

## Expectativas para o Desenvolvimento e a Formação do Administrador no Mercado Globalizado: Um estudo de caso em uma universidade brasileira

Fábio Francisco de ARAUJO

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

[fabiofdearaujo@gmail.com](mailto:fabiofdearaujo@gmail.com)

### Resumo

O mercado global impacta seriamente a conjuntura do mundo contemporâneo. Nesse contexto, as organizações têm enfrentado grandes desafios para garantir sua sobrevivência e permanecer competitiva. As inovações tecnológicas e a globalização da economia demandam por profissionais cada vez mais qualificados e com as mais variadas competências para atuar no atual mercado de trabalho. Em decorrência desse processo, a temática do trabalho e sua relação com a educação tornam-se objeto de reflexão de formadores, sociólogos, administradores e profissionais da área sob os mais diversos enfoques e encaminhamentos teóricos. Diante dessa realidade, as instituições de ensino superior que oferecem o curso de graduação em Administração são chamadas a repensar as metodologias de ensino, visando atender as novas exigências de mercado. O estudo procurou descrever e analisar percepções, objetivos e interesses dos alunos, educadores e profissionais formados sobre suas respectivas expectativas na formação do administrador. Os resultados da pesquisa apontam que o currículo do curso deve ser flexível e interdisciplinar para que os alunos tenham acesso a disciplinas que promovam o desenvolvimento de suas competências profissionais e sociais, favorecendo ao futuro profissional um perfil apto às imposições do mundo globalizado.

**Área temática:** Cooperação Internacional.

**Palavras-chave:** Mercado Globalizado; Formação do Capital Humano; Ensino Corporativo.

### **Attentes pour le développement et la formation d'administrateur dans le marché globalisé: une étude de cas dans une université brésilienne**

#### Résumé:

Le marché mondial apporte de graves répercussions pour le monde contemporain. Dans ce contexte, les organisations ont dû relever des défis pour assurer leur survie et à demeurer concurrentiel. Les innovations technologiques et la mondialisation de l'économie sont plus exigeants des professionnels qualifiés et aux compétences variées pour servir sur le marché du travail actuel. À la suite de ce processus, le thème du travail et sa relation avec l'éducation deviennent l'objet de réflexion pour les enseignants, les sociologues, les administrateurs et les professionnels dans les approches les plus diverses et théoriques. Compte tenu de cette réalité, les institutions d'enseignement supérieur offrant des cours de gestion sont invitées à repenser les méthodes d'enseignement, pour répondre aux nouvelles exigences du marché. L'étude visait à décrire et analyser les perceptions, les objectifs et les intérêts des étudiants, des éducateurs et des professionnels formés sur leurs attentes respectives dans la formation de l'administrateur. Les résultats de la recherche indiquent que le programme du cours doit être souple et interdisciplinaire afin que les étudiants aient accès à des cours qui favorisent le développement de leurs compétences professionnelles et sociales, en favorisant le futur profil professionnel capable de percevoir un monde globalisé.

**Champ thématique:** Coopération Internationale.

**Mots-clés:** Marché Globalisé; Formation du Capital Humain; Corporatif Education.

## 1. Introdução

Na conjuntura do mundo contemporâneo as organizações têm enfrentado grandes desafios para garantir sua sobrevivência e permanecer competitiva (Araujo e Chauvel, 2007; Arrigui, 1996; Almeida e Gutierrez, 2005; Canclini, 2003; Harvey, 1992; Jameson, 2001; Kotabe e Helsen, 2000; Levitt, 1990; Vakaloulis, 2001). A aceleração das inovações tecnológicas e a globalização da economia impuseram às organizações a demanda por profissionais cada vez mais qualificados e com as mais variadas competências. Em decorrência desse processo, a temática do trabalho e sua relação com a educação tornam-se objeto de reflexão de formadores, sociólogos, administradores e outros profissionais da área de ciências sociais sob os mais diversos enfoques e encaminhamentos teóricos (Arrigui, 1996; Bourdieu, 1996; Canclini, 2003).

Neste cenário de intensificação das relações entre países, as empresas precisam desenvolver estratégias que garantam a continuidade nos seus mercados domésticos e permitam ganhar espaço em mercados estrangeiros (Kotabe e Helsen, 2000). Vários fatores influenciam o sucesso ou o fracasso das empresas no mercado global, tais como: compreensão dos movimentos da concorrência, desenvolvimento tecnológico, observância das culturas regionais, entre outros (Araujo e Chauvel, 2007; Quelch, 2001). As empresas que conseguem adaptar-se melhor e, sobretudo, mais rápido às novas exigências do mercado têm grandes chances de sucesso e abrem caminho para o crescimento além de suas fronteiras (Kotabe e Helsen, 2000; Hamel e Prahalad, 1985).

Vários estudiosos (Arrigui, 1996; Canclini, 2003; Harvey, 1992; Jameson 1997; Kotler, 1986; Vakaloulis, 2001) ensinam que tais mudanças vão exigir de todos os seguimentos da sociedade, entidades públicas e privadas, empresas e cidadãos; a compreensão do fenômeno global para que todos possam participar de forma ativa, respeitando as culturas e necessidades de cada povo. A respeito do fenômeno global, Kotabe e Helsen (2000) observam, também, que esse cenário permitiu surgir condições inteiramente novas de mercado. Por esta razão, além das pessoas e das organizações, as instituições de ensino devem estar atentas às mudanças no ambiente para providenciar a adaptação necessária a fim de preparar um profissional capaz de atuar na nova realidade de competitividade mundializada.

Nunes e Barbosa (2003) sublinham, ainda, que as empresas têm constantemente recorrido às *novas tecnologias organizacionais* para se adaptarem às exigências do mercado atual, das quais é possível destacar os modelos que alteram a estrutura organizacional e os sistemas de produção, a saber: a implementação de princípios do modelo japonês de produção, reengenharia, terceirização e *downsizing*, e também os modelos relacionados às mudanças na sua gestão e à flexibilização do trabalho. Nesse sentido, é fundamental aprofundar o debate sobre a gestão de competências na formação profissional.

Diante desta realidade, as Instituições de Ensino Superior precisam estar atentas para acompanhar as novas exigências do mercado de trabalho, a fim de desenvolverem as competências necessárias para que o profissional que está sendo formado possa responder as novas demandas de mercados impostas pela conjuntura da sociedade contemporânea.

