PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

WILLIAM ANDREW PRESADA

COMPETÊNCIAS PARA ATUAÇÃO DE ADMINISTRADORES NO AMBIENTE GLOBAL DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO PARA PROPOSIÇÃO DE INCLUIR 7 COMPETENCIAS NO CURRÍCULO PARA O CURSO DE GRADUAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS

SÃO PAULO
2016

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

William Andrew Presada

COMPETÊNCIAS PARA ATUAÇÃO DE ADMINISTRADORES NO AMBIENTE GLOBAL DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO PARA PROPOSIÇÃO DE INCLUIR 7 COMPETENCIAS NO CURRÍCULO PARA O CURSO DE GRADUAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS

MESTRADO PROFISSONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Prof. Dr. Leandro Morilhas.

SÃO PAULO
2016

FOLHA DE APROVAÇÃO

William Andrew Presada

COMPETÊNCIAS PARA ATUAÇÃO DE ADMINISTRADORES NO AMBIENTE GLOBAL DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO PARA PROPOSIÇÃO DE INCLUIR 7 COMPETENCIAS NO CURRÍCULO PARA O CURSO DE GRADUAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS

Data: 05/agosto/2016

Banca examinadora:

_____
Prof. Dr. Leandro J. Morilhas
FIA – Fundação Instituto de Administração
Orientador

_____
Prof. Dr. Daniel Estima de Carvalho
FIA – Fundação Instituto de Administração

_____
Profa. Dra. Renata G. Spers
FEA/USP – Faculdade de Economia e Administração

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Presada, William Andrew.
Competências para atuação de administradores no ambiente global de negócios: um estudo para proposição de incluir 7 competências no currículo para o curso de Graduação de Administração de Empresas nas Instituições de Ensino Superior brasileiras. / William Andrew Presada. São Paulo, [s.n.]: 2016.
151 f.: il. tab.

Orientador: Prof.º Dr.º Leandro José Morilhas
Área de concentração: Competências
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2016.

1. Competências Individuais. 2. Ensino Superior - Brasil. 3. Administração de empresas. I. Morilhas, Leandro José. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

DEDICATÓRIA

A minha mãe (em memoria), meu pai

e meus três netos, Barbara, Pedro e Luísa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao professor Leandro Morilhas, que desde o primeiro instante, insistiu em ser meu orientador.

A todos os professores e a toda a equipe de coordenação do curso de mestrado, que me deram aulas e apoio durante o programa de Mestrado Profissional e m Gestão de Negócios da FIA.

A Fundação Instituto de Administração e em especial, o Professor James T. Wright, pela oportunidade de ter sido aluno da 1ª Turma do curso de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios.

A todos meus colegas de classe da 1ª Turma do programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios da FIA,

Ao Sr. Alexandre Arakaki pela valiosa ajuda na tabulação dos resultados e formatação do trabalho.

Aos participantes do questionário de pesquisa que sem eles esse trabalho não teria acontecido.

A minha esposa, Carmen por ter aturado por dois anos as minhas ausências para comparecer às aulas do Mestrado Profissional em Gestão de Negócios.

“Importante não é ver o que ninguém nunca viu, mais sim,
pensar em o que ninguém nunca pensou sobre algo que todo mundo vê. ”
Schopenhauer

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar as competências individuais para a atuação de administradores em ambientes de negócios globais. Para isso a pergunta de pesquisa elaborada foi: "Quais competências as Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras com curso de graduação de administração de empresas, deveriam oferecer em suas matrizes curriculares para desenvolver em seus alunos competências gerenciais para que estes possam atuar em Ambientes Globais de Negócios (AGN)? " Sete competências individuais foram escolhidas da literatura e definidas, sendo essas competências de: comunicação, liderança, escutar, cooperação e de trabalho em equipe, aprendizagem, linguísticas e sensibilidade cultural. Para que a pergunta de pesquisa e os objetivos propostos pudessem ser identificados e respondidos, foram aplicados 105 questionários com executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN, alunos brasileiros executivos em programas de MBA Internacionais, executivos estrangeiros do AGN em programas de MBA internacionais que vieram de fora para estudar no Brasil e professores brasileiros ou não que lecionam em IES brasileiras, a respeito das competências individuais imprescindíveis para atuação neste ambiente. Os resultados de todos os respondentes identificaram que em termos de importância para o trabalho as competências de comunicação, liderança, escuta, cooperação e trabalho em equipe e aprendizagem foram as mais importantes. As competências linguísticas e de sensibilidade cultural menos importantes. No que se refere a importância dada a cada competência no curso de graduação de cada respondente, as competências de comunicação, liderança, escuta, cooperação e trabalho em equipe e aprendizagem foram apenas medianamente trabalhadas, enquanto as competências linguísticas e sensibilidade cultural a importância dada no curso de graduação foi fraca. Quanto ao ranking em ordem de importância a competência linguística foi a primeira ranqueada seguida pela competência de sensibilidade cultural. Os resultados indicaram que a terceira competência mais importante foi de aprendizagem, seguida pela competência de escutar em quarto lugar, cooperação e trabalho em equipe em quinto e liderança e comunicação empatados em sexto. Os resultados apontam que executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN, alunos brasileiros executivos em programas de MBA Internacionais, executivos estrangeiros do AGN em programas de MBA internacionais que vieram de fora para estudar no Brasil e professores brasileiros ou não que lecionam em IES brasileiras acreditam que as sete competências dessa pesquisa são necessárias para um administrador atuar no AGN e que devem ser trabalhadas no curso de bacharelado em administração das IES brasileiras.

Palavras-chave: Ambiente Global de Negócios, Competências Individuais, Administradores, Instituições de Ensino Superior em Administração de Empresas

ABSTRACT

The objective of this study was to identify individual competencies for managers to perform in global business environments (GBE). The following research question was formulated: What competencies should Brazilian Higher Education Institutions (HEI) with under graduate business administration courses, provide in program curricula to prepare business administration students to operate in (GBE)? Seven individual competencies were chosen from literature and defined, those being: communication, leadership, listening, cooperation and teamwork, learning, linguistic and cultural sensitivity. 105 questionnaires were applied to Brazilian executives who work or have worked in GBE, Brazilian executive students in international MBA programs, foreign executive students in International MBA programs that came to study in Brazil and Brazilian teachers in Brazilian HLI.The results of all respondents identified that in terms of importance for work, communication, leadership, listening, cooperation and teamwork and learning were the most important competencies, with language and cultural sensitivity competencies less important. In regards to the importance given to each competency in the undergraduate course of each respondent, communication, leadership, listening, cooperation and teamwork and learning were only averagely addressed while linguistic and cultural sensitivity were weakly addressed. As for the ranking in order of importance of each of the seven competencies, linguistic competence ranked first, followed by cultural sensitivity. The results indicated that the third most important competency was learning followed by listening in fourth with cooperation and teamwork in fifth. Leadership and communication competencies tied for sixth. The results show that Brazilian executives who work or worked in the GBE, Brazilian executives students in international MBA programs, foreign executives of GBE in international MBA programs that came to study in Brazil and Brazilian teachers in Brazilian HLI believe the seven competencies of this research are necessary for an administrator to act in AGN and that should be worked in the undergraduate business administration courses offered by Brazilian HLI.

Keywords: Global Business Environment, Individual Competencies, Managers, Business Administration Under Graduation Schools.

LISTA DE SIGLAS

AACSB - Associação para o Avanço Colegiado das Escolas de Negócios (da sigla em inglês:)

ACICS - Conselho de Credenciamento para Faculdades Independentes e Escolas

AGN - Ambiente Global de Negócios

ANACOR -Análise de Correspondência

BRIC - Brasil, Rússia, Índia e China

B2B - *Business to Business*

B2C – *Business to Client*

CFE - Conselho Federal de Educação

DCN - Diretrizes Curriculares Nacionais

EBAP - Escola Brasileira de Administração Pública

EAESP - Escola de Administração de Empresas da São Paulo

EFMD - Fundação Europeia para o Desenvolvimento da Gestão

ENIAC - Integrator e Calculadora Electronica Numéricol

EQUIS - Melhoria do Sistema de Qualidade Europeia

ESSEC - École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales

EUA - Estados Unidos da América

FEA - Faculdade de Economia e Administração

FIA - Fundação Instituto de Administração

FGV - Fundação Getúlio Vargas

HEC - École des Hautes Études Commerciales de Paris

IBM - International Business Machines

IE - Instituto de Empresa

IES - Instituições de Ensino Superior

ESADE - Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas

INSEAD - Escola de Negócios em Fontainebleau

MBA - Master of Business Administration

NABTE - Associação Nacional de Educadores de Professores de Administração

NBEA - Associação Nacional de Educação Empresarial

NCAA - Associação Atlética Universitária Nacional

ONU - Organização das Nações Unidas

SCANS - Comissão do Secretário sobre como Alcançar Habilidades Necessárias

SESu/MEC - Secretaria de Educação Superior/Ministério da Educação e Cultura

UBEA - *United Business Education Association*

USP - Universidade de São Paulo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Fatores que influenciam o ambiente de negócios das empresas 13
Figura 2 Ponto de vista dos vários autores da dinâmica e noções de competências para as organizações 28
Figura 3 Método de Pesquisa 55
Figura 4 Associação entre a adequação da formação recebida na graduação em relação ao tipo e executivo 97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 País de origem dos entrevistados 58
Tabela 2 faixa etária dos entrevistados 59
Tabela 3 Grau de instrução dos entrevistados 60
Tabela 4 Experiência profissional (em anos) dos entrevistados 60
Tabela 5 Tabela de Contigência entre a adequação do ensino recebido na graduação ao trabalho exercido em relação ao tipo de respondente 95
Tabela 6 Teste de Qui-Quadrado 95
Tabela 7 Correlação entre a importância de cada uma das 7 competências para o trabalho 98
Tabela 8 Correlação entre as competências trabalhadas nos cursos de graduação 99
Tabela 9 Correlação entre a importância de cada uma das 7 competências para o trabalho e experiência profissional 99
Tabela 10 Correlação entre as competências trabalhadas nos cursos de graduação e experiência profissional 100

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 sexo dos entrevistados 59
Gráfico 2 Resultado da análise dos executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN da importância das 7 competências individuais no seu trabalho 61
Gráfico 3 Resultado da análise dos executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN se as 7 competências individuais foram trabalhadas no seu curso de graduação . 61
Gráfico 4 Resultado da análise dos executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN do ranqueamento das 7 competências em ordem de importância para atuar no AGN 62
Gráfico 5 Gráfico da diferença dos resultados da análise dos executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN da importância das 7 competências no seu trabalho e as 7 competências individuais que foram trabalhadas no seu curso de graduação 63
Gráfico 6 Comparação gráfica dos executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN da importância das 7 competências individuais no seu trabalho, trabalhadas no seu curso de graduação e o ranqueamento das 7 competências em ordem de importância para atuar no AGN. 64
Gráfico 7 Resultado da pesquisa se "há competências além destas que deveriam estar presentes no ambiente global de negócios?" para os executivos. 64
Gráfico 8 Resposta da pergunta "as competências apresentadas na questão anterior deveriam ser desenvolvidas no curso de graduação de administração de empresas?" dos executivos brasileiros. 65
Gráfico 9 Resposta da pergunta "além do curso de administração você entende que as 7 competências deveram estar presentes nos currículos de outros cursos de graduação?" para os executivos brasileiros 66
Gráfico 10 Resultado da análise dos alunos brasileiros executivos em programas de MBA Internacionais que trabalham ou trabalhavam no AGN da importância das competências no seu trabalho 67
Gráfico 11 Resultado da análise dos alunos brasileiros executivos em programas de MBA Internacionais que trabalham ou trabalhavam no AGN se as 7 competências individuais foram trabalhadas no seu curso de graduação 68
Gráfico 12 Resultado da análise dos alunos brasileiros executivos em programas de MBA Internacionais que trabalham ou trabalhavam no AGN do ranqueamento das 7 competências em ordem de importância para atuar no AGN 68
Gráfico 13 Gráfico da diferença da análise dos alunos brasileiros executivos em programas de MBA Internacionais no AGN da importância das 7 competências no seu trabalho e as 7 competências individuais que foram trabalhadas 69
Gráfico 14 Comparação gráfica dos alunos brasileiros executivos em programas de MBA Internacionais no AGN da importância das 7 competências individuais no seu trabalho, trabalhadas no seu curso de graduação e o ranqueamento das 7 competências 70
Gráfico 15 Resultado da pesquisa se "há competências além destas que deveriam estar presentes no ambiente global de negócios?" dos alunos brasileiros executivos. 71

Gráfico 16 Resposta da pergunta "as competências apresentadas na questão anterior deveriam ser desenvolvidas no curso de graduação de administração de empresas?" dos alunos executivos brasileiros. 71
Gráfico 17 Resposta da pergunta "além do curso de administração você entende que as 7 competências deveram estar presentes nos currículos de outros cursos de graduação?" dos alunos executivos brasileiros 72
Gráfico 18 Resultado da análise dos executivos do AGN em programas de MBA Internacionais que vieram de fora para estudar no Brasil da importância das 7 competências individuais no seu trabalho 73
Gráfico 19 Resultados da análise dos executivos do AGN em programas de MBA Internacionais que vieram de fora para estudar no Brasil se as7 competências individuais foram trabalhadas no seu curso de graduação 74
Gráfico 20 Resultado da análise dos executivos do AGN em programas de MBA Internacionais que vieram de fora para estudar no Brasil do ranqueamento das 7 competências em ordem de importância para atuar no AGN 74
Gráfico 21 Gráfico da diferença dos resultados da análise dos executivos do AGN em programas de MBA Internacionais que vieram de fora para estudar no Brasil da importância das 7 competências no seu trabalho e as 7 competências individuais que foram trabalhadas no 75
Gráfico 22 Comparação gráfica dos alunos executivos estrangeiros programas de MBA Internacionais brasileiros da importância das 7 competências individuais no seu trabalho, trabalhadas no seu curso de graduação e o ranqueamento das 7 competências 76
Gráfico 23 Resultado da pesquisa se "há competências além destas que deveriam estar presentes no ambiente global de negócios?" para os alunos executivos estrangeiros. ... 76
Gráfico 24 Resposta da pergunta "as competências apresentadas na questão anterior deveriam ser desenvolvidas no curso de graduação de administração de empresas?" dos alunos executivos estrangeiros. 77
Gráfico 25 Resposta da pergunta "além do curso de administração você entende que as 7 competências deveram estar presentes nos currículos de outros cursos de graduação?" dos alunos executivos estrangeiros 78
Gráfico 26 Resultado da análise dos professores brasileiros ou não que lecionam em IES brasileiras da importância das 7 competências individuais para o trabalho para administradores e gestores que trabalham no AGN 79
Gráfico 27 Resultado da análise dos professores brasileiros ou não que lecionam em IES brasileiras sobre o nível de desenvolvimento de cada uma das 7 competências no curso de administração na sua IES 80
Gráfico 28 Resultado da análise dos professores brasileiros ou não que lecionam em IES brasileiras sobre o ranqueamento das 7 competências em ordem de importância para atuar no AGN 80
Gráfico 29 Gráfico da diferença dos resultados da análise dos professores brasileiros ou não que lecionam em IES brasileiras da importância das 7 competências para o trabalho para administradores e gestores que trabalham no AGN e o nível de desenvolvimento de cada 81

Gráfico 31 Resultados da pesquisa se "há competências além destas que deveriam estar presentes no ambiente global de negócios?" dos professores 82
Gráfico 32 Resposta da pergunta "as competências apresentadas na questão anterior deveriam ser desenvolvidas no curso de graduação de administração de empresas?" dos professores. 83
Gráfico 33 Resposta da pergunta "além do curso de administração você entende que as 7 competências deveram estar presentes nos currículos de outros cursos de graduação?" dos professores 84
Gráfico 34 Resultado da análise de todos os entrevistados da importância das 7 competências individuais para o trabalho para administradores e gestores que trabalham no AGN 85
Gráfico 35 Resultado da análise de todos os entrevistados sobre o nível de desenvolvimento de cada uma das 7 competências no curso de administração na sua IES 85
Gráfico 36 Resultado da análise de todos os entrevistados sobre o ranqueamento das 7 competências em ordem de importância para atuar no AGN 86
Gráfico 37 Resultado da análise de todos os entrevistados da comparação da importância das 7 competências para o trabalho e o nível de desenvolvimento de cada uma das 7 competências no curso de administração 87
Gráfico 38 Comparação gráfica de todos os entrevistados da importância das 7 competências individuais para o nível de desenvolvimento de cada uma das 7 competências no trabalho, no curso de graduação e o ranking em ordem de importância 87
Gráfico 39 Resposta da pergunta "você sente que a educação que você recebeu na universidade no seu curso de graduação tem sido adequada para o seu trabalho?" de todos os entrevistados 88
Gráfico 40 Resposta da pergunta "como você avalia o potencial de emprego da educação que você recebeu no seu curso de graduação" de todos os entrevistados 89
Gráfico 41 Resultado da pesquisa se "há competências além destas que deveriam estar presentes no ambiente global de negócios?" de todos os entrevistados. 89
Gráfico 42 Resposta da pergunta "Quais outras competências deveriam estar presentes no AGN de todos os entrevistados 90
Gráfico 43 Resposta da pergunta "as competências apresentadas na questão anterior deveriam ser desenvolvidas no curso de graduação de administração de empresas?" de todos os entrevistados. 91
Gráfico 44 Resposta da pergunta "além do curso de administração você entende que as 7 competências deveriam estar presentes nos currículos de outros cursos de graduação?" de todos os entrevistados 91
Gráfico 45 Comparação das 7 competências usadas no trabalho entre os que cursaram administração versus os que cursaram outras graduações 92
Gráfico 46 Comparação das 7 competências que foram trabalhadas no curso de graduação entre os que cursaram administração versus que cursaram outras graduações 93

SUMÁRIO

1 Introdução 1

1.1 Organização do Trabalho 10

2. Referencial Teórico 10

2.1 Conceito de Ambiente de Negócios 10

2.1.1 - Conceito de Ambiente Global de Negócios 14

2.2 - Conceito de Competências 22

2.2.1 - Competências de um administrador 24

2.3 - Panorama do setor de Ensino Superior em Administração 39

2.3.1 - No Brasil 39

2.3.2 - Nos Estados Unidos 43

2.3.3 - Na Europa 51

3. METODOLOGIA DA PESQUISA 52

3.1 Método de pesquisa 53

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS 58

4.1 Percepção da avaliação da formação recebida na graduação em relação ao tipo . 94

4.2 Análise de Correlação 98

5 CONCLUSÕES, CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES 101

5.1 Sugestões para os próximos estudos 103

6 Referências Bibliográficas 105

ANEXOS 114

1 Introdução

O atual ambiente de negócios combina uma série de áreas distintas do conhecimento. Essa combinação leva a uma integração do conhecimento voltado à gestão empresarial com outras áreas como: economia, linguagem, história, antropologia, geografia, estatística, direito, psicologia, sociologia, filosofia, entre outras (KOTLER et al, 2007).

A necessidade desta integração é decorrente, entre outros fatores, das mudanças constantes no próprio ambiente de negócios e de seus mercados e, uma vez que estes trazem novas oportunidades e ameaças, tanto para as empresas como para os indivíduos que nele atuam (KOTLER et al, 2007).

Quando se extrapolam as fronteiras dos países em que as matrizes da empresa atuam e passa a se pensar em termos transnacionais, a complexidade deste ambiente de negócios, doravante denominado para fins deste estudo como Ambiente Global de Negócios (AGN) em função de integração de conhecimento, cultura, linguagens distintas e assim por diante, é ainda maior.

O AGN contempla transações que acontecem dentro e fora dos limites territoriais nacionais dos países e tem como objetivo, satisfazer as necessidades das organizações, indivíduos e demais *stakeholders* nela envolvidos (KOTLER et al, 2007).

Essas transações envolvem países, instituições, economias e as próprias empresas se caracterizam com uma sofisticada rede de conexões e dependências que criam oportunidades para negócios e comércio, desde que as empresas tenham estratégias e colaboradores com competências necessárias para entender este ambiente, desenvolver e implantar essas estratégias (CZINKOTA; RONKAINEN; MOFFETT,1994).

Assim, os mercados sentem essas transformações nos padrões de comércio por causa da abertura comercial e pelas complexas alianças de cooperação estabelecidas entre empresas e países, por meio dos blocos comerciais e mercados comuns. Paralelamente, crescem as exigências por qualidade por parte dos consumidores de bens e serviços (CZINKOTA; RONKAINEN; MOFFETT,1994).

Transformações rápidas e constantes no AGN forçam, estimulam e desafiam aquelas empresas que decidem atuar nesse ambiente a se adaptarem a cenários novos.

Os padrões tradicionais de administrar, produzir, investir e trabalhar, já não servem para enfrentar concorrência cada vez mais acirrada e caracterizada por uma competitividade intensa. Ainda que certas perguntas continuem sendo feitas, como: como vender mais? como aumentar a lucratividade e a produtividade? como inovar? como ser mais competitivo?, as respostas tornaram-se mais complexas e mudam dependendo do contexto em que elas são feitas.

O cenário competitivo atual tem sido direcionado pela globalização dos mercados, pela inovação tecnológica e pela concorrência acirrada por produtos e serviços, os quais devem satisfazer às exigências do consumidor final, seja por preço baixo, alta qualidade ou por outros fatores.

A evolução desse cenário tem transformado a sociedade. De acordo com Bendaly (1998), mudaram as pessoas e suas relações; mudaram as empresas e as estruturas e ambientes nos quais estão inseridas; e mudaram, principalmente, os anseios da sociedade.

Com essas mudanças, as empresas tiveram que desenvolver e adotar novas abordagens em relação ao mundo e aos mercados, principalmente a partir do consenso de que o maior patrimônio das organizações e seu diferencial competitivo estão nas pessoas que as compõem. E diante das pressões advindas de um ambiente cada vez mais competitivo, as organizações começaram a centrar sua atenção na gestão de pessoas, na medida em que esta afeta diretamente a própria capacidade de sobrevivência da empresa (HIPÓLITO, 2000).

Dutra (2001) alega que outro fator é que a forma de gerenciar colaboradores teve transformações significativas. Consequentemente, isso afeta diretamente as competências dos administradores, tanto em que tipo de competência é preciso ter, tanto no nível que precisa ter. Ele ainda cita que houve mudanças no perfil dos administradores exigido pelas organizações. Em vez de um perfil obediente e disciplinado, hoje a preferência é para um perfil independente e flexível. Essa mudança nos padrões de exigências, gera uma cultura organizacional que não apenas estimula, mas dá suporte à iniciativa do administrador para obter resultados para a empresa ou negócio.

Outra mudança discutida por Dutra (2001) é a mudança de foco das empresas da gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do desenvolvimento.

Tradicionalmente, a gestão de pessoas refletia na administração fordista e taylorista de controle das pessoas. Como os indivíduos podem ser controlados e, são controláveis, a postura esperada deles era passiva. Isso está alinhado com a idéia de gerir pessoas por meio do desenvolvimento mútuo. Ou seja, se desenvolver os colaboradores, a empresa também se desenvolve.

Finalmente, há uma participação mais efetiva dos administradores no sucesso da empresa. Isso é fomentado pelo comprometimento do indivíduo com a empresa. Isso leva fatalmente a uma vantagem competitiva excepcional. Com o estímulo e possibilidade de usar e explorar todo seu potencial, o administrador é capaz de visualizar e tirar máximo proveito das oportunidades que se apresentam (DUTRA, 2001).

Esse novo contexto de transformações no ambiente global de negócios obriga as empresas a procurarem administradores profissionais altamente qualificados com competências específicas. Competências para poder executar estratégias e planos para tirar o máximo proveito quando e onde as oportunidades para crescimento econômico aparecem (CZINKOTA; RONKAINEN; MOFFETT,1994).

A velocidade de mudanças e a disponibilidade, quantidade e qualidade de informações crescem exponencialmente no AGN. A sobrevivência das empresas está cada vez mais dependente a sua capacidade de ter administradores com competências para lidar com clientes cada vez mais exigentes que demandam serviços e produtos novos com melhor qualidade. O sucesso no ambiente de negócios global exige que administradores competentes tenham a capacidade de captar, absorver e responder às demandas deste ambiente (SANTOS, 2002).

Hoje, entre os valores que são exigidos pelas empresas para obter sucesso e alcançar seus objetivos estratégicos estão lucro, competição, individualismo, velocidade, generalidade do conhecimento geral, uma estrutura ética forte e polivalência de habilidades. O que, consequentemente, demanda um conjunto preciso de competências obrigatórias para que as organizações modernas consigam uma vantagem ou pelo menos um diferencial competitivo para não perder oportunidades de alcançar suas metas e objetivos econômicos e sociais, além de melhorar a qualidade de vida das pessoas (OLIVEIRA, 2005).

Torna-se, assim, imprescindível, administradores que sejam competentes para atender esse novo ambiente dinâmico, onde antigas regras não mais são válidas. Não desmerecendo o valor ganho por qualquer processo de educação superior, os administradores recém-formados entram no mercado de trabalho com insegurança e muitas vezes não conseguem desenvolver funções necessárias nas empresas nos mercados globais (OLIVEIRA, 2005).

Para Nicolini (2001), é um princípio básico que as empresas tenham administradores habilitados para romper com antigas regras onde concorrência e risco não exerciam tanta influência nos negócios. O ambiente de negócios globais é caracterizado por clientes que querem cada vez mais novos produtos, qualidade e serviços. Assim, a regra é mudar frequentemente para poder se adequar a essa dinâmica.

No AGN, um dos agentes que deve atuar são as Instituições de Ensino Superior (IES). As IES deveriam ter um papel fundamental, uma vez que para as empresas desenvolverem e implantarem estratégias para sobreviver e crescer nos mercados globais, devem fornecer profissionais com competências específicas para atuarem nessas empresas. Essas competências por necessidade precisam estar bem alinhadas com as reais necessidades das empresas para esses administradores (MACCARI; TEIXERA, 2014).

Nos mercados globais de hoje, nos quais a economia do conhecimento se impõe em todas as fases dos negócios, há uma demanda por administradores qualificados e prontos para oferecerem soluções aos desafios dos mercados globais. Sendo assim, as IES precisam atender essa demanda suprindo indivíduos com capacitação técnica e com habilidades, novos conhecimentos e competências que possibilitem as empresas atingirem seus objetivos mercadológicos e sociais (EBOLI, 2010).

O problema é que desde os anos 80 houve um afastamento entre o que as IES forneciam em termos de administradores qualificados para o mercado e a realidade do que as empresas precisavam. Esse afastamento foi devido a um ambiente de negócios global mais competitivo. As empresas reconhecem que a sua sobrevivência está ligada a um desenvolvimento contínuo, o que requer indivíduos capacitados para trabalhar nesse ambiente (EBOLI, 2010).

Lopes (2002), afirma que os administradores que são formados nas IES entram no mercado de trabalho com insegurança e certamente não sendo capazes de uma

inserção competitiva nas funções requeridas pelas empresas que atuam no AGN para administradores profissionais.

Sendo assim, para obter uma vantagem competitiva ou um diferencial competitivo, as organizações precisam de administradores que sejam treinados nessas competências. Nessa linha de pensamento, então, seria esperado que as escolas de administração fornecessem administradores futuros como "produtos" para as empresas, independentemente do país onde essas empresas atuem. Essas empresas passariam a compor seu quadro gerencial com esses administradores, obtendo as competências necessárias para atuar no ambiente global de negócios.

A fórmula é aparentemente simples: as empresas precisam ter no seu quadro de colaboradores administradores que dominem essas competências adquiridas nas faculdades de administração. Mas a questão fundamental é: quais competências de gestão são necessárias e devem ser ensinadas para os futuros administradores?

A Universidade deve cumprir um papel fundamental de preparar os alunos de administração para o trabalho. Essa tarefa tem dois lados. Um lado é o da especialização. O outro é a de preparação básica para o mercado de trabalho. As competências individuais estão relacionadas com o segundo lado e, aparentemente, tem sido ignoradas, quer seja na formulação de currículos, quer seja em processos de avaliação. Mas, o AGN atual está à procura de profissionais que, além de dominarem as especificidades do administrador, saibam também, adaptar as mudanças contínuas que ocorrem na organização do trabalho (BARATO, 1998).

As escolas de administração têm sido muito criticadas por não fornecerem futuros administradores com as competências necessárias para atingir os objetivos das empresas nesse ambiente global de negócios. Parte da falha está na falta de integração entre a prática e a teoria, entre as empresas e as universidades. Parte também reside na falta de integração entre o trabalho e o administrador (LLOYD, 2015).

Nessa mesma linha de crítica Barato (1998) opina:

> Cresce nesta década a discussão sobre as competências essenciais que devem ser asseguradas pela educação. O tema envolve, sobretudo, relações entre ensino e configurações de uma organização do trabalho que vem sofrendo mudanças significativas nos últimos anos. Embora existam diferenças quanto à nomenclatura (além de competências essenciais, fala-se em habilidades

> básicas, habilidades gerais, habilidades gerenciais, etc.), quase todos os autores concordam que há um conjunto de saberes e fazeres comuns a uma multiplicidade de trabalhos. Tais saberes e fazeres são necessários tanto para médicos como para advogados, tanto para gerentes quanto para engenheiros eletrônicos, tanto para professores como para agrônomos, etc. É quase certo, porém, que a maioria das instituições de ensino não trabalha sistematicamente com a questão das competências essenciais.

Outro problema é que poucas empresas têm uma visão clara de como se posicionar estrategicamente no cenário global (MCCALL; HOLLENBECK, 2003). Sem essa visão, fica difícil às empresas especificarem as competências que seus administradores precisam para suprir suas necessidades ou atingir seus objetivos estratégicos.

É essencial para as organizações no AGN entenderem e conhecerem as interações internacionais para efetivamente trabalhar no ambiente desses mercados (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002). A necessidade de formar administradores com competências adequadas não é nova. Mesmo assim, ainda existe uma falta no mercado de administradores aptos e capazes de atuar em ambientes internacionais.

Empresas atuantes no mercado global têm de lidar com complexidade externa, mas também interna. Esse segundo aspecto gera um efeito de enfoque interno, o que faz com que as empresas se esqueçam às vezes do mercado e, por consequência, do cliente. Logo, perde-se o foco das competências administrativas necessárias para sobreviver nos mercados globais.

Além do mais, o ambiente global tem também sua própria dinâmica, diversidade, complexidade, demandas e requerimentos que também precisam ser endereçados. Os administradores precisam ter competências para lidar com culturas diferentes e comunicação cultural, por exemplo, se vão trabalhar efetivamente nesses mercados (HARRIS; MORAN. 1987).

De acordo com McCall e Hollenbeck (2003), uma parcela substancial do desenvolvimento dessas competências é de responsabilidade do administrador que deseja atuar nos mercados globais. Esses administradores precisam desenvolver tais competências por força de vontade própria para aproveitar as oportunidades de trabalho oferecidas pelos mercados globais e para entregar aquilo que as empresas precisam para lograrem êxito no cenário global. Há colaboradores que só conseguem aprender e obter essas competências por meio da experiência prática.

As organizações podem ajudar no desenvolvimento dos administradores globais explicitando quais competências e que tipo de administrador elas precisam para seus objetivos estratégicos.

Recebendo esse sinal, o currículo das instituições de ensino superior de administração deveria desenvolver nos alunos tais competências. Afinal, tem de haver uma integração entre a teoria e a prática. E as escolas de administração deveriam em tese estar estrategicamente posicionadas para isso.

O desenvolvimento dessas competências globais deveria se basear nas estratégias dos negócios globais das empresas. Isso determina que tipo de presença global é de fato necessário o que acaba influenciando o tipo de trabalho, projetos globais etc. Esse processo precisa começar com uma análise da dinâmica das inter-relações do ambiente global (RUAS, L.; ANTONELLO, S.; BOFF, H 2005.)

No passado, tudo que era necessário para começar a vida profissional de administrador, era a vontade de trabalhar e um diploma do segundo grau. Porém, atualmente, a situação é diferente. Para progredir na carreira, os administradores precisam de boa capacidade intelectual, vontade de estar sempre aprendendo e capacidade para colocar conhecimento em prática, o que são as mesmas para o crescimento das empresas e para o bem-estar econômico das nações (BARATO, 1998).

Tendo informações estruturadas por parte do mercado sobre quais competências são importantes para o AGN, as escolas de administração podem ajustar e modificar seus currículos para atenderem às necessidades das empresas e, com isso, fornecerem administradores com as competências necessárias para atuarem nos mercados globais.

É possível perceber a capacidade de formar administradores em quantidade em outros mercados além do Brasil. A questão que se coloca, no entanto, não é volume, mas qualidade. Adequação às exigências do mercado internacional.

Afinal, em 2010, por exemplo, as escolas de administração no Reino Unido ensinavam 14% dos estudantes ou 1 em cada 7 alunos de graduação (PETTIGREW; CORNUEL; HOMMEL, 2015).

Segundo dados do Ministério de Educação no Censo da Educação Superior 2012, existem 2160 cursos de bacharelado em Administração e 850.000 estudantes, constituindo-se no maior curso de graduação no Brasil.

Pode-se argumentar que administradores de sucesso em mercados domésticos não necessariamente terão o mesmo sucesso em mercados globais, uma vez que administradores nacionais precisam e têm competências diferentes daquelas para mercados globais.

Considerando-se, portanto, que o ambiente de negócios é global, ou seja, empresas brasileiras podem atuar em mercados internacionais e empresas estrangeiras vêm atuar no Brasil, se faz necessário entender este ambiente de negócios plural e com especificidades como produtos, serviços, cultura, mercado consumidor, impostos, barreiras comerciais, entre outros aspectos variando de país para país.

Visando formar realmente administradores que possam atuar neste ambiente de negócios citado acima, este trabalho tem a seguinte pergunta de pesquisa:

"Quais competências as IES brasileiras com curso de graduação de administração de empresas, deveriam oferecer em suas matrizes curriculares para desenvolver em seus alunos competências gerenciais para que estes possam atuar em Ambientes Globais de Negócios (AGN)?"

Para tanto, o objetivo geral desse estudo é:

- Identificar que competências as IES brasileiras de administração de empresas deveriam oferecer em suas matrizes curriculares, para desenvolver em seus alunos competências gerenciais para que estes possam atuar em Ambientes Globais de Negócios (AGN).

Alinhado com o objetivo geral deste trabalho estão os seguintes objetivos específicos.

- Identificar:
    - Elementos constituintes do ambiente de negócios global.
    - As demandas por qualificação exigidas dos profissionais atuantes no AGN.

