento, foi inaugurada a Fase II viabilizada por recursos advindos do Governo do Estado de São Paulo – Secretaria Estadual de Saúde, e com as parcerias da Gerdau, CMDCA, Consulado do Japão e HSBC (ITS-1, 2016).

O tratamento é oferecido, prioritariamente, às crianças e jovens encaminhados pelo SUS – Sistema Único de Saúde. Estes atendimentos representam, atualmente, 80% do total de pacientes oncológicos em tratamento no Hospital (CTFM, 2016).

A Missão da ITS-1 é realizar o atendimento das necessidades desencadeadas pelo diagnóstico oncológico e que estão diretamente relacionadas ao foco de atuação; sendo este o tratamento de neoplasias infanto-juvenil independente de sexo, cor, religião ou posição socioeconômica.

Quanto à Visão da ITS-1 é garantir a qualidade global do tratamento da criança e do adolescente com câncer, em padrões de excelência.

Seus valores são: Solidariedade, Ética; Transparência; Respeito e Comprometimento.

No que concerne à abrangência do atendimento a ITS é a única do Vale do Paraíba, Litoral Norte e Serra da Mantiqueira habilitado pelo Ministério da Saúde como Unidade de Alta Complexidade em Oncologia (UNACON) Exclusiva de Pediatria Oncológica, sendo a referência para o tratamento integral dos pacientes diagnosticados com câncer (ITS-1, 2016).

A Instituição assegura a todas as crianças e jovens que aqui chegam para tratamento, o recebimento de todos os recursos: médicos – clínicos e hospitalares acrescidos dos recursos sociais, psicológicos e pedagógicos-educacionais necessários, sem nenhuma distinção. Oferece também, um suporte aos familiares que se estende por todas as fases do tratamento. O atendimento inclui, além do tratamento propriamente dito, a inserção do paciente em diversos programas que garantem uma abordagem integral de tratamento e assistência. Esta abordagem possibilita alcançar índices de cura mais elevados. Atualmente ela atende mais de 500 crianças e jovens nas diversas fases do tratamento do câncer (CTFM, 2016).

Os principais resultados da Instituição em 2016 são:

1. Índices de cura da ITS-1 é 71% em média quando comparado com a média Brasil que é de 49%;
2. Pacientes internados na UTI – 119;
3. Pacientes para investigação diagnóstica – 71;
4. Pacientes na Clínica de Curados – 309;
5. Pacientes nas diversas fases do tratamento – 893;
6. Cirurgias realizadas – 895;
7. Internações hospitalares – 6.239;
8. Consultas médicas – 9.507
9. Exames realizados – 20.544
10. Demanda Reprimida – 0

11. Atendimento de Psicologia – 1.465;]
12. Atendimentos Nutricionais – 4.672;
13. Atendimentos do Serviço Social – 13.256;
14. Atendimentos na Unidade Lúdica – 9.220;
15. Sessões de Fisioterapia – 13.426

Falando em responsabilidade social, são parceiros e mantenedores 35 empresas da cidade e região e oito empresas são apoiadoras.

4.3.2 Instituição do terceiro setor (ITS-2)

Trata-se uma instituição civil, beneficente e sem fins econômicos, que oferece atendimento diferenciado às crianças e adolescentes com deficiência e suas famílias.

Programa de Apoio a Inclusão (PAI) oferece serviços e ferramentas para ajudar a comunidade promover a inclusão social e escolar de pessoas com deficiência.

A Escola Educação Especial é uma escola de ensino fundamental Ciclo I com Educação Especial que atende crianças e adolescentes com deficiência intelectual (ITS-02, 2016).

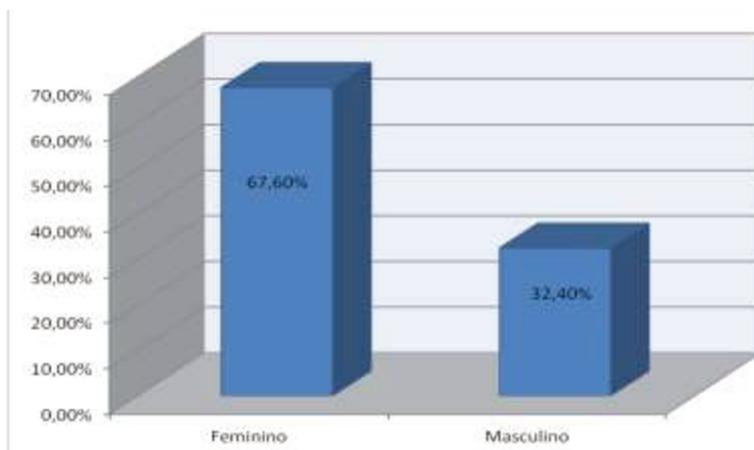
Através do Projeto Suporte para Inclusão os alunos e suas famílias recebem apoio do Serviço Social da Instituição, com acompanhamento de caso, encaminhamentos, orientações e apoio com recursos variados.

Projeto de Arte Educação destinado a pessoas com deficiência, onde são desenvolvidas oficinas de teatro, música, dança, trabalhos manuais (ITS-02) .

4.4 Amostra

Após a análise dos questionários respondidos pelos alunos do 13º ao 16º trimestre do curso de Administração, por meio do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22.0.0.0, foram criados gráficos no Excel a fim de facilitar o entendimento. Os dados relacionados ao sexo apontam que dos 105 sujeitos que participaram da pesquisa 67,56% dos alunos são do sexo feminino e 32,4% do masculino, como se nota na Figura 5.

Figura 5 – Sexo dos alunos



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O pesquisador observou o fato de existir um número maior de mulheres matriculadas no curso de graduação. Segundo Ferraro (2009), a tendência de a mulher procurar maior escolarização que o homem tem sido mostrado em estudos publicados pela UNESCO. No início da década de 1920, a taxa de analfabetismo feminina, quando comparada à masculina, era de 15 anos ou mais. Em 1950, na faixa etária de 10 a 14 anos já existia uma equiparação entre mulheres e homens estudando. No censo realizado na década de 1960 já se percebeu uma inversão favorável à mulher que se estendida à faixa de 15 a 19 anos, e essa tendência se acentuou ainda mais na década de 1970. O censo de 1990 demonstra que essa inversão agora chega às mulheres que constituem a faixa etária entre 20 e 24 anos, e, em 1991, atinge a faixa de 30 a 34 anos. O Censo de 2000 evidencia que a alfabetização é maior entre as mulheres, indo da faixa dos 10 aos 44 anos.

Alguns fatores foram identificados como a causa desse fenômeno, entre eles: o trabalho infantil extradoméstico, que atinge mais intensamente as crianças do sexo masculino; a necessidade de maior escolaridade por parte da mulher para competir com o homem no mercado de trabalho; e facilidade de adaptação feminina à cultura autoritária da escola (FERRARO, 2009).

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), em 2004 informou que as mulheres constituíam maioria no ensino médio em 73% dos municípios do Brasil, e que as mesmas representavam 62,9% do total de conclusões no ensino superior. O Censo de Educação Superior de 2015 corroborou essas informações, no Brasil 1.150.067 pessoas concluíram o ensino superior, dentre elas 706.509, ou seja, 61,43% eram do sexo feminino, enquanto que 443.558 eram do

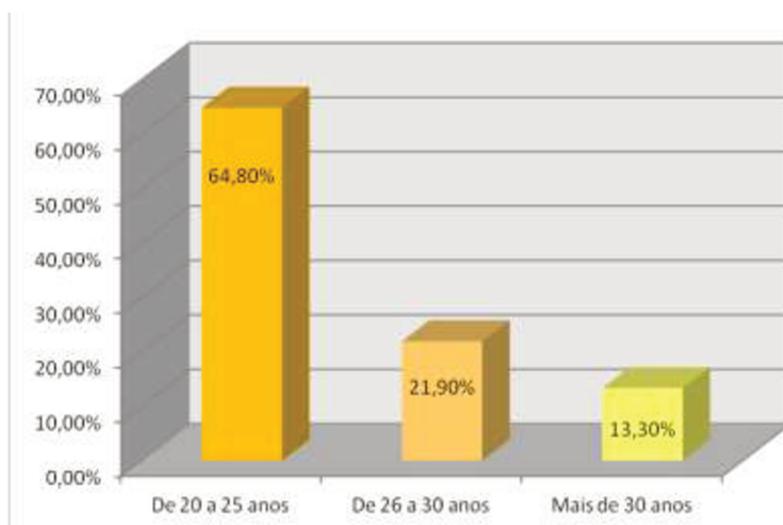
sexo masculino (38,57%). Essa tendência foi confirmada, também, nesta pesquisa desenvolvida no curso de graduação em administração, pois na descrição da amostra constatou-se que 67,60% dos alunos eram mulheres.

De acordo com a Comissão Econômica das Nações Unidas para a América Latina e o Caribe (CEPAL), as discrepâncias salariais entre gêneros persistem como um empecilho ao empoderamento econômico feminino e a superação da pobreza e a desigualdade na América Latina (O GLOBO, 2016).

Apesar de ainda existir diferença salarial entre homens e mulheres, esta diminuiu em 12,1%, entre 1990 e 2014, sendo que as mulheres recebem, em média, apenas 83,9% dos 100% recebidos pelos homens. No entanto, quando a comparação é feita por ambos os sexos por anos de estudo, constata-se que elas podem ganhar até 25,6% menos que os colegas do sexo masculino, em condições semelhantes (O GLOBO, 2016).

Quanto à faixa etária, os dados demonstram que 64,8% dos alunos estão entre 20 e 25 anos; 21,9% entre 26 e 30 anos; e 13,3% estão acima dos 30 anos, conforme ilustra a Figura 6.

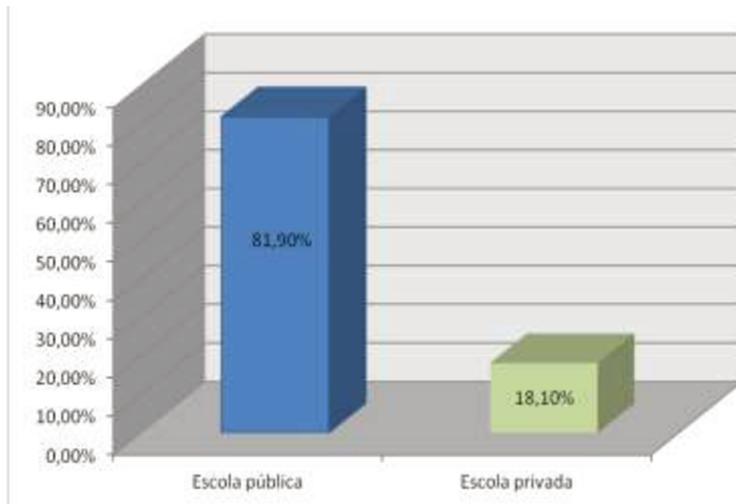
Figura 6 – Faixa etária dos sujeitos



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os dados colhidos referentes ao local onde cursou o ensino médio demonstram que 81,9% o fizeram em escola pública e 18,1% em escola privada, conforme Figura 7.

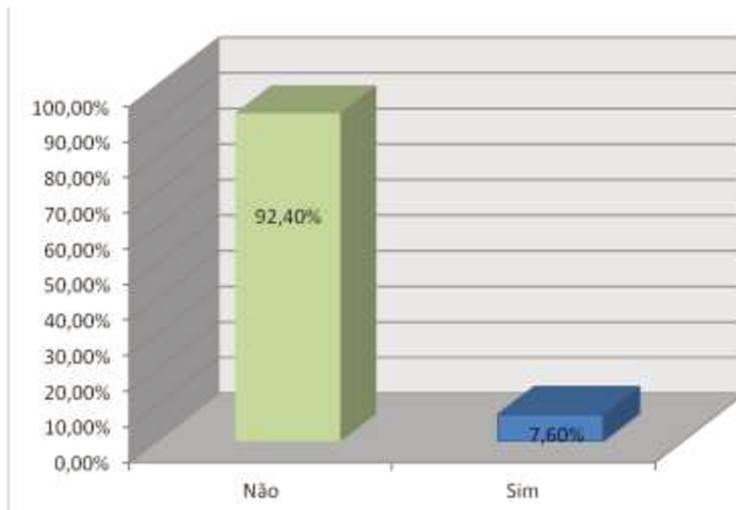
Figura 7 – Onde cursou o ensino médio



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Outro dado interessante quanto aos sujeitos se relaciona ao cursinho preparatório para o vestibular, sendo que 92,4% disseram que não o fizeram e 7,6% fizeram, conforme Figura 8. Com esses resultados pode-se observar que trata-se de uma escola privada, onde não há concorrência para o ingresso na Instituição.

Figura 8 – Cursinho preparatório



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O motivo principal que influenciou na escolha do curso foi distribuído da seguinte forma: 36,2% dos sujeitos alegaram que foram motivados pela “oportunidade no mercado de trabalho”. 28,6% responderam que foi a “relação com o trabalho atual” e 28,6% se referiram à aptidão pessoal, Figura 9.