Tendo em vista essas considerações, este trabalho tem por objeto descrever e analisar percepções, objetivos e interesses dos alunos e educadores sobre suas respectivas expectativas na formação do administrador. Essa análise é pensada a partir da nova realidade de mercado no país e no mundo, considerando as percepções, os objetivos e os interesses de estudantes dessa área, de ingressos e egressos do curso de administração. Para se chegar a este objetivo, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória por meio de um estudo de caso. Segundo Goode e Hatt (1979), esse método oferece a vantagem de manter juntas as múltiplas características do objeto a ser estudado, o que favorece a compreensão da unidade a ser

estudada - empresa, escola, comunidade, pessoa - em sua totalidade, além de possibilitar o aprofundamento do conhecimento sobre elementos do tema. Para isso, optou-se por trabalhar com informações colhidas entre discentes (regularmente matriculados ou egressos recém-formados) e docentes de uma Instituição de Ensino Superior que oferece curso de graduação em Administração, a qual é reconhecida em sua excelência tanto pelo público em geral quanto pelos critérios de avaliação estabelecidos pelo MEC. Os dados colhidos foram reunidos e analisados conjuntamente. Espera-se que este estudo forneça elementos para melhor apreender a nova realidade de mercado e o papel dos administradores no mundo globalizado, pensar na estrutura e formação desses profissionais, e fornecer subsídios a pesquisas futuras.

A pesquisa de campo se deu com entrevistas semi-estruturadas com alunos e com professores que lecionam disciplinas no curso de Administração. As entrevistas visavam fornecer maiores esclarecimentos sobre a carreira escolhida, as competências necessárias que os profissionais atuantes esperam que os administradores devam ter desenvolvido para responderem às atuais demandas de mercado, e o trabalho dos professores para elaboração de um curso capaz de atender interesses e demandas de um mundo em constante movimento.

## 2. As Organizações e o Mercado Global

O fenômeno global provoca sérias “interferências” no contexto social, como desregulamentação, privatização, intercâmbios culturais, integração política, econômica, social e cultural etc. Com mudanças cada vez mais aceleradas, as organizações são levadas a repensar de suas estratégias, com objetivo de alcançar uma continuada elevação nos níveis de competitividade e de excelência (Nunes e Barbosa, 2003). Para isso, as empresas vêem-se sob uma nova pressão: recrutar, treinar e desenvolver profissionais capazes de atender às demandas de um mercado globalizado.

De acordo com Santos (1996), o mundo globalizado é caracterizado pela ausência de fronteiras, os lugares tendem a deixarem de serem locais para se tornarem mundiais, as pessoas adquirem maior capacidade e necessidade de mobilidade, as informações – econômicas, financeiras, políticas, sociais, culturais etc. - caminham em tempo real de uma parte do mundo à outra pelo “ciberespaço” (Lévy, 1997). O mercado global impacta seriamente as organizações, tornando-as sem pátria e seus produtos sem nacionalidade, o que contribui para o fenômeno que Levitt (1990, p.49) chamou de “homogeneização generalizada de gostos e preferências”.

Este novo modelo de “organização mundial” apresenta três elementos principais: 1) uma dependência crescente de novas tecnologias de pesquisa e desenvolvimento, que conduz a um maior foco em ciências básicas e aplicadas; 2) a reorganização da divisão internacional do trabalho; e, 2) exacerbamento das disputas internacionais pelo domínio dos mercados como resultado das novas escalas de produção, o que leva as nações a alianças políticoeconômicas ganhando força para a concorrência com outras regiões do globo terrestre (Santos, 2003).

Dessa forma, a globalização forçou as organizações a se adaptarem a esse ambiente fluido, que acentua interdependência entre os países, empresas e as pessoas (Arrigui, 1996). Para Santos (1996) os locais estão se sobrepondo à noção rígida do Estado Nacional, tendo em vista que a globalização apresenta um local que não é fixo num lugar, capaz de interagir, simultaneamente, com os mais distintos lugares (Lévy, 1993 e 1994). Dentro dos locais, pessoas e organizações se relacionam, realizam negócios. Existe uma dinâmica completamente nova, em um diferente sistema, caracterizada pela velocidade em que se movimentam os fluxos econômicos e fluxos informacionais (Santos, 1996). Em consequência, para acompanhar essa dinâmica, as empresas precisam ficar mais flexíveis (Harvey, 1992),

fazendo da administração mais estratégica, capaz de absorver múltiplas tarefas, tornando-se: desindustrializada; geopolítica; espacial; efêmera; descentralizada; empreendedora etc. Essas características compõem as organizações do mundo globalizado, características de um tempo que Harvey classifica de “*pós-modernidade flexível*”.

Robertson (1997), por sua vez, observa que mesmo a identidade local não pode ser plenamente compreendida sem dar atenção à globalização porque, para esse autor, as questões globais - transnacionais e nacionais - articulam-se, dando origem ao que chamou de “multiculturalismo”. Sendo assim, o comportamento que o consumidor vai adotar em relação ao produto internacional pode não ser tão previsível. Da mesma maneira também não é uma tarefa simples definir e escolher a melhor estratégia para inserção de um produto num mercado estrangeiro. Por esta razão, o pesquisador defende que para se entender a identidade nacional hoje, é preciso entender o seu relacionamento com a globalização, isto é, entender o quanto à sociedade em questão se relaciona e se influencia com o meio exterior.

Muitos autores concordam que a internacionalização das organizações, numa economia globalizada, é vital para garantir sua própria existência. As empresas que ficarem estagnadas, atuando em um pequeno recorte no espaço, incorrem no risco de perder mercado para a concorrência internacional que pode se instalar mais cedo ou mais tarde em sua praça (Kotabe e Helsen, 2000; Moreira, 1994). Levitt (1990), em seu artigo clássico, *A Globalização de Mercados*, fornece um argumento para a comercialização de produtos padronizados nos mercados estrangeiros. Segundo ele, as novas tecnologias de comunicação e transporte levam as pessoas a desejarem, em todos os lugares, as mesmas coisas. O mundo estaria se transformando num mercado comum, no qual as pessoas desejam os mesmos produtos e o mesmo estilo de vida. Essa “convergência” crescente de necessidades e desejos favoreceria a comercialização de produtos globais, padronizados, capazes de gerar economias de escala e, simultaneamente, atrair e satisfazer os consumidores em vários mercados. Como resume Kotler (1998), as empresas globais precisariam, então, esquecer as diferenças idiossincráticas entre países e se empenhar em satisfazer anseios universais.

Em sentido oposto, Quelch (2001) e Robertson (1997) defendem que a homogeneização dos mercados é um mito. Para os autores, a estratégia global acaba atingindo somente os consumidores que têm preferência por marcas ou produtos internacionalizados. Assim, é preciso considerar os gostos, a cultura e preferências, realizando adaptações que visam aproximar o produto dos consumidores locais. Seguindo essa linha de entendimento, encontramos ainda Doz *et al.* (1981), Hamel e Prahalad (1985), cujos estudos também apontam que para lançar um produto no mercado estrangeiro, é necessário saber se este vai atender as demandas e expectativas do consumidor local. Como resume Schuh (2000, p. 2-3), “é preciso diferenciar a padronização de programas e a de processos [...]. A padronização de processos pode ser exercida mesmo por empresas multidomésticas que perseguem prioritariamente uma estratégia de adaptação”. Por processos, entende-se “tomada de decisões, coleta de dados, planejamento e reporting processes”, ou seja, atividades de gestão e de marketing, que podem ser, em maior ou menor grau, centralizadas e controladas pela matriz em seu país de origem. Kotabe e Helsen (2000) alertam que, independentemente da estratégia adotada, levar negócios, produtos, serviços, abrir filiais etc. em mercados estrangeiros requer preparação e um profundo trabalho de pesquisa e gente qualificada.