- As competências que executivos estrangeiros atuando no Brasil ou que executivos brasileiros atuando no exterior, acreditam serem necessárias para um administrador atuar em um ambiente de negócios global.
- As competências que IES estrangeiras, com reconhecido renome, acreditam serem necessárias para um administrador atuar em um ambiente global.

Este estudo pode ser justificado, pelo fato de, atualmente, existir para fins de competitividade uma necessidade de algumas empresas se inserirem no AGN.

Por isso, ter executivos com competências para atuar efetivamente nesse ambiente se torna uma vantagem competitiva. As empresas que conseguem executivos com essas competências podem aumentar sua competitividade e sucesso nesse ambiente global.

O ambiente de negócios global, por natureza, impõe exigências maiores para os administradores no que diz respeito às competências. Os mercados globais exigem uma ordem mais elevada de complexidade (MCCALL; HOLLENBECK, 2003).

O fato é que processo da expansão do comércio internacional e consequentemente dos mercados globais, a globalização ou internacionalização de empresas tem ganhado uma importância e relevância nas últimas décadas. O número de empresas multinacionais mais que dobrou entre 1990 a 2008. Em 1990, existiam 35.000 empresas multinacionais. Em 2008, esse número era 80.000 e esses operavam uma média de 10 afiliados estrangeiros (KRELL, 2013). Mesmo com esse cenário, não existe um consenso sobre quais devem ser essas competências, o que justifica uma pesquisa exploratória sobre o tema competências para atuação de administradores em Ambientes Globais de Negócios, a qual poderá contribuir para o desenvolvimento de ações no campo empresarial, educacional como a criação de novas disciplinas e novas estruturas curriculares, bem como servirá como fonte de pesquisa para a elaboração de artigos científicos, dissertações e teses.

Com isso em mente, um trabalho que traz novos *insights* e considerações quanto essas competências e que verifica se as IES brasileiras estão ou não entregando essas competências aos futuros administradores que pretendem atuar em um ambiente global de negócios pode contribuir tanto para a academia como para as IES brasileiras para

gerar melhorias na grade curricular e no processo educativo para preparar futuros administradores para esse ambiente (ROCHA-PINTO; BZERRAA, 2014

1.1 Organização do Trabalho

Este trabalho está dividido e organizado em cinco capítulos.

A contextualização do tema, bem como, o problema de pesquisa, o objetivo principal e os objetivos específicos do estudo, juntamente com a justificativa sobre a relevância do mesmo para a academia e para o mercado estão no capítulo um.

O capítulo dois é reservado para o referencial teórico para obter uma visão histórica sobre o tema e verificar o que há de atual sobre o mesmo. Nesse capítulo são definidas as principais competências dadas como as mais críticas para os administradores que vão atuar no ambiente global de negócios.

Há uma discussão sobre o AGN para entender o ambiente em que as competências do administrador serão utilizadas. Dentro deste contexto, é analisado como os negócios globais afetam as empresas e quais são os desafios desse ambiente para as empresas e os administradores.

Os detalhes das metodologias de pesquisas usadas no trabalho são discutidos no capítulo três. Isso inclui a definição do perfil dos entrevistados até a coleta e tratamento e analise dos dados à luz da teoria apresentada no capítulo dois.

O capítulo quatro apresenta os resultados da pesquisa. Há uma detalhada discussão dos resultados para obter uma análise crítica sobre o tema.

Por fim, o capítulo cinco traz as principais considerações deste estudo, discute as limitações do estudo, as possíveis aplicações dos achados e ainda, apresenta sugestões para futuras pesquisas sobre o tema.

2. Referencial Teórico

2.1 Conceito de Ambiente de Negócios

O desempenho satisfatório das organizações depende principalmente de como se adaptam ao ambiente em que estão inseridas. Exemplificando, quando há uma mudança

nas políticas governamentais, as organizações precisam fazer alterações necessárias para adaptar às novas políticas (PINTO, 2010).

Da mesma forma, uma inovação tecnológica pode tornar produtos existentes obsoletos e sem utilidade. A introdução do computador substituiu as máquinas de escrever, a vinda da televisão a cores tornou a televisão preto e branco fora de moda e assim por diante.

Uma pequena mudança na moda ou gosto dos consumidores tem a força de mudar a demanda nos mercados e nos negócios para um determinado produto. Exemplo disso são as calças jeans que afetaram a demanda para outros tipos de calça reduzindo as vendas.

Todos estes aspectos são fatores externos e que as organizações não conseguem controlar. Uma vez que não conseguem controlar, só resta agirem se adaptando a essas mudanças no intuito de sobreviver e terem sucesso nos negócios. Por isso, faz-se necessário uma compreensão clara do conceito de ambiente de negócios e da natureza de seus vários componentes (NOS.ORG, 2015).

O termo "ambiente de negócios" se refere a fatores externos, forças e instituições que estão fora de alcance do controle das organizações. Esses fatores afetam diretamente o funcionamento das organizações. Entre os fatores estão, consumidores, concorrentes, fornecedores, governo e fatores como sociais, políticos, jurídicos e tecnológicos etc. (PATANAKUL; MILOSEVIC, 2006).

Embora alguns desses fatores possam exercem influências diretas sobre as organizações e seus negócios, outros podem afetar de forma indireta. Assim, o ambiente de negócios pode ser definido como o ambiente total, que têm uma influência direta ou indireta sobre o funcionamento dos negócios. Outra definição pode ser o conjunto de fatores externos, como fatores econômicos, fatores sociais, fatores políticos e legais, fatores demográficos, fatores técnicos, entre outros, que são incontroláveis na natureza e afetam as decisões de negócios das organizações (PORTER, 2004).

Com base na discussão acima, as características do ambiente de negócios podem ser resumidas abaixo e citados pelo Porter, 2004:

- O ambiente de negócios é a soma total de todos os fatores externos às organizações e os negócios que influenciam significativamente o seu funcionamento.
- O ambiente de negócios abrange fatores e forças como consumidores, concorrentes, fornecedores, governo, bem como as condições sociais, culturais, políticos, tecnológicos e legais.
- O ambiente de negócios é dinâmico por natureza, o que significa que continua a mudar.
- As mudanças no ambiente de negócios são geralmente imprevisíveis. Fica muito difícil prever a natureza exata de acontecimentos futuros e as mudanças no ambiente econômico e social.
- O ambiente de negócios difere de um lugar para outro, de região para região e de país para país. As condições políticas no Brasil diferem das condições políticas nos Estados Unidos, por exemplo. Atitudes, gostos e valores reconhecidos pelas pessoas também variam de um local para outro.

Existe uma interação forte e contínua entre as organizações e o ambiente de negócios. Essa interação é necessária para o fortalecimento da organização e para o uso dos seus recursos de forma mais eficaz e eficiente (KOTLER et al, 2007).

Como dito acima, o ambiente de negócios é multifacetado, complexo e dinâmico por natureza e tem um impacto de longo alcance sobre a sobrevivência e o crescimento das organizações (KOTLER et al, 2007). Em outras palavras, a compreensão adequada do ambiente de negócios no âmbito social, político, jurídico e econômico ajuda as organizações das seguintes formas:

- A identificar oportunidades e ameaças: a interação entre as organizações e seu ambiente identifica oportunidades e ameaças para as organizações. Essa interação ajuda as organizações a enfrentarem desafios e ameaças com sucesso.
- A direcionarem o crescimento: a interação com o meio ambiente leva à abertura de novas fronteiras de crescimento para as organizações. Permite que a organização reconheça e identifique áreas para o crescimento e expansão de suas atividades.
- A terem aprendizagem contínua: a análise do ambiente de negócios torna mais fácil a tarefa dos gestores em lidar com os desafios dos negócios. Estes são

motivados para atualizarem continuamente seus conhecimentos, compreensão e habilidades para adaptar as mudanças previstas ocorrentes.

- A criação de imagem: entender o ambiente ajuda as organizações na formação e melhoria das suas imagens, mostrando que estão conscientes do ambiente em que elas estão trabalhando. Por exemplo, com a escassez de energia, muitas organizações criaram *Captive Power Plants* em suas fábricas para suprir suas próprias necessidades e demanda energia.
- A enfrentarem a concorrência: a análise e estudo das estratégias dos concorrentes é útil para formular suas próprias estratégias.
- A identificarem pontos fortes e fracos da organização: o ambiente de negócios ajuda a identificar os pontos fortes e fracos da organização e de seus colaboradores para adaptar as mudanças e os desenvolvimentos tecnológicos e globais (KOTLER et al, 2007).

A figura a seguir ilustra alguns dos os fatores que influenciam o ambiente de negócios em que as organizações atuam.

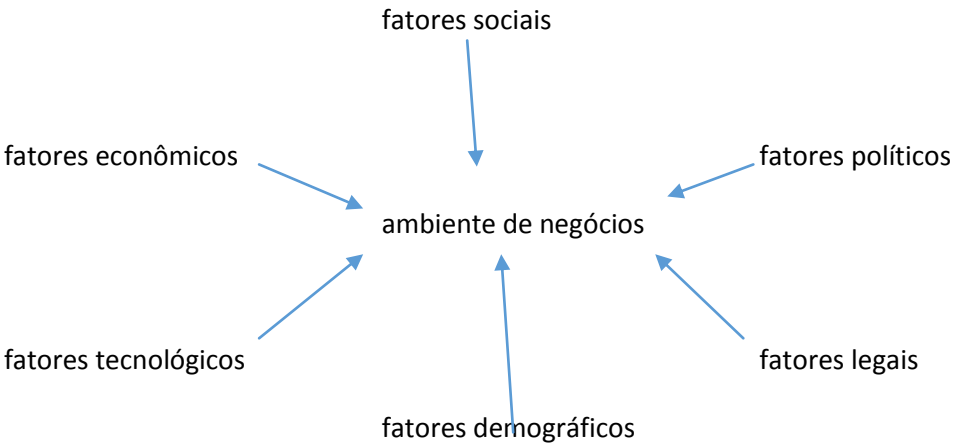


Figura 1 Fatores que influenciam o ambiente de negócios das empresas

Fonte: elaborado pelo autor

Visto o conceito de Ambiente de Negócios, o subtópico a seguir tratará de uma expansão deste, o AGN.

2.1.1 - Conceito de Ambiente Global de Negócios

Num ambiente dinâmico, volátil e cheio de mudanças rápidas e inesperadas, tanto os negócios, como as estratégias das organizações podem sofrer pressões e ameaças. Um ambiente desse tipo requer que as organizações se mantenham constantemente focalizadas e atentas no horizonte para identificar aquelas tendências que certamente irão afetar e transformar os negócios e os mercados globais (MONTENEGRO, 2009).

Existe um volume grande de informação e literatura disponível a respeito de novas tendências. Mas A.T. Kearney (2015) é da opinião que só se pode tirar real proveito dessas tendências quando as companhias conseguem usá-las para conseguir um impacto imediato e transformá-las em algum tipo de vantagem competitiva. Ou seja, tendências do macro ambiente global precisam ser trabalhadas em ações para que as organizações possam melhorar suas operações atuais e futuras e, assim, se beneficiarem das suas posições estratégicas no futuro.

Por meio do *global business drivers*, foi possível identificar cinco elementos chaves que as organizações precisam entender para obter sucesso no ambiente global de negócios (Consultoria A.T. Kearney, 2015).

O primeiro é uma mudança do local do poder, do Norte para o Sul. O local do poder econômico, político e demográfico tem se mudado do norte global, e, em termos gerais, os países desenvolvidos para o sul, ou para os países em desenvolvimento. Essa mudança vem acontecendo gradualmente durante as últimas décadas. A diferença é que agora, ela vem acontecendo com maior intensidade. Essa maior intensidade e as implicações de mudança para as organizações irão moldar e modificar o ambiente global de negócios no futuro (OLIVEIRA, 2010).

Exemplificando, as estruturas dos *supply chains* das organizações provavelmente vão ter que alterar o paradigma de “fabricar nacionalmente e vender nacionalmente”. Na oferta de talentos, trabalhadores qualificados estão aparecendo em novos locais e as organizações ou melhoram o nível dos seus colaboradores ou perderão espaço. E ainda há a chegada de novos competidores que representam novas ameaças que ainda nem foram cogitadas (PORTER, 1999).

A maioria das organizações já tomou consciência que estas mudanças já estão acontecendo e se não estiverem totalmente preparadas para se adaptaram a elas, sabem pelo menos da necessidade de fazer alguma coisa.

Na visão de A.T. Kearney (2015), as organizações conseguem obter uma vantagem imediata de duas maneiras. Primeiro, examinando as suas linhas de suprimentos e avaliando se os locais de fornecimento estão certos e segundo, repensando as suas estratégias de expansão para saber se as decisões tomaram em conta todas as alternativas de oportunidade ou se essas estratégias ainda estão baseadas nas estratégias convencionais.

Ao passar do tempo, organizações podem conseguir vantagens competitivas olhando além da curva de crescimento dos negócios globais. Quase todas as organizações globais estão de olho nos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China). Assim, encontrar e trabalhar novos mercados será a chave para garantir crescimento de longo prazo. Além disso, implantando *supply chains*, que são bastante flexíveis, permitirá as organizações usufruirem do desenvolvimento global. Só pelo fato de um local de fornecimento ou demanda ser vantajoso hoje, não significa que será no futuro. (Consultoria A.T. Kearney, 2015).

O segundo elemento identificado por A.T. Kearney (2015) são os novos modelos de fidelização dos consumidores. Com conectividade quase total, com o acesso universal à informação e com um consumidor mais global, as organizações estão sendo forçadas a reconsiderar e redefinir suas relações com os consumidores. Essas tendências têm seu lado positivo bem como seu lado negativo. A conectividade inerente dos meios sociais, a mobilidade *online* e os pagamentos móveis oferecem novas oportunidades de oferecer e vender produtos e serviços aos consumidores. Ao mesmo tempo, porém, essa conectividade aumenta não apenas o tamanho do mercado consumido, mas também os níveis de competitividade. Acesso à informação e, globalização mais ampla criam novas oportunidades para os consumidores, porém podem criar pressão intensa nos preços bem como causar uma maior complexidade organizacional que, juntos, influenciam nos lucros das organizações.

Isso significa que as organizações têm menos controle sobre as mensagens e informação. Os consumidores estão mais seletivos no que se refere a quando não escutar e quem escutar. Podem mais facilmente verificar produtos e promessas através de pesquisas online, comentários e avaliações, mesmo que esses muitas vezes sejam falhos e mais difíceis de serem contidos, pela sua natureza de proliferar pelos meios virtuais. Outro aspecto é uma mudança mais rápida dos gostos e preferências do consumidor, que requer uma adaptação ou desenvolvimento de produtos, mais ágil (MAXIMIANO, 2014).

Uma vez que canais tradicionais de marketing e de relacionamento com os consumidores não são mais suficientes, as organizações precisam descobrir novas maneiras de conectar com seus consumidores. A mídia social é uma ferramenta importante de atrair novos consumidores e pode ser muito eficaz quando combinado com uma estratégia mais ampla que leva em consideração como os consumidores agora veem produtos e compras (PORTER, 1999).

Enquanto algumas organizações não conseguem se adaptar ou ainda insistem em usar modelos ultrapassados para se conectar com consumidores pelas vias virtuais e eletrônicas, outras já estão na frente para atrair o novo consumidor. Para isso, organizações podem obter uma vantagem competitiva investindo em ferramentas eletrônicas e mídias sociais para atrair e conectar com o consumidor, o que vale não apenas para organizações de produtos de consumo ou varejistas, mas para organizações em outros negócios. Para que essas ferramentas possam gerar benefícios, as organizações devem estabelecer uma estratégia digital e determinar como aperfeiçoar as suas bases de consumidores e portfólio de produtos (PORTER, 1999).

A mudança para esses novos modelos de conectividade de clientes pode ser útil para criar uma vantagem, ao longo do tempo, de enraizar uma cultura de agilidade e receptividade a novas e emergentes tendências. As ferramentas são úteis não só para suprir as necessidades e o que os consumidores querem, mas também para formar as opiniões e antecipar preferências futuras (KILIMNIK, 2006).

O terceiro elemento de A.T. Kearney (2015), são os novos paradigmas, modelos de negócios em transformações e a constante inovação. Desde pesquisa e desenvolvimento e relações com o consumidor, *design* de produto, fabricação a governança corporativa, os paradigmas que definiam os negócios estão se transformando.

Por meio da tecnologia, as operações globais transformaram as funções de pesquisa e desenvolvimento durante a revolução tecnológica de informação e, agora, avanços na educação nos países em desenvolvimento em mercados estabelecidos estão novamente mudando elas mais uma vez (PORTER, 1999).

Avanços tecnológicos em pleno vapor, como a impressão em 3D, irão mudar métodos estabelecidos de fabricação da mesma maneira que computação gráfica e automação mudaram as coisas há trinta anos atrás.

Governos com dificuldades financeiras cada vez mais intensas não podem mais ser considerados como fontes de pesquisas básicas nem para defesa nacional. Além

dessas mudanças de fornecimento, o modelo básico para atrair, conectar e fidelizar consumidores está em plena transformação enquanto migra para online e se torna mais móvel e interativo (HOPEN, 2011).

O desafio da sustentabilidade movido a uma nova consciência verde e custos, está afetando a maneira em que as organizações buscam e usam seus recursos.
Enquanto governos pelo mundo todo enfrentam cada vez mais novas demandas e barreiras, há uma reavaliação do contrato social permeando todas as camadas sociais (HOPEN, 2011).

Inovação e pesquisa, que tradicionalmente sempre foram alimentadas por programas ou canais do estado, precisam agora de outras fontes. Isso significa que a inovação ganha ainda mais importância e que aquelas organizações que conseguem inovar com eficiência e agilidade terão uma vantagem competitiva muito maior (PORTER, 1999).

Outra consideração, são as mudanças nas relações entre os diversos *stakeholders* desde o Estado aos fornecedores e aos consumidores, que com certeza provocaram profundas mudanças nas estruturas das organizações atuando no ambiente de negócios globais.

Inovar e adaptar a mudança são tarefas difíceis até para as melhores organizações, mas na visão de A.T. Kearney (2015), as organizações podem obter resultados quase imediatos se explorarem duas estratégias. A primeira é de examinar o ciclo de vida do desenvolvimento de produto para descobrir se esse está em perigo de redução de custos e se está antiquado. A segunda é de investir no recrutamento de novos talentos e desenvolvimento profissional. Apenas as melhores organizações irão atrair e reter colaboradores.

No ambiente global de negócios que, por sua natureza, está sob o efeito de mudanças constantes, uma inovação por si só é suficiente. As organizações precisam criar uma cultura de inovação combinando uma estrutura de incentivos com uma política de recompensa para comportamentos adequados para obter sucesso duradouro.

O quarto elemento da *Global Business Drivers* de A.T. Kearney (2015) é a redefinição do contrato social. Tanto nos países desenvolvidos como nos em desenvolvimento, cidadãos exigem cada vez mais dos seus governantes e governos e esses, por sua vez, enfrentam desafios para satisfazer as necessidades de suas populações. Eventos pelo mundo atestam isso. No Brasil, a população exige cada vez maior transparência do Estado bem como mais segurança.

No mundo desenvolvido, as pessoas querem mais proteção da volatilidade da economia, da saúde ou da segurança. Os governos desses países estão restringidos por alto endividamento, mudanças no modelo mundial de governança e uma lacuna de talento. Enquanto os governos pelo mundo enfrentam novas demandas e barreiras, uma reavaliação profunda do contrato social está em movimento (PORTER, 1999).

As organizações precisam avaliar o impacto da possibilidade da redução ou eliminação de serviços diretos, incentivos de impostos, benefícios de apoio e educação entre outros. Isso no mundo desenvolvido é crucial em setores que recebem apoio governamental como na agricultura, energia renovável e defesa. Os custos aumentarão para poder substituir a perda ou redução dos serviços governamentais ou com o aumento de impostos necessários para mantê-los. O resultado será um ambiente desafiador para lucrar (KEARNEY, 2015).

Além do mais, cidadãos mais conectados e impacientes enfrentando ou a perda ou o custo mais alto para manter suas necessidades sociais, se tornarão mais críticos contra aqueles que são percebidos inadequados para contribuir para a sociedade. Sustentabilidade e programas de responsabilidade social das organizações ganharão mais importância (PORTER, 2004).

Organizações podem reagir as essas tendências de acordo com A.T Kearney (2015), avaliando sua pegada corporativa no que se refere às posições fiscais para determinar as implicações imediatas de apoio governamental. Eventualmente, os investimentos em sustentabilidade e em programas sociais corporativas irão trazer benefícios. Os melhores investimentos são aqueles que podem ser incorporados no processo de planejamento estratégico da organização e que podem ser direcionados a áreas que podem resultar em maior impacto. Investimentos estratégicos com objetivos claros são mais efetivos, menos custosos ao longo do tempo e refletem melhor os valores e cultura da organização. Por outro lado, programas não estratégicos e sem objetivos claros serão alvos de ativistas e denunciados como superficiais a serviço dos interesses próprios das organizações.

O último elemento de A.T. Kearney (2015), é a guerra global para talento. O elemento mais interessante para a finalidade desta dissertação.

As mudanças na demografia mundial junto com a falta de investimento na educação por parte dos governos têm causado uma migração na composição global de talento.

O talento está cada vez mais localizado nos mercados em desenvolvimento, tanto em números (aumento de uma população mais jovem), quanto em habilidade e qualidade (mais graduados universitários, principalmente nas ciências e engenharia). A recessão mundial tem acelerado essa tendência com muitos países desenvolvidos sentindo e reportando uma lacuna de talento devido ao fato de muitos imigrantes altamente qualificados deixando seus países hospedes para retornar a seus países de origem para trabalhar ou abrir seu próprio negócio, devido ao aumento de capital ou taxas de crescimento mais altas (KOKINEN, 2006).

Paralelamente, a tecnologia tem tornado a colaboração global mais fácil e novos modelos e novas necessidades de negócios, por sua vez, se tornado colaboradores qualificados mais valiosos. Ciclos de produção estão mais curtos e competição tecnológica está mais intensa o que acaba pressionando as organizações a identificarem e cultivarem as melhores mentes. O resultado disso é uma luta global para talento a qual irá determinar quais organizações serão capazes de inovar e prosperar e quais simplesmente irão seguir (PORTER, 1999).

Esta situação tem riscos, mas também tem oportunidades. Organizações com redes bem desenvolvidas conseguem tirar vantagem de um crescente grupo de talentos global. E, ao fazê-lo, aumentam o quesito de qualidade para seus concorrentes, incluindo aqueles com redes menos desenvolvidas. Este elevado nível de concorrência significa que todas as organizações, incluindo as inovadoras, precisam estar atentas às mudanças na busca para talentos. Além de localizarem e conectarem-se com pessoas mais talentosas, as empresas enfrentam maior pressão para reter colaboradores mais talentosos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

2.1.1.1. - Elementos que constituem o AGN

De acordo com a *Oxford College of Marketing* (2015) os elementos que constituem o AGN podem ser divididos em dois grupos, os fatores micro ambientais e os fatores macro ambientais.

Os fatores micro ambientais discutidos pela *Oxford* são:

- Os fornecedores: Os fornecedores podem controlar o sucesso dos negócios quando eles detêm o poder. Os fornecedores detêm o poder quando eles são os únicos ou os maiores.

- Os revendedores: se o produto produzido pela organização é comercializado por intermediários ou por terceiros, como varejistas, atacadistas, etc., então o sucesso da comercialização é impactado por esses revendedores. Por exemplo, se um vendedor de varejo tem um nome respeitável, sua reputação pode ser aproveitada na comercialização do produto.
- Os consumidores: quem são os clientes (B2B ou B2C, local ou internacional, etc.) e as suas razões para comprar o produto vão ter uma grande influência na forma de como comercializar e oferecer produtos e serviços a esses consumidores.
- A competição: aqueles que vendem produtos e serviços iguais ou semelhantes concorrentes no mercado, e a forma como eles comercializam e vendem produtos precisa ser levado em conta.
- O grande público: as organizações têm o dever de satisfazer o público. Quaisquer ações das organizações devem ser consideradas do ponto de vista do público e como este é afetado. O público tem o poder para ajudar as organizações a realizarem seus objetivos, da mesma maneira que também pode impedi-los de alcançá-los.

O *Oxford College of Marketing* (2015) discute seis macros elementos do AGN, sendo eles:

- Forças demográficas: os segmentos de mercado diferentes são normalmente impactados por forças demográficas comuns, incluindo o país ou região; idade; etnia; nível de escolaridade; estilo de vida familiar e características e movimentos culturais.
- Fatores econômicos: o ambiente econômico pode afetar tanto a produção da organização, quanto o processo de tomada de decisão do consumidor.
- Forças naturais: renovação de recursos naturais da terra, como florestas, produtos agrícolas, produtos marinhos, etc. devem ser levados em conta. Há também os recursos naturais não-renováveis, como petróleo, carvão, minerais, etc., que também podem afetar a produção da organização.
- Fatores tecnológicos: as habilidades e conhecimentos aplicados à produção, bem como a tecnologia e os materiais necessários para a produção de produtos e serviços, também podem afetar o bom funcionamento do negócio e têm que ser considerados.

- Forças políticas e legais: decisões seguras devem sempre considerar os desenvolvimentos políticos e / ou legais relacionados com a organização e os seus mercados.
- Forças sociais e culturais: o impacto, na sociedade, dos produtos e serviços que as organizações levam para o mercado deve ser considerado. Todos os elementos do processo de produção ou de quaisquer produtos ou serviços que são prejudiciais para a sociedade devem ser eliminados para mostrar que a organização tem responsabilidade social. Um exemplo recente disso é o ambiente, e dentro deste contexto, como organizações estão sendo forçadas a rever produtos e serviços, a fim de se tornarem ambientalmente corretas.

Todos esses elementos do AGN exercem um impacto significativo sobre o sucesso das organizações. Assim, esses elementos devem ser considerados durante o processo de tomada de decisões estratégicas das organizações.

2.1.1.2 - Demandas do AGN para as organizações

Brooks, *et al*, (2011) identificam no seu livro, várias questões dinâmicas e críticos no AGN que exercem demandas que as organizações terão que enfrentar e lidar. De acordo com os autores, as demandas críticas do AGN incluem:

- Globalização de fabricação e na prestação de serviços.
- Mudanças geográficas em larga escala na distribuição da produção, por exemplo.
- Grande aumento em partes do Sudeste Asiático e, estável, ou até em declínio em grande parte da América do Norte e Europa.
- Algumas economias especializadas na fabricação enquanto outras se especializam na indústria de serviços e consumo.
- Recessão global e grande diferenças entre países nas taxas de crescimento econômico nacionais, criando padrões mutáveis de riqueza global e distribuição de renda.
- Crescimento no poder e influência dos sindicatos e uniões econômicas e políticas, tais como a União Européia e países, como as economias BRIC - Brasil, Rússia, Índia e China.

- A proliferação de armas nucleares.
- O fundamentalismo religioso.
- A ameaça do terrorismo internacional.
- A mudança do multilateralismo (por exemplo, o poder da ONU) ao unilateralismo (o poder dos EUA ou outros).
- O crescente debate sobre o futuro papel dos governos.
- Estados falidos.
- A prevalência de desemprego de longo prazo e subemprego.
- A integração contínua da Europa e de outros blocos regionais.
- Poluição da atmosfera, água, espaço, terra, esgotamento de recursos e escassez de água.
- Aquecimento global.
- Aumento da disponibilidade de informação e facilidade de comunicação.
- Avanços tecnológicos, incluindo biotecnologia, genética, robótica e mundos virtuais.
- A transição demográfica caracterizada pelo declínio das taxas de fertilidade e o aumento da expectativa de vida que resulta no envelhecimento da população na maioria dos países - a chamada "bomba-relógio demográfica" - com implicações sérias, a longo prazo, para cuidar dos idosos, níveis de tributação e endividamento de governos e individuais.
- Culturas nacionais e internacionais dinâmicas, migração em massa e interação cultural, tolerância e intolerância.
- Mudanças de atitudes em relação à família, saúde, crime e sociedade.

Muitas das demandas levantadas pelos autores têm implicações sérias para as organizações e estão influenciando e sendo influenciada por taxas de crescimento econômico, emprego e investimento.

2.2 - Conceito de Competências

O conceito de competência não é novo nem recente. Na realidade, uma idéia bastante antiga, porém reconceituada e reavaliada no presente, em decorrência de fatores do ambiente global de negócios com a reestruturação dos processos de produção, a intensificação das imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de

mercado e as mudanças constantes do mercado de trabalho, decorrente dos processos de globalização (FLEURY; FLEURY, 2012).

As constantes pressões impostas pelo ambiente global de negócios, pelo desenvolvimento intenso tecnológico e pela concorrência crescente obrigam as organizações a darem respostas e a desenvolverem ações pontuais que maximizem os resultados e que consigam manter a participação delas nos mercados em que atuam. Sendo assim, fatores como criatividade, inovação e flexibilidade ganharam mais importância e espaço no cenário estratégico para que as organizações possam reagir com mais facilidade à volatilidade do ambiente global de negócios (DUTRA, 2002).

Houve, porém, várias definições propostas para o termo competência, geradas provavelmente, pela falta de um consenso quanto ao conceito. Além do mais, divergências de origens filosóficas e ideológicas também, foram responsáveis pelo uso do termo com enfoques diferentes, em outras áreas do conhecimento (MANFREDI, 1998).

Apesar da falta de consenso quanto ao conceito de competências, Barato (1998) destaca que existem duas correntes de pensamento sobre o conceito. Uma primeira tem uma origem anglo-americana que usa como ponto de referência o mercado de trabalho e tem como foco, fatores e princípios ligados ao desempenho necessários pelas organizações. Uma segunda tem sua origem na França e tem como premissa, ligação entre trabalho e educação, sendo as competências o resultado de processos sistemáticos de aprendizagem.

Similarmente, Steffen (2012), quando analisou o conceito de competência de acordo com várias correntes teóricos-filosóficas, identificou modelos que seguem a vertente comportamentalista, típica do sistema norte-americano. Essa vertente é centrada na definição de atributos individuais capazes de obter desempenhos organizacionais superiores.

Por outro lado, a concepção funcionalista que se originou na Inglaterra enfatiza a definição de perfis ocupacionais que atuam como apoio para a certificação de competências. Já o conceito construtivista que teve seu desenvolvimento na França, ressalta o processo de aprendizagem como mecanismo principal para o desenvolvimento de competências profissionais, dando importância a programas de formação profissional orientados, sobretudo, à qualificação daqueles menos dotadas das novas competências requeridas e, portanto, mais susceptíveis de exclusão do mercado de trabalho (STEFFEN, 2012).

Apesar das várias perspectivas e abordagens que existem em torno do construto da competência, alguns pontos comuns em relação a essa noção existem e podem ser identificados. Para começar, a competência é geralmente apresentada como uma característica ou um conjunto de características ou pré-requisitos (conhecimentos, aptidões, habilidades) necessários para produzir resultados ou solucionar problemas (SPENCER; SPENCER, 1993; BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND; DAILEY, 1972).

Outro aspecto encontrado nas diferentes opiniões contemporâneas de competência é a elevada conformidade desse conceito dentro do discurso empresarial na atualidade, bem como com as demandas de competências pelos processos de reestruturação e de modernização nas organizações (DESAULNIERS, 1997).

Partindo, portanto, da compreensão da competência como o resultado do conjunto de vários tipos de saber, o saber fazer, saber agir, saber ser, etc., capaz de entregar respostas para os desafios advindos do ambiente global de negócios, adotou-se para a identificação das competências profissionais mais necessárias pelas organizações, uma grande revisão das abordagens francesa e anglo-americana. Aqui vale mencionar os trabalhos de autores como Spencer e Spencer (1993), Boyatzis (1982) e Mcclelland e Dailey (1972) e os estudos de Zarifian (2001), Perrenoud (2001), Dubar (1998) e Le Bortef (1994).

2.2.1 - Competências de um administrador

No AGN, cada vez mais, ganhar e estabelecer vantagens competitivas depende das competências das organizações que conseguem assegurar acesso a uma maior variedade de mercados (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Sendo assim, o desafio das organizações tem sido como desenvolver e depois como implementar ferramentas ou modelos de gestão que podem garantir uma participação efetiva na competição atual e futura (TACHIZAWA *et al.*, 2004).

O AGN requer que práticas, não apenas novas, mas inovadoras de gestão sejam, constantemente, desenvolvidas no meio empresarial para apoiar as organizações para aumentar sua competitividade. Entre essas práticas, está a gestão por competências que tem como objetivo final o desenvolvimento do talento de colaboradores definindo e identificando as competências necessárias para a organização e assim, traçar o perfil de competências.

Os desafios de competitividade, crescimento e qualidade do AGN impõe às organizações, a necessidade de tratar as competências de seus colaboradores com muita seriedade, uma vez que é por meio de colaboradores competentes que elas se mantêm competitivas diante dos seus concorrentes.

Os colaboradores não podem mais ficar restritos somente seguindo procedimentos pré-estabelecidos. Precisam saber como agir de forma eficiente e responsável diante de situações que exijam competência. Mesmo diante de sistemas informatizados cada dia mais sofisticados, o ser humano continua a ser portador e produtor de conhecimentos que asseguram a competência e a qualidade de produtos e serviços.

No AGN, a concorrência não mais se limita às grandes organizações ou às grandes marcas. Com certeza, para sobreviver e crescer nesse ambiente, as organizações precisam saber identificar, investir e aproveitar as oportunidades se beneficiando da potencialidade de seus colaboradores através das competências e assim se sobressair e satisfazendo seus consumidores.

A palavra competência, tem ganhado notoriedade ultimamente por ser um termo quase místico da qual as organizações precisam para sobreviver no AGN, com suas mudanças rápidas. Novas formas tecnológicas de informação e de comunicação criaram um leque de necessidades que aceleram ainda mais as mudanças e têm provocado escassez de recursos de vários tipos. Esse fato abre espaços para um a nova economia do conhecimento. “No modelo da competência, o trabalho segue o sujeito, toma-se a expressão direta da potência de seu pensamento e de sua atuação. A distância subjetiva entre o trabalhador e as tarefas que lhe são impostas, típica do taylorismo, é eliminada por esse modelo, que faculta ao indivíduo implicar-se subjetivamente em seu trabalho" (ZARIFIAN, 2001).

Richardson e outros (1985) propõem um conjunto de quinze competências mais reiteradamente apontadas em trabalhos publicados, que são:

1. Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função.
2. Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias.
3. Criatividade.
4. Capacidade de inovação.
5. Capacidade de comunicação.
6. Capacidade de relacionamento interpessoal.

7. Capacidade de trabalho em equipes.
8. Autocontrole emocional.
9. Visão de mundo, ampla e global.
10. Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.
11. Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades.
12. Iniciativa de ação e decisão.
13. Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização.
14. Capacidade de gerar resultados efetivos.
15. Capacidade empreendedora.