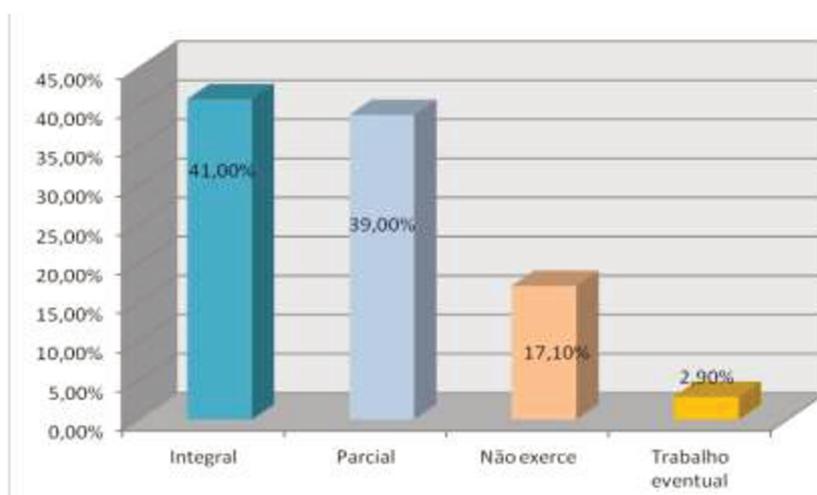
Figura 9 – Motivo da escolha do curso



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na amostra pesquisada, a maioria dos alunos, isto é, 80% disseram que exerciam atividades remuneradas, sendo 41% em tempo integral e 39% em período parcial (até 30 horas semanais); 17,1% não exercem nenhuma atividade e 2,9% desenvolvem trabalhos eventuais, conforme Figura 10. Esses dados denotam que existe uma participação efetiva dos alunos da Instituição no mercado de trabalho local.

Figura 10 – Atividade remunerada



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A Figura 11 apresenta os resultados quanto ao período em que os sujeitos pesquisados desenvolvem seus estudos. Do total de 105 alunos que responderam o

questionário 57,1% estudavam no período noturno; 37,1% no período diurno; 3,8% a maior parte do tempo dedicado ao curso no período diurno e, somente 1,9% dedicam a maior parte ao período noturno.

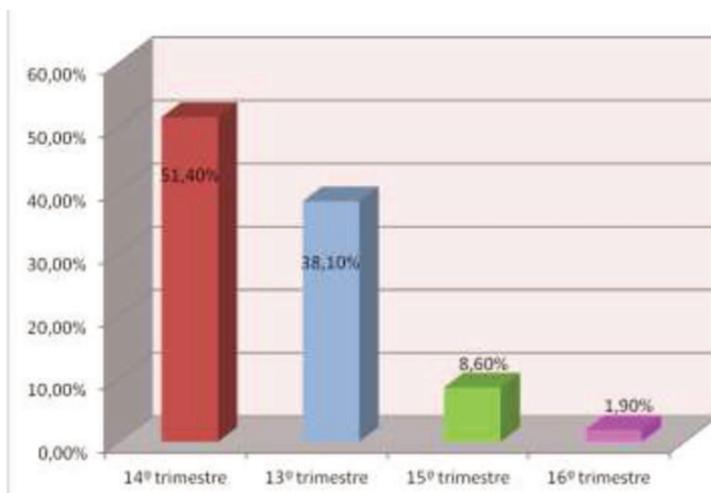
Figura 11 – Distribuição dos sujeitos quanto ao período de estudo



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Todos os sujeitos (105) que participaram da pesquisa estão cursando o último ano, o curso é trimestral e ficou assim dividido: 51,4% dos participantes estavam cursando o 14º trimestre; 38,1% cursavam o 13º; 8,6% estavam no 15º trimestre e 1,9% no 16º trimestre. Os resultados mostram que os alunos do 15º e 16º período não aderiram à pesquisa de forma significativa, conforme ilustra a Figura 18.

Figura 18 – Distribuição dos alunos em relação ao trimestre matriculado



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

4.5 Resultados dos questionários

Essa etapa foi realizada no dia 27/06/2016, no início das aulas do curso de Administração e foram respondentes os alunos que cursam do 13º ao 16º trimestre (último ano), diurno e noturno. Em um universo de 192 alunos, aceitaram participar desta etapa 105 alunos.

Os dados coletados por meio do questionário foram analisados utilizando-se o *software* SPSS versão 22.0.0.0. Gerou-se uma análise fatorial em que cada competência e habilidade ganha uma carga, o que permite agrupar as respostas.

O instrumento usado para mensurar as respostas do questionário foi a Escala do tipo Likert (Tabela 10), que funciona dando a cada resposta uma numeração que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pelo somatório das pontuações obtidas para cada afirmação. Dessa forma, no questionário usado nesta pesquisa foi dada a seguinte pontuação a cada afirmativa:

Tabela 10 – Critério da escala tipo Likert

| Categorias de respostas | Pontos |
|--------------------------|--------|
| Discordo totalmente (DT) | 1 |
| Discordo muito (DM) | 2 |
| Discordo pouco (DP) | 3 |
| Concordo pouco (CP) | 4 |
| Concordo muito (CM) | 5 |
| Concordo totalmente (CT) | 6 |

Fonte: Dalmoro: Vieira (2013)

4.6 Resultados da análise fatorial

Pretendeu-se, por meio da técnica de análise fatorial, substituir o conjunto inicial de variáveis por outro de menor número, designado fatores, de forma a identificar as dimensões latentes nessas variáveis, tendo em vista uma interpretação mais compreensível segundo direções comuns (PETT; LACKEY; SULLIVAN, 2003).

Quando se usa a análise fatorial, espera-se que o número de casos seja, no mínimo, cinco vezes o número de variáveis sob análise, salientando-se que o mais aceitável seja uma relação de dez vezes esse número (HAIR et al., 1998). Considerando a amostra estudada constata-se que ela tende em termos de tamanho as exigências de análise fatorial.

Antes de se desenvolver a análise fatorial testou-se a normalidade das variáveis utilizando-se o teste Kolmogorov Smirnov, que indicou que os dados não se comportam como uma distribuição normal, pois a significância de todas as variáveis foi inferior a 0,001. Foi, também, aplicado o teste KMO (KAISER-MEYER-OLKIN) cujo resultado, 0,912, o que indica boa adequação dos dados para a realização de análise fatorial. Por fim, foi desenvolvido o teste de esfericidade de Bartlett, o qual apontou significância menor que 0,0001 e valor inferior a 0,05, o que possibilita tratar os dados usando a análise fatorial (PETT; LACKEY; SULLIVAN, 2003).

A Tabela 11 – Resultados da análise fatorial foi elaborada de tal forma que evidenciasse que se trata de uma comparação dos resultados dessa pesquisa com a realizada por Godoy e Antonello (2009).

Todas as informações estão aglutinadas nessa Tabela 11 (p. 97-98), assim como as Tabelas 12 Total da variância de Administração-SJC e 13 Godoy e Antonello (2009) apresentam a variância encontrada.

Tabela 11 – Resultados da análise fatorial

| SEQUÊNCIA COMPARATIVA | | VARIÁVEIS | FATORES / CARGAS FATORIAIS | | | |
|--------------------------|-----------|---|----------------------------|-------|---|---|
| Godoy e Antonello (2009) | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| FATOR 1 | 1 (0,755) | 26. Respeitar o próximo | 0,863 | | | |
| | 3 (0,729) | 27. Ter autocrítica | 0,863 | | | |
| | 2 (0,719) | 23. Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional | 0,760 | | | |
| | 5 (0,699) | 16. Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade | 0,725 | | | |
| | 4 (0,725) | 25. Ter um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios | 0,719 | | | |
| | 7 (0,676) | 24. Considerar aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão | 0,694 | | | |
| | 6 (656) | 17. Agir buscando atender as demandas críticas, com sendo de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos | 0,647 | | | |
| | 8 (0,533) | 19. Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados | 0,637 | | | |
| FATOR 2 | 4 (0,780) | 3. Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho | | 0,746 | | |
| | 6 (0,754) | 4. Transferir e aplicar conhecimentos técnicos na resolução de problemas em situação de trabalho | | 0,744 | | |
| | 1 (0,739) | 5. Tomar decisões a partir da identificação e análise dos vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho | | 0,692 | | |
| | 3 (0,643) | 2. Pensar estrategicamente, em relação às oportunidades e resultados | | 0,686 | | |
| | 2 (0,574) | 12. Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com ideias, soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado a fazer isso | | 0,659 | | |
| | 5 (0,449) | 1. Identificar e definir problemas, bem como desenvolver soluções | | 0,625 | | |

Continua

Tabela 11 – Resultados da análise fatorial

| SEQUÊNCIA COMPARATIVA | | VARIÁVEIS | FATORES / CARGAS FATORIAIS | | | |
|--------------------------|-----------|---|----------------------------|---|-------|-------|
| Godoy e Antonello (2009) | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| FATOR 3 | 2 (0,785) | 20. Elaborar e implementar projetos em organizações. | | | 0,827 | |
| | 1 (0,738) | 21. Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração | | | 0,786 | |
| | 3 (0,698) | 22. Emitir pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais | | | 0,612 | |
| | 4 (0,501) | 13. Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável | | | 0,598 | |
| FATOR 4 | 0 (0,714) | 10. Raciocinar de forma lógica e analítica, estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos produtivos e de controle. | | | | 0,700 |
| | 2 (0,682) | 9. Raciocinar de forma lógica e analítica, utilizando o embasamento matemático | | | | 0,687 |
| | 5 (0,614) | 11. Ter postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados | | | | 0,678 |
| | 0 (0,594) | 8. Comunicar-me na forma escrita e verbal de forma clara e objetiva | | | | 0,667 |
| | 5 (0,470) | 7. Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores | | | | 0,640 |

Fonte: Dados primários

Tabela 12 – Total da variância de Administração-SJC

| | | | | |
|---|--------------|-------------|-------------|-------------|
| % Variância do Fator | 44,10 | 8,36 | 7,67 | 5,34 |
| % Total da Variância Explicado pelos Fatores | 65,47 | | | |

Fonte: Dados primários

Tabela 13 – Total da Variância Godoy e Antonello (2009)

| | | | | |
|---|--------------|-------------|-------------|-------------|
| % Variância do Fator | 39,19 | 7,39 | 5,44 | 4,13 |
| % Total da Variância Explicado pelos Fatores | 56,15 | | | |

Fonte: Godoy e Antonello (2009)

Assim como Godoy e Antonello (2009) foi feita uma rotação ortogonal de maneira a preservar a orientação original entre os fatores. Foi escolhido o método de rotação Varimax que maximiza a soma das variâncias das cargas fatoriais, fornecendo uma clara separação entre os fatores. Para interpretação dos fatores obtidos deve-se observar o valor da carga fatorial de cada uma das variáveis. Uma vez que a carga fatorial representa a correlação entre a variável original e o fator, é importante determinar o nível de significância para a interpretação das cargas fatoriais. Hair et al (1998), consideram como regra prática, que a carga fatorial mínima significativa é de 0,3 e que as cargas a partir de 0,4 são consideradas importantes.

Para delimitar a qualidade da representação dos fatores pelas assertivas que o compõem, o teste de comunalidades, que representa a porcentagem da variância da variável explicada pelos fatores. Segundo Hair et al. (1998) as variáveis com comunalidades inferiores a 0,50 não apresentam poder explicativo suficiente. Para essa situação ele propõe duas opções: a) interpretar a solução como é e, simplesmente ignorar estas variáveis; ou b) avaliar cada uma dessas variáveis para possível exclusão. A variável que possui a mais baixa comunalidades é a de número 18. A Tabela 11 apresenta os resultados da análise fatorial eliminando as questões com baixa comunalidades (inferior a 0,49).

Foi, também, medido o coeficiente Alpha de Cronbach para cada fator com o objetivo de se verificar sua consistência interna. Os resultados desta pesquisa assim como de Godoy e Antonello (2009) estão na Tabela 14, onde pode se verificar que todos os valores são superiores a 0,7, o que é satisfatório segundo Hair et al. (1998).

Tabela 14 – Coeficiente Alpha de Cronbach

| FATOR | ALPHA DE CRONBACH (Pesquisa atual) | ALPHA DE CRONBACH (Godoy e Antonello, 2009) |
|--------------|---------------------------------------|--|
| 1 | 0,945 | 0,8808 |
| 2 | 0,946 | 0,8524 |
| 3 | 0,946 | 0,8015 |
| 4 | 0,945 | 0,7980 |
| GERAL | 0,945 | 0,833 |

Fonte: Dados primários

Após a análise da percepção dos alunos do curso de Graduação em Administração-SJC e da comparação com o resultado apresentado por Godoy e Antonello (2009), em sua pesquisa em diversas instituições de ensino do curso de Graduação em Administração, constatou-se que os resultados produzidos no curso de Graduação em Administração-SJC são semelhantes aos encontrados pelas pesquisadoras.