Para que isso se torne possível fazer frente a todas essas mudanças ocorridas nos últimos anos no mundo e, conseqüentemente, nas organizações. A internacionalização implica na demanda por profissionais capazes de interagir com as especificidades do mercado local, procurando tornar o negócio mais próximo desse público. Por sua vez, a atuação local também implica na demanda por profissionais capazes de lidar com as novas exigências do mercado, capazes de reconhecer e enfrentar situações próprias dessa nova época e, sobretudo,



capazes de trazer respostas adequadas e soluções eficientes. Dessa forma, é cada vez mais importante desenvolver profissionais com as competências necessárias para atender as novas imposições e exigências do mercado globalizado. Nesse sentido, as instituições formadoras precisam estar sensíveis ao mercado de trabalho para elaborarem projetos de ensino alinhados à atual realidade de profissionalização.

### 3. A adoção de Competências no Ensino de Administração no Brasil

A renovação das qualificações necessárias para gerir negócios no atual cenário global é imposta tanto aos profissionais que se hoje são formados quanto àqueles que já atuam no mercado de trabalho. Dada a relevância do assunto, essa questão também desperta grande preocupação dos formadores do profissional em administração e, portanto, é um assunto muito refletido no meio acadêmico. Como observam Piccinini, Ultramari e Oliveira (2007), para melhor atuação empresarial estão sendo exigido o conhecimento das novas tecnologias organizacionais e estruturas flexíveis, que inclui modelos e novas diretrizes no processo administrativo de uma organização, tais como criação de valor, aprendizagem, flexibilidade, *downsizing*, reengenharia, tecnologia da informação, terceirização, multifuncionalidade e formação de redes internas e externas à organização.

A análise da temática do trabalho e sua relação com a educação revelam que a aceleração das inovações tecnológicas e a globalização dos mercados têm levado às organizações a demandarem por profissionais “dotados de competências variadas” (Kilimnik *et al.*, 2003). Educadores e profissionais de mercado têm percebido que o desenvolvimento de competências para se exercer as atividades no mundo do trabalho é, hoje, uma noção considerada essencial. Mas o que significa competências para a ciência da administração? Essa definição ainda não está totalmente satisfeita para aos estudiosos do tema.

Segundo Vieira e Luz (2003), nas duas últimas décadas, vários teóricos se colocaram ante o desafio de conceituar competência como termo na administração. Contudo, esse desafio não tem sido resolvido facilmente. A palavra competência é empregada de diferentes formas, a mais comum é para “designar pessoa qualificada para realizar algo” (Fleury e Fleury, 2000, p.18). Ou também como bem colocam Dutra *et al.* (1998), que definem competência em administração como um conjunto de qualificações que possibilita a um indivíduo ter um desempenho superior em situação de trabalho.

Ramos (2001), porém, entende haver uma distinção entre as noções de qualificação e de competência. A pesquisadora entende que, na verdade, a noção de qualificação norteou as relações sociais de trabalho e de ensino diante das características de produtividade até então imperativas. Contudo, as mudanças dos processos produtivos estão, gradativamente, transformando o conceito de qualificação, e abrindo espaço à noção de competência. Mas, para ela, competência não poderia ser uma espécie de complemento ou atualização da noção de qualificação, pois, nesse caso, não seria necessário recorrer a um novo signo.

Ramos (2001, p.19) acredita que a melhor forma de se compreender essa distinção é visualizá-la com uma questão de deslocamento conceitual, tendo em vista que o conceito de competência nega ao mesmo tempo em que afirma algumas das dimensões do conceito de qualificação na relação trabalho-educação. Isto é, o conceito de competência “na medida em que reafirma e nega o conceito de qualificação, como o qual disputa espaço no ordenamento teórico-empírico das relações que a têm como referência e, por isto, o desloca”.

Estudos realizados por Araujo e Rocha-Pinto (2005) apontam que o desenvolvimento de competências é mesmo fundamental para o administrador que chega ao mercado de trabalho. Segundo os pesquisadores, essa noção é recente e tem ganhando muito espaço depois da intensificação das relações entre os mercados com a globalização. Para os

estudiosos, a noção de competência se relaciona com o saber ser do profissional de administração, isto é, a competência se expressa por meio de um conjunto de características que um administrador “vem a ser”, tais como: a atitude para o julgamento de uma determinada ação, a qualidade do trabalho, capacidade de tomada de decisão, a convivência participativa e solidária, a criatividade e determinação, a iniciativa, o interesse, a proatividade, a liderança e agilidade, o espírito empreendedor, o comportamento ético, a empatia e sensibilidade, bem como outros atributos humanos e profissionais que possam ser necessários no exercício das atividades de trabalho, que se tornam fundamentais em um ambiente altamente competitivo em função da globalização de mercado.

Ducci (1996), entrando nessa discussão, compreende como competência a capacidade de enfrentar e solucionar problemas com êxito nas situações de incerteza tão comuns no trabalho, ou seja, equilíbrio e capacidade de ação face às contingências das atividades de trabalho. Segundo este conceito, a principal diferença entre os conceitos de competência e qualificação reside na imprevisibilidade de agir do profissional (Ducci, 1996).

Por outro lado, Sandberg (1994) esclarece que existem estudos que abordam duas maneiras para apreender competências pelos gestores. A primeira seria a discutida até agora, como mostra o recente trabalho de Oliveira *et al.* (2009), sendo focada na apreensão de competências em nível individual. A segunda seria a apreensão de competência em nível coletivo. Na perspectiva do coletivo, as competências são discutidas em termos de competências distintivas da organização, ou seja, é diretamente relacionada aos sistemas e rotinas próprios da organização. Essas considerações vão ao encontro do entendimento a que chegaram Prahalad e Hamel (1995), pois atualmente, de acordo com os autores, uma empresa precisa ser compreendida não apenas como um portfólio de produtos/serviços, mas também como um portfólio de competências, que seriam o conjunto de habilidades, tecnologias e capacidades presentes na empresa e que mantêm o seu sucesso.

Tanguy (1997, p.167) aponta que os discursos sobre as competências estão crescendo em diferentes esferas da sociedade. Para essa estudiosa, no que se refere ao mundo das empresas, a noção de competência “é invocada tanto nas políticas de emprego orientadas pela busca de flexibilidade, quanto pelas políticas de mudança da organização do trabalho ou de gestão de pessoal”. Nesse contexto, a referida autora argumenta que essa aplicação extensiva da noção de competência pode resultar em problemas e ambivalência.