Em contrapartida, o PORTAL DA EDUCAÇÃO (2013), no seu site, afirma que as competências necessárias para o administrador são basicamente cinco:

1. Competências intelectuais.
2. Competências de comunicação.
3. Competências sociais.
4. Competências comportamentais.
5. Competências organizacionais.

As competências intelectuais são aquelas que ajudam identificar e definir problemas, analisar soluções, desenvolver um pensamento estratégico, introduzir modificações nos processos das organizações, agir preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos.

No que se refere às competências de comunicação, estas são utilizadas na forma de expressão para a comunicação interpessoal entre chefes, colaboradores e consumidores.

São as competências sociais que baseiam atitudes e comportamentos necessários para gerir e transferir conhecimentos da vida habitual para o ambiente de trabalho e vice-versa.

As competências comportamentais são as necessárias para demonstrar iniciativa empreendedora e capacidade para a inovação, iniciativa, criatividade, o desejo de

aprender, aceitação às mudanças, consciência da qualidade e implicações éticas no trabalho.

Para compreender os negócios, os objetivos e as relações com os mercados, são necessárias as competências organizacionais. Estas incluem comprometimento, organização, estabelecimento de metas, planejamento e estratégia.

Em seus estudos, McClelland (1973) da Universidade de Harvard colocou em pauta que há certos tipos de competências que apresentam particularidades capazes de dar indicações sobre o desempenho dos administradores, as quais podem se tornar uma ferramenta importante na aquisição de pessoal e, as reagrupou nas seguintes dimensões (TREMBLAY; SIRE ,1999):

- Habilidades: são as habilidades que correspondem à demonstração real das competências que se tem.
- Comportamentos: são os conceitos que uma pessoa tem sobre si mesma e que se refletem nas atitudes, valores, emoções, ações e reações diante de uma situação.
- Traços: referem-se aos traços de personalidade que conduzem uma pessoa a se comportar de determinada maneira em uma situação (ex. iniciativa, perseverança etc.).
- Motivos: são os comportamentos no trabalho dirigido para um alvo e que mobiliza as forças interiores que geram as ações e reações.

Na visão de Zarifian (2001), as competências necessárias para um administrador em uma organização são essenciais para conferem vantagens competitivas que geram valor percebido pelos consumidores. Em termos gerais são difíceis de serem imitadas pela concorrência e podem ser classificadas como:

- Competências sobre processos: ligadas ao processo de trabalho;
- Competências técnicas: são os conhecimentos específicos sobre o trabalho;
- Competências sobre a organização: relacionadas à organização dos fluxos de trabalho;
- Competências de serviço: unir a competência técnica à percepção do impacto que determinado produto ou serviço irá gerar no consumidor;
- Competências sociais: ligada ao saber ser, que envolve três domínios - autonomia, responsabilização e comunicação.

No parecer de BARATO (1998), aparentemente na situação atual, não há indícios de esforços ou investimentos em estudos de competências individuais sobre ocupações definidas. Parece ser mais importante, às Universidades, priorizar apenas associações mecânicas entre formação e tendências do trabalho.

A figura abaixo resume de modo geral baseada na junção do ponto de vista dos vários autores acima mencionados da dinâmica e noções de competências para as organizações.

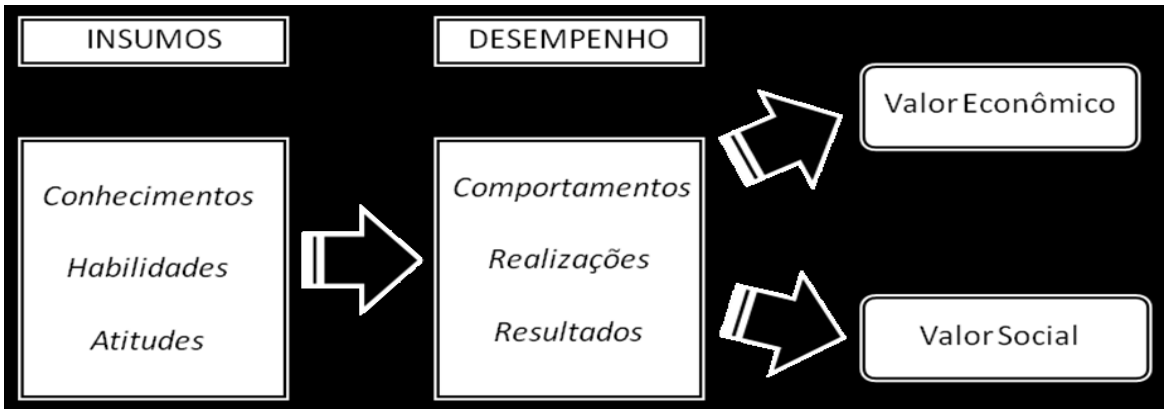


Figura 2 Ponto de vista dos vários autores da dinâmica e noções de competências para as organizações

Fonte: Fleury & Fleury, 2001. (Adaptado).

Para fins deste estudo, será usado a definição de competências da *American Society for Training and Development* que define competências como: capacidades internas que os administradores trazem para seus cargos e que podem ser expressas dentro de uma ampla gama de comportamentos para o desempenho no AGN (CODA, 2016).

Vistos os conceitos de competências na ótica de alguns autores da área, o próximo tópico apresentará o que as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) consideram como competência na formação dos administradores.

2.2.1.1 - Na visão das Diretrizes Curriculares Nacionais

Nas Diretrizes Curriculares Nacionais verifica-se que existem mesmo determinadas diretrizes que poderiam ser consideradas comuns aos cursos de graduação, enquanto outras atenderiam à natureza e às peculiaridades de cada curso. As comuns são:

- Perfil do formando/egresso/profissional - conforme o curso, o projeto pedagógico deverá orientar o currículo para um perfil profissional desejado.
- Competência/habilidades/atitudes.
- Habilitações e ênfase.
- Conteúdos curriculares.
- Organização do curso.
- Estágios e atividades complementares.
- Acompanhamento e Avaliação.

De acordo com o Ministério da Educação, (2005), as DCN, longe de serem consideradas como um corpo normativo, rígido e engessado, a se confundirem com os antigos Currículos Mínimos Profissionalizantes, objetivam, e devem "servir de referência para as instituições na organização de seus programas de formação, permitindo flexibilidade e priorização de áreas de conhecimento na construção dos currículos plenos. Devem induzir à criação de diferentes formações e habilitações para cada área do conhecimento, possibilitando ainda definirem múltiplos perfis profissionais, garantindo uma maior diversidade de carreiras, promovendo a integração do ensino de graduação com a pós-graduação, privilegiando, no perfil de seus formandos, as competências intelectuais que reflitam a heterogeneidade das demandas sociais" (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2005).

Assim, as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Administração devem refletir uma dinâmica, que atenda aos diferentes perfis de desempenho a cada momento, exigidos pela sociedade nessa '"heterogeneidade das mudanças sociais" sempre acompanhadas de novas e mais sofisticadas tecnologias, a exigir contínuas revisões do Projeto Pedagógico de um curso para que, ele se constitua a caixa de ressonância dessas efetivas demandas, através de um profissional adaptável e com a suficiente autonomia intelectual e de conhecimento para que se ajuste sempre às necessidades emergentes (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2005).

O Ministério da Educação, (2005), afirma que este é um novo tempo, em que as IES responderão pelo padrão de qualidade do Curso de Graduação em Administração de forma a atender, dentre outros, o Art. 43, incisos II e III, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, a LDB. Lei n° 9.394 de 1996, comprometendo-se por preparar profissionais

aptos para a sua inserção no campo do desenvolvimento social, segundo as peculiaridades da graduação, resultando, não propriamente um profissional '"preparado", mas um profissional apto às mudanças e, portanto, adaptável.

O Curso de Administração, na visão do Ministério da Educação, (2005), deve ensejar 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.

Os cursos de graduação de Administração devem formar profissionais que revelem, pelo menos, as seguintes competências:

I - Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
II - Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
III - Refletir e atuar - criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
IV - Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
V - Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
VI - 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.

VII - Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2005).

2.2.1.2 - Na visão das escolas do *Ivy League*

Apesar do termo *Ivy League* ser usado ao redor do mundo, poucos sabem exatamente o que é. A *Ivy League* significa tradição, privilégio e prestígio. A *Ivy League* é uma conferência da I Divisão da Associação Atlética Universitária Nacional (NCAA), que é uma organização que supervisiona e ajuda a regular esportes da faculdade, criada 1954. Há oito escolas que são considerados oficialmente para estar na *Ivy League*, sendo elas: Harvard University, Princeton University, Yale University, The University of Pennsylvania, Dartmouth College, Cornell University, Brown University e Columbia University (GATEBR, 2015).

Ao longo dos anos, o nome se tornou referência quando o assunto era excelência acadêmica. As instituições ficaram conhecidas também por seus processos mais que seletivos e ensino rigoroso, e se tornaram objeto de desejo de muitos estudantes mundo afora.

De Barack Obama a Bill Gates e Martin Luther King, a *Ivy League* ostenta um hall de nomes reconhecidos mundialmente por seus feitos – dentre eles atores e atrizes hollywoodianos, cientistas, poetas, escritores, políticos e outros tantos que carregam as instituições em seus currículos.

O legado das escolas também vem de prêmios conseguidos por seus alunos, como o renomado Nobel. Harvard possui 153 títulos dados aos seus ex-alunos, seguido pela Universidade de Colúmbia, com 101 premiados; Yale com 52, Cornell com 45, Princeton com 37, e a Universidade da Pensilvânia com 29 (GATEBR, 2015).

A principal missão da educação empresarial é fornecer instruções para e sobre o negócio. No passado, os cursos, tais como contabilidade, processamento de dados, economia, taquigrafia, digitação, básico de negócios, direito empresarial, matemática de negócios, procedimentos de escritório e comunicação empresarial foram ensinados como parte do currículo de educação empresarial. Muitos desses cursos continuam a ser ensinados, mas conteúdos e metodologias de ensino mudaram drasticamente.

Cursos de educação empresarial comum agora incluem contabilidade informatizada, gestão empresarial, direito empresarial, economia, empreendedorismo, negócios internacionais, processamento de texto, editoração eletrônica, programação de computadores multimídia e design de página web.

Historicamente, o currículo era desenvolvido em uma base disciplinar por curso e os cursos eram vistos como entidades separadas. Uma abordagem muito mais integrada é adotada hoje para garantir competências empresariais em vários níveis ao longo do currículo. Os padrões nacionais foram incorporados no ensino de negócios nos Estados Unidos. Em 1995, a Associação Nacional de Educação Empresarial (NBEA na sigla em inglês) revisou normas existentes que foram desenvolvidas em torno de cursos específicos oferecidos.

As normas foram revistas e centradas em torno de doze áreas temáticas: contabilidade, direito empresarial, desenvolvimento de carreira, comunicação, cálculos, economia, finanças pessoais, empreendedorismo, sistemas de informação, negócios internacionais, gestão, marketing e inter-relações de negócios. Em 1995, o NBEA determinou as seguintes normas que exemplificam o que os alunos americanos devem saber e serem capazes de fazer no mundo dos negócios:

- Atuarem como cidadãos economicamente alfabetizados por meio do desenvolvimento de habilidades pessoais econômicos dos consumidores, um conhecimento da responsabilidade social e do governo, e um entendimento das operações comerciais.
- Demonstrarem aptidões interpessoais, trabalho em equipe e habilidades de liderança necessárias para trabalharem em ambientes de negócios multiculturais.
- Desenvolverem a consciência de carreira e competências afins que lhes permitam fazer escolhas de carreira viáveis e tornarem-se empregáveis em uma variedade de carreiras do negócio.
- Selecionarem e aplicarem as ferramentas de tecnologia como eles se relacionam com a tomada de decisão pessoal e empresarial.
- Comunicarem eficazmente como escritores, ouvintes e falantes em contextos sociais e de negócios.
- Usarem procedimentos contábeis para tomar decisões sobre o planejamento, organização e alocação de recursos.

- Aplicarem os princípios do direito em configurações pessoais e de negócios.
- Prepararem para se tornarem empresários por saque a partir do seu entendimento geral de todos os aspectos do negócio.
- Compreenderem, as inter-relações de diferentes áreas funcionais da empresa e o impacto de um componente em outro.
- Desenvolverem a capacidade de participar de transações comerciais em ambas as arenas nacionais e internacionais.
- Desenvolverem a capacidade de comercializar os ativos cada indivíduo tem sejam elas no mercado de trabalho ou no mercado de bens de consumo.
- Gerenciarem dados de todas as áreas funcionais da empresa necessários para tomar decisões de gestão sábias.
- Utilizarem ferramentas analíticas necessárias para compreender e tomar decisões fundamentadas sobre assuntos econômicos, tanto pessoais e sociais (NBEA, 2015).

As normas NBEA foram desenvolvidas por professores de administração em todos os níveis e são revisados periodicamente. Elas também foram desenvolvidas com a crença de que os cursos de educação de negócios são concebidos para todos os alunos que precisam de uma compreensão geral do papel das organizações e o seu papel na economia.

O currículo tornou-se um currículo de pensamento crítico com aplicativos de software combinados. Os alunos criam projetos do mundo real e estão sendo ensinados sobre o "negócio do negócio" e não simplesmente como criar uma planilha de contabilidade ou usar um pacote de software de processamento de texto. Temas como ética, diversidade na sociedade de hoje, sociedade global, aprendizagem on-line e tecnologia emergente também estão incorporadas no currículo (NBEA, 2015).

2.2.1.2 - As sete competências deste estudo

Foram escolhidas sete competências individuais que são considerados e pesquisados na literatura para compor a lista para serem pesquisadas no estudo.

Competências de comunicação:

- Empatia com outras pessoas

- Inicia conversa para interagir com outros
- Fala facilmente e livremente com outros
- Bom palestrante
- Não tem medo de se apresentar diante de outros

As empresas estão dependentes cada vez mais na comunicação dos seus colaboradores. Isso pode ser atribuído diretamente a três fatores: a AGN, a descentralização de gestão e do avanço tecnológico (BENDER, 2004). Nas empresas a comunicação está direcionada ao resultado do negócio. Ela determina a eficácia dos processos decisórios nas empresas e precisa ser clara, concisa e objetiva, além de otimizar a transmissão e assimilação das informações.

A comunicação para gestores e administradores deve ser vista como uma peça estratégica e fundamental para alcançar resultados no AGN, uma vez que é aplicada diariamente na rotina de negócios. A comunicação, portanto, se torna uma ferramenta importante para gerar não apenas bons produtos, mas para aproximar os objetivos da empresa com os objetivos dos seus colaboradores (BENDER, 2008).

Assim, Barbeiro (2011), afirma que todo gestor ou administrador não terá sucesso se não souber se comunicar bem. O gestor ou administrador eficaz é um bom comunicador. A empresa precisa de administradores que sejam bons comunicadores uma vez que eles influenciam positivamente os colaboradores e até nos resultados da empresa. Nesta mesma linha de pensamento, Políto (2013), afirma que por trás de toda carreira bem-sucedida, está a habilidade de se comunicar bem. Osborne (2003) concorda com Barbeiro e Polito quando declara em seu livro, *Aprenda a falar bem e impulsione sua carreira*, que a competência de comunicação é um pré-requisito no atual clima competitivo dos negócios. Negócios bem-sucedidos começam com pessoas que conseguem e sabem comunicar idéias aos outros.

Competências de liderança:

- Exercer uma liderança positiva
- Dar *feedback* apropriado
- Fazer as coisas acontecerem
- Ser sempre positivo
- Ter a capacidade de análise e síntese
- Ser criativo

O mundo e o AGN atuais se tornaram mais complexos. Sofrem de mudanças rápidas e muitas vezes imprevisíveis. A incerteza, a quebra de paradigmas e novas tendências estão influenciando a economia, a cultura, a tecnologia, a política e a sociedade. Como conseqüência, e para obter resultados positivos e alcançar metas estabelecidas, MANNERMAA; SYDANMAANLAKKA, (2006), acreditam que as empresas precisam de liderança que enxerguem o todo. Isso porque atuam e têm influência em vários níveis como, individual, equipes, organizacional, regional e global.

Ou seja, as empresas do AGN precisam de liderança que tenha a capacidade de criar e sustentar uma visão global e que compreenda um ambiente incerto e de mudanças constantes. Kunstler (2006) afirma que sem liderança, nenhuma empresa consegue sobreviver.

A liderança, portanto, lida com as transformações do AGN, formulando uma visão do futuro e estabelecendo direção para essa visão e assim contribui para alcançar bons resultados, atingir as metas e objetivos estabelecidos e para a eficiência da empresa como um todo (DUBRIN, 2006).

Competências de Escutar:

- Escutar as opiniões dos outros
- Deixar que os outros falem
- Ser atencioso

Headlee (2015), no seu *TED Talk,* lamenta o fato que as pessoas não estão escutando umas as outras. Para essa ancora de um renomado programa de rádio nos Estados Unidos e produtora executiva da *Georgia Public Broadcasting*, nas suas palavras, "em algum momento, nós perdemos o equilíbrio entre falar e escutar. " Na sua opinião, qualquer pessoa que você encontre ou com quem você trabalhe, sabe de alguma coisa que você não sabe - todo mundo é um especialista em alguma coisa - tanto fora ou dentro da empresa. Ela não sabe quantas pessoas realmente importantes acreditam que escutar é provavelmente a mais importante competência que uma pessoa pode adquirir. E citando Buda, "se a sua boca está aberta, então você não está escutando."

A pergunta da Headlee (2015) é porque nós não escutamos os outros? A razão é simples. O ser humano prefere falar do que escutar. Quando as pessoas falam, elas estão em controle. Falando, a pessoa não precisa fazer o esforço de escutar coisas que não lhe interessam.

Outra razão, é que as pessoas se distraem. Uma pessoa normal consegue falar por volta de 225 palavras por minuto. Em contrapartida, uma pessoa pode escutar e entender até 500 palavras por minuto. A mente então está preenchendo essa diferença. Escutar e prestar atenção requer energia e esforço (Headlee, 2015). A maioria das pessoas não escuta para entender e sim para responder.

Competências de cooperação e de equipe:

- Trabalhar colaborativamente
- Ajudar os outros quando precisam
- Considerar as opiniões dos outros
- Trabalhar em uma equipe interdisciplinar
- Ser um bom negociador

Cooperação e equipes são características que todas as empresas utilizam desse tipo de recurso na sua rotina diária de negócios e em muitas de suas atividades.

O desafio das organizações passou a ser a formação de equipes auto gerenciadas, capazes de assumir iniciativas, promover mudanças e aperfeiçoar produtos e processos e, principalmente, com competências para gerir pessoas. Assim, as competências dos colaboradores vêm ganhando dimensão cada vez mais abrangente e as tradicionais metas financeiras tendem a serem substituídas por estratégias não-lineares que, por sua vez, dependem cada vez mais das competências individuais dos trabalhadores (ZARIFIAN, 2001).

Competências de aprendizagem:

- Não ter medo de perguntar
- Ser flexível
- Ser aberto a novas idéias e abordagens de aprendizagem
- Ter habilidades de pesquisa

A maioria das empresas precisa da aprendizagem para promover mudanças de comportamento baseada na prática, na experiência ou nas metas. As empresas necessitam da aprendizagem para formar padrões coesos de processos, modelos e hábitos e habilidades necessárias para sobreviver no AGN (SOUZA, 2013).

A aprendizagem também é frequentemente usada pelas empresas para formar e ensinar habilidades práticas, interpessoais e até conscientização cultural. Um efeito importante da aprendizagem para as empresas é que colaboradores, administradores e gestores esclarecidos e motivados conseguem atingir metas estabelecidas e se adaptar melhor as mudanças do AGN (DuBrin, 2006).

Competências linguísticas:

- Facilidade em aprender novas línguas
- Não ter medo de cometer erros

Um relatório da Comissão Européia (2005) relata que competências linguísticas são importantes em alcançar objetivos, especialmente num ambiente de crescente concorrência global. O relatório intitulado "Os Efeitos na economia européia do déficit de competências de línguas estrangeiras nas empresas", foi encomendado pela Direção Geral de Educação e Cultura da Comissão Européia em dezembro de 2005 para analisar a utilização de competências lingüísticas por parte das empresas e seu impacto no desempenho das mesmas.

O relatório revelou que uma quantidade significativa de negócios estava sendo perdida como resultado da falta de competências linguísticas. O relatório evidenciou que 11% das 2.000 empresas pesquisadas, 11% haviam perdido um contrato como resultado da falta de competências linguísticas. Várias empresas haviam perdido contratos que, juntos, foram avaliados entre € 8 milhões e € 13,5 milhões. Outras 54 empresas haviam perdido possíveis contratos no valor de € 16,5 milhões a € 25,3 milhões. Pelo menos 10 empresas tinham perdido contratos no valor de mais de € 1 milhão.

O estudo fazia parte da estratégia da Comissão para estimular o crescimento econômico e do emprego e assim, tornar a economia européia mais competitiva. As competências linguísticas foram identificadas como um fator principal para alcançar esse objetivo e a necessidade para essa competência nas empresas, certamente, irá aumentar no futuro. Competências linguísticas permitem empresas no AGN a obter melhores informações sobre o mercado, novas idéias sobre produção, *marketing*, matéria-prima e meios de negócios (COMISSÃO EUROPÉIA, 2005).

A ausência de competências linguísticas pode levar à perda de oportunidades de negócios. As empresas que investem em competências lingüísticas têm a capacidade de aumentar as suas vendas de exportação em mais de 40%, comparadas com as suas concorrentes sem competências lingüísticas (COMISSÃO EUROPÉIA, 2005).

Competências de sensibilidade cultural:

- Compreender o quadro maior
- Compreensão das suas responsabilidades de trabalho dentro da organização e da comunidade
- Poder mudar o foco facilmente a fim de fornecer um bom serviço para a organização
- Compreender o ambiente que trabalha
- Valorização da diversidade e multiculturalidade
- Capacidade de adaptação a novas situações

Com os negócios atravessando fronteiras internacionais cada vez com mais freqüência, o aumento da diversidade no local de trabalho bem como uma ênfase multicultural na sociedade, a competência de sensibilidade cultural se tornou uma das ferramentas de negócios mais importantes em quase todos os setores. No AGN, diferenças culturais podem ser complicadas. Essa complexidade se torna um desafio para o administrador que vai atuar no AGN e essa habilidade pode ser a mais importante para o desempenho do trabalho eficaz no século 21. Entender e estar ciente de diferentes culturas dá uma vantagem competitiva para as empresas que atuam no AGN (HOLT, M. 2016).

Essa competência melhora não apenas a comunicação entre colaboradores, mas a produtividade, uma vez que evita problemas em equipes e negócios multiculturais por poder identificar e compreender os impactos e desafios de trabalhar com diferentes culturas (SKILLPORTAL, 2016).

Em resumo, a competência sensibilidade cultural é nada mais que a capacidade de interagir eficazmente com pessoas de diferentes culturas. Essa capacidade depende de consciência da própria visão de mundo cultural de cada um, o conhecimento de outras práticas culturais e visões de mundo e atitudes tolerantes para com as diferenças culturais (DABBAH, M. 2016).

2.3 - Panorama do setor de Ensino Superior em Administração

2.3.1 - No Brasil

Não se pode discutir o panorama do ensino superior de Administração brasileiro sem discutir um pouco do seu desenvolvimento histórico. No Brasil a história dos cursos de Administração é curta, especialmente se comparada aos EUA. Naquele país, os primeiros cursos na área de administração apareceram no final do século XIX, com a criação da *Wharton School*. O ensino de Administração no Brasil iniciou-se em 1952, com a fundação da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas (EBAP). Dois anos mais tarde, a Escola de Administração de Empresas da São Paulo (EAESP), também da Fundação Getúlio Vargas, é fundada.

Nessa mesma época, os EUA estavam formando por volta de 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e cem doutores por ano em Administração (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2015).

Mas o surgimento dos cursos superiores de Administração no Brasil ocorre no começo do século XX, junto com um demorado processo de definição sobre os limites de saber administrativo. Durante mais de seis décadas, o ensino da ciência administrativa se confundiu com o ensino das ciências econômicas. A definição do currículo mínimo do curso de graduação em Administração, colocou fim a essa confusão habilitando os bacharéis em Administração Pública ou de Empresas à profissão de Técnico de Administração, mais tarde modificada para administrador.

Os primeiros cursos que apareceram datam do ano de 1902. Duas escolas particulares começam a ministrar o estudo da Administração: a Escola Álvares Penteado no Rio de Janeiro e a Academia de Comércio em São Paulo. O Decreto Legislativo 1.339 do Governo Federal reconhece como utilidade pública os dois cursos, validando assim, o diploma que elas conferiam.

A educação não era uma prioridade do governo e nem figurava entre as importantes questões nacionais. Até a Revolução de 1930, a educação era um privilégio que poucos tinham. Mas em 1931, Getúlio Vargas cria o Ministério de Educação como parte da ampliação dos limites de atuação do Estado.

O Ministério de Educação estrutura o ensino no Brasil, desde os níveis elementares até os mais avançados. Na área dos estudos universitários, cria o Curso Superior de Administração e Finanças. O diploma deste curso habilitava os bacharéis em Ciências Econômicas.

Apesar da consolidação dos cursos superiores em Administração estarem longe da sua regulamentação, já havia nessa época uma demanda para recursos humanos especializados e preparados para inserção nas mudanças do desenvolvimento da sociedade brasileira. Essa demanda foi resultado do processo de industrialização que precisava de técnicos em várias especializações que sofisticavam seus métodos de trabalho. Era o começo do crescimento da vida urbana com sua classe operária e da infraestrutura de energia, comunicações e transportes.

Com a necessidade de aplicar a gerência científica de administração, governos e empresas precisavam procurar administradores aptos a gerirem organizações burocráticas, as quais cresciam em tamanho e complexidade. Em 1941, para suprir essa procura por administradores, é criada a Escola Superior de Administração de Negócios em São Paulo. A classe empresarial forneceu os recursos para a fundação da instituição e incentivou o interesse para a formação profissional de administradores e dirigentes para o comércio e indústria.

Três anos depois, em 1944, surge a Fundação Getúlio Vargas (FGV). O objetivo dessa instituição era de especializar pessoas para a administração privada e pública e no futuro se tornaria um modelo para os cursos de Administração no Brasil.

Em 1946, foi criada a Faculdade de Economia e Administração (FEA) na Universidade de São Paulo (USP). A FEA, porém, tinha apenas os cursos de Ciências Econômicas e Contábeis, e nenhum curso de graduação em Administração. Somente em 1964 que aparecem nessa universidade os cursos de Administração de Empresas e de Administração Pública.

No Rio de Janeiro, nasce em 1952, a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) para formar especialistas para a administração pública. Isso leva a FGV a criar a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) dois anos mais tarde. A FGV formava administradores nas técnicas modernas de administração empresarial para suprir a demanda das empresas locais.

A EAESP logo se firmou como uma referência para outros cursos de Administração e um centro de treinamento e intercâmbio na área de negócios. Era voltada as grandes empresas especialmente as estatais e estrangeiras. O seu referencial teórico era baseado no modelo americano e foi o primeiro currículo especializado em Administração de Empresas do Brasil.

O ensino de Administração no Brasil teve dois momentos marcantes, em 1966 e 1993, onde os currículos mínimos foram aprovados. Isso levou a proposta de diretrizes

curriculares para os cursos de graduação em Administração elaborada em 1998 pela Comissão de Especialistas de Ensino de Administração da SESu/MEC.

Com o aparecimento e a evolução dos cursos de Administração e com empresas cada vez mais especializadas e a evolução técnica cada vez mais agressiva e rápida, torna-se necessário, diante o desenvolvimento econômico e da modernização da economia brasileira e mundial, a presença de profissionais qualificados para gerenciar as diferentes atividades gerencias e empresariais.

A formação do Administrador começa a ganhar forma na década de quarenta, onde a mão de obra se qualifica forçando a profissionalização do Ensino de Administração. É nesse período que a sociedade brasileira passava de um estágio agrícola para a industrialização. A industrialização demandava a formação de pessoal especializado para planificar e gerenciar as mudanças bem como centros acadêmicos para lidar com questões administrativas.

O Brasil precisava, por meio do sistema escolar, formar um administrador profissional pronto para atender o processo de industrialização. Desde a década de 30 esse processo desenvolveu-se lentamente. A regulamentação da profissão, nos meados dos anos sessenta com a Lei no. 4.769 de 1965, acelerou o processo. O acesso ao mercado profissional a partir dessa lei é apenas para aqueles que obtêm títulos expedidos pelo sistema universitário.

Em pouco tempo, os cursos de administração no país ganharam dimensões importantes. De apenas dois cursos em 1954, passou para 31 em 1967 e para 177 em 1973. Em 1978, já havia 244 cursos de graduação (CASTRO, 1981).

Esses 244 cursos admitiam 39 mil alunos novos cada ano, o que resultava em uma população estudantil de 118 mil, com 19 mil formandos por ano. Os 244 cursos estavam presentes em 21 estados do Brasil incluindo o Distrito Federal e divididos entre escolas federais, estaduais, municipais e particulares.

Entre 1973 e 1978, o ensino superior como um todo, viu um crescimento de 57% em matrículas totais. Mas a área de administração cresceu 100%, passando de 59 mil para 118 mil alunos, representando um aumento médio de 15% ao ano. Assim, esta área que em 1973 representava 7,5% da população universitária, em 1978 representava 9,31% (Castro, 1981).

Esse crescimento foi devido não só a abertura de novos cursos, mas a um aumento de vagas nos cursos que já existiam. O número de cursos que em 1973 era de 177, aumentou para 244 em 1978, um aumento de 38%. Em 1973, o número médio de

alunos matriculados por curso que era de 334 e passou para 483 em 1978, um aumento de 45% (Castro, 1981).

Na opinião de Castro, 1981, o sistema de ensino de administração continua em crescimento. Uma das indicações é a demanda de vagas nos cursos de administração, representada pelo número de candidatos nos vestibulares. Outra indicação desse crescimento é que no ano de 1979, o Conselho Federal de Educação (CFE) recebeu nada menos que 45 pedidos para abertura de novos cursos em administração, que daria 6 mil vagas novas. Se aprovadas, seria um aumento de 17% no número de vagas já existentes. Porém, apenas nove cursos foram autorizados com 540 vagas.

Em 2012, de acordo com dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), 747.024 alunos encontravam-se matriculados nos Cursos Superiores de Tecnologia em determinada área da Administração.

O crescimento da procura pelos Cursos Superiores de Tecnologia está diretamente relacionado ao contexto no qual estão inseridas as organizações. Por consequência dessa tendência, teremos cada vez mais profissionais qualificados e habilitados contribuindo para o crescimento social e econômico do Brasil.

O Censo da Educação Superior* revela, ainda, que houve crescimento na oferta de cursos de tecnologia na área da Administração e que a procura por tais cursos avança no mesmo sentido. Em 2000, existiam apenas 12 Cursos Superiores de Tecnologia e em 2012 esse número chegou a 3.880, considerando as modalidades presenciais e à distância.

Os cursos de bacharelado em Administração e de Tecnologia em determinadas áreas da Administração, juntos, continuam congregando o maior número de alunos matriculados no ensino superior.

Cursos de Administração no Brasil em 2012*

Tecnologia na área da Administração

Presencial

- 3.565 cursos
- 452.510 alunos matriculados

Bacharelado em Administração

- 2.159 cursos
- 374.172 vagas
- 848.915 alunos matriculados
- 134.429 concluintes

* Fonte: Censo da Educação Superior. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC).

2.3.2 - Nos Estados Unidos

Os primeiros cursos de ensino de negócios foram criados nos Estados Unidos na década de 1880. Fundadores das escolas de negócios queriam formalizar a educação dos futuros líderes empresariais na mesma maneira como as escolas médicas criaram normas para os médicos. A *Wharton Business School* da Universidade da Pensilvânia e a Haas *School of Business* da Universidade da Califórnia, Berkeley foram fundadas com um intervalo de poucos anos de uma em relação à outra (EHOW, 2015).

Por muitos anos, a educação empresarial era definida pelos cursos do nível secundário que preparavam os alunos para o mundo dos negócios. Essa definição continuou a ter validade até o início do século XXI, quando o leque dos cursos foi expandido para incluir preparação para estudo adicional a instituições de nível superior. Os cursos de educação de negócios mudaram ao longo dos anos, e o nível em que as aulas eram ministradas acompanhou a mudança (EHOW, 2015).

O primeiro passa na educação de negócios nos Estados Unidos ocorreu quando a colônia de Plymouth contratou um professor para ensinar leitura, escrita, e lançamento de contas. A matéria de lançamento de contas foi a antecessora da contabilidade e fazia parte da aula da matemática de negócios. Os primeiros sinais das iniciativas de estágio eram evidentes quando os alunos que queriam um comércio ou uma carreira de negócios deixavam a escola para trabalhar como aprendiz. Não é de surpreender que a contabilidade foi o curso mais antigo de negócios ensinado nas escolas públicas. Foi oferecido em Boston em 1709, em Nova York, em 1731, e na Filadélfia em 1733 (EHOW, 2015).

A fundação da Academia Benjamin Franklin em 1749 foi um evento significativo para a educação empresarial nos Estados Unidos. A Academia tinha três faculdades: a Escola Latina, a Escola de Inglês, e a Escola de Matemática.

Assuntos de negócios oferecidos incluíam “contas”, francês, alemão e espanhol para os comerciantes, história do comércio, ascensão de fabricantes, de progresso e mudança de bancos de comércio. Em 1827, Massachusetts aprovou uma lei exigindo municípios com 500 ou mais famílias para estabelecer uma escola secundária com escrituração como um dos cursos específicos que tiveram de ser oferecidos. Durante esse tempo, as faculdades de negócios privados foram inauguradas para atender a crescente demanda por trabalhadores de negócios qualificados.

Alguns acontecimentos na década de 1860 aceleraram o desenvolvimento da educação de negócios como uma área de estudo. Em 1862, a Lei Morrill, mais comumente referido como o ato-concessão de terras, deu a cada estado 30.000 acres de terra para cada representante no Congresso para estabelecer uma faculdade para agricultura, artes mecânicas, e instrução de negócios. Também em 1862, a taquigrafia foi oferecida pela primeira vez em escolas públicas. A primeira escola de ensino médio que oferecia programas de preparação para as faculdades e de formação profissional foi estabelecida. Educadores geralmente aceitam esses fatos como as mais importantes contribuições à educação.