Cabe destacar que o conjunto considerado mais relevante da perspectiva do aluno, refere-se às competências relativas ao caráter social (Fator 1) porque este fator sozinho explica cerca de 44,10% da variância total dos dados.

Ficou demonstrado que o agrupamento do curso de Graduação em Administração-SJC apresentou resultados semelhantes ao das pesquisadoras Godoy e Antonello (2009). O Quadro 5 apresenta os resultados do agrupamento de fatores da pesquisa feita por Godoy e Antonello (2009).

Quadro 5 – Descrição dos fatores encontrados por Godoy e Antonello (2009)

| | |
|---|--|
| Fator 1 – Competência Social | O sujeito deve saber respeitar as pessoas com sendo de responsabilidade pelos direitos e deveres e de acordo com os valores éticos. Deve ser capaz de interagir com as pessoas considerando os aspectos da responsabilidade social em consonância com as novas situações e/ou pressões de trabalho. |
| Fator 2 – Competência Solução de Problemas | O sujeito deve saber identificar problemas e desenvolver soluções, aplicando os conhecimentos técnicos adquiridos e utilizando ferramentas e metodologias adequadas, visando gerar resultados apropriados. É necessário ter a capacidade de pensar estrategicamente e de tomar decisão acerca da melhor estratégia de implementação nas mudanças de processos de trabalho. |
| Fator 3 – Competência Técnico Profissional | O sujeito deve saber realizar tarefas, atividades de consultoria, visando o desenvolvimento de projetos e produtos. Deve ser capaz de buscar, constantemente soluções criativas e inovadoras. |
| Fator 4 – Competência de Comunicação | O sujeito deve ser capaz de manifestar ideias de forma clara e objetiva, relacionando de forma lógica, analítica e crítica. Deve manter um canal aberto de comunicação com as pessoas. |

Fonte: Dados Primários

4.7 Frequências das respostas

Acompanhando o modelo proposto por Godoy e Antonello (2009), as assertivas foram agrupadas em três classes de frequências, considerando que elas

se encontram em escalas de discordância/concordância: a primeira classe, GD (Grande Discordância), constituída pelo agrupamento das respostas DT (discordo totalmente) e DM (discordo muito); a segunda classe, PI (Posicionamento Incerto), composta pelo agrupamento das respostas DP (discordo pouco) e CP (concordo pouco); e a terceira classe, GC (Grande Concordância), constituída pelo agrupamento das respostas CM (concordo muito) e CT (concordo totalmente).

As questões foram ordenadas em ordem decrescente, conforme mostra a Tabela 15, possibilitando visualizar as assertivas em que há maior sentimento de concordância.

Tabela 15 – Forma de agrupamento de respostas baseadas em três classes de frequência em ordem decrescente a partir do agrupamento de grande concordância

| Classificação Godoy e Antonello Grande Concordância (%) | QUESTÃO | COMPETÊNCIA | Grande Discordância (GD) | | Posicionamento Incerto (PI) | | Grande Concordância (GC) | | TOTAL | |
|---|---------|----------------------|--------------------------|------|-----------------------------|-------|--------------------------|-------|-------|-----|
| | | | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % |
| 8 posição (58,49%) | 26 | Social | 1 | 0,95 | 4 | 3,80 | 100 | 95,23 | 105 | 100 |
| 3 posição (63,53%) | 27 | Social | 1 | 0,95 | 4 | 3,80 | 100 | 95,23 | 105 | 100 |
| 9 posição (57,57%) | 1 | Solução de problemas | 0 | 0,00 | 9 | 8,57 | 96 | 91,42 | 105 | 100 |
| 4 posição (63,31%) | 2 | Social | 0 | 0,00 | 8 | 7,61 | 97 | 92,38 | 105 | 100 |
| 2 posição (63,76%) | 16 | Social | 1 | 0,95 | 8 | 7,61 | 96 | 91,42 | 105 | 100 |
| 5 posição (62,85%) | 23 | Social | 1 | 0,95 | 9 | 8,57 | 95 | 90,47 | 105 | 100 |
| 15 posição (50,68%) | 8 | Comunicação | 1 | 0,95 | 11 | 10,47 | 93 | 88,57 | 105 | 100 |
| 6 posição (58,94%) | 11 | Comunicação | 1 | 0,95 | 11 | 10,47 | 93 | 88,57 | 105 | 100 |
| ----- | 6 | Social | 0 | 0,00 | 14 | 13,33 | 91 | 86,66 | 105 | 100 |
| 13 posição (51,15%) | 19 | Social | 1 | 0,95 | 13 | 12,38 | 91 | 86,66 | 105 | 100 |
| 7 posição (58,72%) | 24 | Social | 2 | 1,90 | 14 | 13,33 | 89 | 84,76 | 105 | 100 |

Continua ...

Tabela 15 – Forma de agrupamento de respostas baseadas em três classes de frequência em ordem decrescente a partir do agrupamento de grande concordância

| Classificação Godoy e Antonello Grande Concordância (%) | QUESTÃO | COMPETÊNCIA | Grande Discordância (GD) | | Posicionamento Incerto (PI) | | Grande Concordância (GC) | | TOTAL | |
|---|---------|----------------------|--------------------------|------|-----------------------------|-------|--------------------------|-------|-------|-----|
| | | | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % |
| | | | 1 posição (63,76%) | 25 | Social | 1 | 0,95 | 15 | 14,28 | 89 |
| ----- | 14 | Solução de Problemas | 1 | 0,95 | 16 | 15,23 | 88 | 83,80 | 105 | 100 |
| 17 posição (47,93%) | 4 | Solução de Problemas | 1 | 0,95 | 18 | 17,14 | 86 | 81,90 | 105 | 100 |
| 10 posição (54,82%) | 5 | Solução de Problemas | 1 | 0,95 | 18 | 17,14 | 86 | 81,90 | 105 | 100 |
| 11 posição (54,36%) | 3 | Solução de Problemas | 0 | 0,00 | 20 | 19,04 | 85 | 80,95 | 105 | 100 |
| ----- | 15 | Técnico Profissional | 1 | 0,95 | 19 | 18,09 | 85 | 80,95 | 105 | 100 |
| 14 posição (50,91%) | 7 | Comunicação | 0 | 0,00 | 21 | 20,00 | 84 | 80,00 | 105 | 100 |
| 16 posição (47,93%) | 17 | Social | 1 | 0,95 | 20 | 19,04 | 84 | 80,00 | 105 | 100 |
| 12 posição (52,07%) | 12 | Solução de Problemas | 1 | 0,95 | 21 | 20,00 | 83 | 79,04 | 105 | 100 |
| 18 posição (38,99%) | 10 | Comunicação | 1 | 0,95 | 23 | 21,90 | 81 | 77,14 | 105 | 100 |
| 19 posição (38,31%) | 13 | Técnico Profissional | 1 | 0,95 | 24 | 22,85 | 80 | 76,19 | 105 | 100 |
| ----- | 18 | Técnico Profissional | 1 | 0,95 | 24 | 22,85 | 80 | 76,19 | 105 | 100 |
| 21 posição (35,55%) | 9 | Comunicação | 1 | 0,95 | 32 | 30,47 | 72 | 68,57 | 105 | 100 |
| 20 posição (35,78%) | 20 | Técnico Profissional | 4 | 3,80 | 29 | 27,61 | 72 | 68,57 | 105 | 100 |
| 22 posição (24,63%) | 21 | Técnico Profissional | 6 | 5,70 | 39 | 37,14 | 60 | 57,14 | 105 | 100 |
| 23 posição (21,10%) | 22 | Técnico Profissional | 5 | 4,70 | 40 | 38,09 | 58 | 55,23 | 105 | 100 |

Fonte: Dados primários

Legenda:

GD - Grande Discordância = DT – Discordo totalmente + DM – Discordo muito

PI - Posicionamento Incerto = DP – Discordo pouco + CP – Concordo pouco

GC - Grande concordância = CM – Concordo muito + CT – Concordo totalmente

A partir da Tabela 15 é possível verificar que, de acordo com a perspectiva dos alunos, as competências adquiridas (aprendidas) durante o curso de graduação concentram-se nos fatores 1 (Competência Social) e 2 (Competência Solução de Problemas).

Ainda que os índices de grande discordância (GD) sejam baixos é importante destacar uma porcentagem entre aproximadamente 17% e 38,09% que não têm posição muita definida (concordo pouco e discordo pouco) em relação às competências e habilidades adquiridas.

Para Brandão e Guimarães (2001), competência concebida como o conjunto de saberes e capacidades que os profissionais incorporam por meio da formação e da experiência, somada com a incorporação e a capacidade de integrá-los e transferi-los em variadas situações.

Já para Zarifian (2003), competência social é o saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos pessoais. Ele aponta três dimensões dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação. Corroborando o pensamento de Zarifian (2003) vem Drucker (1999) afirmando que deve haver consciência pessoal das possibilidades de mudanças diante da necessidade de novos conhecimentos e habilidades no contexto das organizações. Pode-se citar Wood e Picarelli Filho (1999) segundo os quais as competências individuais “o agrupamento de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser, querer fazer), correlacionados, que afetam parte considerável da atividade de alguém”.

De acordo os resultados obtidos percebe-se uma semelhança quando comparado com os resultados encontrados por Godoy e Antonello (2009).

4.8 Análise das questões abertas

As respostas dos alunos às questões abertas foram transcritas e analisadas, procurando reuni-las nas categorias expostas nas tabelas apresentadas a seguir. Como nem todos os alunos responderam essas questões, apresenta-se para cada uma delas o total de respostas obtidas e o percentual em relação ao número dos sujeitos do estudo (105). Deve-se destacar, entretanto, que o total de respostas não corresponde ao número de sujeitos uma vez que um mesmo aluno, ao emitir sua

resposta, podia fazer menção a um conjunto de aspectos que, no processo analítico, foi desmembrado para efeito de codificação e categorização.

A pergunta 28, **analisando a sua passagem pela Faculdade, destaque as suas mudanças pessoais nestes últimos anos?**

Foi respondida segundo a percepção dos alunos do último ano do curso de Administração por 88, o que corresponde a 83,80% do total de sujeitos da pesquisa. Todos os alunos respondentes declararam que sua passagem pela faculdade favoreceu de forma significativa a ocorrência de mudanças pessoais. As demais foram organizadas em categorias sendo que as mais citadas foram apresentadas na Tabela 16.

Tabela 16 – **Respostas a Pergunta 28** - Mudanças pessoais adquiridas ao cursar a faculdade

| CATEGORIAS DE RESPOSTAS | NÚMERO DE CITAÇÕES |
|--|--------------------|
| a) Amadurecimento/crescimento pessoal e ou profissional | 50 |
| i) Comunicação | 21 |
| c) Aperfeiçoamento nas relações interpessoais e na capacidade de trabalhar em equipe | 18 |
| g) Maior alcance de informações e conhecimentos/ aprendizado/ ferramentas da qualidade | 15 |
| d) Aumento da responsabilidade/ planejamento/ comprometimento | 14 |
| h) Avanço das competências sociais / comportamento | 14 |
| e) Desenvolvimento do raciocínio crítico / visão estratégica | 9 |
| f) Maior acerto da compreensão do ambiente profissional | 7 |
| b) Melhoria na habilidade de resolução problemas/tomada de decisão | 5 |

Fonte: Dados primários

Percebe-se uma maior incidência de respostas (50) que se referem à contribuição da faculdade para o amadurecimento do aluno. Trata-se de uma categoria bastante genérica e subjetiva. Outros aspectos são mais claros e mostram que a faculdade ajudou os alunos em sua capacidade de relacionar-se e trabalhar em equipe, favoreceu o aumento da responsabilidade e do raciocínio crítico, oportunizou uma maior compreensão do mundo do trabalho e a apreensão de novas informações e conhecimentos.

Destaca-se que as categorias (b) e (h) cujo conteúdo se refere a dois fatores identificados na análise fatorial, ratificando, mais uma vez, a relevância desses aspectos para os alunos de administração. Na categoria (b) foram organizadas as respostas que se relacionam à capacidade de análise, de tomada de decisão e de solução de problemas. Na categoria (h) competências sociais estão reunidas as respostas que se referem ao desenvolvimento da habilidade de comunicação, de entendimento do outro, maior abertura e flexibilidade para conviver com pessoas e situações novas. De certa maneira esses elementos também estão associados à categoria referente à melhoria do relacionamento interpessoal e da capacidade de trabalhar em equipe.