Segundo Zarifian (2001), para que se possa compreender o atual emprego do termo competência em administração, com mais profundidade, é necessário uma análise mais acurada das mudanças no mercado de trabalho e nas organizações ocorridas nos últimos anos. Na mesma direção, Nunes e Barbosa (2003) observam que, para administração, o termo competência tem sua origem associado às transformações que aconteceram no ambiente organizacional a partir da década de 80, sobretudo após a consolidação do fenômeno global, quando as empresas vêm-se em um contínuo processo de reestruturação organizacional e de aumento da complexidade no trabalho. Sem dúvida, esse processo acarretou numa crescente necessidade de se lidar com as contingências internas e externas no ambiente empresarial.

Nunes e Barbosa (2003, p.4), na tentativa de fazer uma síntese para conceituar competência, reúnem algumas características relacionadas ao tema, a saber: “desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação); capacitação (aptidão); práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos (ação); articulação de recursos (mobilização); busca de melhores desempenhos (resultados); questionamento constante (perspectiva dinâmica); processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo (autodesenvolvimento); relacionamento com outras pessoas (interação)”.

Deluiz *et all.* (1999) propõe que o modelo de competências seja pensado como uma nova referência para a questão da formação profissional nos dias de hoje, com intuito de obter resultados além das “necessidades imediatistas mercadológicas”. Para tal, o pesquisador orienta que sejam definidas quais as competências necessárias ao trabalho e quais os seus conteúdos, como se adquire e se transmite, e como se estruturam essas competências no atual contexto do mercado de trabalho. Em seguidas, as informações devem ser trabalhadas e alinhadas para uma abordagem de ensino.

A importância da atualização do sistema educacional emerge face às atuais exigências de competitividade, produtividade e inovação do sistema produtivo. Em outro trabalho, Deluiz (2001) informa que o sistema educacional dos países latino-americanos sofre alterações, a partir da década de 90, com objetivo de atender as novas necessidades do mercado de trabalho, bem como a necessidade de demarcar os mecanismos de controle e avaliação da qualidade do sistema de ensino.

No Brasil, as mudanças no sistema educacional ocorrem a partir de 1995, quando da publicação da lei 9.131, que data de 24/11/95. A nova legislação traz o projeto de Diretrizes Curriculares Nacionais para orientar os cursos de graduação do país. O cerne da lei é flexibilizar o currículo e conceder uma autonomia maior às instituições para elaboração dos cursos oferecidos durante a graduação. Esse modelo pretende possibilitar às escolas desenvolverem seus projetos pedagógicos em compasso com os avanços científicos e tecnológicos, buscando adequação com as demandas sociais e locais. As diretrizes são direcionadas para que o estudante tenha acesso a uma formação básica com o objetivo de desenvolver futuros profissionais capazes de enfrentar os desafios das rápidas mudanças na sociedade, no mercado de trabalho e nas condições de exercício da profissão.

O desenvolvimento de competências é um dos princípios norteadores das Diretrizes Curriculares Gerais dos Cursos de Graduação, considerada fundamental para o exercício da laboralidade nos tempos de hoje (Nunes e Barbosa, 2003). Em análise direta ao referido documento, percebeu-se que competência profissional é entendida como a ‘capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho’ (BRASIL, 1999). Essas diretrizes são divididas em duas partes. A primeira parte traz as diretrizes comuns aos cursos, tratando do projeto pedagógico, da organização curricular, de estágios, atividades complementares, do acompanhamento e da avaliação, e, por fim, da monografia ou trabalho final de curso. A segunda parte apresenta as diretrizes específicas por curso, na qual se encontram a definição do perfil desejado do formando, as competências e habilidades que devem ser possibilitadas na formação do estudante e os conteúdos curriculares (BRASIL, 1999). De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais, o perfil desejado do formando do curso de graduação em Administração é expresso da seguinte forma:

“o curso de Administração deve ensinar condições para que o bacharel em Administração esteja capacitado a compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento no seu conjunto, observados os níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como a desenvolver o alto gerenciamento e a assimilação de novas informações, apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas presentes ou emergentes nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.” (BRASIL, 2002, p.13).

Além do perfil desejado, as Diretrizes Curriculares arrolam as competências e habilidades que o profissional formado em administração deve possuir, as quais são descritas a seguir: ‘reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar

conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão; desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento; desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais; ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional; desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável' (BRASIL, 2002, p.13).

As Diretrizes Curriculares trazem, ainda, uma 'orientação básica' (BRASIL, 2002, p.14), para a construção do conteúdo curricular a ser elaborado pela instituição de ensino, de acordo com a percepção dos formadores para com o ambiente profissional dos administradores. Essa flexibilidade visa direcionar o caminho para que a organização curricular contemple as competências e habilidades exigidas a estes profissionais na atual realidade de fluidez e constantes transformações do mercado de trabalho.

#### 4. As expectativas em relação ao curso de administração

Este item do trabalho apresenta dados de entrevistas coletados juntos aos alunos do curso de administração e profissionais (desde que egressos do curso de Administração) que atuam no mercado com atividades relacionadas à gestão. A análise dos dados foi organizada da seguinte forma: num primeiro momento, procurou-se descrever, em grandes linhas, a percepção do alunado da instituição de ensino selecionada sobre o que esperam os estudantes que cursam a graduação em administração. Em seguida, também em grandes linhas, a percepção de egressos no curso, como já informado se optou por entrevistar somente ex-alunos da mesma instituição, com o objetivo de buscar informações sobre as competências necessárias para o ingresso no mercado brasileiro diante do contexto da globalização que hoje se impõe.

##### a) A Percepção dos Alunos

Com base nos depoimentos obtidos entre o alunado do curso de administração na instituição pesquisada, foram reunidos alguns atributos que respondem, em certa medida, os anseios do corpo do discente em relação ao curso escolhido.

No primeiro momento, observaram-se aspectos que contribuíram para a escolha profissional. Desses aspectos, o ponto mais citado foi sobre a oportunidade de colocação no mercado de trabalho. Dentro das oportunidades se inclui desde a possibilidade de inserção em diversas áreas ou funções operacionais de uma empresa, seja esta pública ou privada, até a possibilidade de abertura/gestão do próprio negócio. Credita-se ao administrador uma visão mais ampla de atuação em uma organização e nos diversos setores econômicos. O comentário a seguir ilustra muito bem a opinião do grupo estudado: *“Sempre me identifiquei com administração, por ser uma pessoa determinada, comunicativa e criativa. A administração tem um leque de oportunidades muito amplo, podendo trabalhar desde a área financeira até a área de recursos humanos... Por ser um curso em que tem muitas de opções no mercado, eu terei conhecimentos que me serão úteis para o caso de querer abrir meu próprio negócio”*.