Finalmente, em 1868, Christopher Sholes inventou a primeira máquina de escrever prática. Historicamente, datilografia e, posteriormente, cursos de digitação frequentemente incentivavam os alunos a se matricularem em cursos de educação de negócios adicionais, onde essas aulas eram dadas. No final de 1800, John Robert Gregg trouxe seu sistema de taquigrafia para os Estados Unidos da Grã Bretanha em 1935 e que foi oferecido em 96% das escolas secundárias públicas de ensino taquigrafia neste país" (EHOW, 2015).

O currículo da educação de negócios teve um marco importante em 1946, com a invenção do primeiro computador eletrônico, o ENIAC (Integrator e Calculadora Electronica Numéricol). A década de 1960 também trouxe uma mudança significativa na educação empresarial. A IBM introduziu a primeira máquina de escrever *Selectric* em 1961 e a fita de máquina de escrever *Selectric Magnetic* em 1964. Em 1962, a *United Business Education Association* (UBEA) mudou seu nome para a Associação

Nacional de Educação de Negócios (NBEA). Em 1963, o Conselho de Educação Econômica reuniu mais de 60 professores universitários e de escolas do ensino médio de administração para discutir como a economia poderia ser implementada em cursos de negócios. Naquele mesmo ano, a NBEA publicou seu primeiro anuário. No ano de 1965, o primeiro minicomputador apareceu e o processamento de texto foi oferecido como parte do currículo em administração de empresas. Isto marcou o início de uma mudança no currículo da administração de empresas (EHOW, 2015)..

Os anos de 1980 viram uma era de desenvolvimento de normas e a necessidade de maior transparência. Em 1983, o Departamento de Educação dos Estados Unidos aceitou os Padrões de Excelência em Educação Empresarial, desenvolvido pelo Calfrey C. Calhoun. Isto foi seguido em 1985 pela Agenda Inacabada, O Papel da Educação Profissional no Ensino Médio, e em 1987 pelo Banco de Dados de Competências de Desenvolvimento Curricular para Negócios, K-14 e o Guia Curriculum para o Professor Administração. A Associação Nacional de Educadores de Professores de Administração (NABTE) publicou Normas para o Professor de Negócios em 1988. Todos estes esforços tiveram um efeito no currículo da educação de negócios currículo e padrões desde o jardim de infância até a pós-graduação (THE NATIONAL ASSOCIATION FOR BUSINESS TEACHER EDUCATION, 2015).

O relatório da Comissão do Secretário sobre como Alcançar Habilidades Necessárias (SCANS), Aprender a Viver: Um Mapa para Alto Rendimento foi publicado em 1992. Ele forneceu orientações claras sobre habilidades fundamentais necessárias para o sucesso no trabalho

Enquanto o país crescia e se desenvolvia, a economia passou de agrária para industrial, para tecnológica, uma série de fatores influenciou empreendimentos educacionais. Algumas dessas influências incluem a economia, a sociedade, fatores demográficos e avanços tecnológicos. Começando em 1862 com a aprovação da Lei Morrill, o governo dos EUA apoiou a educação profissional. Mesmo assim levou quase cem anos após a Lei Morrill para a educação empresarial ser trazida sob o guarda-chuva do ensino profissional.

Hoje, a administração de empresas é um curso de nível universitário que educa alunos sobre temas como contabilidade, finanças, marketing, comportamento organizacional, planejamento de estratégia e métodos quantitativos. A maioria de cursos de administração de empresas tem um corpo de professores bem qualificados, e

administrações eficientes. A primeira escola de negócios universitários foi fundada na *Wharton* em 1881 (TOBEY, 2007).

Os cursos de administração de empresas antes da Segunda Guerra Mundial eram em sua maioria "escolas de comércio" e foram conduzidos em relativamente baixa estima. Após a Segunda Guerra Mundial e, especialmente depois de 1960, Escolas de Administração de Empresas começaram a crescer rapidamente. Elas são conhecidas como escolas de pós-graduação da universidade.

O programa de MBA, originalmente, ocorreu nos Estados Unidos da América, devido ao crescimento da industrialização rápida que tornou essencial para as organizações usar ferramentas científicas para ensinar gestão. O primeiro diploma de MBA foi oferecido pelo *Dartmouth College* em 1900. As escolas de negócios se multiplicaram e floresceram em todos os estados. Isso permitiu que indivíduos que trabalhavam durante o dia pudessem ter aulas à noite e, dessa maneira, obter um diploma (TOBEY, 2007).

Desde 1988, as escolas de negócios mudaram de reitores, alteraram currículos, e ofereceram novos conhecimentos para seus alunos. O MBA abriu, e abre muitas oportunidades para os alunos que recebem o título. Atualmente, quase todas as posições de negócios exigem um diploma de MBA como qualificação mínima. Isto inclui gestores de negócios em marketing, finanças, recursos humanos, operações e tecnologia da informação. Entidades de investimento, empresas de serviços bancários e uma série de empresas de consultoria de gestão preferem empregar graduados dos programas de MBA especializados no campo das finanças. Para as indústrias, tais como mídia e entretenimento, um MBA não é uma necessidade, mas é considerado uma vantagem adicional (TOBEY, 2007).

Dentro do panorama do ensino superior em administração americana, existem os mecanismos de credenciamento. O credenciamento é uma atividade voluntária iniciada pela instituição que requer uma auto-avaliação rigorosa e uma avaliação independente, objetiva de qualidade educacional geral por seus pares. O credenciamento enfatiza a garantia da qualidade e um compromisso com a melhoria contínua da qualidade. Para alcançar a acreditação pelo Conselho de Credenciamento para Faculdades Independentes e Escolas (ACICS), uma instituição deve:

• Cumprir com os padrões rigorosos;
• Implementar um plano de eficiência institucional;
• Submeter-se a uma avaliação anual das suas taxas de estabilidade financeira, retenção e colocação; e
• Submeter-se a visitas anunciadas e não anunciadas (ACICS, 2015).

O sistema de credenciamento é importante porque:

- Ajuda a determinar se uma instituição atende ou excede os padrões mínimos de qualidade.
- Ajuda os alunos a escolherem instituições aceitáveis para a se matricularem.
- Auxilia as instituições na determinação de aceitabilidade de transferência de créditos.
- Ajuda os empregadores a determinarem a validade dos programas de estudo e se um curso é qualificado. Os empregadores muitas vezes exigem a evidência que os candidatos receberam um diploma de uma escola ou programa credenciado.
- Ajuda os empregadores a determinarem a elegibilidade para programas de reembolso de matrícula do empregado.
- Permitem que os formandos possam prestar exames de certificação.
- Envolvem funcionários, professores, estudantes e conselhos consultivos em avaliação e planejamento institucional.
- Cria metas para o auto-aperfeiçoamento institucional.
- Fornece uma alternativa de auto-regulação para as funções de supervisão do Estado.
- Fornece uma base para determinar a elegibilidade para auxílio estudantil do governo federal. Os estudantes devem comparecer a uma instituição credenciada para se candidatarem a verbas federais ou empréstimos (ACICS, 2015).

Fundada em 1916, em Tampa, Florida a Associação para o Avanço Colegiado das Escolas de Negócios (da sigla em inglês: AACSB) é a associação de acreditação mais renomada de instituições empresariais. Seus membros incluem não só a maioria das principais universidades da América do Norte, mas também inúmeras empresas conceituadas (AACSB, 2015).

O principal objetivo desta organização sem fins lucrativos é o credenciamento de programas universitários ligados às empresas. A acreditação, que é um selo de aprovação para realizações de destaque na pesquisa e ensino, não significa apenas uma honra, mas também uma obrigação. Ela estabelece as bases para a gestão sistemática da qualidade, que AACSB suporta fornecendo workshops e seminários para os seus membros.

É por isso que as instituições só são credenciadas por cinco anos. Durante este tempo, elas são incentivadas a desenvolverem seus programas de forma contínua e a se submeterem a um processo de recredenciamento após esses cinco anos.

A AACSB (2015) impõe aos seus membros, introduzir um processo sistemático de gestão de qualidade para programas universitários, o chamado "Garantia da Aprendizagem", por exemplo, que atualmente está sendo implementado com sucesso na escola postulante ao credenciamento.

O caminho para o credenciamento é longo. Depois que o pedido for apresentado, um processo de auto-avaliação crítica deve ser levado a cabo pela universidade e a conformidade com diversas normas fundamentais deve ser documentada. Os sete pilares do relatório de auto-avaliação são:

1. Dados básicos,
2. Estratégia, objetivos e metas,
3. Estrutura e desenvolvimento da instituição,
4. Conteúdos e avaliação dos cursos oferecidos,
5. Infraestrutura e contratação de membros do corpo docente,
6. Serviços de seleção de estudantes e de carreira,
7. Quantidade e qualidade das publicações.

Isso permite que os quadros AACSB, não só para analisem a qualificação do pessoal docente, mas também avaliem o equipamento de bibliotecas, bem como as possibilidades para os alunos a avaliar cursos, por exemplo.

Na sequência da visita, que se estende ao longo de vários dias, uma equipe de avaliação um levantamento de coleta de informação detalhada na universidade. Entre outras coisas, a equipe AACSB familiariza-se com diversas instituições e iniciativas da universidade, fala com assistentes de pesquisa, bem como estudantes e examina a

qualidade dos cursos. Com base nessas impressões, a equipe avaliadora produz um relatório recomendando idealmente o credenciamento (AACSB, 2015).

Atualmente, cerca de 680 instituições de ensino de cerca de 50 países são credenciadas pela AACSB. Até agora, sete outras universidades alemãs receberam o "selo de qualidade" ao lado da Universidade de Mannheim. A acreditação assegura para a Universidade de Mannheim, não só reputação e altos padrões de ensino e pesquisa, mas também promove contatos internacionais e simplifica o reconhecimento dos créditos adquiridos em uma das universidades credenciadas (AACSB, 2015).

O credenciamento AACSB representa o mais alto padrão de conquista para as escolas de negócios em todo o mundo. Menos de 5% de 13.000 programas de negócios do mundo ganharam o aval da AACSB. Aquelas escolas com credenciamento AACSB formam alunos altamente qualificados e esses têm preferência nos olhos dos empregadores em detrimento de escolas não credenciadas.

Os credenciamentos da AACSB têm requisitos específicos que ajudam as escolas a desenvolverem ambientes de aprendizagem eficazes, bem como resultados de aprendizagem medida. As normas também definem requisitos do corpo docente, tais como qualificações e números.

O credenciamento garante que os alunos recebam as melhores oportunidades de currículos, professores e aprendizagem. O credenciamento também garante que os alunos da escola de negócios aprendam com os melhores. Uma pesquisa mostrou que as escolas credenciadas pela AACSB têm o melhor corpo docente, currículo e estudantes do que outras instituições não credenciadas. Resultados da pesquisa constataram que as escolas com credenciamento da AACSB possuem:

• Normas de contratação mais rigorosas para professores
• Garantia estabelecida de métodos de aprendizagem.
• Graduação, mestrado e doutorado com maiores médias de notas.
• Mais alunos de graduação que decidem prosseguir para um mestrado.

As normas de credenciamento se apoiam em dois princípios que são o fundamento da AACSB: prestação de contas e melhoria contínua que estabelecem alguns aspectos do processo de avaliação como:

- Definição de metas e objetivos de aprendizagem dos estudantes.
- Alinhamento dos currículos com as metas adotadas.
- Identificação de instrumentos e medidas para avaliar a aprendizagem e
- Análise e divulgação de informações sobre a avaliação.

O processo de credenciamento responde as seguintes perguntas:

1. O que nossos alunos aprendem no nosso programa? Quais são as expectativas?
2. Como eles vão aprender?
3. Como é que nós sabemos que eles aprenderam isso ou não?
4. O que vamos fazer se eles não aprenderam isso?

O processo de credenciamento requer metas claras de aprendizagem em termos de conhecimentos e habilidades necessários para os programas em diferentes níveis em termos de objetivos. A seguir, estão os objetivos de aprendizagem estabelecidos pelo processo de credenciamento da AACSB:

- Alunos entendem a importância do comportamento ético em suas vidas profissionais
- Alunos demonstram habilidades para resolver problemas, apoiados por técnicas analíticas e quantitativas adequadas.
- Alunos são comunicadores eficazes.
- Alunos têm uma perspectiva global.
- Alunos apresentam competência em uma segunda língua para se qualificarem para a admissão.
- Alunos demonstram um nível aceitável de habilidades de comunicação escrita.
- Alunos demonstram competência em análise e habilidades de raciocínio.
- Alunos demonstram competência em uso de tecnologia antes de entrarem na escola de negócios.
- Alunos produzem documentos comerciais de qualidade profissional.
- Alunos demonstram habilidades adequadas para integrar o conhecimento em todas as disciplinas de negócios em uma solução de caso
- Alunos conseguem analisar problemas éticos, escolher e defender uma solução.

- Alunos demonstram competência e compreensão das disciplinas de negócios e conceitos básicos
- Alunos demonstram habilidades de escrita necessárias para produzir documentos empresariais de qualidade.
- Alunos demonstram a sua competência para integrar o conhecimento em campos de negócios para resolver um problema de negócio.

2.3.3 - Na Europa

Fundada em 1972, a Fundação Européia para o Desenvolvimento da Gestão (EFMD) considera-se uma rede internacional de instituições de referência para a educação empresarial. Entre os 700 membros, quase todos são escolas de negócios de renome na Europa, mas também empresas e universidades em todas as partes do mundo.

Seus principais objetivos incluem, por um lado, o intercâmbio de conhecimentos entre as organizações parceiras através de conferências, seminários, grupos de estudo e material de informação, e por outro, a garantia do ensino de gestão de qualidade internacional mão. A organização sem fins lucrativos, que emprega 30 funcionários em tempo integral, baseia-se na capital belga Bruxelas (EFMD, 2015).

EQUIS (Melhoria do Sistema de Qualidade Europeia) é o selo de qualidade que é concedido às instituições de educação empresarial desde 1997. As condições prévias para a acreditação EQUIS não são apenas altos padrões de qualidade em pesquisa e ensino em todo o mundo, mas também uma orientação internacional, além de laços estreitos com práticas de gestão. Na sequência da sua moeda européia, o processo de acreditação EQUIS não pretende uma padronização mundial de programas de educação, mas respeita e apóia diferenças regionais e nacionais. Assim, cursos individuais podem também ser credenciados. Para manter uma gestão de qualidade, o credenciamento EQUIS é sempre dado por um período de três ou cinco anos, podendo ser renovado (EFMD, 2015).

O processo de credenciamento da EQUIS consiste em algumas etapas: O pedido formal, após o qual, a elegibilidade de base da instituição para o processo de aplicação é

revista. Se esta primeira avaliação for positiva, a universidade tem que apresentar um extenso "*Self-Assessment Report*".

No caso da Universidade de Mannheim, por exemplo, este documento teve 380 páginas. Durante a visita de até dois dias, uma equipe de avaliação independente, que inclui um membro da prática de gestão, além de representantes acadêmicos, obtém uma imagem detalhada do local.

O painel faz não só uma verificação das declarações feitas no "Relatório de Auto-Avaliação", mas também realiza entrevistas com professores, ex-alunos, alunos, bem como representantes de outras instituições da universidade. A equipe de avaliação confecciona, com base em suas impressões obtidas, um relatório com uma recomendação ao "Órgão". Este corpo dá a decisão final de credenciamento ou não (EFMD, 2015).

Desde 1997, várias centenas de instituições educacionais em todo o mundo estavam interessadas em um credenciamento EQUIS, de acordo com as estatísticas da EFMD, (2015). No momento, 144 instituições de 39 países estão credenciadas. Esse círculo inclui não apenas os endereços privilegiados de educação européia de gestão, tais como a *London Business School* e *Warwick Business School*, no Reino Unido, ESSEC, INSEAD e HEC na França e no Instituto de Empresa (IE), ESADE e IESE em Espanha, mas também cada vez mais universidades respeitadas em outros continentes.

Este capítulo tratou de tópicos como o Ambiente Global de Negócios, seus elementos constituintes e suas demandas para as organizações, os vários conceitos de competências, comparando inclusive políticas educacionais no Brasil e nos Estados Unidos e ainda, um panorama da educação e de órgãos reguladores e credenciadores nos Brasil, Estados Unidos e Europa. O próximo capítulo tratará do método de pesquisa, quanto ao tipo de pesquisa, de dados pesquisados, entre outros aspectos.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta o método de estudo utilizado. São indicados o tipo de pesquisa, os procedimentos utilizados para coleta, validação e análise dos dados a fim de que a pergunta de pesquisa proposta, pudesse ser respondida.

3.1 Método de pesquisa

O assunto estudado, competências para atuação de administradores em ambientes globais de negócios, é voltada às Ciências Sociais Aplicadas e é pouco explorado pela literatura de ensino de administração e de gestão por competências. O presente estudo tem por base o método quantitativo exploratório-descritivo para o desenvolvimento da pesquisa.

Com suas bases no pensamento positivista lógico, a pesquisa quantitativa tem a tendência de migrar para as regras da lógica, o raciocínio dedutivo e os atributos da experiência humana que podem ser mensurados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009)

A pesquisa quantitativa se preocupa com representatividade numérica o que significa transformar em números, as opiniões e informações obtidas acerca do problema de pesquisa, para viabilizar sua análise por meio do uso de recursos e técnicas estatísticas (SAMPIERI et al., 2013).

De acordo com Polit et al, (2004), o foco da pesquisa quantitativa é uma quantidade pequena de conceitos. Começa com idéias preconcebidas, beneficia-se de instrumentos formais e estruturados para coletar dados sob condições controladas, analisa os dados numéricos com processos e técnicas estatísticos e focaliza na objetividade, tanto na coleta quanto na análise dos dados.

A pesquisa quantitativa geralmente pretende medir e ferramentas estatísticas para analisar os dados. O foco deste tipo de pesquisa é mais focado, o que permite a obtenção de dados descritivos por meio de contato direto e interativo do pesquisador com a situação ou objeto de estudo. Nas pesquisas quantitativas, é esperado que o pesquisador tente quantificar e medir os fenômenos, pela a perspectiva dos participantes e, a partir daí formule interpretações dos fenômenos estudados (POLIT et al, (2004),

A pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar mais familiaridade com um dado problema tornando-a mais explícito. Isso pode envolver levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tem ou tiveram experiências com o problema estudado (GIL, 2007).

Na pesquisa descritiva realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico, sem a interferência do pesquisador. São exemplos de pesquisa descritiva as pesquisas mercadológicas e de opinião.

A finalidade da pesquisa descritiva é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos. Nesse tipo de pesquisa não pode haver interferência do pesquisador, que deverá apenas descobrir a frequência com que o fenômeno acontece ou como se estrutura e funciona um sistema, método, processo ou realidade operacional (BARROS E LEHFELD, 2007).

O processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com um fenômeno ou processo. Uma vez feita a coleta de dados, é realizada uma análise dos dados para descobrir possíveis relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em um produto ou uma empresa (BARROS; LEHFELD, 2007).

A pesquisa descritiva é caracterizada por duas variáveis: 1. A espontaneidade: ou seja, o pesquisador apenas observa ou registra as variáveis que, espontaneamente, estão vinculadas ao fenômeno e 2. A naturalidade: os fatos são pesquisados no seu habitat natural (PARRA FILHO; SANTOS, 2011)**.**

A pesquisa descritiva é, juntamente com a pesquisa exploratória, a mais habitualmente realizada pelos pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. É também a mais solicitada por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc. (PÓS-GRADUANDO, 2016).

Para as entrevistas, o instrumento de coleta de dados usado foi um questionário estruturado com perguntas fechadas.

O questionário tem várias vantagens para a pesquisa, uma vez que sua utilização permite obter um número grande de dados com uma economia de tempo, alcançar um número maior de pessoas simultaneamente, economizar pessoal e tempo em trabalho de campo, conseguir respostas mais precisas e mais rápidas, garantir mais liberdade e segurança nas respostas obtidas pelo fato dos participantes não serem identificados e conseguir certa uniformidade na avaliação pelo fato de ser um instrumento impessoal (WWW.LCSANTOS.PRO.BR, 2016).

A figura abaixo ilustra a classificação, a inter-relação da dinâmica teórica da pesquisa e as etapas envolvidas

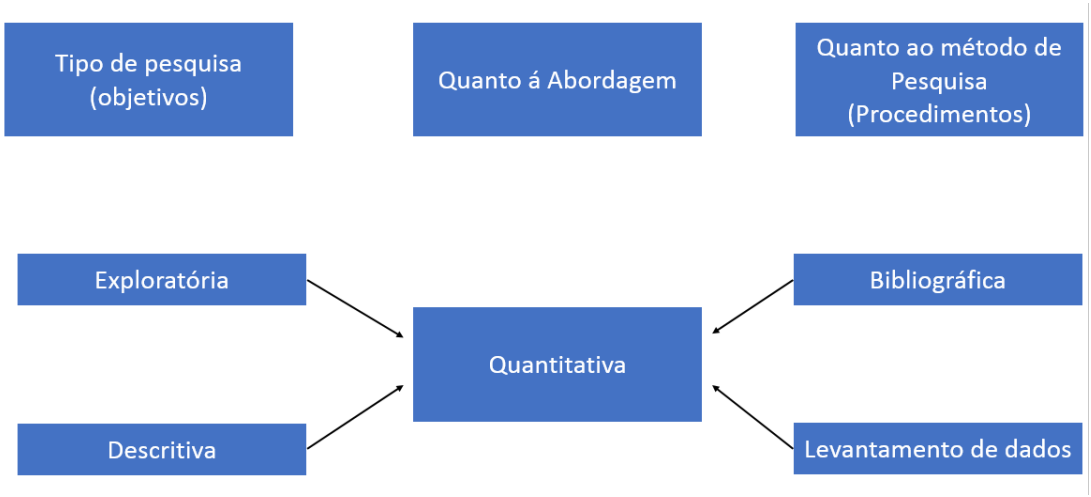


Figura 3 Método de Pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

Este trabalho tem vários objetivos específicos. Sendo assim vários instrumentos de pesquisa foram utilizados para a realização da coleta de dados, sendo eles: pesquisa bibliográfica, questionário e entrevistas.

Os objetivos deste trabalho foram atingidos por meio de duas fases principais de pesquisa. A primeira fase caracterizou-se por uma pesquisa exploratória em dados secundários, por meio de referências bibliográficas em livros, teses, dissertações revistas e artigos, nacionais ou internacionais e de consultas em sites e bases de dados para a coleta das informações relacionadas a este estudo.

A pesquisa bibliográfica foi usada para o levantamento teórico do tema, para a definição do conceito de competências para os administradores perante as exigências do AGN. A pesquisa bibliográfica permitiu a formulação dos conceitos do tema e as ligações com o problema proposto.

A pesquisa documental foi usada para examinar os currículos das escolas brasileiras e estrangeiras de administração, as exigências das agências credenciadoras internacionais e as exigências da grade curricular das escolas brasileiras de administração do Ministério de Educação e Cultura (MEC). É esperado poder caracterizar e identificar fatores relevantes ao tema através das diretrizes, folhetos, relatórios e diversos outros materiais dessas instituições.

A pesquisa documental foi útil para as seguintes etapas do estudo:

- Analisar currículos das melhores escolas estrangeiras de administração de acordo com a classificação do ranking da *Bloombeerg*;

- Analisar credenciadoras internacionais de escolas de administração;

A segunda fase foi dirigida para a obtenção de dados primários por meio da aplicação de entrevistas (pesquisa qualitativa) através de um questionário semi-estruturado para quatro públicos diferentes:

- Executivos que atuam ou atuaram no AGN;
- Executivos do AGN dos MBA que vieram de fora para estudar no Brasil
- Executivos brasileiros dos MBA que trabalham ou trabalharam no AGN
- Professores que lecionam ou lecionaram, brasileiros ou não, em IES de Administração

Para este trabalho, a entrevista semi-estruturada foi escolhida como meio de obtenção dos dados. Com um roteiro com perguntas principais previamente confeccionados, o foco direcionado pelo pesquisador-entrevistador para competências para administradores e gestores atuarem num ambiente global de negócios.

A entrevista semi-estruturada para este trabalho se tornou uma vantagem uma vez que outras questões inerentes ao tema principal possam surgir durante o momento da entrevista. Isso, de acordo com Manzini (2004), pode ser útil para que informações fluam de forma mais livre e respostas não estejam condicionadas a uma padronização de alternativas.

Sierra (1998) argumenta que uma entrevista focalizada pode responder questões mais concretas, no caso deste trabalho, quais competências mais influentes, os efeitos mais percebidos e diferença na percepção entre os sujeitos. Por outro lado, Godoi *et al.* (2010) segue a linha que a escolha de um tema específico de estudo para a entrevista não impede o entrevistador de conseguir um aprofundamento das experiências de vida, atitudes e valores dos entrevistados.

Estes autores citados também concordam que a entrevista qualitativa permite a coleta eficiente de informações ricas sobre o tema pesquisado uma vez que permite que os entrevistados reconstruam sua forma de atuação e suas práticas individuais em relação ao tema central. Isso apresenta o entrevistador com oportunidades de gerar

pontos de vista, hipóteses, enfoques, além de outras informações úteis para o desenvolvimento do projeto.

A decisão de quem, ou de quantos entrevistar, é um ítem importante a ser considerado na decisão metodológica de um trabalho de pesquisa. Diferente da pesquisa quantitativa, o pesquisador não consegue obter respostas as suas questões com uma fórmula matemática de cálculo de tamanho amostral.

A definição dos participantes das entrevistas deve ser baseada no tema de estudo e no futuro aprofundamento que dará consistência ao tema da investigação (Godoi et al, 2010). Sendo assim, neste estudo, buscou-se selecionar pessoas que atuam em mercados globais e por consequência precisam ou tem as competências necessárias para atuarem nesses mercados.

O tamanho da amostra foi de 105 participantes no total para a aplicação do questionário, uma vez que o que se busca é a profundida dos dados e replicação ou não dos resultados. Amostras com tamanho de 100 ou mais torna o poder estatístico aceitável (SAMPIERI et al., 2013). A amostra total de 105 respondentes foi dividida em 4 grupos: executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN, alunos brasileiros executivos em programas de MBA Internacionais, executivos estrangeiros do AGN em programas de MBA internacionais que vieram de fora para estudar no Brasil e professores brasileiros ou não que lecionam em IES brasileiras.

Para esse estudo foram escolhidas 7 competências pelo autor, encontradas na literatura para compor uma lista de competências necessárias ou básicas para um gestor ou administrador para atuar no AGN.

As 7 Competências

1. Competências de Comunicação
2. Competências de Liderança
3. Competências de Escutar
4. Competências de Cooperação e de Trabalho em Equipe
5. Competências de Aprendizagem
6. Competências Linguísticas
7. Competências de Sensibilidade Cultural

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados e a análise decorrente dos resultados obtidos após o levantamento dos dados, sua tabulação e eliminação das respostas inválidas e/ou *outliers*, com a obtenção dos resultados da pesquisa, por meio dos testes estatísticos. Tais resultados e sua análise têm como objetivo a verificação do alcance do objetivo geral da pesquisa, a identificação das 7 competências individuais e o ranking das mesmas na opinião dos respondentes.

Segue a apresentação do perfil da amostra, os resultados e análise sobre competências para amostra geral, por país de origem, por gênero, por faixa etária, por grau de instrução, anos de experiência e análise sobre os aspectos ligados as competências.

Tabela 1 País de origem dos entrevistados

País	Quantidade	Porcentagem
Alemanha	2	1,83%
Austrália	1	0,92%
Bélgica	1	0,92%
Brasil	69	63,30%
Canadá	16	14,68%
Chile	1	0,92%
Coréia do Norte	2	1,83%
Dinamarca	1	0,92%
Equador	1	0,92%
Grã-Bretanha	3	2,75%
Indonésia	2	1,83%
Irã	1	0,92%
Japão	1	0,92%
México	2	1,83%
Peru	2	1,83%
Portugal	1	0,92%
África do Sul	1	0,92%
Taiwan	2	1,83%

A tabela 1 mostra o país de origem dos respondentes. São 18 países representados sendo 63,3% brasileiros seguidos por 14,68% do Canadá. Para fins desta

pesquisa, que tem como base de estudo competências para atuar no AGN, parece ter uma boa representatividade de países.

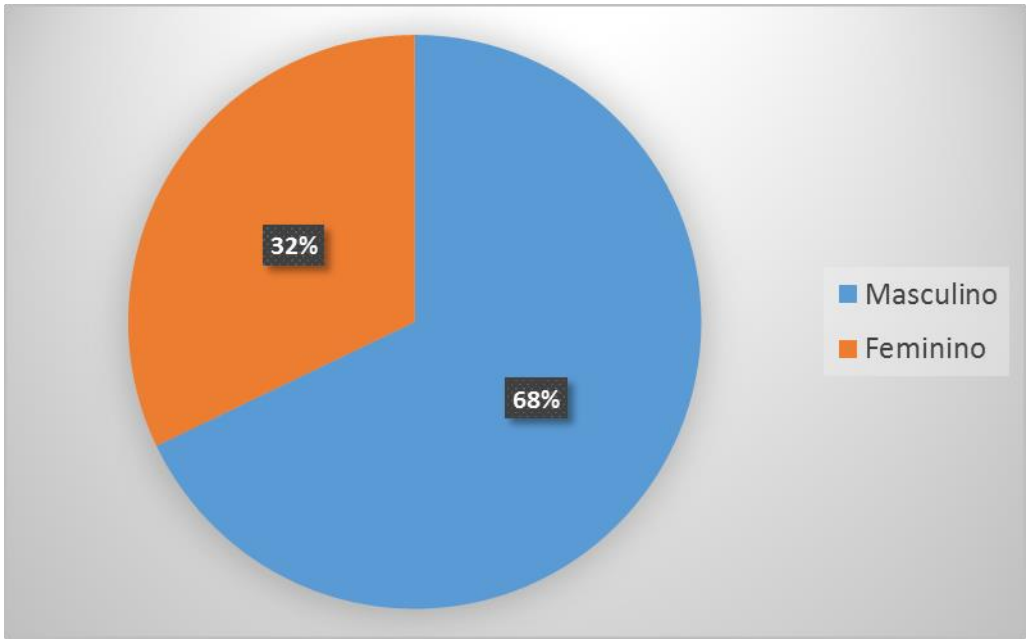


Gráfico 1 sexo dos entrevistados

O gráfico 1, apresenta a frequência de gênero do respondentes e mostra uma maior presença de homens (68% do total de respondentes contra 32% de mulheres), o que é esperado quando se trata do AGN. De acordo com Probst, 2015, por exemplo, no Brasil, as mulheres são 41% da força de trabalho, mas ocupam somente 24% dos cargos de gerência, números similares com a amostra desta pesquisa.

Tabela 2 faixa etária dos entrevistados

Geração	**Faixa Etária**	**Porcentagem**	**Quantidade de entrevistados**
Geração Z	18 a 24 anos	0,95%	1
Geração Y	25 a 36 anos	72,38%	76
Geração X	37 a 55 anos	24,76%	26
Geração *baby boomer*	>=56 anos	1,90%	2
	Total	**100%**	**105**

Na Tabela 2, pode-se verificar a distribuição dos respondentes das diversas faixas etárias, sendo que apenas a faixa de idade maior ou igual a 56 anos apresenta

frequência relativa inferior a 2%. Em relação às faixas etárias, as faixas constantes na tabela refletem divisões propostas para Geração Z (faixa de 18 a 24 anos); Geração Y (faixas de 25 a 36 anos); Geração X (faixas de 37 a 55 anos) e Geração *Baby Boomer* (faixa de idade maior ou igual a 56 anos), possibilitando análise de eventuais diferenças entre as gerações (TAPSCOOT, 2010).

A tabela 3 mostra a análise por grau de instrução. Como esperado, todos os respondentes têm graduação completa e 55,05% são alunos de algum programa de Mestrado com 0,92% em um programa de Doutorado. Uma pequena porcentagem 1,83% e 0,92% com Mestrado e Doutorado completos, respectivamente.

Tabela 3 Grau de instrução dos entrevistados

Grau de Instrução	Número de entrevistado	Porcentagem
Graduação Completa	45	41,28%
Aluno de Mestrado	60	55,05%
Mestrado Completo	2	1,83%
Aluno de Doutorado	1	0,92%
Doutorado Completo	1	0,92%
Total	**109**	**100%**

A tabela 4 apresenta a análise da experiência profissional de todos os entrevistados. A maioria tem mais de 5 anos de experiência. A experiência profissional é importante nessa pesquisa uma vez que o foco dela é as competências individuais necessárias para atuar no AGN. Pode se argumentar que com mais experiência, melhor a percepção do indivíduo sobre as competências individuais em relação ao trabalho.

Tabela 4 Experiência profissional (em anos) dos entrevistados

Experiência profissional em anos	Número de entrevistado
5<=	22
6 a 10	33
11 a 15	22
16 a 20	8
21 >=	11

Executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN

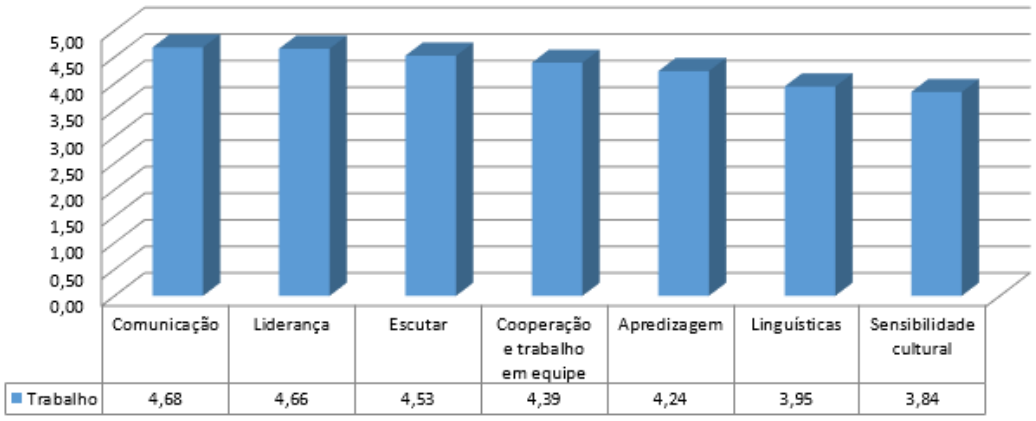


Gráfico 2 Resultado da análise dos executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN da importância das 7 competências individuais no seu trabalho

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O gráfico 2 apresenta os resultados do grupo dos executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN sobre a importância das 7 competências individuais para seu trabalho. Os executivos nesse grupo consideraram que as competências de comunicação, liderança, escutar, cooperação e trabalho em equipe e aprendizagem no seu trabalho eram importantes.

As competências lingüísticas e sensibilidade cultural apenas de média importância uma vez que esse grupo talvez não tenha uma necessidade para essas duas competências.