A pergunta número 29, **O que você mudaria na Faculdade para que o seu processo de aprendizagem tivesse sido melhor?**

Contou com a resposta de 88 sujeitos, ou seja, 83,80% dos participantes da pesquisa. Dos alunos respondentes, 6 ou seja (5,71%) afirmaram que não mudariam nada. As respostas que expressam o nível de preparo estão agrupadas na Tabela 17. As respostas foram agrupadas em sete categorias.

Tabela 17 – **Respostas a Pergunta 29** – Mudanças na faculdade para melhor aprendizado

| CATEGORIAS DE RESPOSTAS | NÚMERO DE CITAÇÕES |
|---|--------------------|
| a. Professores mais capacitados / preparados, do ponto de vista didático / Dinâmica | 25 (23,80%) |
| b. Atividades voltadas para a prática / Debates / Monitores / Mercado de trabalho | 21 (20,00%) |
| c. Nos métodos de ensino (didática) / Avaliação / Atividades extracurriculares / Visitas técnicas | 19 (18,09%) |
| d. Estruturação curricular/ Semestralidade / Material didático | 15 (14,28%) |
| e. Aspectos administrativos / Seleção RH | 10 (9,52%) |
| f. Aperfeiçoamento do EaD | 6 (5,71%) |
| g. Infraestrutura interna – salas computadores | 1 (0,95%) |

Fonte: Dados primários

A Tabela 17 mostra que os alunos do curso de Graduação em Administração-SJC entendem como mudanças necessárias, a contratação de como professores

mais bem capacitados, dinâmicos e, também, com didática (25), citaram as atividades voltadas para a prática, debates e monitoria.

Os alunos mencionaram, ainda, a importância de os professores trazerem para o ambiente de sala de aula a vivência profissional, pois, segundo eles esta técnica favorece o aprendizado porque torna as aulas mais dinâmicas, o que ajuda no processo de aprendizagem, pois o torna mais leve e interessante. Os alunos que cursam o ensino superior têm amplo acesso à informação e, de certa, precisam conciliar sua atividade de estudo com as profissionais, não sendo favoráveis as aulas que não lhes crescente valor. A maior crítica dos alunos em relação aos seus professores ‘conhecem bem a matéria, mas não sabem transmiti-la, em outras palavras, na maioria das vezes são especialistas e conhecem o conteúdo da disciplina, porém, não adotam as técnicas didáticas corretas que os ajudaram a compreender e desenvolver a aprendizagem (SANTO; LUZ, 2013).

Muitos docentes universitários não valorizam a relevância da didática e “aprendem a ensinar pela tentativa e erro” (FIORE FERRARI; LEYMONIÉ SÁEN, 2007, p. 71).

Neste sentido, Pontes (2012, p. 87) ao afirmar que: “[...] a prática pedagógica do professor precisa de um lado dos saberes acadêmicos, e do outro precisa diariamente posicionar-se frente aos problemas técnicos”, confirma o que a pesquisa demonstrou: que os saberes profissionais do professor favorecem a aquisição e o desenvolvimento de novas competências em seus alunos.

A pergunta nº 30 questiona se **Os conhecimentos e habilidades adquiridos na Faculdade foram utilizados durante as atividades desenvolvidas no estágio?**

Contou com a resposta de 88 sujeitos, ou seja, 83,80% dos participantes da pesquisa. As respostas que expressam os conhecimentos e habilidades adquiridos na Faculdade estão agrupadas na Tabela 18. Destaca-se 16,19% não responderam (NR) essa questão. As respostas foram agrupadas em 6 categorias.

Tabela 18 – **Respostas à pergunta 30** – Conhecimentos e habilidades adquiridos na Faculdade - estágio

| CATEGORIAS DE RESPOSTAS | NÚMERO DE CITAÇÕES |
|-------------------------|--------------------|
| SIM | 65 (61,90%) |
| NR | 17 (16,19%) |
| NÃO | 5 |
| ÀS VEZES | 8 |
| NÃO FEZ ESTÁGIO | 7 |
| TRABALHA NA ÁREA | 3 |

Fonte: Dados primários

De acordo com a Tabela 18, na concepção de 62% dos alunos do curso de Graduação em Administração-SJC, Conhecimentos e habilidades adquiridos na Faculdade – estágio desenvolveu o conhecimento e a habilidade ao longo do curso. Sendo que 7,6 afirmaram não ter tirado proveito dos conhecimentos e habilidades.

Somente 4,16% que não aproveitaram os conhecimentos e habilidades adquiridos no decorrer do curso. Vale destacar que 16,19% não responderam a essa questão.

A pergunta 31 pede ao aluno que **Destaque, por ordem de importância, as disciplinas que mais contribuíram para a aquisição das competências e habilidades desejadas na formação de um administrador de empresas.**

Responderam à pergunta (31), 79 sujeitos, ou seja, 75,24% dos participantes da pesquisa responderam. 26 (24,76%) dos sujeitos não responderam a essa questão. As respostas que destacam as disciplinas que mais contribuíram para a aquisição de competências e habilidades desejadas na formação de um administrador de empresas foram reunidas na Tabela 19. As respostas foram muito extensas, levando-se em conta a grade curricular.

Tabela 19 – **Respostas à pergunta 31** – disciplinas que mais contribuíram para a aquisição das competências e habilidades

| CATEGORIAS DE RESPOSTAS | NÚMERO DE CITAÇÕES |
|--|---------------------------|
| NR | 26 (24,76%) |
| Contabilidade (Financeiro) | 22 (20,95%) |
| Relações interpessoais | 16 (15,23%) |
| Gestão de RH (Cargos, treinamentos e salários, recrutamento e seleção) Avaliação de Desempenho, Práticas trabalhistas. | 16 (15,23%) |
| Psicologia | 14 (13,33%) |
| Gestão de Produção (PCPP, PEC), Processos Produtivos | 13 (12,38%) |
| Marketing | 11 (11,55%) |
| Planejamento Estratégico | 9 |
| Empreendedorismo | 8 |
| Matemática (cálculo) | 8 |
| Administração Estratégica | 7 |
| Logística | 7 |
| Direito Trabalhista / | 6 |
| Expressão oral e escrita | 6 |
| Teoria Geral de Administração/Organizações | 5 |
| Estatística | 4 |
| Macroeconomia e Microeconomia | 4 |
| TODAS | 4 |
| Análise de Mercado | 3 |
| Estratégia da informação | 3 |
| Formação de Preço | 3 |
| Métodos quantitativos | 3 |
| Projeto / Gestão de Projeto | 3 |
| Gestão da Qualidade | 2 |
| Modelos de Negociação | 2 |

| | |
|---|---|
| NADA | 2 |
| Ciência Política | 1 |
| Comércio Exterior | 1 |
| Comunicação Verbal | 1 |
| Economia para vida profissional e pessoal | 1 |
| Finanças / | 1 |
| Informática | 1 |
| Inglês | 1 |
| Meio Ambiente | 1 |
| Probabilidade | 1 |
| Responsabilidade Social | 1 |

Fonte: Dados primários

Os sujeitos apontaram as seguintes disciplinas como as que mais contribuíram para a geração de competência: Contabilidade (Financeiro) (22/20,95%); Gestão de Produção (PCPP, PEC) (13/12,38%), Processos Produtivos (13/12,38%); Gestão de RH (Cargos, treinamentos e salários, recrutamento e seleção) Avaliação de Desempenho, Práticas trabalhistas (16/15,23%); Relações interpessoais (16/15,23%); Psicologia (14/13,33%) e Marketing (11).

O que se observa é que a percepção dos alunos está voltada para o segundo setor. As disciplinas com maior abrangência no setor industrial teve direcionamento. No que se refere ao terceiro setor não teve tópico abordado por eles com enfoque nestas disciplinas. No entanto, durante as entrevistas com os líderes do terceiro setor (ITS-1 e ITS-2) foram citadas as competências para gestão e desenvolvimento de projeto; relações interpessoais e responsabilidade social, que na percepção dos alunos tiveram a menor significância.

A pergunta 32 pede ao aluno que **Destaque as disciplinas que dispensaria do seu currículo explicando e o porquê.**

84 sujeitos, ou seja, 80% dos participantes da pesquisa responderam. Interessante que 20% dos sujeitos afirmaram que todas as disciplinas são importantes e agregam valor ao curso. As respostas mais significativas na mudança

da grade curricular foram reunidas na Tabela 20. As respostas foram agrupadas em 21 categorias.

Tabela 20 – Respostas à pergunta 32 – disciplinas que dispensaria do currículo

| CATEGORIAS DE RESPOSTAS | NÚMERO DE CITAÇÕES |
|--|--------------------|
| História do Vale do Paraíba | 35 (33,33%) |
| Nenhuma matéria | 21 (20%) |
| NR | 21 (20%) |
| Inglês (não atende ao mercado de trabalho) método ultrapassado | 16 (15,23%) |
| Filosofia | 9 |
| Informática (porque nem aula tem) | 5 |
| Qualidade de vida | 4 |
| Sociologia | 3 |
| Administração de Marketing | 2 |
| Libras | 2 |
| Administração da Produção | 1 |
| Contabilidade | 1 |
| Disciplinas com conteúdos semelhantes | 1 |
| Logística | 1 |
| Matemática Básica | 1 |
| Matérias da área de exatas | 1 |
| Matérias teóricas poderiam ser mais dinâmicas | 1 |
| Método quantitativo II | 1 |
| Não se lembra | 1 |
| Teoria da administração e sistema de informação ADM | 1 |
| Estoque e Logística | 1 |

Fonte: Dados primários

O que mais os alunos comentam é a existência de disciplinas e conteúdos repetitivos, o que acaba gerando respostas relativas à redução da carga horária do curso e do período de aulas. No entanto, as justificativas para Inglês, por exemplo, são pertinentes porque 15,23% alegaram que o curso não atende ao mercado de trabalho e o método é totalmente ultrapassado. A maior rejeição foi para História do Vale do Paraíba, com 35 pessoas (34%).

Do ponto de vista da andragogia ou da pedagogia para adultos, a prática docente deve basear-se em cinco princípios primordiais: (I) o adulto é responsável

pela sua aprendizagem com plena capacidade de autodesenvolvimento; (II) os adultos conhecem sua deficiência de conhecimento e sabem que colocá-lo em prática é o fator imprescindível para seu comprometimento; (III) na aprendizagem do adulto as motivações externas (aumento salarial, promoções etc), assim como, as motivações internas (vontade pessoa de crescimento, autoestima, autoconfiança) são significativas; (IV) no adulto as experiências prévias são responsáveis pela disposição para o aprender, os recursos didáticos não garantem o interesse do aprendizagem; (V) o estudante adulto é pragmático, pois, aprende o que decide aprender, razão pela qual se nega a aprender o que é imposto. Retomando a questão da disciplina História do Vale do Paraíba, com rejeição de (34%), pode ser um exemplo, pois a atenção do aluno adulto reduz quando o mesmo não tem a percepção de sua aplicação imediata (LIMA, 2006).

Em contrapartida, um bom professor que almeja ter uma didática adequada deve aprender a cada dia como trabalhar com a subjetividade dos alunos, com a sua linguagem coloquial, suas percepções e sua prática de vida. Sem este ânimo, não colocará problemas, desafios, perguntas relacionadas ao conteúdo, condição para se obter uma aprendizagem significativa (LIBÂNEO, 2001).

O fator isolado mais importante que influencia o aprendizado é aquilo que o aprendiz já conhece. O processo ideal de aprendizagem ocorre quando uma nova ideia se relaciona aos conhecimentos prévios do indivíduo. Motivado por uma situação que faça sentido, proposta pelo professor, o aluno amplia, avalia, atualiza e reconfigura a informação anterior, transformando-a em nova (AUSUBEL, 1998, p. 115).

A pergunta 33 **Qual é a sua opinião geral sobre a preparação obtida no curso de graduação de Administração de Empresas?**

Dos 105 sujeitos participantes 83, ou seja, 79,04% responderam a pesquisa. As respostas mais significativas sobre a opinião geral da preparação obtida no curso de graduação em Administração-SJC são apresentadas na Tabela 21. As respostas foram agrupadas em quatro categorias.

Tabela 21 – Respostas à pergunta 33 – **opinião sobre a preparação obtida no curso de Administração**

| CATEGORIAS DE RESPOSTAS | NÚMERO DE CITAÇÕES |
|-------------------------|--------------------|
| BOA | 42 (40%) |
| ÓTIMA | 30 (28,57%) |
| NR | 25 (23,80%) |
| INSUFICIENTE | 8 (7,61%) |

Fonte: Dados primários

De uma forma geral 40% (42) dos alunos consideraram o curso BOM; consideraram o curso ÓTIMO 28,57% (30) e 7,61% o avaliaram como INSUFICIENTE. Dos participantes 23,80% (25) não responderam esta questão.

As maiores críticas estão relacionadas com o corpo docente, os sujeitos teceram críticas quanto à qualidade didática e técnica dos mesmos. Fizeram considerações acerca da infraestrutura que deixa a desejar em diversos aspectos. Neste contexto pode-se considerar o Quadro 3 (p. 34) elaborado segundo Limongi-França e Kanikadan (2008), o qual trata das competências voltadas para o universo acadêmico.