Ainda segundo aos aspectos que levaram as escolha profissional, outros pontos que merecem destaque foram: a identificação, alguns alunos fazem declarações colocadas de uma forma entusiástica, ilustradas com exemplos de funções e traços do administrador; a influência familiar, existem aqueles que informam ter escolhido a profissão para dar continuidade à gestão familiar; áreas de interesse, há alunos que fazem referência às funções operacionais - marketing, finanças, logística, produção e recursos humanos - como motivadoras à seleção do curso de administração; e sem opção, há estudantes ingressos no curso que afirmam não vislumbrarem exatamente uma alternativa profissional ou acadêmica, mas defendem que é um curso pode facilitar o acesso ao mercado de trabalho.

Esse último aspecto remete, ainda que não diretamente, ao primeiro: oportunidade. Mesmo os alunos que não conseguem apontar uma opção para a escolha do curso, revelam haver alguma expectativa de que estudar administração seja um caminho para vida profissional, ainda que esta não esteja previamente definida. Isso remonta um pouco da percepção de que administração seja um curso bem próximo à atual realidade social do trabalho e, por essa razão, é muitas vezes utilizado como porta de entrada no mercado.

Do ponto de vista da avaliação ao conteúdo formativo do curso, foi possível perceber que as opiniões variam muito em relação à satisfação dos assuntos ministrados em sala de aula. Os alunos criticam muito alguns temas que são repetitivamente abordados em diferentes disciplinas, apontando que esse tempo poderia ser dedicado para trabalhar novos conceitos dentro do assunto ou mesmo disponibilizados para discutir de novos temas de estudo pertinentes ao curso. Outros reclamam de superficialidade com que alguns assuntos são tratados. Há também quem argumente que as disciplinas precisam rapidamente de atualização em razão dos constantes movimentos que ocorrem hoje no contexto social, informação que vão ao encontro da preocupação trazida no presente estudo, além de confirmar o que já alertava Araujo e Rocha-Pinto (2005), Nunes e Barbosa (2003), Piccinini, Oltramari e Oliveira (2007), Santos (1996).

Por outro lado, porém, grande parte do alunado afirma que o conteúdo ensinado é suficiente para uma formação acadêmica completa e competitiva. Sobre as impressões das disciplinas estudadas, os alunos comentam a importância das teorias administrativas, destacando-se a disciplina que abordam sobre os principais componentes do papel do administrador. Em seguida aparecem as disciplinas mais técnicas, iniciando-se pelas quantitativas e financeiras, depois do marketing seguido de recursos humanos.

Outro ponto que deve ser mencionado é a aprovação dos alunos em relação ao método de ensino por meio de estudos de casos, utilizadas para despertar no estudante características como a análise crítica, a pro-atividade e a liderança, as quais ajudam na compreensão das situações para melhor tomada de decisão no dia-a-dia da empresa.

A aquisição de competências também é visto pelos alunos como muito importante para o exercício das atividades do administrador. Quando questionados, respeitando o limite dos mesmos em relação ao conhecimento do tema, o grupo inquirido responde que as principais competências a serem desenvolvidas em um curso de administração são as seguintes: visão estratégica, capacidade de enfrentar os desafios de mercado e capacidade de gerir pessoas.

#### b) A Percepção dos Profissionais de Administração

A partir dos dados colhidos, é possível perceber que os profissionais da área ainda não estão devidamente conscientes a respeito do significado de alguns conceitos, como o de competência. Talvez devido à imprecisão conceitual apontada por Ramos (2001), Tanguy (1997), Vieira e Luz (2003), muitos gestores entendem competência somente como as qualificações que uma pessoa deve ter para que seja absorvida pelo mercado de trabalho. Mesmo para os profissionais egressos mais recentemente do curso de administração, a noção

de competência ainda não aparece de forma precisa, sendo apontada como habilidades e conhecimentos possuídos pelo profissional.

Verificou-se que as empresas hoje não esperam somente profissionais voltados meramente ao comando para atingir os resultados, mas desejam pessoas que buscam atingir seus resultados por meio das pessoas, inspirando-as e ajudando-as a formar opiniões. Além disso, a confiança é descrita como um fundamental para o sucesso de um gestor, pois este precisa ser acreditado como tal para liderar pessoas e fazer o seu trabalho.

Quando perguntados sobre quais atributos que têm maior importância para o exercício das atividades inerentes à formação de administrador, estes profissionais respondem a visão estratégica e a satisfação com o trabalho escolhido. Outros atributos também são fortemente valorizados, a saber: abertura a novas idéias, humildade, predisposição para correr riscos, habilidade de trabalhos em equipe, gerenciamento de inovação, antecipação de ameaças e oportunidades, coordenação adequada de conflitos, desenvolvimento de pessoas, capacidade de correlacionar fatos com repercussões na empresa, flexibilidade, conhecimento de negócios internacionais, conhecimento de processos de alianças no mercado, outros idiomas e conhecimento de culturas de outros países.

Quando convidados a refletirem sobre os pontos fortes que a serem desenvolvidos na personalidade de um administrador, é citada a persuasão em primeiro lugar, isso sugere que a capacidade de convencer e motivar outras pessoas são indispensáveis para um gestor, ou seja, espera-se naturalmente que o profissional possua essa característica. Acredita-se que as pessoas persuasivas são boas em influenciar e dirigir aqueles com quem interagem, levando-os a pensar em unicidade, o que facilita para mantê-los motivados em torno de objetivos comuns. A assertividade aparece em seguida, traduzida como a capacidade de transmitir orientações com clareza e garantir que sejam compreendidos por suas equipes de trabalho. A flexibilidade novamente é citada como outro ponto forte que merece destaque, relacionando-a ao fato de que os administradores gostam de experimentar o novo e, devido ao senso de urgência inerente a este profissional, costumam ser ágeis e versáteis na busca de resultados. Por esta mesma razão, é muito comum incorrem em erros, porém, devem ser capazes de revertê-los e fazer deles um degrau para o seu desenvolvimento e aprendizado.

No que diz respeito ao relacionamento interpessoal, os egressos do curso de administração que responderam a pesquisa mencionam que um administrador deve possuir um bom nível de empatia e serem capazes de apreender as informações, mesmo as sutis, sugeridas pelas pessoas com as quais estão se comunicando. Isso possibilita escutar novas idéias e se ajustar às necessidades de seus pares, superiores, subordinados, ou clientes.

As experiências dos entrevistados lhes permitem tecer algumas críticas aos administradores. É observado que, na prática, os profissionais de gestão costumam ser ousados e mais motivados por desafios do que por reconhecimento, o que pode levá-lo a cometer erros por falta de cautela, por outro lado sugere que estes não ficam presos à aceitação de terceiros para tomar uma decisão. Outra crítica percebida foi de que eles nem sempre lembram de elogiar bons trabalhos que foram feitos sob seu comando, esse reconhecimento quando utilizado de maneira correta pode significar uma forma de dar às pessoas de sua equipe uma resposta sobre o trabalho que vêm realizando. Foi observado também que alguns gestores são ainda impulsivos e imediatistas em demasia, e outros têm dificuldades de acompanhar ritmos diferentes dos seus no ambiente de trabalho. Essa última crítica observada é uma característica negativa e perigosa ao profissional de gestão, sobretudo no atual cenário de alta fluidez e de constantes mudanças no ambiente organizacional.