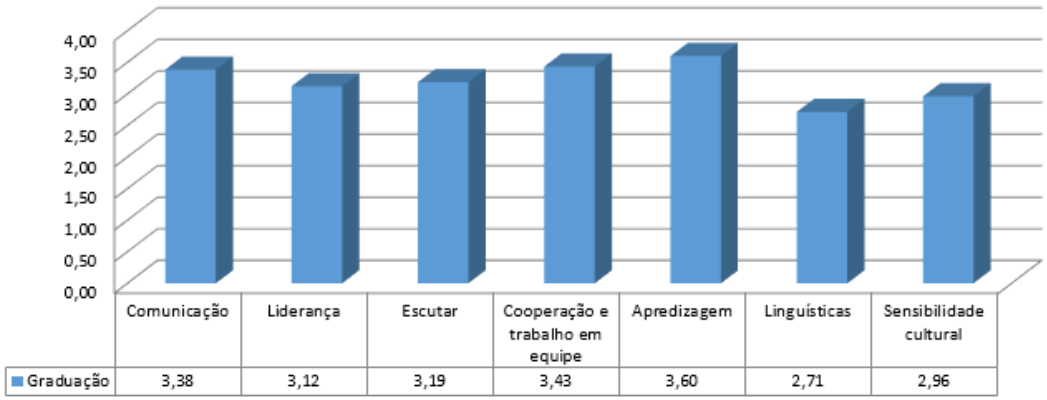


Gráfico 3 Resultado da análise dos executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN se as 7 competências individuais foram trabalhadas no seu curso de graduação

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Gráfico 3 mostra os resultados dos executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN sobre se as 7 competências individuais do estudo foram trabalhadas no seu curso de graduação. Pode se notar que as competências de comunicação, liderança, escutar, cooperação e trabalho em equipe e aprendizagem foram apenas mediamente trabalhadas no seu curso de graduação. Isso devido, como discutido previamente, ao fato das IES não trabalharem com esses temas nos cursos de graduação de administração. As competências de lingüística e sensibilidade cultural foram poucos trabalhados no seu curso de graduação.

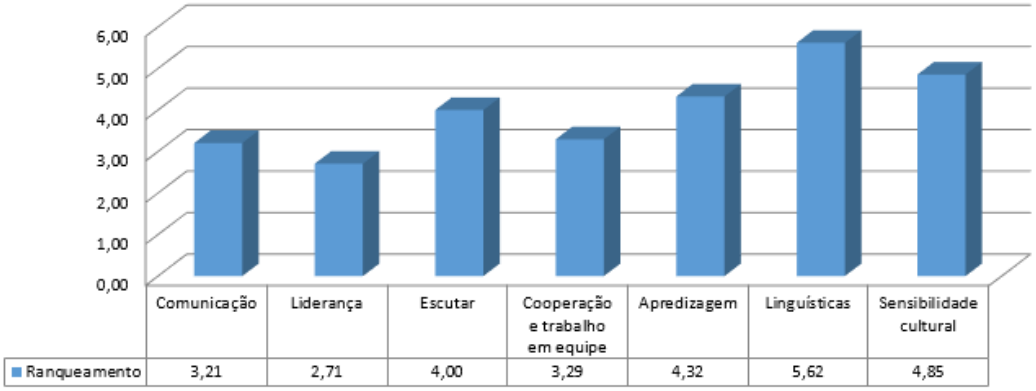


Gráfico 4 Resultado da análise dos executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN do ranqueamento das 7 competências em ordem de importância para atuar no AGN

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

.

O gráfico 4 mostra o ranqueamento das 7 competências em ordem de importância para atuar no AGN, na opinião dos executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN. Como pode-se notar, as competências lingüísticas foram consideradas as mais importantes para atuar no AGN, seguidas pelas competências de sensibilidade cultural, o que faz sentindo quando se fala do AGN.

A competência de aprendizagem foi considerada como a terceira mais importante o que faz todo sentido quando se trabalha no AGN fora do seu país de origem, onde as regras culturais e de negócios são conhecidos. Os executivos ranquearam as competências de escutar em quarto lugar, seguidas pelas competências de cooperação e trabalho em equipe em quinto, as de comunicação em sexto e liderança em sétimo.

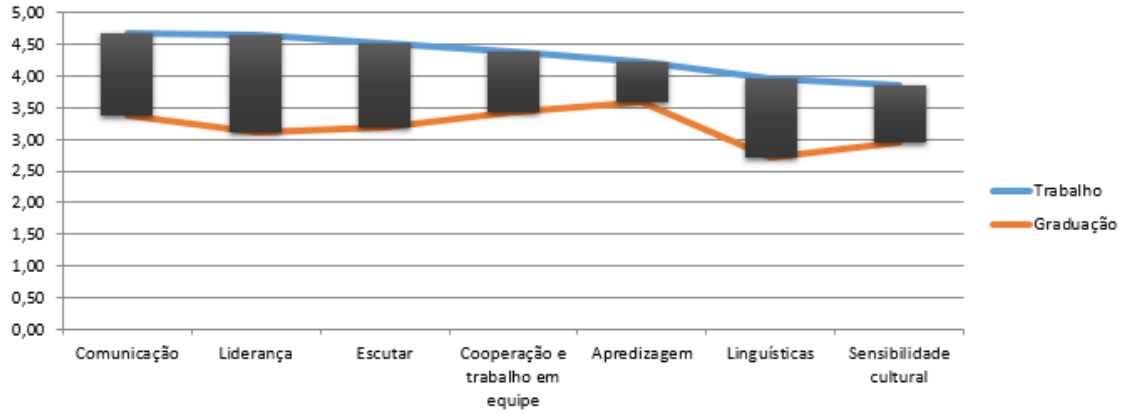
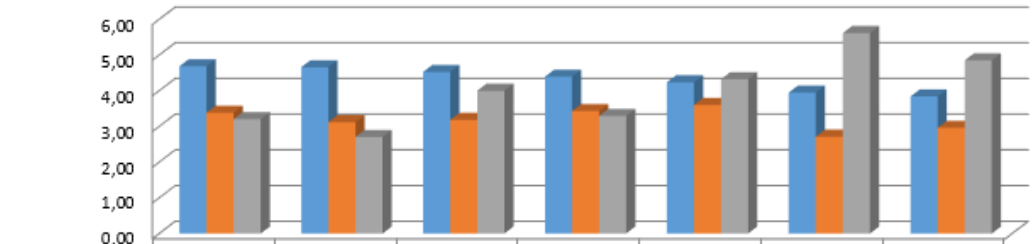


Gráfico 5 Gráfico da diferença dos resultados da análise dos executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN da importância das 7 competências no seu trabalho e as 7 competências individuais que foram trabalhadas no seu curso de graduação

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

No gráfico 5, pode-se notar as lacunas entre a importância das 7 competências individuais para o trabalho dos executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN e se essas competências foram trabalhadas no seu curso de administração.

É notável, que existe uma diferença para todas as competências, ou seja, o curso de graduação, na opinião dos executivos brasileiros pesquisados não está trabalhando as competências que eles consideram importantes para seu trabalho.



	Comunicação	Liderança	Escutar	Cooperação e trabalho em equipe	Apredizagem	Linguísticas	Sensibilidade cultural
Trabalho	4,68	4,66	4,53	4,39	4,24	3,95	3,84
Graduação	3,38	3,12	3,19	3,43	3,60	2,71	2,96
Ranqueamento	3,21	2,71	4,00	3,29	4,32	5,62	4,85

Gráfico 6 Comparação gráfica dos executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN da importância das 7 competências individuais no seu trabalho, trabalhadas no seu curso de graduação e o ranqueamento das 7 competências em ordem de importância para atuar no AGN.

*Escala de importância: 1=nenhuma, 2=fraca, 3=média, 4= importante, 5= extremamente importante

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O gráfico 6 apresenta uma comparação dos executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN, da importância das 7 competências individuais no seu trabalho, trabalhadas no seu curso de graduação e o ranqueamento das 7 competências, em ordem de importância para atuar no AGN.

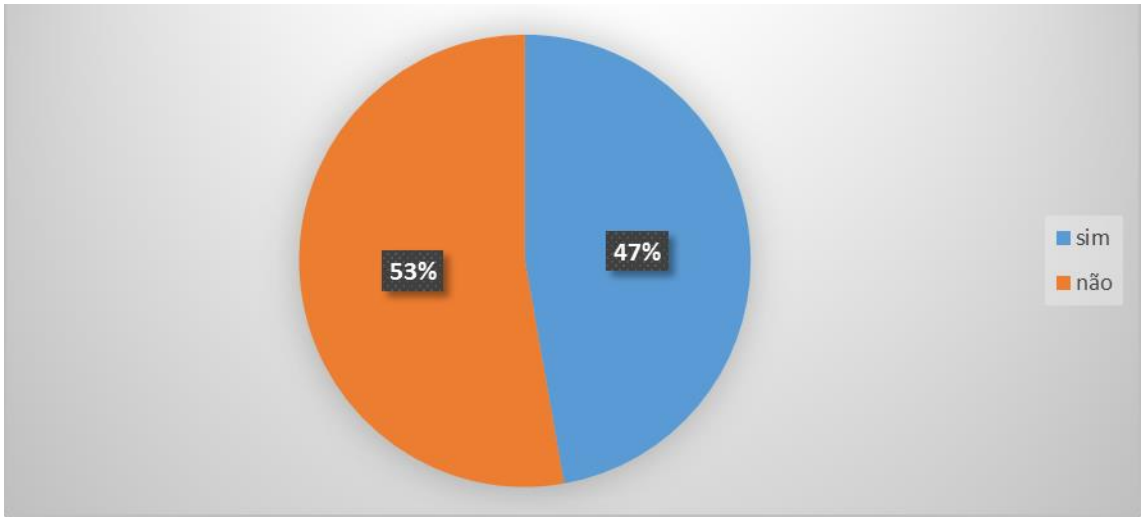


Gráfico 7 Resultado da pesquisa se "há competências além destas que deveriam estar presentes no ambiente global de negócios?" para os executivos.

O gráfico 7 apresenta os resultados das opiniões dos executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN, se outras competências, além das 7 da pesquisa, deveriam estar presentes no AGN. Mais da metade do grupo, 53% acreditaram que não há outras

competências além destas, que deveriam estar presentes no AGN, com 47% acreditando que há outras competências presentes no AGN. Essas outras competências são apresentadas no gráfico 42 da página 88.

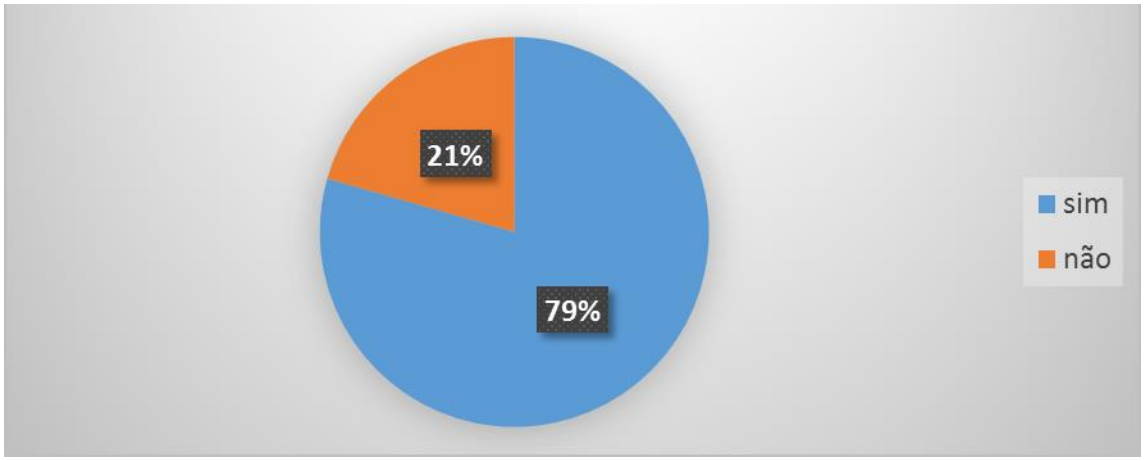


Gráfico 8 Resposta da pergunta "as competências apresentadas na questão anterior deveriam ser desenvolvidas no curso de graduação de administração de empresas?" dos executivos brasileiros.

O gráfico 8 apresenta os resultados das opiniões dos executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN, se as competências apresentadas na questão anterior deveriam ser desenvolvidas nos cursos de graduação de administração de empresas. Na opinião dos executivos nesse grupo, 79% acreditaram que há necessidade de desenvolver essas competências nos cursos de graduação de administração e 21% acreditaram que não há necessidade.

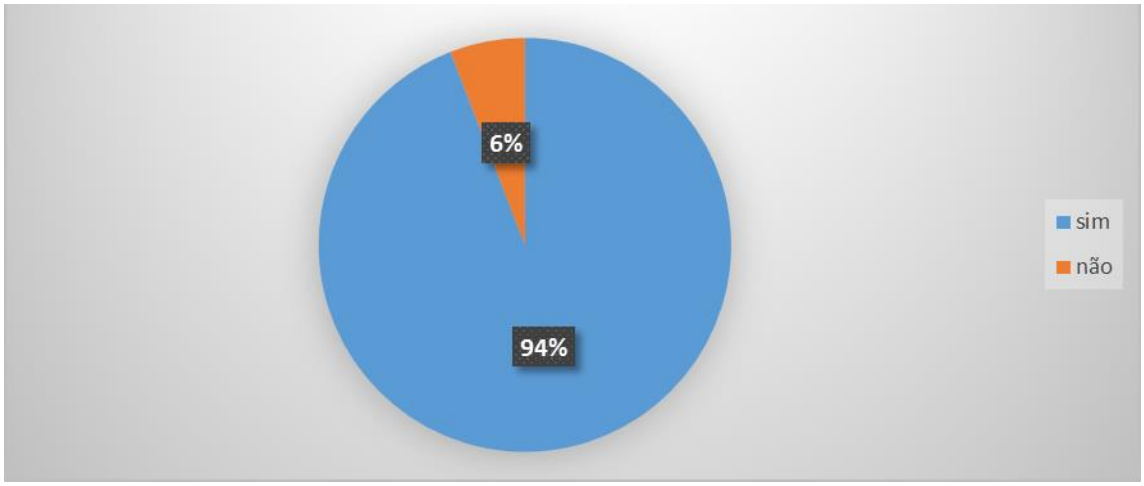


Gráfico 9 Resposta da pergunta "além do curso de administração você entende que as 7 competências deveram estar presentes nos currículos de outros cursos de graduação?" para os executivos brasileiros

O gráfico 9 apresenta os resultados da opinião dos executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN, se essas 7 competências da pesquisa deveriam estar presentes no currículo de outros cursos. A maioria, 94% acreditaram que as 7 competências da pesquisa deveriam estar presentes no currículo dos outros cursos o que valida a importância dessas competências para essa pesquisa.

Alunos brasileiros executivos em programas de MBA Internacionais

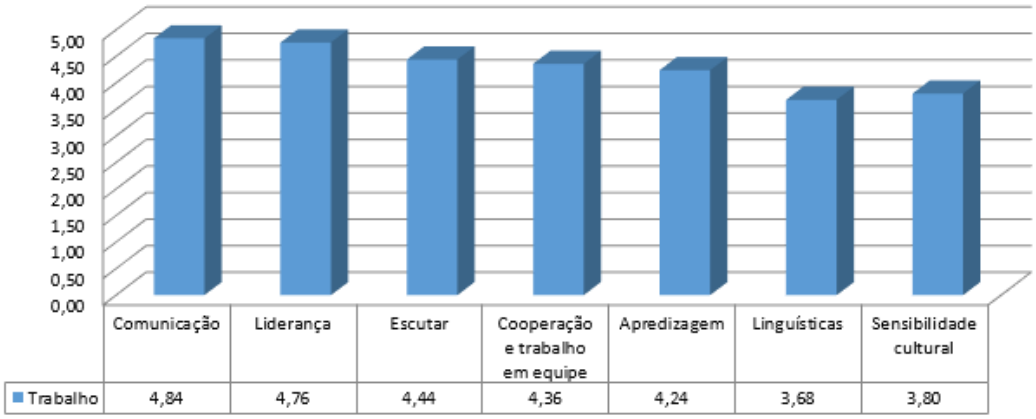


Gráfico 10 Resultado da análise dos alunos brasileiros executivos em programas de MBA Internacionais que trabalham ou trabalhavam no AGN da importância das competências no seu trabalho

*Escala de importância: 1=nenhuma, 2=fraca, 3=média, 4= importante, 5= extremamente importante

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Gráfico 10 mostra os resultados das opiniões dos alunos brasileiros executivos em programas de MBA Internacionais que trabalham ou trabalhavam no AGN, sobre a importância das competências no seu trabalho. Para esse grupo, as competências de comunicação, liderança, escutar, cooperação e trabalho em equipe e aprendizagem foram importantes para seu trabalho. Já as competências de sensibilidade culturais e lingüísticas tiveram uma importância média.

Esses resultados estão alinhados com os executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN. Isso pode ser pelo fato de esse grupo também ter experiência profissional.

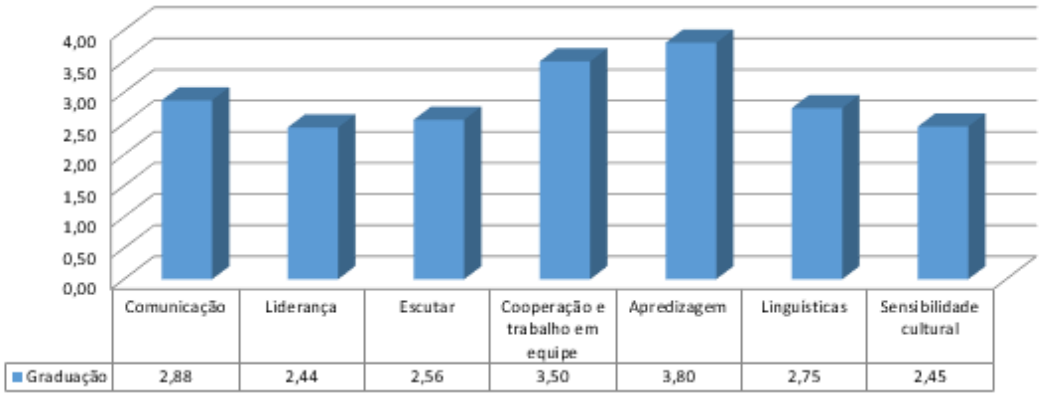


Gráfico 11 Resultado da análise dos alunos brasileiros executivos em programas de MBA Internacionais que trabalham ou trabalhavam no AGN se as 7 competências individuais foram trabalhadas no seu curso de graduação

*Escala de importância: 1=nenhuma, 2=fraca, 3=média, 4= importante, 5= extremamente importante

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Os resultados do gráfico 11, das opiniões dos alunos brasileiros executivos em programas de MBA Internacionais que trabalham ou trabalhavam no AGN, se as 7 competências individuais foram trabalhadas no seu curso de graduação são apresentados no gráfico 7. Para esse grupo pesquisado, as competências de aprendizagem e de cooperação e trabalho em equipe foram mediamente trabalhadas no seu curso de graduação. As competências de comunicação, lingüísticas, escutar, sensibilidade cultural e liderança tiveram um trabalho fraco no seu curso de graduação.

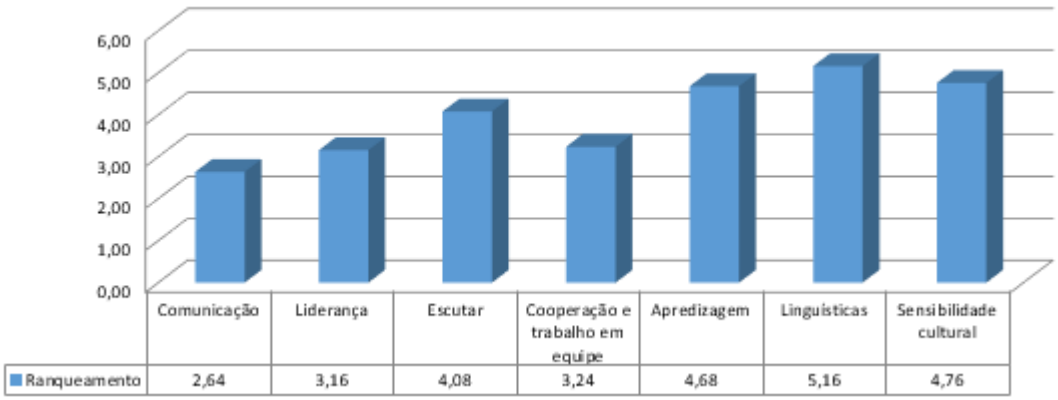


Gráfico 12 Resultado da análise dos alunos brasileiros executivos em programas de MBA Internacionais que trabalham ou trabalhavam no AGN do ranqueamento das 7 competências em ordem de importância para atuar no AGN

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Gráfico 12 mostra os resultados das opiniões dos alunos brasileiros executivos em programas de MBA Internacionais que trabalham ou trabalhavam no AGN do ranqueamento das 7 competências em ordem de importância para atuar no AGN. Como pode se notar os pesquisados as competências lingüísticas em primeiro lugar seguido pelas competências de sensibilidade cultural e aprendizagem. As competências de escutar seguem em quarto com as competências de cooperação e trabalho em equipe em quinto, as de liderança em sexto e as competências de comunicação em sétimo lugar de importância.

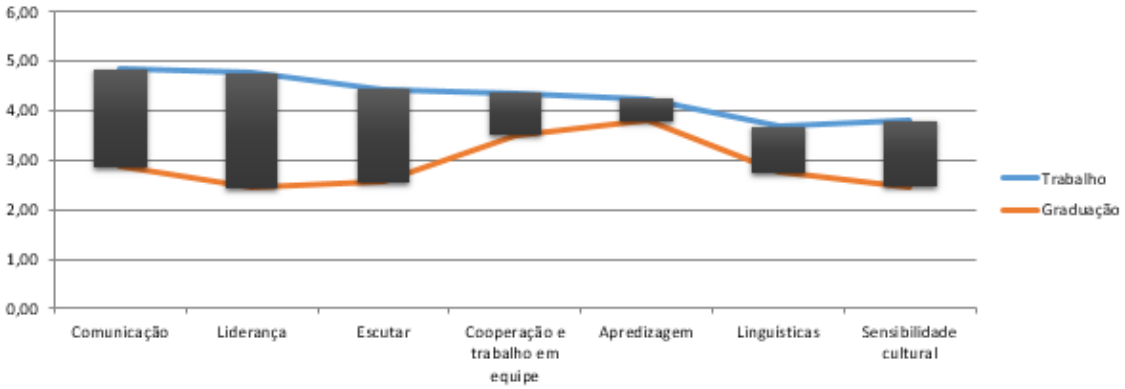
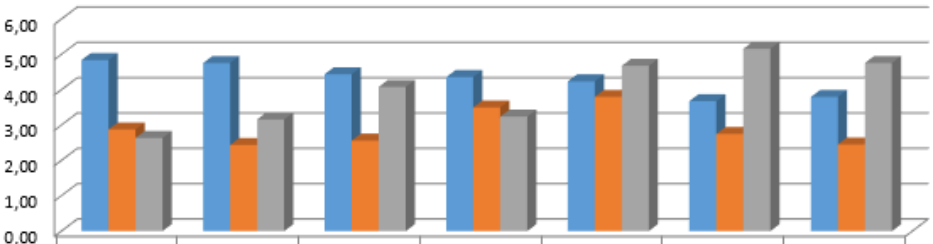


Gráfico 13 Gráfico da diferença da análise dos alunos brasileiros executivos em programas de MBA Internacionais no AGN da importância das 7 competências no seu trabalho e as 7 competências individuais que foram trabalhadas

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

As diferenças dos resultados das opiniões dos alunos brasileiros executivos em programas de MBA Internacionais que trabalham ou trabalhavam no AGN, sobre a importância das 7 competências no seu trabalho e as 7 competências individuais que foram trabalhadas no seu curso de graduação estão no gráfico 9. Esse grupo também apresentou uma diferença para todas as competências. Os cursos de graduação, na opinião dos alunos executivos brasileiros pesquisados, não estão trabalhando as competências que eles consideram importantes para seu trabalho.



	Comunicação	Liderança	Escutar	Cooperação e trabalho em equipe	Apredizagem	Linguísticas	Sensibilidade cultural
Trabalho	4,84	4,76	4,44	4,36	4,24	3,68	3,80
Graduação	2,88	2,44	2,56	3,50	3,80	2,75	2,45
Ranqueamento	2,64	3,16	4,08	3,24	4,68	5,16	4,76

Gráfico 14 Comparação gráfica dos alunos brasileiros executivos em programas de MBA Internacionais no AGN da importância das 7 competências individuais no seu trabalho, trabalhadas no seu curso de graduação e o ranqueamento das 7 competências

*Escala de importância: 1=nenhuma, 2=fraca, 3=média, 4= importante, 5= extremamente importante

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Gráfico 14 mostra os resultados da comparação dos resultados das opiniões de alunos brasileiros executivos em programas de MBA Internacionais que trabalham ou trabalhavam no AGN, sobre a importância das 7 competências individuais no seu trabalho, trabalhadas no seu curso de graduação e o ranqueamento das 7 competências em ordem de importância para atuar no AGN.

Como pode-se notar, as competências de comunicação, liderança e escutar que são importantes para o trabalho foram as menos trabalhadas no curso de graduação dos alunos brasileiros. As competências melhor ranqueadas em grau de importância, as competências de linguagem e sensibilidade cultural foram as menos trabalhadas no curso de graduação.

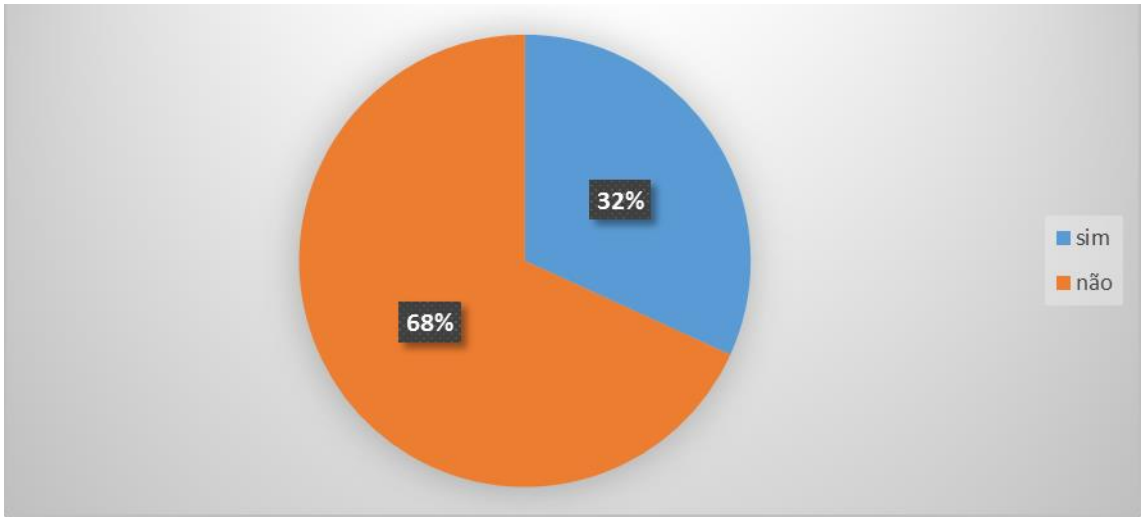


Gráfico 15 Resultado da pesquisa se "há competências além destas que deveriam estar presentes no ambiente global de negócios?" dos alunos brasileiros executivos.

Gráfico 15 mostra os resultados das opiniões dos alunos brasileiros executivos em programas de MBA Internacionais, se outras competências, além das 7 da pesquisa, deveriam estar presentes no AGN. Mais da metade do grupo, 68% acreditaram que não há outras competências além destas, que deveriam estar presentes no AGN, contra 32% que acreditam que há outras competências presentes no AGN. Essas outras competências são apresentadas no gráfico 42 da página 88.

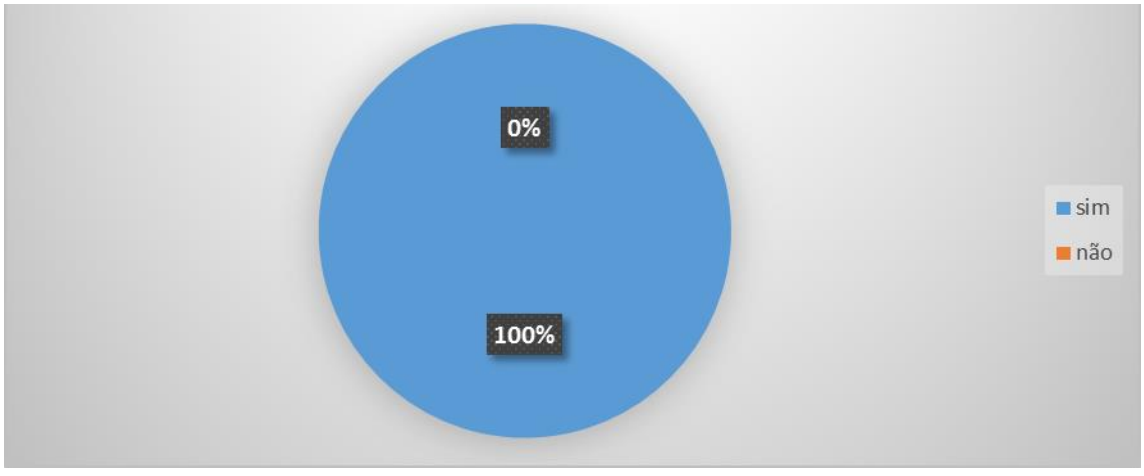


Gráfico 16 Resposta da pergunta "as competências apresentadas na questão anterior deveriam ser desenvolvidas no curso de graduação de administração de empresas?" dos alunos executivos brasileiros.

Gráfico 16 apresenta os resultados das opiniões dos alunos brasileiros executivos em programas de MBA Internacionais que trabalham ou trabalhavam no AGN, se as competências apresentadas na questão anterior deveriam ser desenvolvidas nos cursos

de graduação de administração de empresas. Todos nesse grupo foram unânimes em acreditar que há necessidade de desenvolver essas competências nos cursos de graduação de administração.

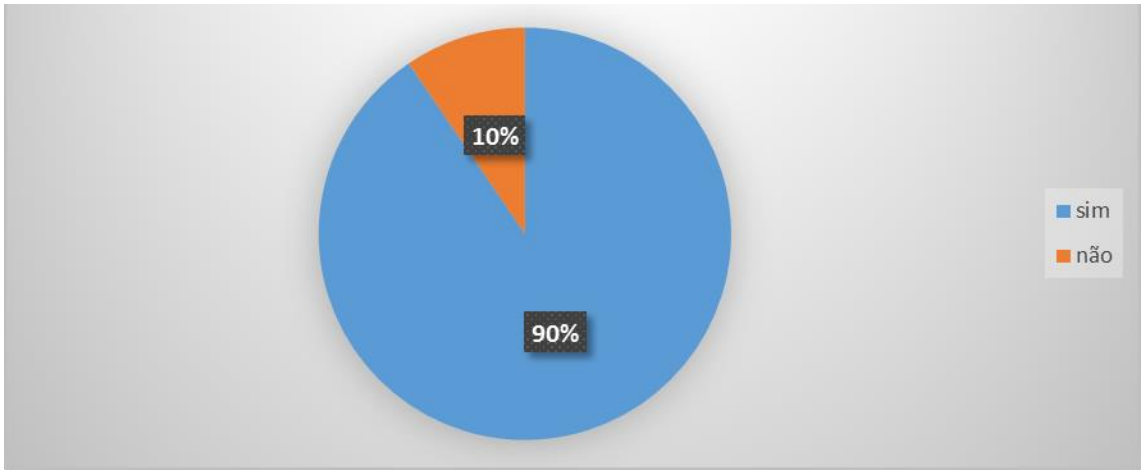


Gráfico 17 Resposta da pergunta "além do curso de administração você entende que as 7 competências deveram estar presentes nos currículos de outros cursos de graduação?" dos alunos executivos brasileiros

Gráfico 17 apresenta os resultados da opinião dos alunos brasileiros executivos em programas de MBA Internacionais que trabalham ou trabalhavam no AGN, se essas 7 competências da pesquisa deveriam estar presentes no currículo de outros cursos. A maioria, 90% acreditou que as 7 competências da pesquisa deveriam estar presentes no currículo dos outros cursos o que valida a importância dessas competências para essa pesquisa. Apenas 10% não acreditou que as 7 competências da pesquisa deveriam estar presentes no currículo dos outros cursos.

Executivos do AGN em programas de MBA Internacionais que vieram de fora para estudar no Brasil

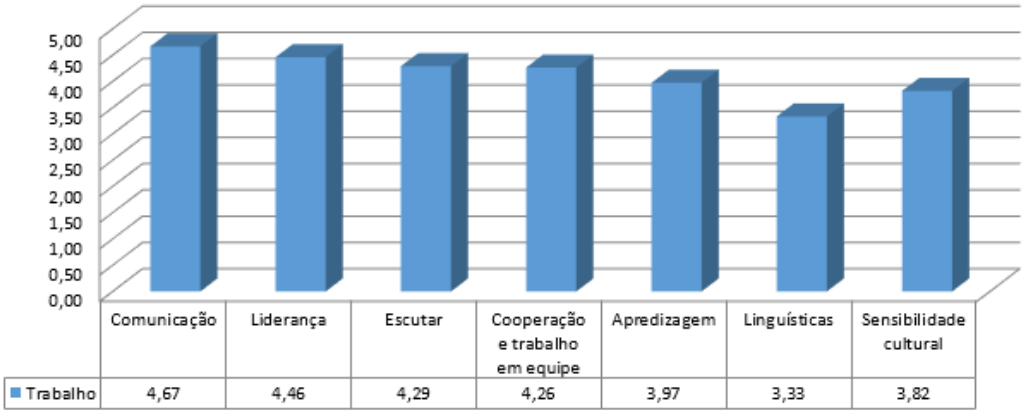


Gráfico 18 Resultado da análise dos executivos do AGN em programas de MBA Internacionais que vieram de fora para estudar no Brasil da importância das 7 competências individuais no seu trabalho

*Escala de importância: 1=nenhuma, 2=fraca, 3=média, 4= importante, 5= extremamente importante

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Gráfico 18 apresenta os resultados das opiniões dos executivos do AGN em programas de MBA Internacionais que vieram de fora para estudar no Brasil, sobre a importância das 7 competências individuais no seu trabalho. As competências de comunicação, liderança, escutar, cooperação e trabalho em equipe e aprendizagem foram consideradas como importantes para o trabalho. As competências de sensibilidade cultural e linguísticas apenas média importância. Esses resultados refletem a mesma tendência dos executivos brasileiros.