4.9 Análise das entrevistas

Nessa etapa utilizou-se a entrevista como instrumento para a coleta de dados, e foram respondentes duas pessoas, que atuam nas instituições do terceiro setor, identificadas como ITS-1 e ITS-2. O critério para a escolha foi a atuação dessas pessoas no terceiro setor, o que facilitou a acessibilidade. A meta dessas entrevistas é comparar a percepção dos alunos do último ano de graduação de Administração de Empresas-SJC (IES) com a demanda do mercado do terceiro setor.

As entrevistas ocorreram na primeira quinzena de agosto de 2016.

Interessante observar que duas entrevistas têm um ponto de vista comum em quase todas as questões.

1. Qual o tipo de profissional que o Terceiro Setor espera de um administrador?

As respostas foram que o terceiro setor encontra enorme dificuldade para contratar profissionais. De uma forma geral esse profissional vem de multinacionais do segundo setor e traz uma expertise em melhoria contínua, sem limitação financeira na gestão e implantação de processos e projetos. No entanto, a principal característica do terceiro setor é montar uma estrutura organizacional formal adaptada à sua realidade. O terceiro setor demanda profissionais que estejam disponíveis para montar e implantar processos, que sejam cooperativos, flexíveis para lidar com pessoas e com a falta de recursos, sejam criativos na busca de novas perspectivas (empreendedores), persistentes, resilientes no momento de fazer os ajustes que são as características da Geração Y (ITS-1). A principal característica é o trabalho por projeto, são empreendedores.

O que chamou a atenção foi o fato de o terceiro setor ser simples, porém, extremamente complexo. O profissional que atua neste setor precisa ser multifuncional, pois, ao mesmo tempo em que é imprescindível que ele saiba montar e gerir um projeto, ele deve, também, saber onde buscar os recursos nos órgãos públicos, em Emendas governamentais, parcerias em áreas privadas. Qualquer profissional que se disponha a atuar no terceiro setor deve possuir desprendimento, gentileza e educação formal.

2. Qual a formação acadêmica que o Terceiro Setor necessita para uma administração de excelência?

As entrevistas ITS-1 e ITS-2 afirmaram que o terceiro setor precisa de gestores que tenham formação acadêmica na área de Administração, por ser uma área de formação humana ampla. A grade curricular é extensa e, no último ano, as principais disciplinas são: administração de custos, planejamento financeiro, gestão ambiental e responsabilidade social, gestão de projetos, planejamento estratégico, logística e modelo de negociação, o que permite ao administrador construir uma visão abrangente e geral em quase todas as áreas do que ocorre no mercado.

3. Quais os critérios utilizados pela organização para selecionar um profissional para o Terceiro Setor?

Apesar de as duas instituições afirmarem adotam que o processo seleção segue as tendências no mercado. Foram apresentadas algumas características de cada Instituição.

ITS-1 afirmou que segue os mesmos processos de seleção e recrutamento do mercado, porém, contratou uma Consultoria para fazer um mapeamento de competências, avaliação de desempenho, planejamento de cargos e salários, na verdade uma inovação no terceiro setor. O projeto não deu resultado positivo e foi posto de lado. O processo de avaliação é realizado aos pares – o indivíduo se autoavalia e em seguida é avaliado pelo coordenador – monta-se um relatório confidencial que é entregue ao colaborador como um *feedback* da sua avaliação.

A ITS-2 afirmou que devido ao grande número de currículos que é postado em sua página na internet, inicialmente selecionam 20 pessoas para participar de uma entrevista pessoal, depois vem a dinâmica de grupo, teste de conhecimentos específicos e expertise de cada candidato.

4. Quais as competências esperadas que o administrador do Terceiro Setor tenha como base profissional?

As competências mais citadas pela ITS-1 foram padrões morais, eficiência pessoal, cooperação, trabalho em equipe, projetos. De certa forma o clima organizacional da instituição é bom, porém, as pessoas normalmente não assumem a liderança ficam aguardando que alguém o faça, sendo este o ambiente da área hospitalar. As competências identificadas pela ITS-2 como importantes para o terceiro setor são: resiliência e resistência, disposição para aprender, postura junto aos colegas e aos clientes, responsabilidade social, gestão de projetos. A entrevistada da ITS-2 citou como as competências com maior relevância para o terceiro setor é a simpatia e a empatia – colocar-se no lugar do outro, capacidade de ação e reação. Ela destacou algumas competências que são consideradas por terem maior relevância no terceiro setor que são: simpatia, empatia, resiliência, talento e humildade. Espera-se do gestor resultados positivos e tragam recursos financeiros

Tomando como base as competências desenvolvidas durante o curso de administração-SJC, nota-se que são as mesmas citadas pelas entrevistadas o que

corroborar a importância desse conteúdo programático. Liderança, flexibilidade, criatividade, aceitação de desafios, relações interpessoais, trabalho sob pressão, trabalho em equipe e comunicação são as competências desenvolvidas durante o curso. No entanto, a academia não conhece as necessidades do mercado de trabalho do terceiro setor.

5. O que você espera de um administrador do Terceiro Setor?

A entrevistada da ITS-2 comentou a importância do cumprimento das metas, da capacidade de ação e reação, ir em busca de recursos financeiros para a Instituição, foi, por sinal bem clara.

O primordial, segundo a ITS-1 é que o gestor compreenda que o terceiro setor é um negócio como qualquer outro, sendo assim precisa de normas, regimentos internos e de profissionais preparados como em qualquer outro setor. Receptividade, persistência e resiliência são competências sociais tão debatidas durante o curso de administração de empresas, e as palestras. Espera-se, ainda, que o profissional do terceiro setor tenha conhecimentos teóricos e práticos sólidos. O mercado de trabalho no terceiro setor só tem crescido, porque o primeiro setor falha na sua atuação, então, a sociedade deve se preparar para atuar nesse novo ambiente de trabalho.

6. Você acredita que as IES desenvolvem habilidades individuais em seus alunos que possam atender ao Terceiro Setor? Poderia citar quais?

As duas empresas do terceiro setor alegaram que as IES podem até ter na grade curricular essas disciplinas que desenvolvem as competências, mas os alunos quando chegam para trabalhar não demonstram ter desenvolvido essas habilidades cruciais para o ambiente. Eles apresentam baixa tolerância para as frustrações e dificuldades – característica da geração Y.

Na verdade o assunto é pouco debatido pela sociedade de uma forma geral, e existe uma conotação muito diferente do que o terceiro setor demanda como profissionais e o que as IES colocam no mercado. Sugere-se que as IES desenvolvam uma vasta pesquisa acerca das competências, o que o terceiro setor precisa de forma real, não sublimada.

7. Como identificar a capacidade de mobilização das potencialidades da sua Instituição?

A ITS-1 para melhorar a mobilização das potencialidades implantou um sistema de avaliação pelo Método Quantum que fez um mapeamento do perfil dos coordenadores, cuja devolutiva apresentou como principais competências: eficiência da pessoa, padrões morais (certo, errado, diferença entre o bem e o mal), ritmo de trabalho. São mais colaborativos, não assumem a liderança preferem compartilhá-la. O clima organizacional é bom, mas não é o que preconiza o mercado. Porém, o setor de saúde responde melhor com os trabalhos em equipe. No terceiro setor ninguém faz o que está dentro do quadrado. Assumem outras responsabilidades que não são necessariamente ligadas à função original até pela falta de funcionários. Um olhar muito rígido para atribuição ou função no terceiro setor não funciona. Segundo a entrevistada da ITS-2 o terceiro setor precisa de pessoas com conhecimentos teóricos, práticos e simpatia.

A formação é uma só, teórica e prática ao mesmo tempo, assim como reflexiva, crítica e criadora de identidade (Perrenoud et al., 2002).

4.10 Triangulação da coleta de dados

O fato de que triangulação seja uma estratégia de pesquisa de validação tanto de métodos múltiplos quanto de diversas ferramentas de coleta de dados tornou-se importante para o fechamento deste estudo.

A Administração é uma área do conhecimento multidisciplinar e como tal comporta a presença de múltiplos paradigmas, diferentemente das ciências sociais, não há substituição de um paradigma para outro. O avanço da Administração como ciência depende da sua habilidade em encontrar seu(s) próprio(s) caminho(s) epistemológico(s) (AZEVEDO et al., 2013, p. 12).

Neste contexto, deve-se considerar que o conhecimento científico não objetiva, unicamente decifrar o real e construir uma verdade definitiva de como os fatos ocorrem, mas, de entendê-lo como algo socialmente arquitetado e constituído.

Considerando as semelhanças (atende) e diferenças (defasagens) identificadas nos três Instrumentos de coleta de dados foram escolhidas três questões que se destacaram no contexto do estudo, conforme apresentado no Quadro 6 – Perfil do egresso/empreendedorismo social.

Quadro 6 – Triangulação da coleta de dados: PPC-Administração, Questionário e Entrevistas

| PPC | Questionário | Entrevista |
|---|---|---|
| <p>Objetivos gerais e específicos p. 13</p> | <p>Questão 28 Mudanças pessoais adquiridas ao cursar a faculdade</p> | <p>Questão 4 Quais as competências esperadas que o administrador do Terceiro Setor tenha como base profissional?</p> |
| <p>A triangulação do PPC, questionário e entrevistas demonstra que a IES alcança seus objetivos porque os alunos quando questionados na Questão 28 conseguiram identificar, em suas mudanças pessoais, praticamente os mesmos objetivos almejados pela IES. Fato que permite afirmar que IES atende à expectativa, tanto do aluno quanto das Instituições do Terceiro Setor.</p> <p>A IES alega que visa integrar os âmbitos da atuação universitária gerando uma contínua produção do conhecimento atrelada à realidade.</p> | | |
| <p>Matriz Curricular</p> | <p>Questão 31 Destaque, por ordem de importância, as disciplinas que mais contribuíram para a aquisição das competências e habilidades desejadas na formação de um administrador de empresas.</p> | <p>Questão 1 Qual o tipo de profissional que o Terceiro Setor espera de um administrador</p> |
| <p>Nesta análise depreende-se uma discrepância de qual tipo de profissional o terceiro setor demanda, tanto por parte da IES e mais ainda, por parte dos alunos, pois, a percepção deles está voltada para o segundo setor (comércio). Não atentaram, quando questionados que se tratava de uma pesquisa voltada para o Terceiro Setor, por essa razão deveriam identificar ou citar as disciplinas já estudadas e voltadas para esse setor de mercado.</p> | | |
| <p>Estrutura Curricular p. 13-55</p> | <p>Questão 30 Os conhecimentos e habilidades adquiridos na Faculdade foram utilizados durante as atividades desenvolvidas no estágio?</p> | <p>Questão 6 Você acredita que as IES desenvolvem habilidades individuais em seus alunos que possam atender ao Terceiro Setor? Poderia citar quais?</p> |
| <p>Espera-se um equilíbrio entre os aspectos teóricos e práticos da formação em Administração como forma de assegurar a aquisição de habilidades e conhecimentos. No entanto, ao analisar as respostas dos alunos e confrontá-las com as entrevistas, observa-se claramente uma defasagem entre o que a IES apresenta em sua Estrutura Curricular, a percepção dos formandos e a demanda de profissionais por parte do terceiro setor, pois, os alunos quando se colocam no ambiente profissional não demonstram ter desenvolvido essas habilidades e competências para atuar no terceiro setor. O que se sugere é que a IES desenvolva uma pesquisa ampla acerca das competências relacionadas ao terceiro setor que identifique essas defasagens.</p> | | |

Fonte: Dados primários

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao adotar os procedimentos metodológicos e os instrumentos que fundamentaram o estudo de Godoy e Antonello (2009), assim como os procedimentos de análise e tratamento dos dados, é possível afirmar que os procedimentos metodológicos quando aplicados em outras realidades ou unidades de caso permitem comparar universos diferentes com os mesmos parâmetros, o que admite identificar diferenças e similaridades, além de validar ou adequar instrumentos de pesquisa, corroborado pela triangulação da coleta de dados.

Os alunos do último ano do curso de Administração-SJC percebem a competência social, em que o sujeito deve saber respeitar as pessoas com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres e de acordo com os valores éticos. Deve saber interagir com as pessoas, levando-se em conta os aspectos da responsabilidade social em consonância com as novas situações e/ou pressões no ambiente de trabalho.

Percebem também a competência de solução de problemas, em que o sujeito deve ter capacidade para identificar problemas e resolvê-los, aplicando os conhecimentos técnicos adquiridos no curso. Ao usar ferramentas e metodologias adequadas, deverão obter os resultados apropriados. É imprescindível que tenha a habilidade de pensar estrategicamente e tomar a melhor decisão.