Por fim, uma observação bastante pertinente, é a consciência de que os administradores bem formados e com as competências bem desenvolvidas irão estar mais habilitado também a perceber e aprimorar as competências das pessoas com quem convivem e

trabalham, podendo assim aproveitar melhor o potencial de cada um, valorizá-los, e ajudá-los ativamente em seu desenvolvimento profissional. Essa visão contribui no crescimento pessoal dos funcionários e, em consequência, no crescimento da própria organização. Diante de um mercado sem fronteiras e cada vez mais competitivo, essa estratégia de fomento do potencial interno pode ser crucial para garantir a sobrevivência da organização.

## 5. O Curso de Administração e a Formação Acadêmica

De um modo geral, segundo as informações prestadas pelo corpo docente da universidade pesquisada, os educadores acompanham atentamente as freqüentes mudanças que ocorrem no mercado de trabalho. Eles percebem que o impacto da globalização nas diversas atividades humanas tem chamado as instituições formadoras de administradores a repensarem suas metodologias de ensino, com o intuito de qualificar o aparelho de ensino para que este possa dar as oportunidades de desenvolver as competências exigidas atualmente pelo mercado aos profissionais que serão formados.

Os professores entendem que um curso deve responder às demandas do mercado, sendo alinhado aos interesses, no que possível, daqueles que devem obter a formação. Por esta razão, processos de reforma curricular estão acontecendo em várias etapas de ensino. No ensino superior, observando especificamente o curso de administração, esses processos têm sido impulsionados pela demanda de um profissional mais apto às contingências do mundo global, reconhecendo a necessidade de desenvolver um perfil profissional participativo, analítico e crítico diante das situações e dos problemas organizacionais nos diferentes níveis de gestão.

Hoje, a formação de competências é identificada como um importante caminho para colocar no mercado os profissionais capazes de interagir com as exigências do tempo moderno. Entretanto, o cenário mundial do trabalho, está cada vez mais fluido e dinâmico, apresentando constantes e significativas transformações tecnológicas, políticas, culturais, econômicas, sociais etc. (Araujo e Rocha-Pinto, 2005; Piccinini, Oltramari e Oliveira, 2007). Eis o grande desafio posto aos educadores, pois na medida em que o cenário muda, os formadores precisam elaborar uma nova abordagem de ensino que atenda às expectativas e necessidades que venham a surgir. Esse desafio não é simples, não está apenas se pensando na formação de especialistas, mas no desenvolvimento de pessoas que são levadas a aprender, transmitir e produzir conhecimentos de maneira cooperativa e continuada em suas atividades.

De acordo com estudos de Pereira *et al.* (2004), essas constantes modificações no contexto histórico e social implicam na “construção e reconstrução” no currículo do curso de administração. A principal proposta de seu estudo é a idéia de flexibilização associada a uma reforma curricular para que não haja e nem se mantenha, se for o caso, uma estrutura rígida de condução do curso. A flexibilidade curricular vai permitir ao aluno estampar um ritmo e direção própria ao seu curso, “e de se utilizar com maior eficiência, os mecanismos que a Instituição já oferece em termos de opção de atividades acadêmicas na estruturação dos currículos” (Pereira *et al.*, 2004, p.10).

A proposta de flexibilização curricular no ensino de administração (BRASIL 1999 e 2002) vem sendo acolhida pelos formadores. Segundo a professora que coordenada o curso de graduação na Instituição de Ensino pesquisada (entrevista ao autor), a implantação do modelo de competências na educação profissional, colocada pelo MEC e o CNE, apenas enumerou as diretrizes e os referenciais para a nova educação profissional. Para ela, esse procedimento teve como principal objetivo, diretiva e normativamente, oferecer às escolas autonomia para as suas escolhas metodológicas, facilitando a construção de uma estrutura curricular mais

flexível e adequada às percepções dos atores envolvidos (professores, estudantes e mercado de trabalho).

Outros educadores apontam que a organização curricular deve privilegiar a interdisciplinaridade, estrategicamente o curso de administração deve desenvolver ao futuro egresso as competências necessárias para atender outras demandas da sociedade, além do mercado de trabalho. O administrador precisa ser capacitado para compreender o contexto social ao qual se insere. Dessa forma, o curso contribuiria para torná-lo um ente crítico e participativo, um membro consciente de uma sociedade em um determinado tempo e lugar.

Nesse sentido, alguns professores alertam que o curso de administração, embora inscrito na área de estudos sociais, possa apresentar um perfil exclusivamente técnico. Isso incorre no perigo da elaboração de um currículo que se concentre apenas nas abordagens de teorias administrativas e ensinamento das funções técnicas do administrador, ou seja, restrito as suas funções operacionais como finanças, marketing, logística, produção e recursos humanos. Os docentes observam que essa restrição tecnicista no currículo não é a ideal porque afasta o futuro profissional dos fenômenos sociais, restringindo sua visão, bem como limitando a capacidade de atuação no mercado, na política e na vida social do país. O profissional com essa carência fatalmente vai ter um perfil enviesado e uma tendência maior para ter dificuldades em realizar ajustes face às exigências e mudanças que ocorrem com frequência no mercado de trabalho. O depoimento de uma professora que ensina economia aos alunos do curso de administração ilustra bem esse entendimento:

*“É fundamental desenvolver nesse aluno sólidas noções de economia, mas para isso ele precisa adquirir outros conhecimentos como ferramentas de interpretação da economia, assim como de sua própria atividade profissional. A matemática, por exemplo, é muito importante para estudar determinados fenômenos, pois podemos quantificá-los e estabelecer uma análise. A história também é muito útil, quando realizamos uma análise de um comportamento ao longo do tempo e percebemos variações bruscas, é possível buscar na história a resposta, pode ter acontecido ali alguma guerra, influências externas, mudanças em planos econômicos ou no cenário político etc.”.*

Assim, por ser a administração um curso social, o currículo deve abranger o conteúdo necessário para desenvolver as competências de que necessita para compreensão e possibilidade de atuação em todos os setores que se relacionam com profissão. Portanto, um administrador deve entender de teorias administrativas e de suas funções operacionais, mas também é fundamental entender de sociologia, economia, direito, política, história, psicologia, ética, matemática, e outras disciplinas que venham ser consideradas importantes para o curso. Além disso, a globalização tem colocado alguns saberes próprios desta época, imprescindíveis ao administrador, como conhecimento de culturas, línguas, geografia, comércio e política internacional etc. A coordenadora de graduação confirma: *“O departamento já vem pensando em criar uma área específica de estudos para o business internacional, hoje temos as disciplinas eletivas espalhas nas outras áreas, como Marketing Internacional, Finanças Internacionais, RH e Globalização. A idéia precisa amadurecer, mas talvez se crie a área internacional com essas disciplinas e outras que sejam necessárias e venham ser abertas”.*

Uma outra professora chama atenção ao fato que a universidade deve fomentar a pesquisa entre os alunos. Ela comenta que a cultura de pesquisa no corpo discente ainda é muito tímida no curso de administração, e que muitos alunos têm uma visão limitada e enxergam o curso somente como uma forma de acesso ao mercado profissional (entrevista ao autor). Por essa razão, a universidade deve focar mais na vocação acadêmica, proporcionando aos estudantes a possibilidade ingressar no mercado profissional ou se descobrir em atividades de pesquisa e outras de cunho acadêmico. Nesse sentido, o fomento de atividades



como monitoria e iniciação científica pode impulsionar também o aperfeiçoamento da formação profissional e acadêmica do bacharel em administração no Brasil.