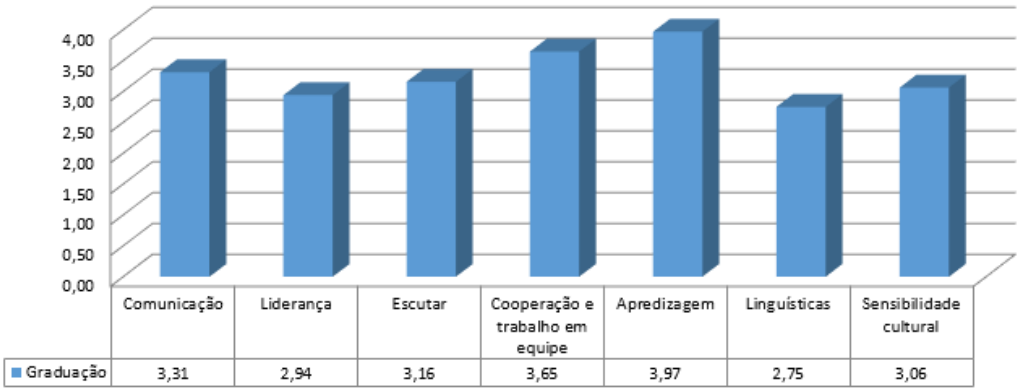


Gráfico 19 Resultados da análise dos executivos do AGN em programas de MBA Internacionais que vieram de fora para estudar no Brasil se as7 competências individuais foram trabalhadas no seu curso de graduação

*Escala de importância: 1=nenhuma, 2=fraca, 3=média, 4= importante, 5= extremamente importante

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Gráfico 19 apresenta os resultados das opiniões dos executivos do AGN em programas de MBA Internacionais que vieram de fora para estudar no Brasil, se as 7 competências individuais foram trabalhadas no seu curso de graduação. As competências de aprendizagem, cooperação e trabalho em equipe, comunicação, escutar e sensibilidade cultural foram mediamente trabalhadas no seu curso de graduação, enquanto as de liderança e linguísticas tiveram um trabalho fraco.

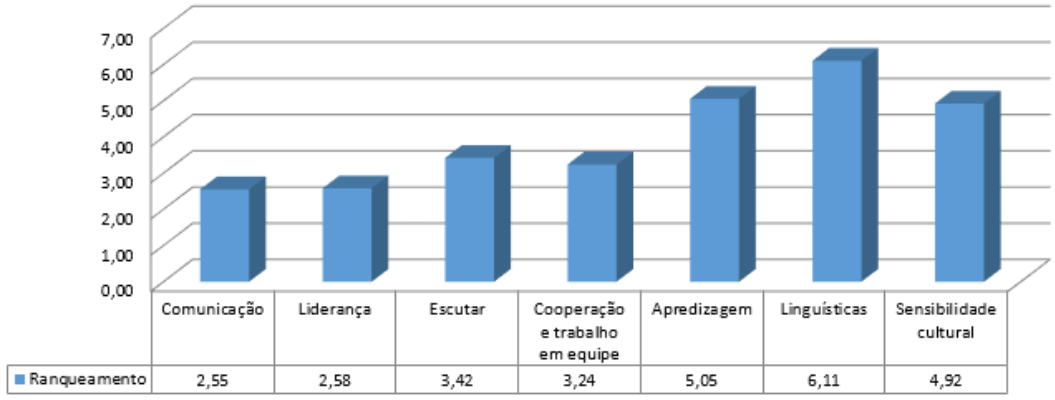


Gráfico 20 Resultado da análise dos executivos do AGN em programas de MBA Internacionais que vieram de fora para estudar no Brasil do ranqueamento das 7 competências em ordem de importância para atuar no AGN

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Gráfico 20 apresenta o resultado das opiniões dos executivos do AGN em programas de MBA Internacionais que vieram de fora para estudar no Brasil, sobre o ranqueamento das 7 competências em ordem de importância para atuar no AGN. Esse grupo considerou que as competências linguísticas as mais importantes para atuar no AGN, seguidos pelas competências de aprendizagem, sensibilidade cultural, escutar, cooperação e trabalho em equipe, respectivamente. As competências de liderança e de comunicação foram, respectivamente, sexto e sétimo em importância.

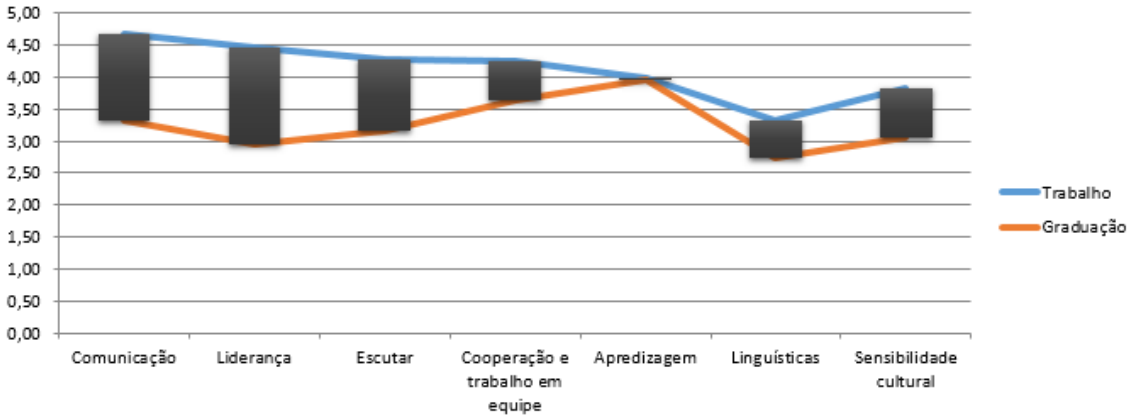
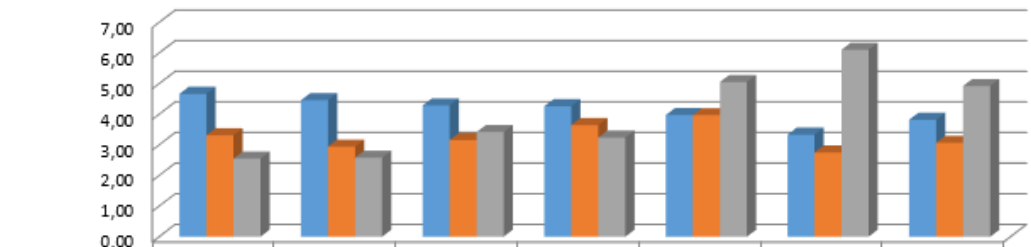


Gráfico 21 Gráfico da diferença dos resultados da análise dos executivos do AGN em programas de MBA Internacionais que vieram de fora para estudar no Brasil da importância das 7 competências no seu trabalho e as 7 competências individuais que foram trabalhadas no

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Gráfico 21 mostra a diferença dos resultados das opiniões dos executivos do AGN em programas de MBA Internacionais que vieram de fora para estudar no Brasil da importância, sobre as 7 competências no seu trabalho e as 7 competências individuais que foram trabalhadas no seu curso de graduação. Houve uma diferença entre todas as competências, com exceção das de aprendizagem.



	Comunicação	Liderança	Escutar	Cooperação e trabalho em equipe	Apredizagem	Linguísticas	Sensibilidade cultural
Trabalho	4,67	4,46	4,29	4,26	3,97	3,33	3,82
Graduação	3,31	2,94	3,16	3,65	3,97	2,75	3,06
Ranqueamento	2,55	2,58	3,42	3,24	5,05	6,11	4,92

Gráfico 22 Comparação gráfica dos alunos executivos estrangeiros programas de MBA Internacionais brasileiros da importância das 7 competências individuais no seu trabalho, trabalhadas no seu curso de graduação e o ranqueamento das 7 competências

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Gráfico 22 apresenta os resultados da comparação das opiniões dos executivos do AGN em programas de MBA Internacionais que vieram de fora para estudar no Brasil da importância das 7 competências individuais no seu trabalho, trabalhadas no seu curso de graduação e o ranqueamento das 7 competências em ordem de importância para atuar no AGN.

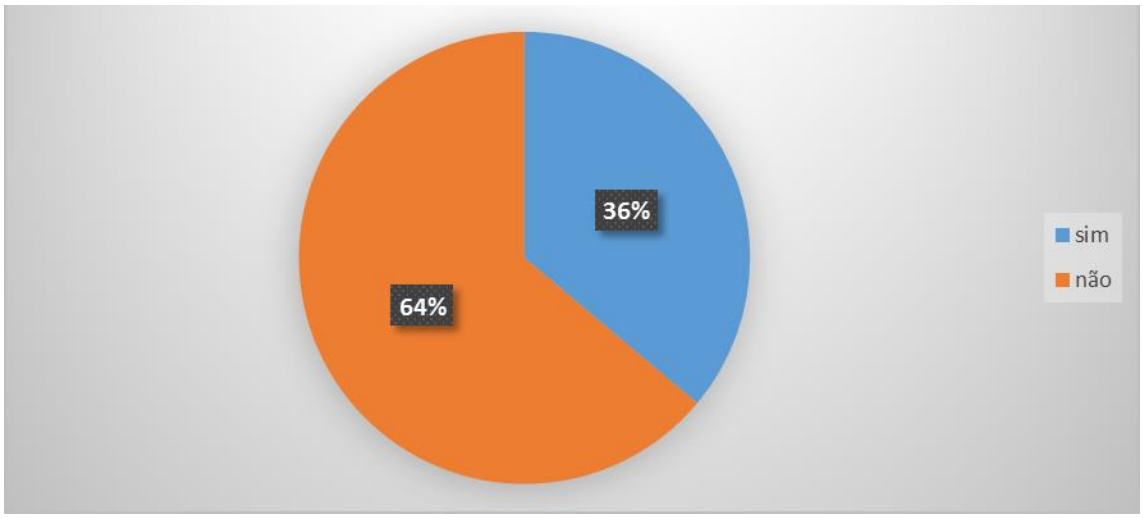


Gráfico 23 Resultado da pesquisa se "há competências além destas que deveriam estar presentes no ambiente global de negócios?" para os alunos executivos estrangeiros.

Gráfico 23 mostra os resultados das opiniões dos executivos do AGN em programas de MBA Internacionais que vieram de fora para estudar no Brasil, se outras

competências, além das 7 da pesquisa, deveriam estar presentes no AGN. Mais da metade do grupo, 64% acreditaram que não há outras competências além destas, que deveriam estar presentes no AGN, com 36% acreditando que há outras competências presentes no AGN. Essas outras competências são apresentadas no gráfico 42.

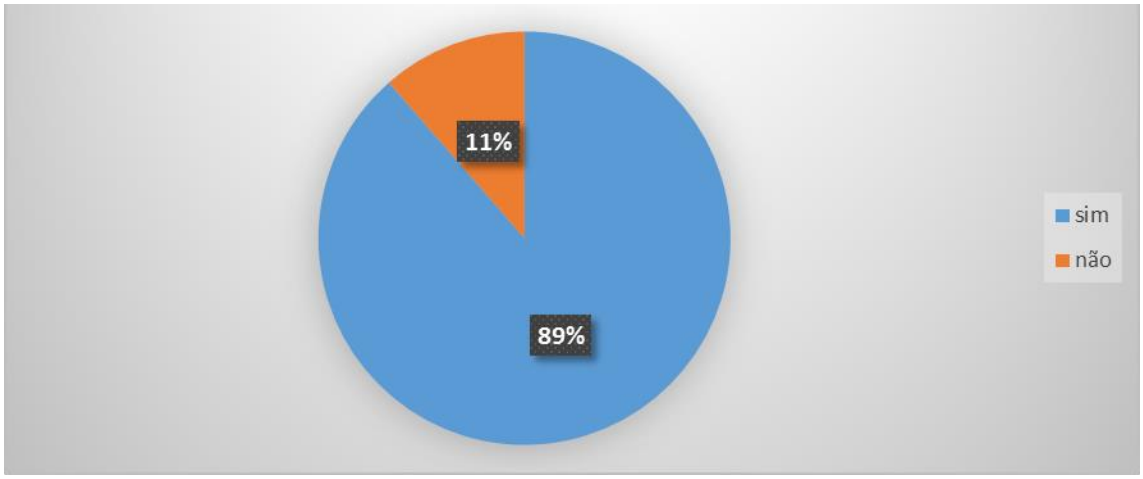


Gráfico 24 Resposta da pergunta "as competências apresentadas na questão anterior deveriam ser desenvolvidas no curso de graduação de administração de empresas?" dos alunos executivos estrangeiros.

O gráfico 24 apresenta os resultados das opiniões dos executivos do AGN em programas de MBA Internacionais que vieram de fora para estudar no Brasil, se as competências apresentadas na questão anterior deveriam ser desenvolvidas nos cursos de graduação de administração de empresas. Na opinião dos executivos nesse grupo, 89% acreditaram que há necessidade de desenvolver essas competências nos cursos de graduação de administração e 11% acreditaram que não há necessidade.

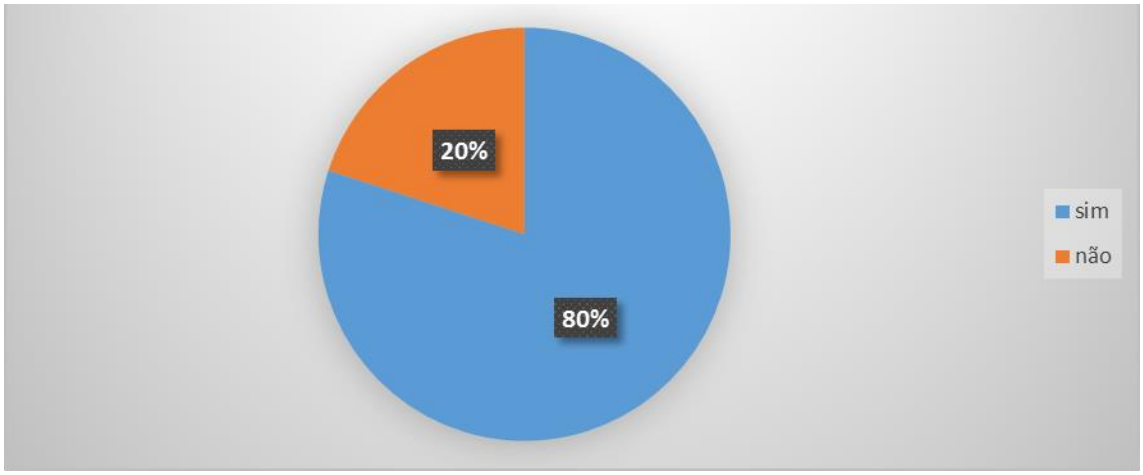


Gráfico 25 Resposta da pergunta "além do curso de administração você entende que as 7 competências deveram estar presentes nos currículos de outros cursos de graduação?" dos alunos executivos estrangeiros

Gráfico 25 apresenta os resultados da opinião dos executivos do AGN em programas de MBA Internacionais que vieram de fora para estudar no Brasil, se essas 7 competências da pesquisa deveriam estar presentes no currículo de outros cursos. A maioria, 80% acreditou que as 7 competências da pesquisa deveriam estar presentes no currículo dos outros cursos o que valida a importância dessas competências para essa pesquisa. Somente 20% não acreditou que as 7 competências da pesquisa deveriam estar presentes no currículo dos outros cursos.

Professores brasileiros ou não que lecionam em IES brasileiras

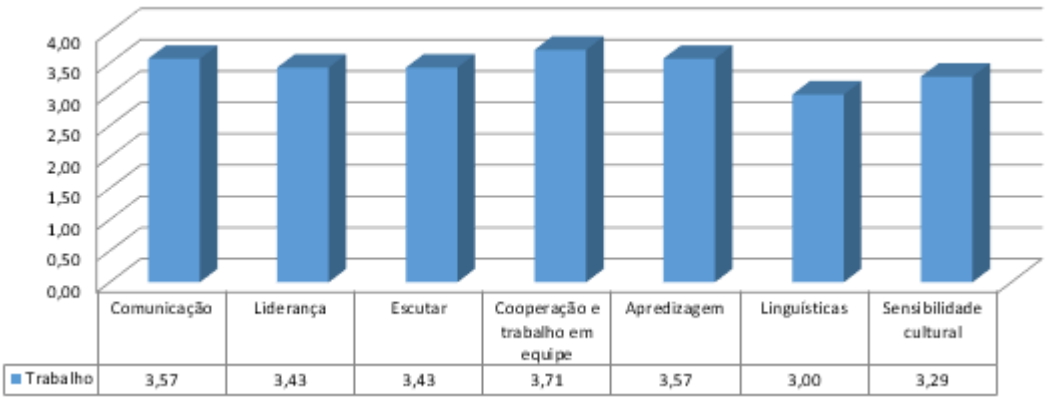


Gráfico 26 Resultado da análise dos professores brasileiros ou não que lecionam em IES brasileiras da importância das 7 competências individuais para o trabalho para administradores e gestores que trabalham no AGN

*Escala de importância: 1=nenhuma, 2=fraca, 3=média, 4= importante, 5= extremamente importante

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O gráfico 26 apresenta os resultados das opiniões dos professores brasileiros ou não que lecionam em IES brasileiras, sobre a importância das 7 competências individuais para o trabalho para administradores e gestores que trabalham no AGN. Para esse grupo, todas as competências tiveram uma importância média para administradores que trabalham no AGN.

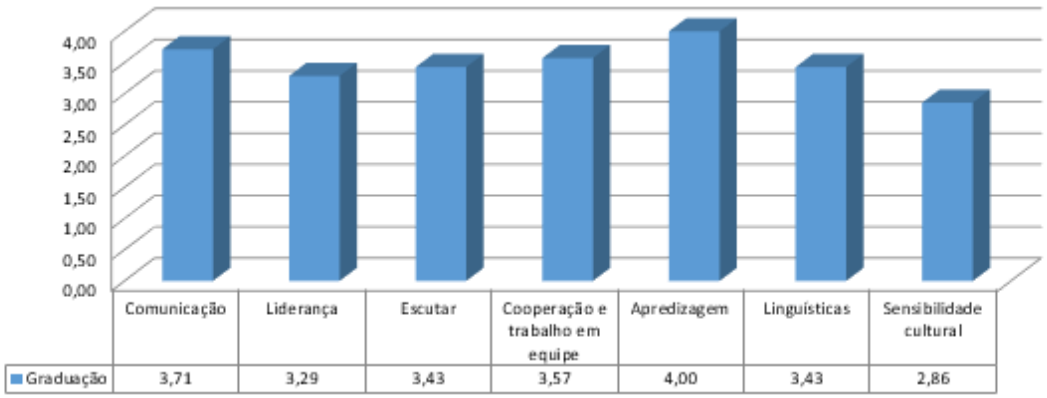


Gráfico 27 Resultado da análise dos professores brasileiros ou não que lecionam em IES brasileiras sobre o nível de desenvolvimento de cada uma das 7 competências no curso de administração na sua IES

*Escala de importância: 1=nenhuma, 2=fraca, 3=média, 4= importante, 5= extremamente importante

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Gráfico 27 mostra os resultados das opiniões dos professores brasileiros ou não que lecionam em IES brasileiras sobre o nível de desenvolvimento de cada uma das 7 competências no curso de administração na sua IES. As competências de aprendizagem tiveram um nível de desenvolvimento importante no curso de administração na sua IES. As outras competências, apenas um desenvolvimento médio e as competências de sensibilidade cultural fraca.

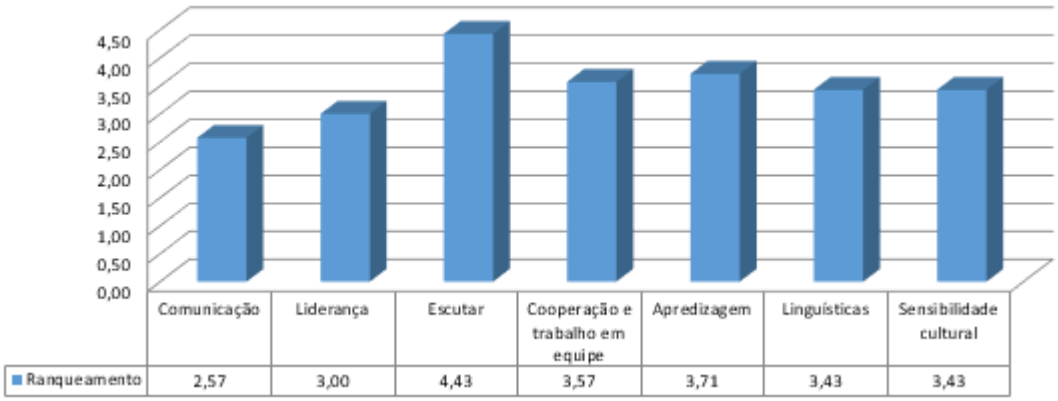


Gráfico 28 Resultado da análise dos professores brasileiros ou não que lecionam em IES brasileiras sobre o ranqueamento das 7 competências em ordem de importância para atuar no AGN

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

.

No gráfico 28 estão os resultados das opiniões dos professores brasileiros ou não que lecionam em IES brasileiras sobre o ranqueamento das 7 competências em ordem

de importância para atuar no AGN. Para os professores, as competências de escutar foram ranqueadas em primeiro lugar de importância, seguidas pelas competências de aprendizagem em segundo, as de cooperação e trabalho em equipe em terceiro, as competências lingüísticas e sensibilidade empatadas em quarto, seguidas pelas de liderança e em último lugar de importância, as competências de comunicação.

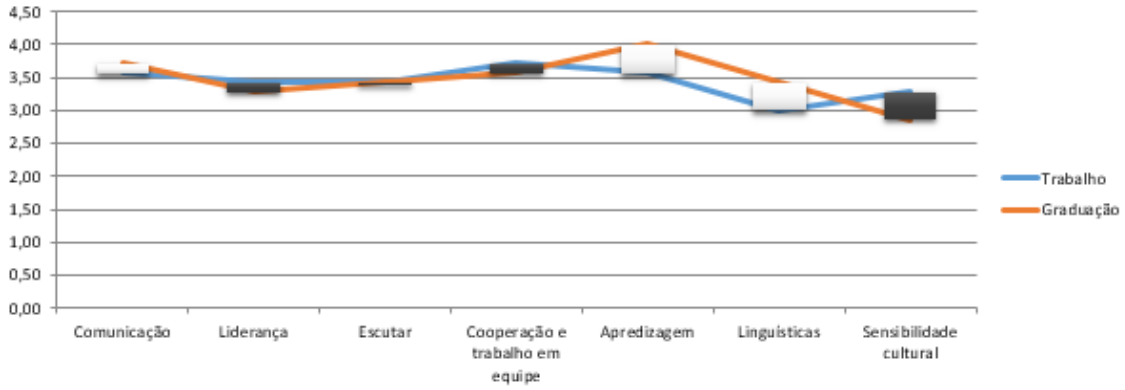
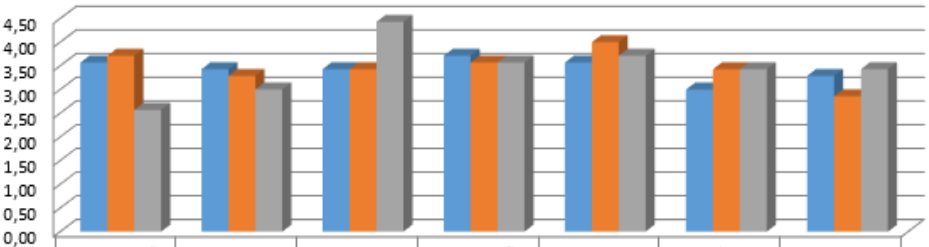


Gráfico 29 Gráfico da diferença dos resultados da análise dos professores brasileiros ou não que lecionam em IES brasileiras da importância das 7 competências para o trabalho para administradores e gestores que trabalham no AGN e o nível de desenvolvimento de cada

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

No gráfico 29 está a comparação das diferenças das opiniões dos resultados dos professores brasileiros ou não que lecionam em IES brasileiras, sobre a importância das 7 competências para o trabalho para administradores e gestores que trabalham no AGN e o nível de desenvolvimento de cada uma das 7 competências no curso de administração na sua IES. Como pode ser notado, nesse grupo pesquisado houve pouca diferença entre a importância das 7 competências para o trabalho e o desenvolvimento das mesmas no curso de administração na sua IES.



	Comunicação	Liderança	Escutar	Cooperação e trabalho em equipe	Apredizagem	Linguísticas	Sensibilidade cultural
Trabalho	3,57	3,43	3,43	3,71	3,57	3,00	3,29
Graduação	3,71	3,29	3,43	3,57	4,00	3,43	2,86
Ranqueamento	2,57	3,00	4,43	3,57	3,71	3,43	3,43

Gráfico 30 Comparação gráfica dos professores que lecionam em IES brasileiras da importância das 7 competências individuais para o trabalho para administradores e gestores que trabalham no AGN, o nível de desenvolvimento de cada uma das 7 competências

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Gráfico 30 apresenta a comparação de resultados dos professores brasileiros ou não que lecionam em IES brasileiras da importância das 7 competências individuais para o trabalho para administradores e gestores que trabalham no AGN, o nível de desenvolvimento de cada uma das 7 competências no curso de administração na sua IES e o ranqueamento das 7 competências em ordem de importância para atuar no AGN.

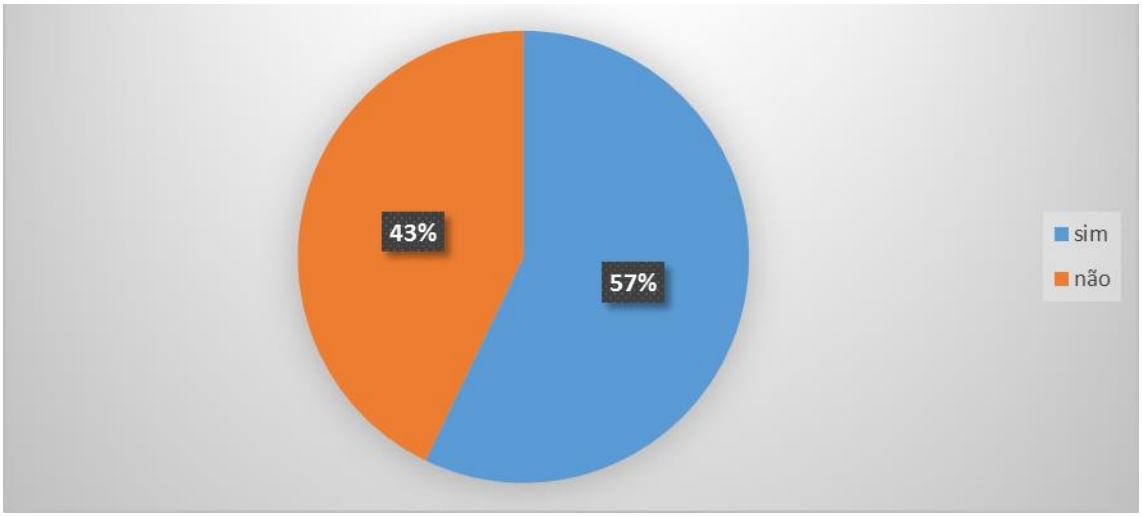


Gráfico 30 Resultados da pesquisa se "há competências além destas que deveriam estar presentes no ambiente global de negócios?" dos professores

Gráfico 31 mostra os resultados das opiniões dos professores brasileiros ou não que lecionam em IES brasileiras, se outras competências, além das 7 da pesquisa,

deveriam estar presentes no AGN. Mais da metade do grupo, 57% acreditaram que não há outras competências além destas, que deveriam estar presentes no AGN, com 43% acreditando que há outras competências presentes no AGN. Essas outras competências são apresentadas no gráfico 42.

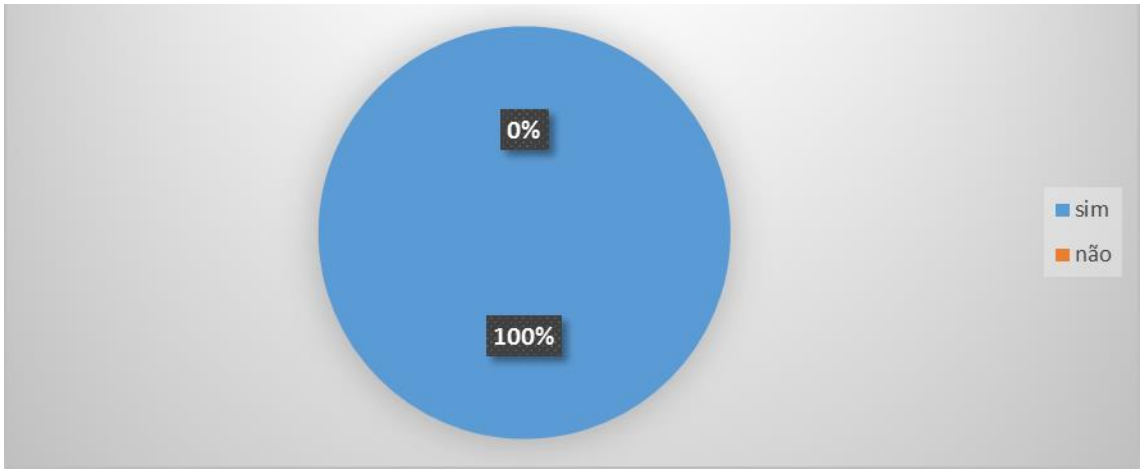


Gráfico 31 Resposta da pergunta "as competências apresentadas na questão anterior deveriam ser desenvolvidas no curso de graduação de administração de empresas?" dos professores.

Gráfico 32 apresenta os resultados das opiniões dos professores brasileiros ou não que lecionam em IES brasileiras, se as competências apresentadas na questão anterior deveriam ser desenvolvidas nos cursos de graduação de administração de empresas. Todos nesse grupo foram concordaram que há necessidade de desenvolver essas competências nos cursos de graduação de administração.

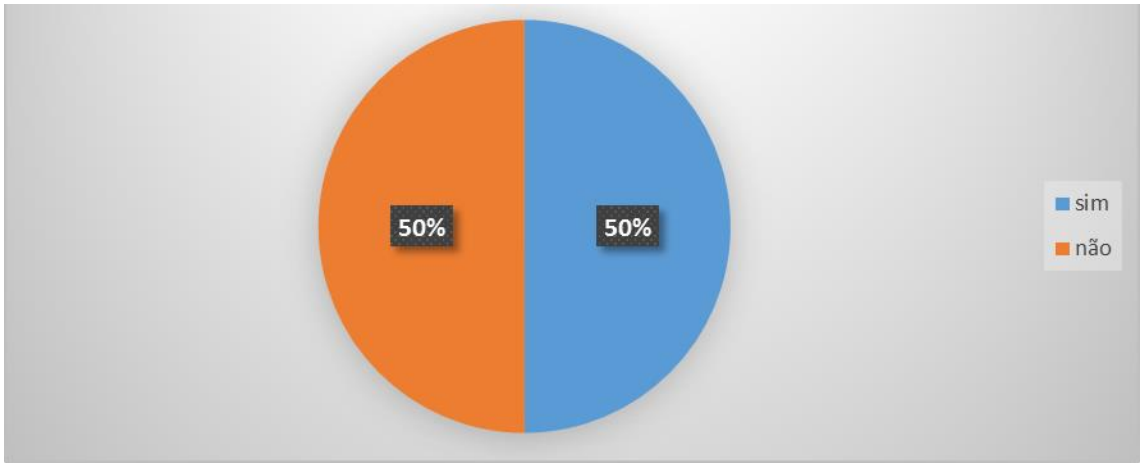


Gráfico 32 Resposta da pergunta "além do curso de administração você entende que as 7 competências deveram estar presentes nos currículos de outros cursos de graduação?" dos professores

Gráfico 33 mostra os resultados da opinião dos professores brasileiros ou não que lecionam em IES brasileiras, se essas 7 competências da pesquisa deveriam estar presentes no currículo de outros cursos. Metade do grupo acreditou que as 7 competências da pesquisa deveriam estar presentes no currículo dos outros cursos. A outra metade não acreditou que as 7 competências da pesquisa deveriam estar presentes no currículo dos outros cursos.

Todos os entrevistados

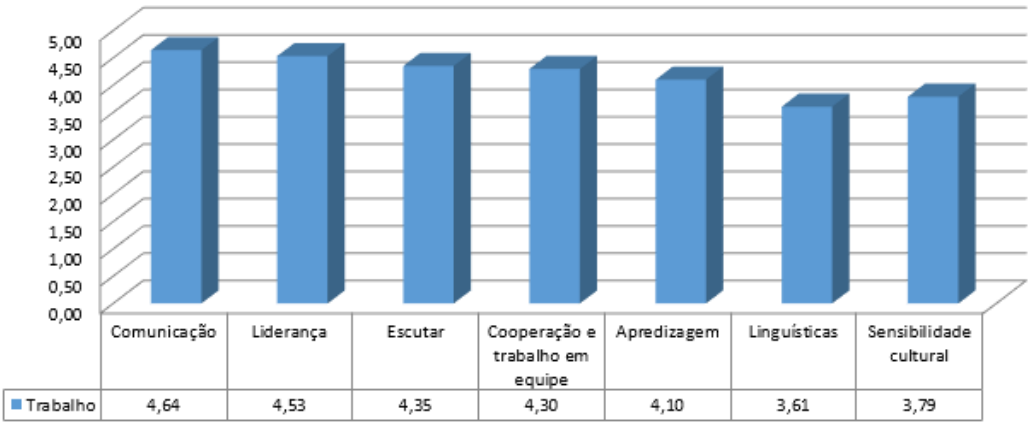


Gráfico 33 Resultado da análise de todos os entrevistados da importância das 7 competências individuais para o trabalho para administradores e gestores que trabalham no AGN

*Escala de importância: 1=nenhuma, 2=fraca, 3=média, 4= importante, 5= extremamente importante

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Gráfico 34 mostra os resultados das opiniões de todos os entrevistados, sobre a importância das 7 competências individuais para o trabalho para administradores e gestores que trabalham no AGN. As competências de comunicação, liderança, escutar, cooperação e trabalho em equipe e aprendizagem foram importantes para o trabalho para administradores e gestores que trabalham no AGN. As competências lingüísticas e de sensibilidade cultural uma importância média.