Tomando os resultados da análise fatorial onde se destacou que o conjunto considerado mais relevante da perspectiva do aluno, refere-se às competências relativas ao caráter social (Fator 1), porque este fator sozinho explica cerca de 44,10% da variância total dos dados. Nota-se, no entanto, uma distância entre as competências percebidas pelos alunos no que se refere à demanda do terceiro setor, em relação às instituições que atuam no terceiro setor, fato este validado pela triangulação da coleta de dados.

O segundo objetivo específico foi identificar as competências que as organizações do terceiro setor demandam para sua administração. As principais competências colocadas pelo terceiro setor foram: padrões morais, eficiência pessoal, trabalho em equipe, cooperação, resiliência e resistência, disposição para

aprender, postura junto aos colegas e aos clientes, responsabilidade social e gestão de projetos.

No que concerne à gestão de projetos, destaca-se que na grade curricular existe a disciplina; o terceiro setor demanda um profissional especializado nesta área, no entanto, a pesquisa junto aos alunos demonstrou que os mesmos não têm essa percepção. Ou seja, os alunos entrevistados não enfatizaram a gestão de projetos como um diferencial para o administrador do terceiro setor.

Esta pesquisa chegou a um consenso, tanto os alunos do curso de Administração-SJC, quanto às instituições entrevistadas que a prática não pode ser separada da teoria, eles afirmaram que a teoria deve estar aliada à prática. O estágio, os debates, os seminários que ocorreram durante o curso são ferramentas que devem ser usadas com maior frequência para que os resultados surtam efeitos mais positivos.

Os resultados aqui apresentados podem ser considerados como fonte de dados acerca de um grupo de alunos de administração e de instituições do terceiro setor sobre as competências adquiridas no curso e as demandadas pelo mercado de trabalho.

No entanto, percebeu-se no decorrer da pesquisa, após a análise do questionário e das entrevistas a necessidade de aprofundar sobre os conceitos na grade curricular, os tópicos dos setores da economia, sendo: Primeiro Setor: Governo; Segundo Setor: Organizações Privadas e Terceiro Setor: Organizações sem fins lucrativos. Indicando uma demanda para a reformulação na grade curricular sobre esses temas.

Podem-se sugerir outras pesquisas mais aprofundadas junto ao Terceiro Setor como forma de conhecer de maneira mais efetiva este universo da administração, assim como, juntar academia e instituições do terceiro setor para, desenvolver uma grade curricular proativa para o mercado e que atenda de forma mais efetiva a gestão de projetos.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R.; BERTERO, C.O. Uma escola norte americana no ultramar?: uma historiografia da escola de administração de empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: www.anapad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/.../2012_EPQ88.pdf. Acesso em: 10-jun-2013. Artigo apresentado no XXXVI Encontro da ANPAD realizado nos dias 22 a 26 de Setembro de 2012 na Cidade do Rio de Janeiro. **Anais**.

ALVES, M.V.B Nota do Editor. In: VOLTOLINI, R. (Org.). **Terceiro setor: planejamento e gestão**. 2.ed. São Paulo: SENAC, 2004, p. 7-8.

ANASTASI, A. **Testes psicológicos**. São Paulo: Heder, 1972.

ANDRADE, M.G.V. de. **Organizações do terceiro setor: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas**. Dissertação [Mestrado em Engenharia da Produção]. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2002.

AUSUBEL, D. **Psicologia educativa: um ponto de vista cognoscitivo**. México: Trilhas, 1998.

AZEVEDO, C.E.F. et al. A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. **EnEPQ** 2013. Brasília, DF: 3 a 5 novembro de 2013. 16 p.

BARATO, J.N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: UNB, 1998 (mimeo).

BARBIE, E. **Métodos e Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

BARBOSA, A.F. **A formação do Mercado de Trabalho no Brasil: da Escravidão ao assalariamento**. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) Instituto de Economia Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?Code=vtls000316881&fd=y>>. Acesso em: 06 mai.2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUER, M.W.; GASKELL, G.. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. In: **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Vozes, 2010.

BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. The HR scorecard: linking people. **Strategy and performance**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

BERTERO, C.O. **Ensino e pesquisa em administração**. São Paulo: FGV/EAESP, 2009.

BITENCOURT, C.; BARBOSA, A.C.Q. A Gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (org.) **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 239-264.

BOOG, G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BOTERF, G. Construire la competence collective de Lémtreprise. **Gestion**, vol. 22, n. 3, Automme, 1997.

BOYATZIS, R.E. **The competent manager**: a model for effective performance. New York: John Wiley, 1982.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Jan./Mar. 2001, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15.

BRASIL. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm. Acesso em: 23 março 2016..

BRASIL. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LIM/LIM3353.htm. Acesso em: 21 agosto 2015.

BRATIANU, C. **Management Strategic**. Craiova: Universitaria, 2005.

BRIDGES, W. **Um mundo sem empregos**: jobshift. São Paulo: Makron books, 1995.

CAMARGO, M. F. de. et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil** - Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2002. 204p.

CARDOSO, R. Fortalecimento da sociedade civil. In: loschpe, E. et. al. (org.). **3º Setor**: Desenvolvimento Social Sustentado. 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

CARVALHO, M.C. M. de. (org.). **Construindo o saber**: metodologia científica – fundamentos e técnicas. 22ª.ed. rev. e atual. Campinas, SP: PAPIRUS, 2010.

CAVALCANTI, V.L., et. al. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

CHARNET, E. **Gerenciamento de projetos em organizações do terceiro setor**. Pós-graduação em Administração. Taubaté: UNITAU, 2007.

CIEGLINSKI, A. Administração é o curso com maior número de estudantes no país. *In: Exame.com*. 11.nov.2011. <http://exame.abril.com.br/Brasil/noticias/administracao-no-pais>. Acesso em: 18-5-2013.

COIMBRA, C.J. **O sistema CFA/CRA no contexto da administração no Brasil**. São Paulo: Edições de Arte. 2010.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). Disponível em: <http://pesquisa.cfa.org.br/grep>. Acesso 20/03/2016.

COSTA, E. A., **Gestão estratégica, da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, M.A.F. da; COSTA, M. de F.B. da. **Projeto de pesquisa**: entenda e faça. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

CRAVINO, L. **Conceptos y herramientas de management**. Buenos Aires: Administración de Desempeño, n. 24, 1997.

DALMORO, M.; VIEIRA, K.M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **RGO Revista de Gestão Organizacional**, v.6, p. 161-74. Edição especial, 2013.

DANCEY, C; REIDY, J. **Estatística Sem Matemática para Psicologia**: usando SPSS para Windows. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DAVIS, L. **The work activity briefing**: a model for workplace learning and leadership. Dissertação. Brisbane: Master of Education, 2000.

DECROP, A. Qualitative research practice. A guide for social science students and researchers. **Recherche et Applications en Marketing**, v.19, n. 2, p. 126-127, 2004.

DIAS, R. **Responsabilidade social**: fundamentos e gestão. São Paulo: Atlas, 2012.

DOLABELA, F. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DRUCKER, P.F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. Trad. Nivaldo Montingelli Júnior. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Administrando para Futuro**. São Paulo: Pioneira, 1996.

DURAND, T. **Forms of incompetence**. Proceedings Fourth International Conference on Competence-based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J.; SILVA, J. Gestão de pessoas por competência: o Caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**. Conferência apresentada em Foz do Iguaçu, 1998.

FARFUS, D.; ROCHA, M.C. de S.; FERNANDES, B. K. Transformando idéias em planos de negócios: a experiência do programa SESI empreendedorismo social no Estado do Paraná. **Revista Intersaberes**, Curitiba, ano 3, n.5, p. 94-123, Jan/Jul. 2008.

FERNANDES, R.C. **Privado, porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. 2.ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERRAREZI, E.; REZENDE, V. **Organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP): a lei 9.790 como alternativa para o terceiro setor**. Brasília: Comunidade Solidária, 2001.

FIGUEROA FERRARI, E.; LEYMONIÉ SÁEN, J. **Didáctica Práctica para enseñanza media y superior**. Montevideu: Magro, 2007.

FISCHER, R.M. Estado, mercado e terceiro setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **Revista de Administração da USP**. Jan/Fev/Mar, v. 40, n. 1, p. 5-18, 2005.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Ainda o desafio conceitual. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan.-mar. 1998.

FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**, 3.ed. São Paulo: Atlas. 2008.

_____. Construindo o conceito de competência. **RAC**. Edição Especial, 2001b, p. 183-196.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA Jr., M. de M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FURASTÉ, P. A. **Normas técnicas para o trabalho científico**: elaboração e formatação. 14.ed. Porto Alegre: Dáctilo-Plus, 2005.

FURTADO, C. **Formação Econômica do Brasil**, 10 ed. São Paulo, Cia. Ed. Nacional, 1970.

GEORGE, Jr. C.S. **História do Pensamento Administrativo**. São Paulo: Cultrix Ltda, 1972.

GIROLETTI, D. Administração no Brasil: problemas e perspectivas. *In*: **RAE – Revista de administração de Empresas**, vol.45, Edição Especial, set-dez 2005, p.116-120 (Pensata). Disponível em: http://era.fgv.br/sites/era.fgv.br/files/artigos/10.1590_S003475902005000000010. Acesso em: 18-5-2013.

GODOY, A.S; ANTONELLO, C.S. Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do Curso de Administração de Empresas. **Revista de Ciências de Administração**. V.11, n.23, p. 157-191, jan/abr 2009.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GORZ, A. Saindo da sociedade do trabalho assalariado. **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, v. 9, n. 3, p. 135-144, julho/setembro de 1995.

GRINGS, B. **Análise da estruturação de conselhos de administração em organizações sem fins lucrativos**. [TCC – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade]. São Paulo: USP, 2004.

HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003, p. 109 e ss. (*Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1983.).

HAIR, J.F. et al. **Multivariate data analysis**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANASHIRO, D.M.M.; TEIXEIRA, M.L.M.; ZACCARELLI, L.M. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HEGEL, D. **Philosophie des Rechts**: Die Mitschriften Wannemann (Heidelberg 1817/18) und Homeyer (Berlin 1818/19). Ed. Karl-Heinz Ilting. Frankfurt: Suhrkamp, 1983, p. 55.

HIPÓLITO, J. Competências e Níveis de complexidade do trabalho com parâmetros orientadores de estruturas salariais. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Conferência apresentada em Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2000.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Makron Books, 2004.

INVERNIZZI, N. **Novos rumos do trabalho**. Mudanças nas formas de controle e qualificação da força de trabalho brasileira. 2000. [Tese de Doutorado]. Instituto de Política e Tecnologia da Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP: UNICAMP, 2000.

KWASNICKA, E.L. **Teoria geral da administração**: uma síntese. 2 ed. São Paulo: Atlas. 1989.

LANDIM, L. **Ações em sociedade**. Rio de Janeiro: Ed. Nau, 1998.

LIBÂNEO, J.C. **O essencial da Didática e o trabalho do professor**: em busca de novos caminhos. Goiânia/GO. (2001). Disponível em http://www.ucg.br/site_docente/edu/libaneo/pdf/didaticaprof.pdf. Acesso em 15 de abril de 2016.

LIMA, A.A. **Andragogia**: a aprendizagem nos adultos. Grupo Empresarial ADM. 31/01/2006. Disponível em: www.grupoempresarialadm.adm.br. Acesso em 10/04/2016.

LIMA, F.O.; TEIXEIRA, P.C. **Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, M.C. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. 2 ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, A.C; KANIKADAN, A. Qualidade de vida no trabalho: Fatores críticos de gestão e competências. In: Dutra, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (org). **Competências**: Conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008 p. 198-211.

LOPES, P. C. Reflexões sobre as bases da formação do administrador profissional no ensino de graduação. Salvador (BA) / Brasil. **Anais do ENAMPAD** (em CD-R), 2002, set.2002.

MAGALHÃES, S.; ROCHA, M. Desenvolvimento de competências: o futuro agora! Revista de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo, p. 12-14, janeiro de 1997;

MAÑAS, A.V.; MEDEIROS, E.E. de. Terceiro setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socioeconômico. In: **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. 2, p. 15-29, jul./dez. 2012.

MANFREDI, S. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. In: **Revista Educação e Sociedade**, n. 64, CEDES: Campinas, SP, 1998.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXWELL, J.A. **Qualitative Research Design**: an interactive approach. Thousand Oaks: Sage, 1996.

MELO NETO, F.P. de; FROES, C. **Responsabilidade social & cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MILANI, T.E. **Histórias da cidade**. Disponível em <http://www.jornal.valeparaibano.com.br/2004/12/23/viv01/histroc.html>). Acesso em 20 de julho de 2016.

MONDEN, Y. **Sistema Toyota Produção**. Uma abordagem integrada ao just-in-time. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

MONTAÑO, C.E. A funcionalidade do “terceiro setor” no novo trato à “questão social”. **3º Congresso de Assistência e 1º Congresso de Seguridade Social da Amazônia**. Belém: p. 1-38, 2001.