Um professor sugere que o curso deveria ser dividido em ciclos, iniciando-se com disciplinas básicas que abordem as teorias administrativas acompanhadas das disciplinas instrumentais fundamentais para formação. Em seguida, disciplinas que introduzam em linhas gerais cada função operacional do administrador. Por fim, um conjunto maior de disciplinas, ministradas como eletivas, que aprofunde as funções do administrador. Desta forma, o aluno que quiser se profissionalizar em finanças deve cursar eletivas relativas a essa função. Igualmente devem proceder aos alunos que desejam as outras funções. O currículo deveria também prever, entre as eletivas, disciplinas ligadas à pesquisa, técnicas de gestão, políticas públicas, negócios internacionais, empreendedorismo e outros temas relacionados ao curso que possam ser importante aos alunos ou mesmo ao mercado de trabalho (entrevista ao autor).

Essa sugestão remonta a idéia da flexibilidade, isto é, alinhar o curso de acordo com o objetivo profissional dos alunos, o que permitiria ao aluno projetar o seu próprio curso, elegendo as disciplinas de acordo com os seus próprios interesses e alvos profissionais ou acadêmicos. Além disso, esse alinhamento poderia permitir que os estudantes tivessem acesso às disciplinas instrumentais, consideradas fundamentais para prepará-los na interpretação do curso e da sociedade. A estrutura flexível também facilita na abordagem assuntos novos e variados, mantendo o curso em constante atualização com as mudanças que ocorrem no ambiente profissional e no contexto social.

### Considerações Finais

Uma conseqüência clara da intensificação das relações entre países é a urgente necessidade das empresas desenvolverem estratégias que garantam a continuidade nos seus mercados domésticos e permitam ganhar espaço em mercados estrangeiros (Araujo e Chauvel, 2007; Arrigui, 1996; Canclini, 2003; Hamel e Prahalad, 1985; Lévy, 1993 e 1997; Levitt, 1990). Estudiosos do tema, como Kotabe e Helsen (2000) e Quelch (2001), alertam que as organizações que não se adequarem às exigências do fenômeno global ficam sujeitas a estagnação, sendo expostas ao risco de perder mercado para a concorrência internacional que pode se instalar mais cedo ou mais tarde em sua praça. Diante dessa realidade, acadêmicos e profissionais de mercado concordam que conhecer e saber lidar com os processos de internacionalização das organizações, numa economia globalizada, é vital para garantir sua sobrevivência. Nesse contexto, o mercado busca cada vez mais por profissionais aptos para defrontar as imposições do mundo globalizado, com o potencial para contribuir positivamente nos processos de transição que as organizações tenham que adotar e dar continuidade à atividade empresarial. A partir daí, o assunto passa a preocupar as instituições que formam esses profissionais, pois são elas as responsáveis por identificar e desenvolver as competências necessárias para qualificá-los ao atual mercado de trabalho (Deluiz, 2001; Nunes e Barbosa, 2003; Oliveira *et al.*, 2009; Tanguy, 1997).

Segundo os estudos de Pereira *et al.* (2004), as mudanças no contexto social alteram a direção das abordagens de ensino do curso de administração. No mundo globalizado, o cenário se modifica muito rapidamente, o que implica em constantes construções e reconstruções no currículo de graduação. No Brasil, o desenvolvimento de competências para formação profissional foi acolhido pelas Diretrizes Curriculares proposto pelo MEC. Essas diretrizes sinalizam uma tendência para elaboração de um desenho curricular flexibilizado e interdisciplinar. Diante do fenômeno global e de sua influência no mundo, o entendimento das noções de competência se tornou muito importante para ciência da administração, pois segundo Dias (*apud* Nunes e Barbosa, 2003, p. 12), a competência funciona como uma nova

noção para administração, a qual pretende "... ajustar a sociedade às transformações que vêm se apresentando no mundo globalizado e à sociedade do conhecimento...". O desenvolvimento de competência se torna fundamental, sendo que a flexibilização do curso de administração associadas a uma reforma curricular para sua condução, pretende torná-lo mais flexível e mantê-lo atualizado aos interesses dos professores e dos alunos e, sobretudo, do mercado.

O estudo mostrou a preocupação existente de que as instituições de nível superior que foram gestores precisam responder as demandas do atual mercado de atuação profissional, que passa por um momento de constante mudança. Desta forma, o currículo acadêmico elaborado deve atender considerar os anseios, os objetivos e as expectativas dos estudantes que optaram pelo curso, bem como considerar aquilo que o mercado entende com necessário ao profissional. Por sua vez, os professores têm a responsabilidade de transpor nas disciplinas as informações que contribuam para o desenvolvimento das competências necessárias para o exercício profissional do administrador no mercado de trabalho contemporâneo. Por esta razão, é muito importante que as instituições transmitam ao seu corpo discente e futuro gestor, as noções fundamentais sobre a carreira do administrador, as teorias administrativas propriamente ditas, além de matérias instrumentais imprescindíveis à sua formação profissional e social, procurando também oferecer oportunidade de maior desenvolvimento intelectual e acadêmico por meio de projetos científicos como pesquisas, monitoria, palestras e debates com temas científicos.

O estudo releva que as instituições formadoras devem ainda estar continuamente conectadas à realidade externa, considerando que a globalização é um processo em aberto (Harvey, 1992; Canclini, 2003), desta forma os educadores devem acompanhar as novas exigências que venham a surgir no mercado. Nesse sentido, como sugerido pelos professores entrevistados, a flexibilização curricular no ensino da administração pode também funcionar como facilitador desse processo. Um currículo mais flexível poderia contribuir para que o corpo discente possa privilegiar e eger as disciplinas instrumentais de acordo com seus interesses e objetivos, considerando a carreira profissional que este deseja construir. Esse currículo poderia ainda contribuir com a carreira acadêmica por meio do oferecimento de disciplinas que privilegie o aprofundamento em pesquisas aos alunos interessados. Dessa forma, o alinhamento do curso permitiria ao estudante participar diretamente na sua formação, considerando seus interesses e a necessidade do mercado contemporâneo, o que poderia contribuir para o desenvolvimento de um profissional mais completo e dinâmico, capaz de interpretar diferentes contextos e interferir ativa e construtivamente na realidade.