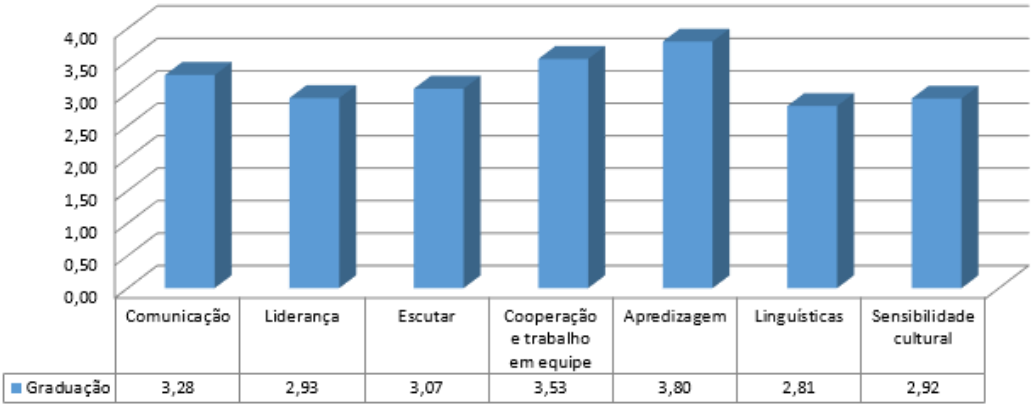


Gráfico 34 Resultado da análise de todos os entrevistados sobre o nível de desenvolvimento de cada uma das 7 competências no curso de administração na sua IES

*Escala de importância: 1=nenhuma, 2=fraca, 3=média, 4= importante, 5= extremamente importante

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Gráfico 35 mostra o resultado das opiniões de todos os entrevistados sobre o nível de desenvolvimento de cada uma das 7 competências no curso de administração na sua IES. O resultado mostra que o nível de desenvolvimento das competências de aprendizagem, cooperação e trabalho em equipe, comunicação, escutar e comunicação tiveram um desenvolvimento médio no curso de administração na sua IES, enquanto as competências de sensibilidade cultural e lingüísticas apenas, um desenvolvimento fraco.

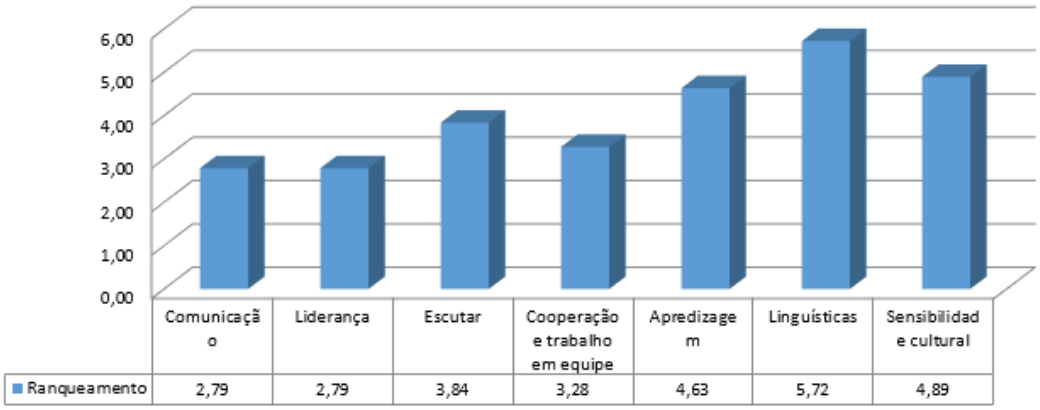


Gráfico 35 Resultado da análise de todos os entrevistados sobre o ranqueamento das 7 competências em ordem de importância para atuar no AGN

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Gráfico 36 apresenta os resultados das opiniões de todos os entrevistados sobre o ranqueamento das 7 competências em ordem de importância para atuar no AGN. As competências linguísticas, de sensibilidade cultural e de aprendizagem foram ranqueadas em primeiro, segundo e terceiro lugar, respectivamente. As competências de escutar foram ranqueadas em quarto seguidos pelas competências de cooperação e trabalho em equipe e comunicação e liderança empatadas em sexto lugar de importância.

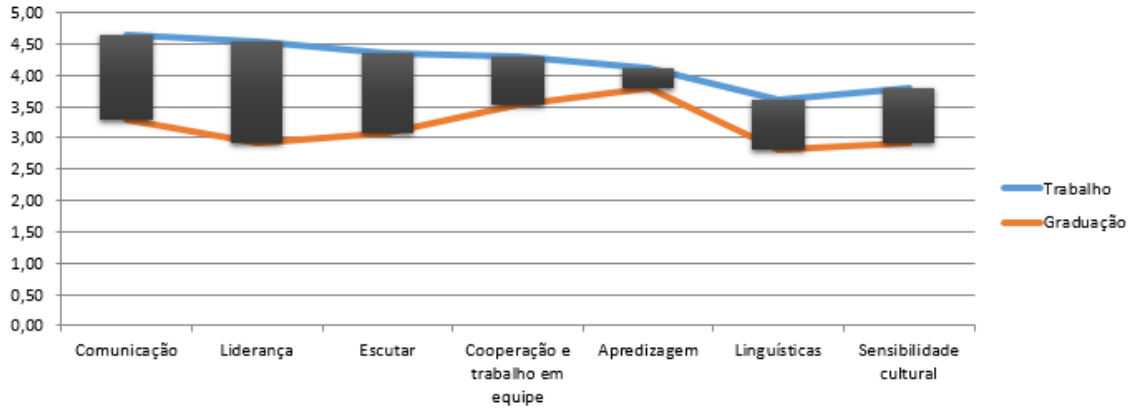
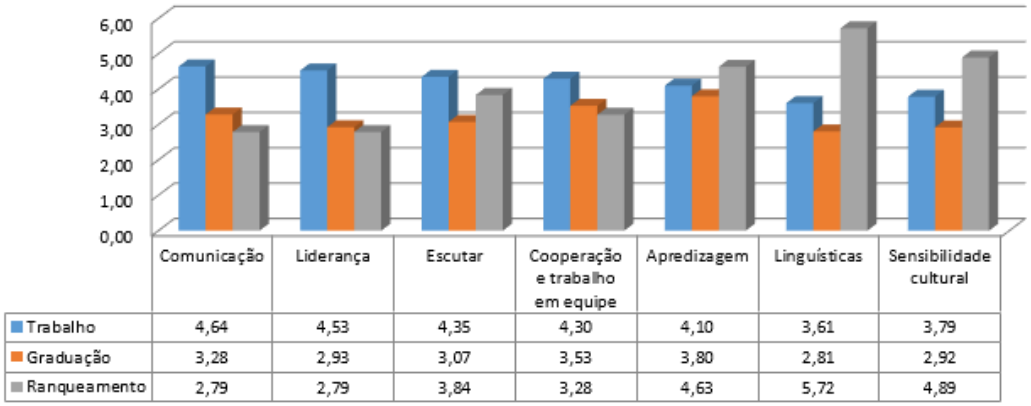


Gráfico 36 Resultado da análise de todos os entrevistados da comparação da importância das 7 competências para o trabalho e o nível de desenvolvimento de cada uma das 7 competências no curso de administração

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O gráfico 37 mostra o resultado das opiniões de todos os entrevistados, sobre a comparação da importância das 7 competências individuais para o trabalho para administradores e gestores que trabalham no AGN e o nível de desenvolvimento de cada uma das 7 competências no curso de administração na sua IES. Houve diferença entre a importância das 7 competências para o trabalho no AGN e o desenvolvimento das mesmas no curso de administração na IES.



	Comunicação	Liderança	Escutar	Cooperação e trabalho em equipe	Apredizagem	Linguísticas	Sensibilidade cultural
Trabalho	4,64	4,53	4,35	4,30	4,10	3,61	3,79
Graduação	3,28	2,93	3,07	3,53	3,80	2,81	2,92
Ranqueamento	2,79	2,79	3,84	3,28	4,63	5,72	4,89

Gráfico 37 Comparação gráfica de todos os entrevistados da importância das 7 competências individuais para o nível de desenvolvimento de cada uma das 7 competências no trabalho, no curso de graduação e o ranking em ordem de importância

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Gráfico 38 mostra a comparação das opiniões de todos os entrevistados, sobre a importância das 7 competências individuais para o trabalho para administradores e gestores que trabalham no AGN, o nível de desenvolvimento de cada uma das 7 competências no curso de graduação e o ranqueamento das 7 competências em ordem de importância para atuar no AGN. Para o trabalho, as competências de comunicação, liderança, escutar, cooperação e trabalho em equipe e aprendizagem foram importantes. Porém, as mesmas competências foram apenas mediamente trabalhadas no curso de administração. No ranqueamento, a competência lingüística foi ranqueada como a primeira mais importante, seguida pela sensibilidade cultural em segundo. Aprendizagem foi a terceira mais importante, seguida pela competência de escutar em quarto, cooperação e trabalho em equipe em quinto, e comunicação e liderança empatadas em sexto.

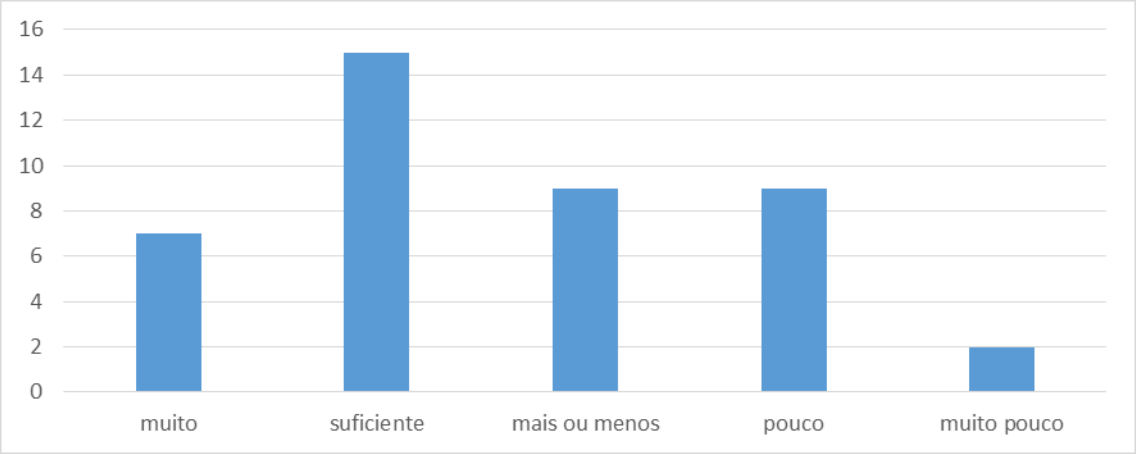


Gráfico 38 Resposta da pergunta "você sente que a educação que você recebeu na universidade no seu curso de graduação tem sido adequada para o seu trabalho?" de todos os entrevistados

Gráfico 39 apresenta os resultados da opinião de todos os entrevistados que responderam da pergunta "você sente que a educação que você recebeu na universidade no seu curso de graduação tem sido adequada para o seu trabalho?" A maioria acredita que foi suficiente com alguns acreditando que foi muito. A minoria achou que foi muito pouco. Os outros se dividiram entre mais ou menos e pouco.

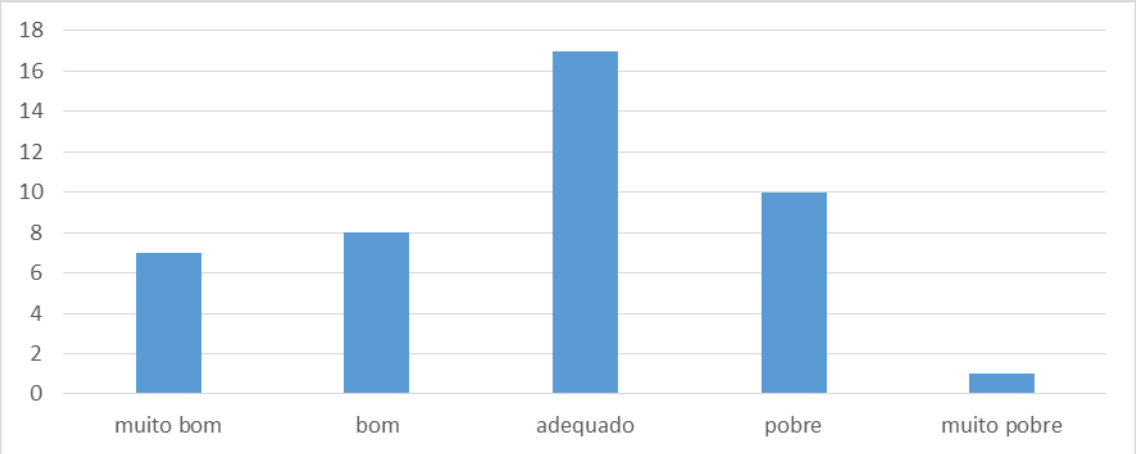


Gráfico 39 Resposta da pergunta "como você avalia o potencial de emprego da educação que você recebeu no seu curso de graduação" de todos os entrevistados

Gráfico 40 mostra os resultados da opinião de todos os entrevistados que responderam da pergunta, "Como você avalia o potencial de emprego da educação que você recebeu no seu curso de graduação?" A maioria acreditou que foi adequado, seguido por aqueles que acreditaram ser pobre. Uma pequena parcela acreditou que foi bom e outra muito boa. A minoria acreditou que foi muito pobre.

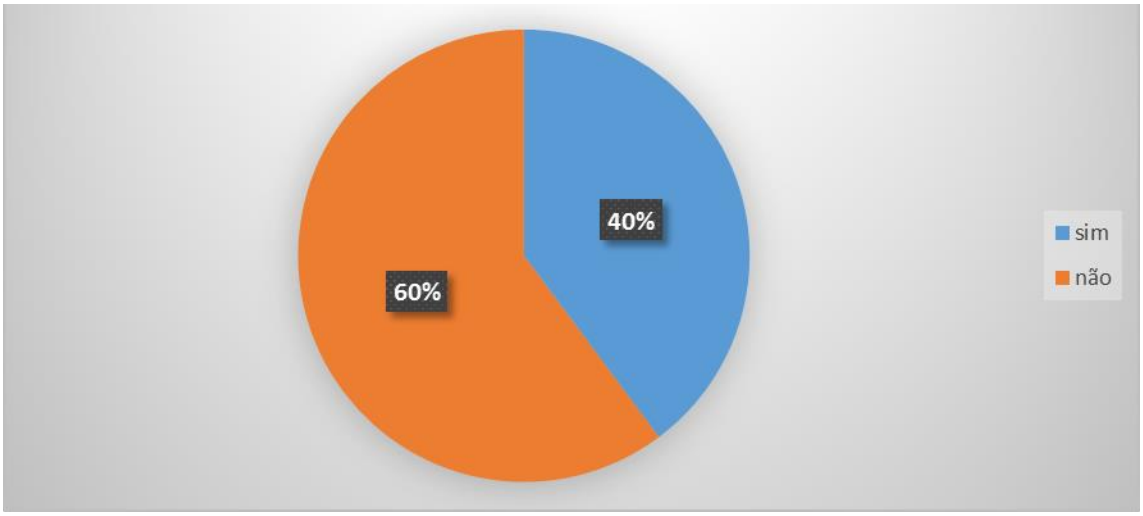


Gráfico 40 Resultado da pesquisa se "há competências além destas que deveriam estar presentes no ambiente global de negócios?" de todos os entrevistados.

Gráfico 41 apresenta os resultados das opiniões de todos os entrevistados, se outras competências, além das 7 da pesquisa, deveriam estar presentes no AGN. A

maioria, 60% acreditaram que não há outras competências além destas, que deveriam estar presentes no AGN, com 40% acreditando que há outras competências presentes no AGN. Essas outras competências são apresentadas no gráfico 42.



Gráfico 41 Resposta da pergunta "Quais outras competências deveriam estar presentes no AGN de todos os entrevistados

Gráfco 42 os resultados das opiniões de todos os entrevistados sobre, quais outras competências deveriam estar presentes no AGN. Como pode se notar, a mais citada foi inovação, 16%, seguida por criatividade com 9% e resolução de problemas, gerenciamento de tempo e negociação com 6% cada uma.

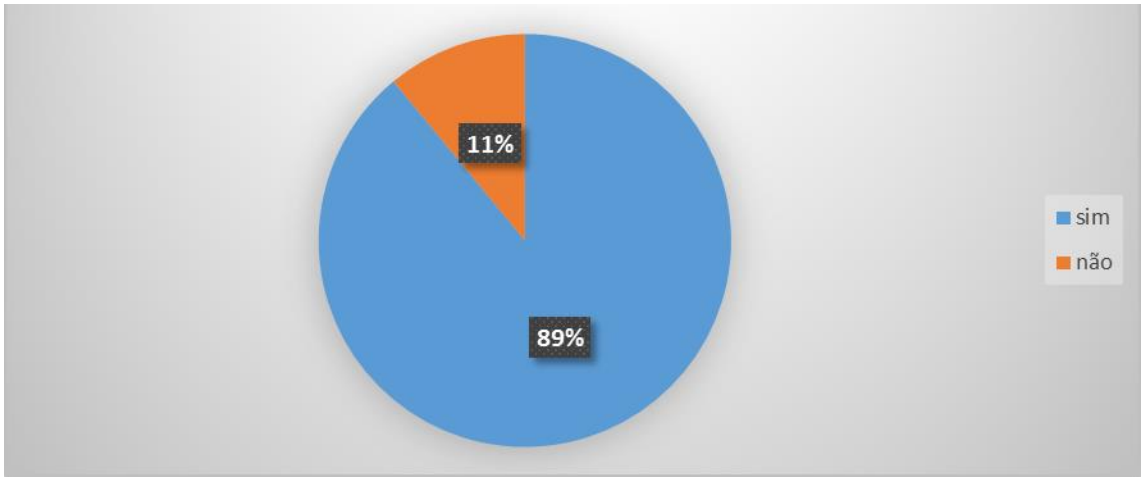


Gráfico 42 Resposta da pergunta "as competências apresentadas na questão anterior deveriam ser desenvolvidas no curso de graduação de administração de empresas?" de todos os entrevistados.

Gráfico 43 apresenta os resultados das opiniões de todos os entrevistados, se as competências apresentadas na questão anterior deveriam ser desenvolvidas no curso de graduação de administração de empresas? 89% dos entrevistados acreditam que essas competências deveriam ser desenvolvidas no curso de graduação de administração. 11% discordaram e acreditaram que essas competências não deveriam ser desenvolvidas no curso de graduação de administração.

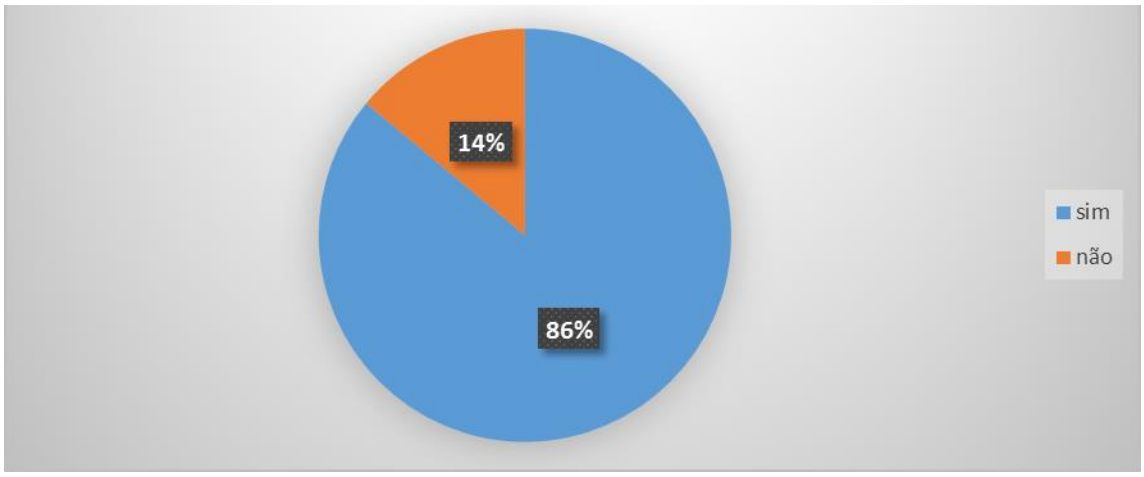


Gráfico 43 Resposta da pergunta "além do curso de administração você entende que as 7 competências deveriam estar presentes nos currículos de outros cursos de graduação?" de todos os entrevistados

Gráfico 44 mostra os resultados das opiniões de todos os entrevistados, se além do curso de administração você entende que as 7 competências deveram estar presentes

nos currículos de outros cursos de graduação. Dos entrevistados, 86% acreditaram que essas competências deveriam estar nos currículos de outros cursos de graduação e 14% acreditou que não. Esse resultado demonstra que além das sete competências individuais dessa pesquisa, há outras que também são importantes (ver gráfico 42).

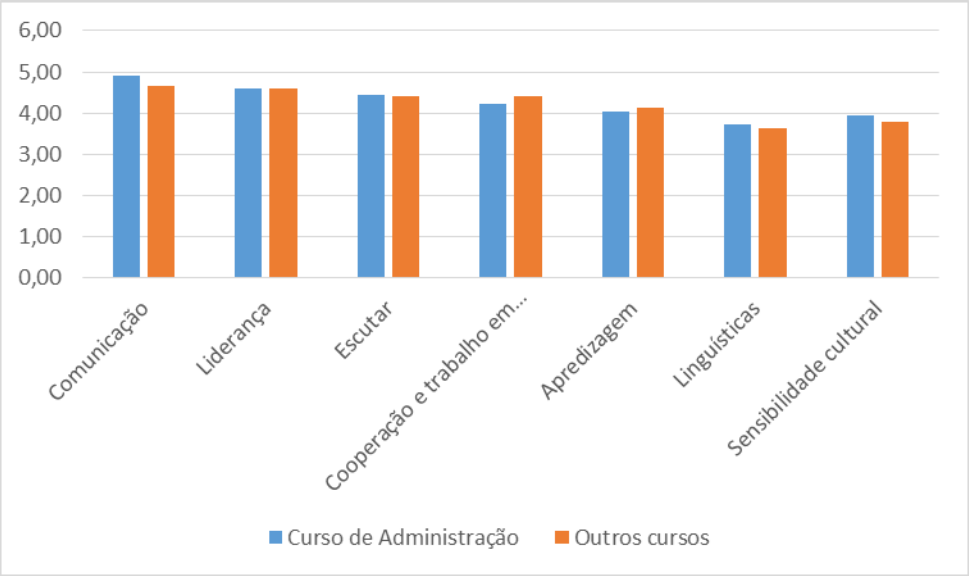


Gráfico 44 Comparação das 7 competências usadas no trabalho entre os que cursaram administração versus os que cursaram outras graduações

Gráfico 45 mostra a comparação das 7 competências usadas no trabalho entre os que cursaram administração versus que não cursaram. Como pode se analisar há apenas pequenas diferenças entre as opiniões os entrevistados que cursaram administração e os que cursaram outras graduações. Essa pouca diferença pode ser explicado pelos dois grupos serem executivos.

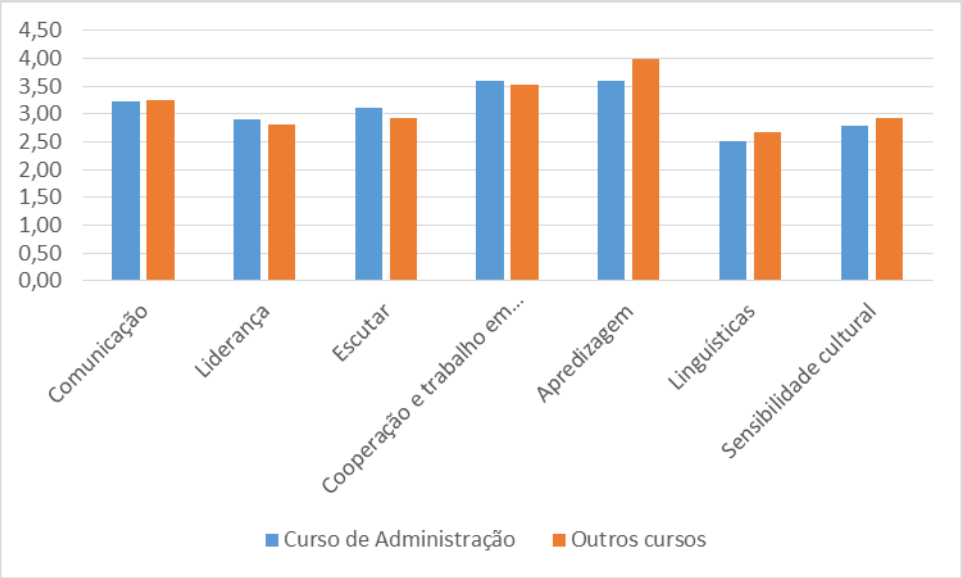


Gráfico 45 Comparação das 7 competências que foram trabalhadas no curso de graduação entre os que cursaram administração versus que cursaram outras graduações

Gráfico 46 apresenta os resultados das opiniões dos participantes que cursaram administração versus os que cursaram outras graduações se as 7 competências individuais foram trabalhadas no curso de graduação. Pode se notar que a competência de aprendizagem foi mais trabalhada nas outras graduações. As outras competências apresentam diferenças mínimas entre os dois grupos.

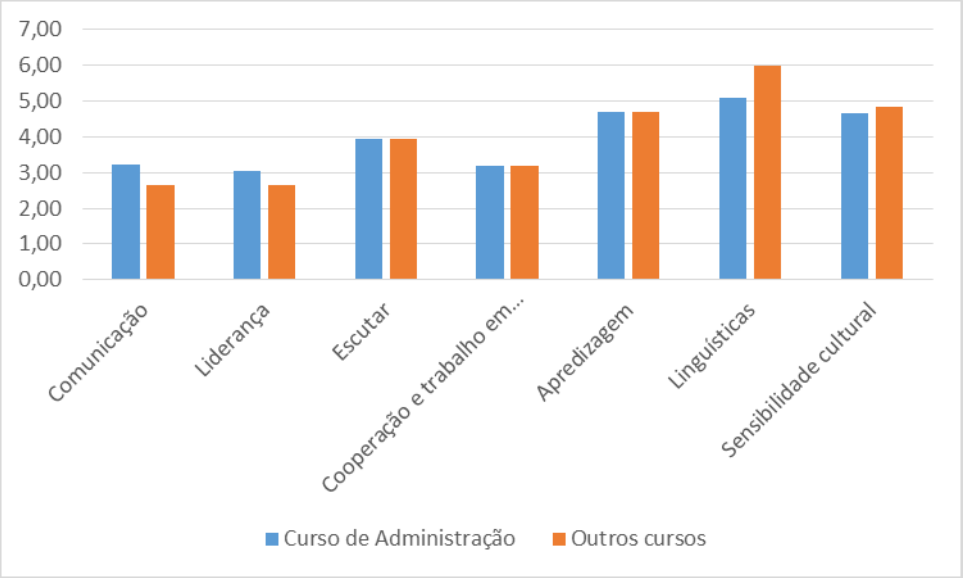


Gráfico 47 Comparação do ranking das 7 competências em ordem de importância para o AGN entre os que cursaram administração versus os que cursaram outras graduações

Gráfico 45 mostra os resultados da comparação das opiniões dos participantes que cursaram administração versus os que cursaram outras graduações do ranking das 7 competências em ordem de importância para o AGN. Como pode se notar há uma diferença na competência linguística, sendo essa mais importante para o grupo que outras graduações. Isso pode ser explicado pelo fato dessa competência ser necessária para quando os graduados de outras graduações comecem a trabalhar no AGN aumentando, assim o seu nível de importância pelo fator de urgência.

Para os graduados em administração as competências de comunicação e liderança foram as mais importantes quando comparado ao grupo que cursou outras graduações. Isso pode ser resultado do fato que esse grupo desde o começo da graduação foram instruídos que as competências de comunicação e liderança são importantes para trabalhar no AGN.

4.1 Percepção da avaliação da formação recebida na graduação em relação ao tipo

Nesta parte do trabalho, analisou-se se há diferenças na percepção dos respondentes em relação à adequação do curso de graduação para seu trabalho em relação ao tipo de respondente. Para avaliar essa relação, utilizou-se a técnica estatística de Análise de Correspondência (ANACOR). Segundo Fávero et al. (2009), a ANACOR é uma técnica que permite demonstrar as associações existentes entre um conjunto de variáveis categóricas não métricas em um mapa perceptual. Para execução de tal técnica utilizou-se o software estatístico IBM SPSS (versão 19)

Para fins deste trabalho, explorou-se a associação entre as seguintes variáveis: (1) "*Você sente que a educação que você recebeu na universidade no seu curso de graduação tem sido adequada para seu trabalho?*" e o (2) *Tipo do respondente*, o qual poderia ser categorizado como: (a) Executivo Estrangeiro; (b) Brasileiro que atua em empresas de origem internacional e (c) Brasileiros que não atuam em empresas de origem internacional.

A primeira etapa da aplicação da ANACOR foi verificar a associação entre as duas variáveis acima citadas. A Tabela 1 consiste de uma tabela de dupla entrada, demonstrando o cruzamento das duas variáveis. Na referida tabela, optou-se por calcular os percentuais em relação ao total de cada tipo de respondente. Por exemplo: a primeira coluna da Tabela 1 demonstra que 38,5% dos brasileiros que atuam em

empresas de origem internacional, avaliam que a educação recebida na graduação foi pouca adequada para o trabalho que exerce.

Tabela 5 Tabela de Contigência entre a adequação do ensino recebido na graduação ao trabalho exercido em relação ao tipo de respondente

Você sente que a educação que você recebeu na universidade no seu curso de graduação tem sido adequada para seu trabalho? * Tipo de Executivo Crosstabulation

Count

		Tipo de Executivo			
		Brasileiros que atuam em empresas de origem Internacional	Brasileiros que não atuam em empresas de origem Internacional	Executivos Estrangeiros	Total
Você sente que a educação que você recebeu na universidade no seu curso de graduação tem sido adequada para seu trabalho?	Não responderam	0 (0%)	26 (46,4%)	40 (100%)	66
	Muito pouco	0 (0%)	2 (3,6%)	0 (0%)	2
	Pouco	5 (38,5%)	4 (7,1%)	0 (0%)	9
	Mais ou menos	2(15,3%)	8 (14,3%)	0 (0%)	10
	Suficiente	3 (23,1%)	11 (19,6%)	0 (0%)	14
	Muito	3(23,1%)	5 (8,9%)	0 (0%)	8
Total		13 (100%)	56 (100%)	40 (100%)	109

Para verificar se existe alguma associação entre essas variáveis, foi aplicado o teste não paramétrico Qui-Quadrado (Chi-Square). Os resultados da aplicação deste teste são evidenciados na Tabela 2. Os resultados da referida tabela permitem rejeitar a hipótese nula de não associação entre as variáveis (com 95% de confiança). Logo, tais resultados demonstram que a percepção de adequação do conteúdo da graduação em relação ao trabalho possui associação tipo de respondente.

Tabela 6 Teste de Qui-Quadrado

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	61,180[a]	10	,000
LikelihoodRatio	74,066	10	,000
Linear-by-Linear Association	41,003	1	,000
N ofValid Cases	109		

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	61,180[a]	10	,000
LikelihoodRatio	74,066	10	,000
Linear-by-Linear Association	41,003	1	,000
N ofValid Cases	109		

A última etapa da aplicação da ANACOR consistiu da geração do mapa perceptual a fim de demonstrar como cada uma das categorias dessas variáveis se associa entre si. O referido mapa é apresentado na Figura 1.

Conforme pode ser observado na Figura 1, as categorias da variável "*Você sente que a educação que você recebeu na universidade no seu curso de graduação tem sido adequada para seu trabalho?"* são apresentadas em verde, enquanto que o tipo de respondente aparece em azul no mapa. Quanto mais próximas estiverem as categorias das variáveis, maior será a associação entre as mesmas e quanto mais distintas entre si, menor será essa associação.

Vale ressaltar que, no mapa, algumas das categorias apresentam seus nomes reduzidos ou abreviados, em virtude do tamanho reduzido de nomes que o SPSS permite utilizar no mapa. Dessa forma, a categoria "BR não exterior" refere-se aos brasileiros que atuam em empresas de origem Internacional, enquanto que "BR não exterior" corresponde aos brasileiros que não atuam em empresas de origem internacional. Por fim, " Executivo Estrang" corresponde aos respondentes que não são de origem brasileira (estrangeiro).

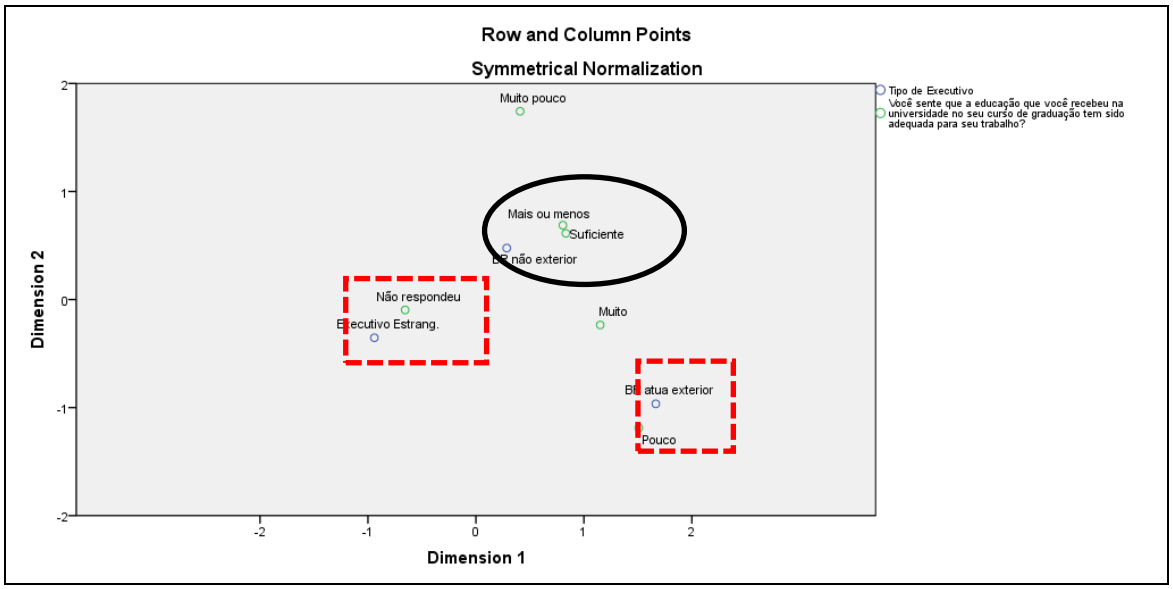


Figura 4 Associação entre a adequação da formação recebida na graduação em relação ao tipo e executivo

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa

A partir dos resultados da Figura 1, podemos observar a associação entre as categorias. Convém ressaltar que as categorias em verde “Muito pouco” e “Muito” apresentaram-se distantes de todas as demais categorias, portanto, indicando a baixa associação dessas duas categorias. Além disso, no mapa são destacados 3 grupos. O primeiro deles demonstra que todos os respondentes estrangeiros não responderam a essa avaliação, portanto, desconsideraremos na análise. O segundo grupo demonstra a forte associação entre brasileiros que atuam em empresas internacionais com a pouca adequação do conteúdo aprendido na graduação à sua atividade profissional. O último grupo demonstra a associação entre brasileiros que não atuam no exterior com as categorias “mais ou menos” e “suficiente”.