MORAES, T.V. **Aspectos da fase senatorial em São José dos Campos** (1930-1950). Disponível em: <http://www.klepsidra.net/klepsidra10/sanatorios.doc>. Acesso em 20 de junho de 2016.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1995.

O GLOBO. **Diferença salarial entre homens e mulheres ainda persiste**. 08/03/2016. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/diferenca-salarial-entre-homens-mulheres-ainda-persiste-18832252>. Acesso em 10/01/2017.

OHNO, T. **O sistema Toyota de produção**: além da produção em larga escala. Trad. C. Schumacher. Porto Alegre: bookman, 1997.

OLIVEIRA, A.; ROMÃO, V. **Manual do terceiro setor e instituições religiosas**. Trabalhista, previdenciária, contábil e fiscal. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, M.A. de. **Em busca da excelência empresarial**: seja você um empreendedor dos conceitos da qualidade em sua empresa. São Paulo: DVS Editora, 2004.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, S. **Tratado de metodologia científica**: projeto de pesquisa, TGI, TCC, Monografia, Dissertação e Teses. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

ONU, Organização das Nações Unidas. Disponível em: <http://www.un.org/en/sections/history/history-united-nations/index.html>. Acesso em 20-03-2016.

PARRY, S. **The quest for competencies**. Training. p. 48-56, julho de 1996.

PATTON, M.Q. **Qualitative evaluation and research methods**. 2.ed. Newbury Park: Sage, 2002.

PELIANO, A.M.T.M. **Bondade ou interesse?** Como e porque as empresas atuam na área social. Brasília: IPEA, 2001.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PERRENOUD, P.; THULER, M. **As competências para ensinar no século XXI**. Porto Alegre, RS: Artes Médicas, 2002.

PINTO, V.R.R.; MOTTER JUNIOR, M.D. Uma abordagem histórica sobre o ensino da administração no Brasil. *In: Revista Pensamento Contemporâneo*. Rio de Janeiro, v.6, n.4, out./ dez.2012. Disponível em: <http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/250/150>. Acesso em: 13-06-2013.

POCHMANN, M. Educação e trabalho: como desenvolver uma relação virtuosa? **Educação e Sociedade**, Campinas, v.25, n.87, Agosto 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0101-73302004000200005&lng=en&nrm=iso; Acesso em: 31 jan. 2011.

PONTES, B.R.; SERRANO, C.A. **A arte de selecionar talentos: planejamento, recrutamento e seleção por competência**. São Paulo: DVS Editora, 2005.

PRAHALAD, G.; HAMEIL, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã. In: Harvard Business School Press. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995, p. 257-274.

QUINN, R.E. et al. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcodes. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, J.L.K. **Gestão de empreendimento social**. Rio de Janeiro: Publit, 2013.

ROSA, M.V.F.P.C.; ARNOLDI, M.A.G.C. **A entrevista na pesquisa qualitativa**. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

RUAS, R. **Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem na organização**. Porto Alegre: UFRGS, 1998.

SANDBERG, J. **Human competence at work**. Suécia: Grafikerna I Kungälv AB, 1996.

SANTO, G. F. do E. **Percepção de alunos sobre as competências individuais adquiridas durante o período de formação dos cursos superiores em tecnologia**. Mestrado (Pós-graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração). Taubaté: UNITAU, 2013.

SANTO, E. do E.; LUZ, L.C.S. da. Didática no ensino superior: perspectivas e desafios. **SABERES**, Natal/RN, v. 1, n.8, p. 58-73; ago 2013.

SANTOS, F.M. dos. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. Resenha de: [BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.] **Revista Eletrônica de Educação**. São Carlos, SP: UFSCar, v.6, no. 1, p.383-387, mai. 2012. Disponível em <http://www.reveduc.ufscar.br>.

SARSUR, A.M. **Empregabilidade e empresabilidade**: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais. Tese (doutorado). Belo Horizonte: UFMG, 1999.

SCAICO, O. et al. CEATS: o espaço do terceiro setor na universidade. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 33, n. 1, p. 74-76, jan.-mar., 1998.

SCHEIN, E. M. **Organizational culture and leadership**. (3rd. ed.). Jossey-Bass, 2004.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVIA, C.C. da; DOURADO, R.C. **Censo da Educação Superior 2010**: análise crítica dos resultados para a tomada de decisão estratégicas. 6-dez-2011. Disponível em:

http://www.abmes.org.br/abmes/public/arquivos/documentos/christyne_e_Renan.pdf. Acesso em 1-12-12.

SJC (São José dos Campos). **Patrimônio**. Disponível em:

http://www.sjc.com.br/patrimonio_8.cfm. Acesso em 15 de julho de 2017.

SPARROW, P.R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: Issues for international selection and assessment. *In*: C. Mabey & P. Iles (Org.) **Managing learning**. Londres: Routledge, p. 57-69, 1994.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SPENCER, L.M.Jr.; SPENCER, S.M. **Competence at work**: models for superior performance. Inglaterra: John Wiley, 1993.

SPOSATI, A. de O. *et al.* **Assistência na trajetória das políticas sociais brasileiras**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. *In*: ROPE, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competência**: o uso de tais noções na escolar e na empresa. Campinas: PAPIRUS, 1997.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégia de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Organizações não governamentais e terceiro setor**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

THEODORO, M. L. **O estado e os diferentes enfoques sobre o informal**. Brasília: IPEA, 2002 (texto para discussão, n.919). Disponível em: www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/pdf/livros/Cap_3-10.pdf. Acesso em: 15 jul 2011.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**: criando vantagens competitivas. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Ana Thorell. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **O modelo da competência**: trajetória, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.

WOOLDRIDGE, A. **Os senhores da gestão**: como os gurus de negócios e suas ideias mudaram o mundo para melhor (ou pior). Trad. Leonardo Abramowicz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.



ANEXO A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL

Esta pesquisa está sendo desenvolvida pelo Sr. LUCIANO MARCELO DE FARIA RODRIGUES, aluno do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Taubaté (UNITAU), como dissertação de mestrado, com finalidade exclusivamente profissional, sendo orientado e supervisionado pela Professora Dra. MARILSA DE SÁ RODRIGUES.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no manuscrito final da dissertação ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Informamos, ainda, que pela natureza da pesquisa, a participação desta organização não acarretará em quaisquer danos à mesma. A seguir damos informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno pesquisador ou pelo professor responsável.

TÍTULO DA PESQUISA: COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA ATUAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: um estudo de caso

OBJETIVO: Identificar as competências desenvolvidas pelos alunos do curso de administração de empresas de uma IES privada da cidade de São José dos Campos e compará-las com as competências necessárias para a gestão de organizações do terceiro setor.

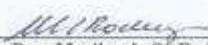
PROCEDIMENTO: A pesquisa será realizada em uma IES privada do curso de administração de empresa na cidade de São José dos Campos, na identificação das competências desenvolvidas junto aos alunos, analisando com duas organizações do terceiro setor na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte ou (RMVale) para buscar os dados das necessidades das competências que essas instituições do terceiro setor necessitam para manter a sustentabilidade dos seus serviços filantrópicos com direcionamento para as populações atendidas nas organizações na busca da sustentação das carências do primeiro setor.

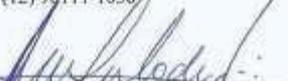
SUA PARTICIPAÇÃO: Autorizar a aplicação da pesquisa nesta organização.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para MARÇO 2017, um volume da dissertação contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição para consulta na Biblioteca da Universidade de Taubaté (UNITAU), assim como no acervo *on line* da Universidade de Taubaté e no banco digital de teses e dissertações da Capes.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Taubaté, 04 de Maio de 2016.


 Prof. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues
 RG 5.440.420-4- SSP-SP
 e-mail: marilsasarodrigues@outlook.com
 Tel.: (12) 98111-1038


 Luciano Marcelo de Faria Rodrigues
 RG 7.528.217-1- SSP-SP
 e-mail: lucianorodrigues2004@hotmail.com
 Tel.: (12) 99734-9703

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, EU JOÃO FELIPE BARROS portador do RG nº 18615566-7, responsável pela organização FACULDADE BILAC autorizo a aplicação desta pesquisa na mesma.

São José dos Campos, 04 maio / 2016.

Assinatura


 Felipe Barros
 Diretor de Operações
 Faculdade Bilac



ANEXO A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL

Esta pesquisa está sendo desenvolvida pelo Sr. LUCIANO MARCELO DE FARIA RODRIGUES, aluno do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Taubaté (UNITAU), como dissertação de mestrado, com finalidade exclusivamente profissional, sendo orientado e supervisionado pela Professora Dra. MARILSA DE SÁ RODRIGUES.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no manuscrito final da dissertação ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Informamos, ainda, que pela natureza da pesquisa, a participação desta organização não acarretará em quaisquer danos à mesma. A seguir damos informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno pesquisador ou pelo professor responsável.

TÍTULO DA PESQUISA: COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA ATUAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: um estudo de caso

OBJETIVO: Identificar as competências desenvolvidas pelos alunos do curso de administração de empresas de uma IES privada da cidade de São José dos Campos e compará-las com as competências necessárias para a gestão de organizações do terceiro setor.

PROCEDIMENTO: A pesquisa será realizada em uma IES privada do curso de administração de empresa na cidade de São José dos Campos, na identificação das competências desenvolvidas junto aos alunos, analisando com duas organizações do terceiro setor na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte ou (RMVale) para buscar os dados das necessidades das competências que essas instituições do terceiro setor necessitam para manter a sustentabilidade dos seus serviços filantrópicos com direcionamento para as populações atendidas nas organizações na busca da sustentação das carências do primeiro setor.

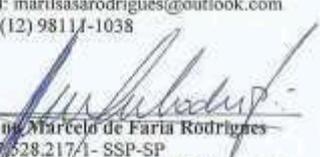
SUA PARTICIPAÇÃO: Autorizar a aplicação da pesquisa nesta organização.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para MARÇO 2017, um volume da dissertação contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição para consulta na Biblioteca da Universidade de Taubaté (UNITAU), assim como no acervo *on line* da Universidade de Taubaté e no banco digital de teses e dissertações da Capes.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Taubaté, 04 de Maio de 2016.


 Prof. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues
 RG 5.440.420-4- SSP-SP
 e-mail: marilsasarodrigues@outlook.com
 Tel.: (12) 98111-1038


 Luciano Marcelo de Faria Rodrigues
 RG 17.228.217/1- SSP-SP
 e-mail: lucianorodrigues2004@hotmail.com
 Tel.: (12) 99734-9703

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, EU BIANCA MOLICA SANTANA portador do RG nº 18456037-4, responsável pela organização CTEM/GACC autorizo a aplicação desta pesquisa na mesma.

São José dos Campos, 5 Maio 2016.


 Assinatura

01.146.603/0001-697
 GACC
 GRUPO DE ASSISTÊNCIA A CRIANÇA COM CÂNCER
 Av. Possidônio José de Freitas, 1200
 Urbanova - Cep 12.244-010
 São José dos Campos - SP



ANEXO A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL

Esta pesquisa está sendo desenvolvida pelo Sr. LUCIANO MARCELO DE FARIA RODRIGUES, aluno do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Taubaté (UNITAU), como dissertação de mestrado, com finalidade exclusivamente profissional, sendo orientado e supervisionado pela Professora Dra. MARILSA DE SÁ RODRIGUES.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no manuscrito final da dissertação ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Informamos, ainda, que pela natureza da pesquisa, a participação desta organização não acarretará em quaisquer danos à mesma. A seguir damos informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno pesquisador ou pelo professor responsável.

TÍTULO DA PESQUISA: COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA ATUAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: um estudo de caso

OBJETIVO: Identificar as competências desenvolvidas pelos alunos do curso de administração de empresas de uma IES privada da cidade de São José dos Campos e compará-las com as competências necessárias para a gestão de organizações do terceiro setor.

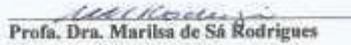
PROCEDIMENTO: A pesquisa será realizada em uma IES privada do curso de administração de empresa na cidade de São José dos Campos, na identificação das competências desenvolvidas junto aos alunos, analisando com duas organizações do terceiro setor na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte ou (RMVale) para buscar os dados das necessidades das competências que essas instituições do terceiro setor necessitam para manter a sustentabilidade dos seus serviços filantrópicos com direcionamento para as populações atendidas nas organizações: na busca da sustentação das carências do primeiro setor.

SUA PARTICIPAÇÃO: Autorizar a aplicação da pesquisa nesta organização.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para MARÇO 2017, um volume da dissertação contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição para consulta na Biblioteca da Universidade de Taubaté (UNITAU), assim como no acervo *on line* da Universidade de Taubaté e no banco digital de teses e dissertações da Capes.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Taubaté, 04 de Maio de 2016.