## Referências

- ALMEIDA, M.A.B.; GUTIERREZ, G.L. O Lazer no Brasil: do nacional-desenvolvimentismo à globalização. *Conexões*. 3 (1), 36-57, 2005.
- ARAUJO, F.F.; CHAUVEL, M.A. Estratégias de lançamento de filmes europeus no mercado brasileiro: um estudo de caso numa distribuidora independente. *Anais do XXXI EnAnpad*. Rio de Janeiro, 2007.
- ARAUJO, F.F.; ROCHA-PINTO, S.R. A Competência do Administrador: A Voz do Vir a Ser. *Anais do XIII Seminário de Iniciação Científica da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro*. PUC-RIO, 2005.
- ARRIGUI, G. *O Longo Século XX: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- BOURDIEU, P. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. São Paulo: Papius, 1996.
- BRASIL. Ministério da Educação. Resolução CNE/CEB. Nº. 4, de dezembro de 1999. Brasília, DF, 1999. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acessado em 27/07/2009.

- BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Parecer CES/CNE 0146/2002, aprovado em 03/04/2002. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/pareceres/14602DCEACTHSEMMDTD.doc>>. Acessado em 27/07/2009.
- CANCLINI, N.G. A Globalização Imaginada. São Paulo: Editora Iluminuras, 2003.
- DELUIZ, N. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. Boletim Técnico do SENAC, v.27, n.3, p.13-25, set./out.2001.
- DELUIZ, N.; SANTANA, M.A.; SOUZA, D.B. Trabalho e Educação; centrais sindicais e reestruturação produtiva no Brasil. Rio de Janeiro: Quartet Editora e Comunicação Ltda., 1999.
- DOZ, Y. L.; BARTLETT, C. A.; PRAHALAD, C. K. Global competitive pressures and host country demands – managing tensions in MNCs. California Management Review, vol. 23, n.3, 63-75, 1981.
- DUCCI, M.A. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. In: Oficina Internacional del Trabajo. Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas. Ginebra: OIT, 1996. p. 15-26.
- DUTRA, J.S.; HIPÓLITO, J.A.M.; SILVA, C.M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. Anais XXII EnAnpad. Foz do Iguaçu, 1998.
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.
- GOODE, W. J.; HATT, P. Métodos em Pesquisa Social. Tradução de Carolina Martuscelli. 7ª ed. São Paulo: Nacional, 1979.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Do you really have a global strategy? In: Ohmae, K. The Evolving Global Economy. Harvard Business Review Book, 1985.
- HARVEY, D. Condição pós-moderna. São Paulo: Edições Loyola, 1992.
- JAMESON, F. A cultura do Dinheiro. Ensaio sobre a Globalização. 2ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.
- KILIMNIK Z. M., LUZ, T. R. e SANT'ANNA, A. S. Estará a crescente demanda por novas competências sendo devidamente sustentada por uma modernidade de políticas e práticas de gestão? Anais XXVII EnAnpad. Atibaia, 2003.
- KOTABE, M; HELSEN, K. Administração de Marketing Global. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P. Global Standardization: Courting Danger. The Journal of Consumer Marketing, v.3, n.2, 1986.
- LÉVY, P. As Tecnologias da Inteligência. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.
- LÉVY, P. L'intelligence collective: pour une anthropologie du cyberspace. Paris: Librairie Les Éditions La Découverte, 1997.
- LEVITT, T. A Imaginação de Marketing. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MOREIRA, M. Culture Shock. The Evolution From Global Advertising to Multicultural Advertising". In: McCann-Erickson Worldwide. Nova Iorque, 1994.
- NUNES, S.C.; BARBOSA, A.C.Q. A Inserção das Competências no Curso de Graduação em Administração: Um Estudo em Universidades Brasileiras. Anais XXVII EnAnpad. Atibaia, 2003.
- OLIVEIRA, J.A.C.K; PENNA, K.R.S.; LOPES, D.P.T.; BARBOSA, A.C.Q. Dificuldades na Gestão de Competências: Uma Análise Longitudinal em Grandes Organizações Brasileiras dos Setores de Telecomunicações e Siderurgia. Anais II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR). Curitiba, 2009.

- PEREIRA, M.A.; BRITO, M.J.; BRITO, V.G.P.; AMANCIO, C.O.G. Construção e Reconstrução do Currículo no Ensino em Administração: Um estudo caso. Anais XXVIII EnAnpad. Curitiba, 2004.
- PICCININI, V.C.; OLTRAMARI, A.P.; OLIVEIRA, S.R. Novos Arranjos, Antigos Questionamentos: Flexibilização do Trabalho e Controle em Redes de Empresas. Anais XXXI EnAnpad. Rio de Janeiro, 2007.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- QUELCH, J. Pensar localmente, o Novo Paradigma. HSM Management. São Paulo, n.25, 2001.
- RAMOS, M.N. A Pedagogia das Competências: autonomia ou adaptação? São Paulo, Editora Cortez, 2001.
- ROBERTSON, R.. Identidade Nacional e Globalização: Falácias Contemporâneas. In: Barroso, J.R. Globalização e Identidade Nacional. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANDBERG, J. Human competence at work. Gotebork: BAS, 1994.
- SANTOS, B.S. As tensões da modernidade. Fórum Social Mundial. Porto Alegre, 2002. Disponível em:<<http://www.forumsocialmundial.org.br/dinamic/boaventura.asp>>. Acessado em 27/07/2009.
- SANTOS, M. A natureza do espaço: Técnica e Tempo. Razão e Emoção. São Paulo: Hucitec, 1996.
- SOLBERG, C.A. The perennial issue of adaptation or standardization of international marketing communication: organizational contingencies and performance. Journal of International Marketing, vol.10, n.3, 1-21, 2002.
- SCHUH, A. Global Standardization as a Success Formula for Marketing in Central Eastern Europe? In: Journal of World Business. Summer 2000, Vol. 35, Issue 2, p. 133, 16p.
- TANGUY, L. Dos saberes às competências? O caso do francês. In: Ropé, F. e Tanguy, L. Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas, São Paulo: Papirus, 1997.
- VAKALOULIS, M. Le Capitalisme post-moderne. Éléments pour une critique sociologique. Paris: Presses Universitaires de France, 2001.
- VIEIRA, A.; LUZ, T.R.. Do saber aos saberes: confrontando as noções de qualificação e de competência. Anais XXVII EnAnpad. Atibaia, 2003.
- YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e método. 3ª Ed. Porto Alegre: Brookman, 2005.
- ZARIFIAN, P. Objetivo Competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.