 Prof. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues
 RG 5.440.420-4- SSP-SP
 e-mail: marilsasarodrigues@outlook.com
 Tel.: (12) 98111-1038


 Luciano Marcelo de Faria Rodrigues
 RG 7.528.717-1- SSP-SP
 e-mail: lucianorodrigues2004@hotmail.com
 Tel.: (12) 99734-9703

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, EU Donisete Geraldo dos Santos, portador do RG nº 23.238.212-8 SSP/PR, responsável legal pela Associação Ágape para Educação Especial autorizo a aplicação desta pesquisa na mesma instituição.

São José dos Campos, 02/06/2016.


 Donisete Geraldo dos Santos – Presidente daAAEE



ANEXO B
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – INDIVIDUAL

O Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa: “**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA ATUAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: um estudo de caso**”. Nesta pesquisa pretende-se: Identificar as competências desenvolvidas pelos alunos do curso de administração de empresas de uma IES privada da cidade de São José dos Campos e compará-las com as competências necessárias para a gestão de organizações do terceiro setor.

Para esta pesquisa serão adotados os seguintes procedimentos: A pesquisa será realizada em uma IES privada do curso de administração de empresas na cidade de São José dos Campos, na identificação das competências desenvolvidas juntos aos alunos, comparando com duas organizações do terceiro setor na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RMVale) para buscar os dados das necessidades das competências que essas instituições do terceiro setor necessitam para manter a sustentabilidade dos seus serviços filantrópicos com o direcionamento para as populações atendidas nas organizações na busca da sustentação das carências do primeiro setor. Não foram evidenciados quaisquer riscos e quanto ao benefício será manter a sustentabilidade dos serviços filantrópicos com o direcionamento para as populações atendidas nas organizações na busca da sustentação das carências do primeiro setor. Não evidenciado ressarcimento.

Para participar deste estudo o Sr (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para recusar-se a participar. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

O (A) Sr (a) não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar.

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao senhor.

NOME DO PESQUISADOR: Luciano Marcelo de Faria Rodrigues

TELEFONE: (012) 99734-9703 “**INCLUSIVE LIGAÇÕES A COBRAR**”

E-MAIL: lucianorodrigues2004@hotmail.com

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado (s) dos objetivos da pesquisa: **COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA ATUAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: um estudo de caso**, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

_____ de _____ de 2016.

Assinatura do(a) Participante

ANEXO C – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA

27/07/2016 Plataforma Brasil

saúde

Home [Logout] [X]

Luciano Marcelo de Faria Rodrigues - Pesquisador - UNTAU

Cadastro

Detalhar Projeto de Pesquisa

DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: **COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA ATUAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: um estudo de caso**
 Pesquisador Responsável: Luciano Marcelo de Faria Rodrigues
 Área Temática:
 Versão: 1
 CAPE: 00790416.1.0000.5501
 Submetido em: 07/06/2016
 Instituição Proponente: Universidade de Taubaté
 Situação da Versão do Projeto: **Aprovado**
 Localização atual da Versão do Projeto: Pesquisador Responsável
 Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

Coordenador

Contratante de Recepção: PB_COMPROMISSO_RECEPCAO_718633

DOCUMENTOS DO PROJETO DE PESQUISA

| Tipo de Documento | Situação | Arquivo | Postagem | Ações |
|---|----------|---------|----------|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> ↳ Versão Atual Aprovada (PO) - Versão 1 <ul style="list-style-type: none"> ↳ Pendência Documental (PO) - Versão 1 <ul style="list-style-type: none"> ↳ Documentos do Projeto <ul style="list-style-type: none"> ↳ Contrato de Recepção - Submissão 3 ↳ Folha de Rosto - Submissão 3 ↳ Informações Básicas do Projeto - Submissão 3 ↳ Outros - Submissão 3 ↳ Projeto Detalhado / Brochura Investigação ↳ TCLE / Termo de Assentimento / Justificativa ↳ Apreciação 3 - UNTAU - Universidade de Taubaté ↳ Projeto Completo | | | | |

LISTA DE APECIAÇÕES DO PROJETO

| Apreciação * | Pesquisador Responsável * | Versão * | Submissão * | Modificação * | Situação * | Exatidão do Centro Coord. * | Ações |
|--------------|------------------------------------|----------|-------------|---------------|------------|-----------------------------|-----------------|
| PO | Luciano Marcelo de Faria Rodrigues | 1 | 07/06/2016 | 24/06/2016 | Aprovado | Não | [A] [C] [E] [R] |

HISTÓRICO DE TRÂMITES

| Apreciação | Data/Hora | Tipo Trâmite | Versão | Perfil | Origem | Destino | Informações |
|------------|---------------------|-------------------------------|--------|-----------------------|---------------------------------|---------------------------------|---|
| PO | 07/06/2016 14:22:12 | Acolação do PP | 1 | Secretaria | Universidade de Taubaté - UNTAU | Universidade de Taubaté - UNTAU | |
| PO | 07/06/2016 11:39:52 | Submissão para análise do CEP | 1 | Pesquisador Principal | PESQUISADOR | Universidade de Taubaté - UNTAU | |
| PO | 31/05/2016 10:22:36 | Rejeição do PP | 1 | Secretaria | Universidade de Taubaté - UNTAU | PESQUISADOR | O TCLE individual deverá ser assinado pelo pesquisador. |
| PO | 31/05/2016 09:32:36 | Submissão para análise do CEP | 1 | Pesquisador Principal | PESQUISADOR | Universidade de Taubaté - UNTAU | |
| PO | 30/05/2016 13:59:14 | Rejeição do PP | 1 | Secretaria | Universidade de Taubaté - UNTAU | PESQUISADOR | O TCLE (Anexo B) deverá ser assinado pelo pesquisador. |
| PO | 14/05/2016 08:22:14 | Submissão para análise do CEP | 1 | Pesquisador Principal | PESQUISADOR | Universidade de Taubaté - UNTAU | |

Ocorrência 11 a 16 de 16 registros

http://aplicacao.saude.gov.br/plataformabrasil/visao/pesquisador/gestor/Pesquisa/gestor/PesquisaAgrupador.jsf

1/2

ANEXO D

Questionário

Prezado(a) aluno(a)

Estamos realizando uma pesquisa para o Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté (UNITAU), com o objetivo de identificar e analisar as competências e habilidades que foram desenvolvidas durante o seu curso de Graduação em Administração de Empresa.

Gostaríamos de contar com a sua colaboração no sentido de responder às perguntas abaixo, com seriedade. Informamos que não há necessidade de se identificar nominalmente, uma vez que estamos interessados apenas nas suas respostas.

Antecipadamente agradecemos.

Prof (a). _____

| DADOS PESSOAIS | |
|---|---|
| 1 Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino | 2 Idades <input type="checkbox"/> Menos de 20 anos <input type="checkbox"/> De 20 a 25 anos <input type="checkbox"/> De 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> Mais de 30 anos |
| 3 Onde cursou o Ensino Médio <input type="checkbox"/> Escola Pública <input type="checkbox"/> Escola Particular | 4 Fez cursinho preparatório para entrar na Faculdade ou Universidade? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não |
| 5 Onde faz o curso de Administração de Empresas? <input type="checkbox"/> Universidade Pública <input type="checkbox"/> Universidade Privada <input type="checkbox"/> Centro Universitário Público <input type="checkbox"/> Centro Universitário Privado <input type="checkbox"/> Faculdade Pública <input type="checkbox"/> Faculdade Privada | 6 Motivo predominante da escolha do curso: <input type="checkbox"/> Relação com trabalho atual <input type="checkbox"/> Aptidão pessoal <input type="checkbox"/> Prestígio social/ econômico <input type="checkbox"/> Oportunidade no mercado de trabalho <input type="checkbox"/> Baixa concorrência por vagas <input type="checkbox"/> outro motivo: _____ |
| 7 Exercício de atividade remunerada: <input type="checkbox"/> Não exerce <input type="checkbox"/> Parcial (até 30 horas/semanais) <input type="checkbox"/> Integral (31 horas ou mais) <input type="checkbox"/> Trabalho eventual | 8 Período no qual faz o curso: <input type="checkbox"/> Só diurno <input type="checkbox"/> Só noturno <input type="checkbox"/> Maior parte diurno <input type="checkbox"/> Maior parte noturno |
| 9 Em qual semestre está matriculado? <input type="checkbox"/> 13º trimestre <input type="checkbox"/> 14º trimestre <input type="checkbox"/> 15º trimestre <input type="checkbox"/> 16º trimestre | |

Os cursos de Administração de Empresas propõem-se a desenvolver nos alunos um conjunto de competências e habilidades consideradas importantes para sua formação profissional. Algumas dessas competências e habilidades estão relacionadas abaixo.

Leia cada uma das frases e anote o seu grau de discordância ou concordância com cada uma delas, notando um X na coluna correspondente.

| Durante o curso de Administração de Empresas aprendi a: | Concordo | | | Discordo | | |
|---|------------|-------|-------|------------|-------|-------|
| | Totalmente | Muito | Pouco | Totalmente | Muito | Pouco |
| 1. Identificar e definir problemas, bem como desenvolver soluções. | | | | | | |
| 2. Pensar estrategicamente, em relação às oportunidades e resultados. | | | | | | |
| 3. Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho. | | | | | | |
| 4. Transferir e aplicar conhecimentos técnicos na resolução de problemas em situação de trabalho. | | | | | | |
| 5. Tomar decisões a partir da identificação e análise dos vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho. | | | | | | |
| 6. Atuar em equipes interdisciplinares e relacionar-me com outras pessoas. | | | | | | |
| 7. Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores. | | | | | | |
| 8. Comunicar-me na forma escrita e verbal de forma clara e objetiva. | | | | | | |
| 9. Raciocinar de forma lógica e analítica, utilizando o embasamento matemático. | | | | | | |
| 10. Raciocinar de forma lógica e analítica, estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos produtivos, administrativos e de controle. | | | | | | |
| 11. Ter postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados. | | | | | | |
| 12. Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com ideias, soluções, sugerindo ações sem necessidades de que seja solicitado a fazer isso. | | | | | | |
| 13. Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável. | | | | | | |

Continua

Continuação

| Durante o curso de Administração de Empresas aprendi a: | Concordo | | | Discordo | | |
|---|------------|-------|-------|------------|-------|-------|
| | Totalmente | Muito | Pouco | Totalmente | Muito | Pouco |
| 14. Manter-me produtivo, apesar de os obstáculos e pressões inerentes às situações de trabalho. | | | | | | |
| 15. Pesquisar e buscar os conhecimentos necessários ao aprofundamento e atualização nas áreas funcionais de meu interesse. | | | | | | |
| 16. Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade. | | | | | | |
| 17. Agir buscando atender às demandas críticas, com senso de responsabilidade, observando os direitos e deveres dos indivíduos. | | | | | | |
| 18. Transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para situações de trabalho. | | | | | | |
| 19. Adaptar-me às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios. | | | | | | |
| 20. Elaborar e implementar projetos em organizações. | | | | | | |
| 21. Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração. | | | | | | |
| 22. Emitir pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais. | | | | | | |
| 23. Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional. | | | | | | |
| 24. Considerar aspectos de responsabilidade social, na tomada de decisão. | | | | | | |
| 25. Ter juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios. | | | | | | |
| 26. Respeitar o próximo. | | | | | | |
| 27. Ter autocrítica. | | | | | | |
| 28. Analisando a sua passagem pela Faculdade, destaque as suas mudanças pessoais nestes últimos anos. | | | | | | |
| 29. O que você mudaria na Faculdade para que o seu processo de aprendizagem tivesse sido melhor? | | | | | | |
| 30. Os conhecimentos e habilidades adquiridos na Faculdade foram utilizados durante as atividades desenvolvidas no estágio? | | | | | | |
| 31. Destaque, por ordem de importância, as disciplinas que mais contribuíram para a aquisição das competências e habilidades desejadas na formação de um administrador de empresas. | | | | | | |
| 32. Destaque as disciplinas que dispensaria do seu currículo explicando o porquê. | | | | | | |
| 33. Qual é a sua opinião geral sobre a preparação obtida no curso de graduação de Administração de Empresas? | | | | | | |

APÊNDICE A

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- 1- Qual o tipo de profissional que o Terceiro Setor espera de um administrador?
- 2- Qual a formação acadêmica que o Terceiro Setor necessita para uma administração de excelência?
- 3- Quais os critérios utilizados pela organização para selecionar um profissional para o Terceiro Setor?
- 4- Quais as competências esperadas que o administrador do Terceiro Setor tenha como base profissional?
- 5- O que você espera de um administrador do Terceiro Setor?
- 6- Você acredita que as IES desenvolvem habilidades individuais em seus alunos que possam atender ao Terceiro Setor? Poderia citar quais?
- 7- Como identificar a capacidade de mobilização das potencialidades da sua Instituição?