Os resultados do referido mapa demonstram que há diferenças na avaliação de adequação do ensino de graduação à prática profissional em relação aos profissionais brasileiros que atua em empresas de origem internacional e nacional. Aqueles que não atuam em empresas de origem internacional tendem a avaliar a sua formação de graduação suficiente ou adequada para exercer a sua atividade profissional. Em contrapartida, aqueles que atuam em empresas de origem na internacional, tendem a ter uma percepção pior em relação ao ensino obtido na graduação, classificando o mesmo como pouco adequado á sua atividade profissional. Tais resultados podem apontar a

uma potencial carência na formação dos estudantes que os permitam melhor lidarem com os desafios da prática profissional de empresas de origem internacional.

4.2 Análise de Correlação

Nesta seção, realizou-se uma análise exploratória da importância das seguintes competências: (i) Comunicação; (ii) Liderança; (iii) Escutar; (iv) Cooperação e de equipe; (v) Aprendizagem; (vi) Linguística; (vii) Sensibilidade Cultural para o trabalho em sua carreira profissional. Para tanto, aplicou-se a medida de Correlação de Pearson entre essas competências para verificar como essas se correlacionam.

A Tabela 4 refere-se a seguinte pergunta do questionário: *Estimar a importância da competência, em sua opinião, para o trabalho em sua profissional,* no qual os respondentes atribuiu uma nota de 1 a 5 a cada uma sete competências acima citadas.

Tabela 7 Correlação entre a importância de cada uma das 7 competências para o trabalho

Correlations

	Comunicação	Liderança	Escutar	Cooperação e de equipe	Aprendizagem	Linguística	Sensibilidade Cultural
Comunicação	1	,564**	,354**	,220*	,160	,204*	,259**
Liderança	,564**	1	,287**	,394**	,298**	,159	,180
Escutar	,354**	,287**	1	,226*	,162	,164	,251**
Cooperação e de equipe	,220*	,394**	,226*	1	,124	,249**	,159
Aprendizagem	,160	,298**	,162	,124	1	,203*	,209*
Linguística	,204*	,159	,164	,249**	,203*	1	,405**
Sensibilidade Cultural	,259**	,180	,251**	,159	,209*	,405**	1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Os dados da referida tabela demonstram que, embora a maior parte das correlações sejam estatisticamente significantes, os coeficientes de correlação foram baixos, portanto indicando baixa relação entre si. Em termos de importância, nota-se que houve uma maior associação entre os seguintes pares de competências: Comunicação e Liderança;Comunicação e Escutar; Liderança e Cooperação de equipe; Sensibilidade Cultural e Linguística.

Tabela 8 Correlação entre as competências trabalhadas nos cursos de graduação

Correlations

	Comunicação	Liderança	Escutar	Cooperação e de equipe	Aprendizagem	Linguística	Sensibilidade Cultural
Comunicação	1	,603**	,654**	,517**	,324**	,526**	,592**
Liderança	,603**	1	,599**	,481**	,296**	,444**	,503**
Escutar	,654**	,599**	1	,409**	,450**	,479**	,542**
Cooperação e de equipe	,517**	,481**	,409**	1	,568**	,437**	,350**
Aprendizagem	,324**	,296**	,450**	,568**	1	,417**	,409**
Linguística	,526**	,444**	,479**	,437**	,417**	1	,595**
Sensibilidade Cultural	,592**	,503**	,542**	,350**	,409**	,595**	1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A Tabela 5 demonstra a correlação entre as notas de 1 a 5 atribuídas para cada uma das competências trabalhadas nos cursos de graduação. Os dados da referida tabela demonstram uma forte correlação de todas as demais competências (exceto aprendizagem) com a competência de comunicação. Em relação à competência de aprendizagem, nota-se que essa está muito mais relacionada com as competências de cooperação , linguística e sensibilidade cultural.

Tabela 9 Correlação entre a importância de cada uma das 7 competências para o trabalho e experiência profissional

Correlations

	Comunicação	Liderança	Escutar	Cooperação e de equipe	Aprendizagem	Linguística	Sensibilidade Cultural	Experiência profissional (em anos)

Experiência profissional (em anos)	Pearson Correlation	,239*	257**	,146	,166	,108	,121	,063	1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela 10 Correlação entre as competências trabalhadas nos cursos de graduação e experiência profissional

Correlations

		Experiência profissional (em anos)	Comunicação	Liderança	Escutar	Cooperação e de equipe	Aprendizagem	Linguística	Sensibilidade Cultural
Experiência profissional (em anos)	Pearson Correlation	1	-,319**	-,216*	-,330**	-,148	-,184	-,340**	-,226*

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Por fim, na tabela 6 e 7 verificou-se se existe algum tipo de correlação entre a importância das sete competências (Tabela 6) e competências trabalhadas na graduação (Tabela 7), em relação a quantidade de anos de experiência profissional. Os dados de ambas as tabelas demonstram que a maioria dos coeficientes não se mostrou significativo (95% de confiança). Portanto, não há indícios de que a experiência profissional influencie na percepção de importância das 7 competências trabalhadas.

5 CONCLUSÕES, CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A definição de competências para a atuação de administradores em ambientes globais de negócios constitue o tema orientador desta dissertação.

Para que a pergunta de pesquisa e os objetivos propostos pudessem ser identificados e respondidos, foram efetuadas entrevistas com alunos (brasileiros e estrangeiros), a respeito das competências individuais imprescindíveis para atuação neste ambiente.

Na sequência, são apresentados, a pergunta de pesquisa, os objetivos propostos e as considerações finais desta dissertação incluindo limitações da pesquisa e sugestões de novos estudos.

Pergunta de pesquisa:

"Quais competências as IES brasileiras com curso de graduação de administração de empresas, deveriam oferecer em suas matrizes curriculares para desenvolver em seus alunos competências gerenciais para que estes possam atuar em Ambientes Globais de Negócios (AGN)?"

Não se pode falar em disciplinas específicas como marketing ou recursos humanos, por exemplo, mas de acordo com a pesquisa de campo, foi possível perceber que as disciplinas a serem oferecidas deverão buscar desenvolver nos alunos as seguintes competências: linguísticas, sensibilidade cultural, aprendizagem e escutar

Quanto aos objetivos propostos, estes são:

Para tanto, o objetivo geral desse estudo é:

- Identificar quais competências as IES brasileiras de administração de empresas, deveriam oferecer em suas matrizes curriculares para desenvolverem em seus alunos, competências gerenciais para que estes possam atuar no AGN.

Comentários: Dado que o estudo evidenciou que as competências mais relevantes foram: linguísticas, sensibilidade cultural, aprendizagem e escutar, as disciplinas que irão compor a matriz curricular deverão versar obrigatoriamente sobre temas que desenvolvam tais competências.

Quanto aos objetivos específicos, estes são os seguintes:

- Identificar:
    - Elementos constituintes do ambiente de negócios global.
    - As competências que executivos brasileiros acreditam serem necessárias, para um administrador atuar em um ambiente de negócios global foram: linguísticas, sensibilidade cultural, aprendizagem e escutar
    - As competências que IES estrangeiras, com reconhecido renome, acreditam serem necessárias para um administrador atuar em um ambiente global foram: linguísticas, sensibilidade cultural, aprendizagem e escutar
    - As competências que deverão ser trabalhados nos alunos do curso de bacharelado em administração, para que estes possam desenvolver competências que os capacitem para trabalharem como gestores de organizações que atuam no referido ambiente de negócios global foram linguísticas, sensibilidade cultural, aprendizagem e escutar

6.1 Limitações do estudo

O estudo feito para esta dissertação é de natureza exploratória, adequado, portanto à investigação em profundidade dos temas abordados, porém, está sujeito a determinadas limitações.

Há uma subjetividade presente em qualquer investigação no campo das ciências sociais, que se soma às limitações decorrentes da estratégia de investigação escolhida: a pesquisa de campo por meio da aplicação de questionários.

Portanto, é provável que as considerações feitas neste trabalho, tendo como base a literatura de competências e de ambiente global de negócios, possam ser extrapoladas para alunos-executivos de outras escolas dentro e fora do Brasil.

Com base nos grupos pesquisados: estudantes-executivos brasileiros com vivência internacional, estrangeiros atuando no Brasil e professores, pode-se inferir que, todos estão bem representados, o que pode ser considerado um aspecto positivo para o resultado deste estudo, em função deste grupo propiciar ao pesquisador um maior aprofundamento e respaldo nas análises realizadas.

A partir das teorias estudadas para a elaboração desta dissertação, foram estruturados questionários de entrevistas de acordo com cada perfil de respondente, os quais podem ser visualizados no apêndice deste trabalho.

Após o levantamento e análise dos dados, além da estruturação de informações relevantes que auxiliaram o pesquisador para responder à pergunta de pesquisa e identificar os objetivos, foi também possível constatar algumas limitações deste estudo como o número de pesquisados, o qual em maior quantidade, poderiam trazer informações complementares e/ou diferenciadas como competências não mapeadas ou não previstas.

Outro ponto importante a ser destacado foi o processo de entrevista: em alguns casos, os entrevistados não puderam dedicar muito tempo à entrevista, o que pode ter levado a certa superficialidade das respostas.

Finalmente, pode ter havido vieses do pesquisador e dos entrevistados. Apesar dos cuidados metodológicos descritos, visando à objetividade e imparcialidade na coleta de dados, a realização de entrevistas em profundidade tende a deixar a pesquisa sujeita a tal tipo de viés.

5.1 Sugestões para os próximos estudos

Na medida em que este estudo avançava, foram surgindo questionamentos que sugerem novas pesquisas. Dentre eles, destacam-se:

- Um estudo que enseje a criação de uma matriz curricular a partir das competências identificadas.
- O cruzamento das competências com os parâmetros de credenciamento internacional.
- Um comparativo entre as competências identificadas e as competências que escolas referências do Brasil e do Exterior (EUA e Europa) buscam desenvolver em seus estudantes.

6 Referências Bibliográficas

ARONS, Marc, DRIEST, Frank. A mais moderna máquina de marketing. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo: Impact Media, v.92, n.7, p. 26-35, jul. 2014.

AACSB. **Not all business school graduates are the same. Some attend quality programs, some do not**. Disponível em: <www.accredited.aacsb.edu/recruiters/ Acessado em 06 set. 2015.

BABINI, Laura. A Máfia Montessori e as novas competências. **HSM Management**, São Paulo, HSM do Brasil, ano 16, n.96, jan./fev. 2013. v.7. p. 74-78.

BABINI, Laura. A união com a máquina. **HSM Management**, São Paulo, HSM do Brasil, ano 16, n.96, jan./fev. 2013. v.7. p. 68-72.

BARATO, Jarbas, N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: Universidade de Brasília, 1998. Disponível em: https://jarbas.wordpress.com/competencias-essenciais/. Acessado em: 14 março.2016.

BARBEIRO, Herôdoto. **Falar para liderar**. São Paulo, Saraiva, 2011. P. 11-23.

BARBOSA, Alexandre, F. **O mundo globalizado**: política, sociedade e economia. São Paulo: Contexto. 2001.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.

BENDALY, Leslie. **Novos caminhos para empresas e equipes em uma economia globalizada**. São Paulo: Futura, 1998. http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/Artigo_dora_nivea.pdf

BENDER, Alessandro. **Apresentação**. São Paulo, Ed. Abril, 2004. P. 6-17

BENDER, Alessandro. **Comunicação**: a eficiência da comunicação nas organizações. São Paulo, Ed. bril, 2008. P.8-30

BITENCOURT, Claudia (Org.); AZEVEDO, Debora (Org.); FROEHLICH, Cristiane (Org.). **Na trilha das competências**: caminhos possíveis no cenário das organizações. Porto Alegre: Bookman. 2013. 263 p.

BOOG, Magdalena (Coord.); BOOG, Gustavo (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002. v. 1. 632 p.

BORINI, Felipe. M.; ROCHA, Thelma; SPERS, Eduardo. Desafios para internacionalização das franquias brasileiras: um survey com franquias internacionalizadas. In: MELO, P.L. de R.; ANDREASSE, T. (orgs.). Franquias Brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização. São Paulo: CENGAGE Learning. 2012. Cap. 5. P. 71-87.

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

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**.São Paulo: Atlas, 2912.1p.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Censo da Educação Superior 2012**. Disponível em: <http://www.andifes.org.br/wp-content/files_flutter/1379600228mercadante.pdf>. Acessado em: 13 abr. 2016.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**. Diretrizes Curriculares dos Cursos de Administração**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=12991Resolução n. 4 de 13/07/2005>. Acessado em: 21 abr. 2016.

BROOKS, Ian, WEATHERSTON, Jamie, WILKINSON,Graham.**The international business environment**: challenges and changes. New York: Financial Times/Prentice Hall, 2011.

CAPPELLEN, Tineke, JANSSENS, Maddy. Carreer paths of global managers: towards future research. **Journal of World Business**, 40, 2005.

CARDOSO J. G. FONSECA, J., Perfil do administrador: um estudo sobre o desenvolvimento de habilidades e competências sob a perspectiva de acadêmicos, professores e empresários da grande Florianópolis. VI CONVIBRA, 2009. http://www.convibra.com.br/2009/default.asp. Acessado em 04/set/2015.

CASTRO, Cláudio. O ensino da administração e seus dilemas: notas para debate. Rev. Adm. Empres. vol.21 no.3 São Paulo July/Sept. 1981

CHARAN, Ram. **Know-How**: as 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007. 231 p. FONSECA, Thereza Ferreira (Trad.).

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança**: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2013. 311 p. YAMAGAMI, Cristina (Trad.).

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: SP: Manole, 2014. 494 p.

CLEMENTS, James, GIDO, Jack. **Gestão de projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014. 511 p. EZ2 Translate (Trad.).

CODA, Roberto. **Competências comportmentais**. São Paulo: Atlas, 2016. P. 3-19.

CONSULTORIA, Kearney. Global Trends and Foresight. Disponível em: < **https://www.atkearney.com/gbpc/strategic-advisory-services/global-trends-and-foresight**>. Acessado em: 27 maio. 2015.

CONSULTORIA, Kearney. Disponível em: <**https://www.atkearney.com/gbpc/strategic-advisory-services/global-trends-and-foresight**>. Acessado em: 28 ago. 2015

CONFORTO, Edivendro, REBENTISCH, Eric. Desenvolvendo competências em Agile e Lean para programas e projetos inovadores. **Mundo Project Management**, Rio de Janeiro: Editora Mundo, ano 10, n.55, p. 54-59, fev. 14/mar. 14.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Cursos superiores de tecnologias em determinadas áreas da administração**. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/administracao/tecnologo>. Acessado em: 13 jul. 2016.

CZINKOTA, Michael. R., RONKAINEN, Ilkka A., Moffet, Michael H. **A International marketing**. 3. ed. The Dryden Press: Fort Worth, 1993. P.246- 55.

DABBAH, Mariela. **What iscultural sensitivity**. Disponível em: <http://redshoemovement.com/what-is-cultural-sensitivity/>. Acessado em 20 maio. 2015.

DESAULNIERS, Julieta, B. R. Formação, competência e cidadania. **Educação e Sociedade**, v. 18, n. 60, p. 51-63, 1997.

DEWHURST, Martin; HANCOCK, Brian; ELLSWORTH, Diana. Redefina o trabalho do conhecimento: como liberar profissionais altamente especializados para fazer o que melhor fazem. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, Impact Media, v.91, n.2, p. 34-41, fev. 2013.

DIAS JUNIOR, C. et al. Desenvolvimento de competências do administrador: um estudo em ambiente simulado. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis: Imprensa Universitária, v.16, n.38, p. 172-182, abr. 2014.

DIRECTORATE GENERAL FOR EDUCATION AND CULTURE OF THE EUROPEAN COMMISSION**. Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise**. Disponível em: <http://ec.europa.eu/languages/policy/strategic-framework/documents/elan_en.pdf>. Acessado em: 22 jan. 2016.

DUBAR, Claude. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. **Educação e Sociedade**, v. 19, n. 64, p. 87-103, 1998.

DUBRIN, Andrew. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

DUTRA, Joel, S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel, S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007. 206 p.

DUTRA, Joel, S. **Gestão por competências:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.São Paulo: Gente, 2001. 25p.

EBOLI, Marisa. **Gestão do Conhecimento como vantagem competitiva**: o surgimento das Universidades Corporativas. Acesso em: <www.angrad.org.br/.../gestao_do_conhecimento_como_vantagem_competitiva_o_surgi mento_das_universidades_corporativas/.../download/>. Acesso em: 27 out. 2015.

EFMD**. The fundamental objective of EQUIS, linked to the mission of EFMD, is to raise the standard of management education worldwide**. Disponível em: <www.efmd.org/accreditation-main/equis>. Acessado em 25 set. 2015

FERNANDES, Bruno, R. **Gestão estratégica de pessoas**: com foco em competências. Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 2013. 254 p.

FERNÁNDEZ-ARÁOZ, Cláudio. Caça a talentos no século 21. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo: Impact Media, v.92, n.6, p. 30-39, jun. 2014.

FLEURY, Afonso C. C., FLEURY, Maria T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 155 p.

.
FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Multinacionais brasileiras**: competências para a internacionalização. 1. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012. P. 418.

FONSECA, Thereza Ferreira (Trad.). CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança**: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2013. 311 p. YAMAGAMI, Cristina (Trad.).

FORRESTER, Viviane. **O horror econômico**. São Paulo: Unesp, 1997.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRS. P. 2009. 33-40.

GHEMAWAT, Pankaj. **Mundo 3.0: como alcançar a prosperidade global**. Porto Alegre: Bookman, 2012. 396 p. COSTA, Francisco Araújo da (Trad.).

GIL, A C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 32-60 p.

GODOI, C. K.; MELO, R. B. DE; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, Mar/Abr, 1995.

GUPATA, Anil, GOVINDARAJAN, Vijay. Cultivating global mindset. **Academy of Management Executive**. New York: v. 16, n.1, p. 116-126. 2002

HARRIS, Phillip, MORAN, Robert. **Managing cultural differences**. 2. Ed. Houston,Tx: Gulf Publishing Company, 1987. 120p.

HEADLEE, CELESTE. **Dez regras para conversar melhor.** Disponível em: < https://www.ted.com/talks/celeste_headlee_10_ways_to_have_a_better_conversation?language=pt-br. Acessado em: 03 out.2015.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. A gestão da administração salarial em ambientes competitivos: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências. 2000. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

HITT, Michael A, IRELAND, Duane, HOSKISSON, Robert. **Strategic management: competitiveness and globalization**. 10. ed. Mason, OH: Southwestern Cengage Learning, p. 2011. 482.

HOLT, Mitchell. **Culture Awareness in the Workplace**. Disponível em: <http://smallbusiness.chron.com/culture-awareness-workplace-737.html>. Acessado em: 13 mar. 2016.

HOPEN, Deborah. The course of change over time, 2011 future of quality, **Journal for Quality & Participation**, Jul.2015, Vol. 38 Issue 2, p30-32. 3p.

SKILLSPORTAL.**Increasing cultural and diversity awareness in the workplace**. Disponível em: <http://www.skillsportal.co.za/content/increasing-cultural-and-diversity-awareness-workplace>. Acessado em 15 jun. 2015.

IVY LEAGUE**. As Universidades Mais Desejadas do Mundo**. Disponível em:<www.gatebr.com/ivy-league-as-universidades-mais-desejadas-do-mundo/>. Acessado em 15 nov. 2015

JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa**: textos e casos. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. P. 799. ROCHA, Luciana de Oliveira da (Trad.).

JOKINEN, Tina. Global leadership competencies: a review and discussion, J**ournal of European Industrial Training**, Finland: Emerald, 2005. ano 3, n.29, p. 200, nov. 2006.

KILIMNIK, Zélia, M. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivívduos: matáforas de carreira e de competências. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Vol. 12 No. 2, 2006.

KOTLER, Philip; WONG, Veronica; SAUNDERS, John; ARMSTRONG, Gary. **Principles of Marketing**. 4. ed. Essex: Pearson, 2007. P. 5-20.

KUNSTLER, Barton. **Leadership in the era of singularity**. Bethesda, World Future Society, 2006.

LE BORTEF, Guy. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange**. Paris: Editions d'Organizations, 1994.

LE BOTERF, Guy. **De La compétence**. Paris: Editions d'Organizations,1995.

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

LOPES, Alice Casimiro and MACEDO, Elizabeth. **The curriculum field in Brazil in the 1990s** (2003). In International Handbook of Curriculum Research. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2003. p. 185--203.

LUCK, David. J.; WALES, H. G.; TAYLOR, D. A. **Marketing Research**. New Jersey: Prentice-Hall e Englewood Cliffs, 1970.

LUIZ CARLOS DOS SANTOS. **Técnicas de Coleta**, Disponível em: http://www.lcsantos.pro.br/arquivos/tecnicas_de_coleta. Acessado em: 10 nov. 2015.

LUZ, T. R. Competências que marcam a diferença. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG (Tese de Doutorado). 2001.

MACCARI, Emerson Antonio; TEIXERA, Gislaine Cristina dos Santos. Estratégia e planejamento de projeto para acompanhamento de alunos egressos de programas de pós-graduação stricto-sensu. **Revista Administração**, Santa Maria: UFSM, vol. 7, n.1, p. 101-116, mar. 2014.

MADEIRA, Adriana Beatriz; SILVEIRA, José Augusto A. **Internacionalização de empresas: teorias e aplicações**. São Paulo: Saint Paul, 2013. 141 p.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. Educação e Sociedade, v. 19, n. 64, p. 13-49, 1998.

MANNERMAA, Mika; SYDANMAANLAKKA, PPentti. **Democracy, leadership, and future**: how do we lead us to the futures? Bethesda, World Future Society, 2006. P.89-106.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos humanos**: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC, 2014. P. 386.

MCCALL, Morgan W., HOLLENBECK, George P. Competence, not competencies: making global executive development work, in (ed.) **Advances in Global Leadership (Advances in Global Leadership**, *Volume 3)* Emerald Group Publishing Limited, 2003, p.101 – 119

MCCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. **Improving officer selection for the foreign service**. Boston: McBer, 1972.

MONTENEGRO, Ana Claudia Valentini. Análise dos fatores para o êxito na implantação de um modelo de gestão por competências. Orientador: OLIVA, Fábio Lotti. São Paulo, SP: [s.n.], 2009. 69 p. Monografia (apresentada ao curso de Pós-Graduação Latu Sensu Consultoria Empresarial; Turma 2) -FIA - Fundação Instituto de Administração.

NICOLINI, Alexandre. Qual será o futuro das fábricas de administradores? Encontro Anual da Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração.25. **Anais eletrônicos**... Campinas: ANPAD, 2001.

NBEA. **Business Education Standards**. Disponível em: https://www.nbea.org/newsite/curriculum/standards/. Acessado em: 29 abr. 2016.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa - Características, Usos e Possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. V. 1, No. 3, 2o sem/1996.

OLIVEIRA, Antonia Carlina. O curso de administração à luz das diretrizes curriculares nacionais. SITIENTIBUS, Feira de Santana, n.32, p.29-42, jan. /jun. 2005.

OLIVEIRA, J. A. A gestão de competências e sua articulação à gestão estratégica de recursos humanos. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2010 (Tese de Doutorado).

OSBORNE, John. **Aprenda a falar bem e impulsione sua carreira**. São Paulo, Click Ed. 2003. P. 7-14.

OXFORD COLLEGE OF MARKETING**. The Impact of Micro and Macro Environment Factors on Marketing**. Disponível em: <http://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2014/11/04/the-impact-of-micro-and-macro-environment-factors-on-marketing/>. Acessado em: 10 nov. 2015.

PARRA FILHO, Domingos. SANTOS, João Almeida. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

PATANAKUL, Peerasit; MILOSEVIC, Dragan. Gerentes de multiprojetos: quais competências são necessárias?, **Mundo Project Management**, Rio de Janeiro: Editora Mundo, ano 2, n.11, p. 62-68, out./nov. 2006.

PERRENOUD, P. **Ensinar**: agir na urgência, decidir na incerteza. Porto Alegre: Artmed, 2001.

PETTIGRE, Amdrew, CORNUEL, Eric, HOMMEL, Ulrich. **The institutional development of business schools**. Oxford: Oxford University Press, 2014.

PINTO, Ana Clara da Silva. O impacto da formação acadêmica de origem no desempenho dos profissionais. Orientador: ORSI, Ademar. São Paulo, SP: [s.n.], 2010. 36 p. Monografia (apresentada ao curso Pós-Graduação Lato Sensu Especialização em Modelos de Gestão Estratégica de Pessoas; Turma 6)-FIA - Fundação Instituto de Administração.

POLIT, Denise F, BECK, Cheryl Tatano, HUNGLER, Bernadette Patricia. **Fundamentos de pesquisa: métodos, avaliação e utilização**. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

POLITO, Reinaldo. **Conquistar e influenciar**. São Paulo: Saraiva, 2013. p. 36-40.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Trad. de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 167-208.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Trad. de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 5-36.

PORTAL EDUCAÇÃO. **O administrador e suas competências**. Disponível em: < http://www.portaleducacao.com.br/fisioterapia/artigos/34495/o-administrador-e-suas-competencias#ixzz3kysuKmi7>. Acessado em: 06 set. 2015.

PÓS-GRADUANDO. **As diferenças entre pesquisa descritiva, exploratória e explicativa.** Disponível em**:** < http://posgraduando.com/diferencas-pesquisa-descritiva-exploratoria-explicativa/>**.** Acessado em: 10. jul de 2016.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation, **Harvard Business Review. Boston**, v.68, n.3, p.79-91, maio/jun. 1990.

PROBST, Elisiana Renata. **A evolução da mulher no Mercado de trabalho**. Disponível em < http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evoluo-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/>. Acessado em 23 ago. 2016.

RICHARDSON, R. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da; BEZERRA, Kátia Regina. **Desenvolvimento de competência em escolas técnicas: as visões de contratados e contratantes**. ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro: ANGRAD, v.15, n.2, p. 351-379, abr./jun. 2014.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Simone. BOFF, Henrique. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F. ; BAPTISTA LÚCIO, M. P. Metodologia de pesquisa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SAMPSON, P. Qualitative research and motivation research. **Consumer Market Research Handbook**. 3rd Edition, Amsterdam: ESOMAR, 1991.

SANTOS, Jr. S. fatores sócio-técnicos inibidores da adoção de modernas tecnologias de informação: um estudo exploratório nas pequenas e médias empresas do meio oeste catarinense. Porto Alegre, 2002. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA/UFGS, 2002.

SIERRA, F.; CÁCERES, L. J. G. **Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social**. In: Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. México: Prentice Hall, 1998. p. 523.

SOUZA, Alexandra Delfino. Reprograme seu DNA para ser criativo. **HSM Management**, São Paulo: HSM do Brasil, ano 16, n.96, jan. /fev. 2013. v.7. p. 94-97.

SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. **Competence at work**: models for superior performance. New York: John wiley e sons, Inc, 1993. P. 376.

STEFFEN, I. **Modelos e competência profissional**, B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof., Rio de Janeiro, v. 38, nº 2, maio/agosto 2012.

TACHIZAWA, T.; et al**. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TAPSCOOT, Don. **A Hora da Geração Digital; como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo das empresas aos governos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

EFMD**. The fundamental objective of EQUIS, linked to the mission of EFMD, is to raise the standard of management education worldwide.** Disponível em: <www.efmd.org/accreditation-main/equis>. Acessado em 25 set. 2015

EHOW. **The History of Business Education**. Disponível em: <www.ehow.com/about_6778425_history-business-education.html/. Acessado em: 16 set. 2015.

TOBEY, E. **History of Business Administration Education**. Disponível em: <www.ezinearticles.com/?History-Of-Business-Administration-Education&id=428774>. Acessado em: 02 fev. 2015.

TREMBLAY, M., SIRE, B. Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? Paris, **Revue Française de Gestion**, nov-dez, 1999.

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

ANEXOS

Ranking 2014	Nome	No. de Alunos por Sala	Nota Média de Vestibular (SAT)	Custo/ Ano em US$	Áreas de Estudo	Intercambio internacional	Credenciador	SalárioAnual Médio de Mercado US$
1	University of Notre Dame Mendoza College of Busines	34	1419	58.167	Contabilidade Finanças Gerenciamento de Sistemas de Informação Marketing Estudos Empreendedorias	sim	AACSB Accredited	58.386
2	University of Virginia McIntire School of Commerce	40	1390	23.436	Contabilidade Finanças Gerenciamento de Sistemas de Informação Marketing Estratégia	sim	AACSB Accredited	64.666
33	Cornell University Dyson School of Applied Economics & Management	54	1414	43.749	Contabilidade Economia Finanças Administração Geral Marketing Economia Ambiental e de Recusrsos;Desenvolvimento Econômico Internacional; Administração do Agrinegócio	sim	AACSB Accredited	61.637
44	Boston College Carroll Schoolof Management	36	1358	59.406	Contabilidade Economia Finanças Gerenciamento de Sistemas de Informação Marketing	sim	AACSB Accredited	58.000
55	Washington University in St. Louis Olin Business School	50	1480	61.804	Contabilidade Economia Empreendedorismo Finanças Marketing Economia & Estratégia Comportamento Organizacional Administração de Saúde Administração de Operações e NegóciosInternacionais & Gerenciamento	sim	AACSB Accredited	60.806
66	University of Texas, Austin	49	1353	22.850	Contabilidade Economia Gerenciamento de	sim	AACSB Accredited	58.049

	McCombs School of Business				Sistemas de Informação Administração de Empresas Programa de Mérito			
77	University of Pennsylvania The Wharton School	36	1466	60.002	Finanças Administração Geral Negócios Internacionais Marketing Gerenciamento de Operações	sim	AACSB Accredited	67.986
88	Indiana University Kelley School of Business	36	1357	21.408	Contabilidade Empreendedorismo Finanças Administração Geral Marketing	sim	AACSB Accredited	55.167
99	EmoryUniversity Goizueta Business School	45	1375	59.008	Gerenciamento de Sistemas e Operações Contabilidade Consultoria Empreendedorismo Finanças Marketing	sim	AACSB Accredited	60.357
110	University of North Carolina, Chapel Hill Kenan-Flagler Business School	31	1356	19.676	Contabilidade Consultoria Empreendedorismo Finanças Marketing Liderança Enpreendimentos Familiares Imobiliário Administração da Saúde	sim	AACSB Accredited	58.537

Questionário para executivos brasileiros que atuam ou atuavam no AGN

Questionário sobre competências individuais

Meu nome é William Presada (Bill), sou mestrando na Faculdade FIA de Administração e Negócios.

Entro em contato para solicitar sua valiosa colaboração para participar de uma pesquisa que faz parte da minha dissertação de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios.

Este estudo investiga a existência de um conjunto de competências pessoais ou individuais universais para administradores e gestores no contexto das organizações que atuam no ambiente global de negócios (mercados globais). Foram escolhidos 7 competências pessoais da literatura.

Por favor, responda a todas as perguntas. As respostas podem ser muito valiosas para melhorar o planejamento do curso para os futuros estudantes de graduação administração de empresas. Todas as informações obtidas são confidenciais. Os dados serão utilizados unicamente para fins acadêmicos. Por favor, marque a melhor opção em cada caso. O preenchimento do questionário levará um pouco mais de 20 minutos.

Caso tenha alguma dúvida ou interesse em saber mais detalhes sobre o estudo, fique à vontade para entrar em contato pelo e-mail: bpresada@fia.com.br

Muito obrigado pela sua colaboração.

I - IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

1. Nome (identifique somente se quiser): _____

2. Idade em anos:

3. Sexo: a. Masculino b. Feminino.

4. Nacionalidade:

5. Escolaridade:

Título:	**Formação:**	**Escola:**	**Ano:**	**Área de estudo:**		
Graduação	( ) Completo	( ) Incompleto	( ) Nunca Cursou			
Especialidade	( ) Completo	( ) Incompleto	( ) Nunca Cursou			
Mestrado	( ) Completo	( ) Incompleto	( ) Nunca Cursou			
Doutorado	( ) Completo	( ) Incompleto	( ) Nunca Cursou			
Outros. Quais?	( ) Completo	( ) Incompleto	( ) Nunca Cursou			
Outros. Quais?	( ) Completo	( ) Incompleto	( ) Nunca Cursou			
Outros. Quais?	( ) Completo	( ) Incompleto	( ) Nunca Cursou			

6. Cargo que ocupa atualmente:

7. Experiência profissional (em anos):

8. Você sente que a educação que você recebeu na universidade no seu curso de graduação tem sido adequada para seu trabalho?

a. Muito b. Suficiente c. Mais ou menos d. Pouco e. Muito pouco

9. Como você avalia o potencial de emprego da educação que você recebeu no seu curso de graduação?

a. Muito pobre b. Pobre c. Adequado d. Bom e. Muito bom

10. Você tem experiência internacional? Sim ( ) Não ( )

11. Se a resposta for sim parra a pergunta 10, qual país?

12. A empresa que você atua profissionalmente é de origem internacional? Sim ( ) Não ( )

II - COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE GLOBAL DE NEGÓCIOS

Para cada uma das competências listadas abaixo, por favor:

A) Estimar a importância da competência, em sua opinião, para o trabalho em sua profissão.

Utilize a seguinte escala: 1 = nenhum; 2 = fraca; 3 = média; 4 = importante 5= extremamente importante.

A 1.Competências de comunicação: A) ____
(Empatia com outras pessoas. Inicia conversa para se interagir com outros. Fala facilmente e livremente com outros. Bom palestrante. Não tem medo de se apresentar na frente dos outros.)

A 2. Competências de liderança: A) ____

(Exerce uma liderança positiva. Dá *feedback* apropriado para os outros. Faz as coisas acontecerem. Sempre positivo. Capacidade de análise e síntese. É criativo.)

A 3. Competências de escutar: A) ____
(Escuta as opiniões dos outros. Deixa os outros falarem. É atencioso.)

A 4. Competências de cooperação e de trabalho em equipe: A) ____
(Trabalha colaborativamente. Ajuda os outros quando precisam. Considera as opiniões dos outros. Capacidade de trabalhar em uma equipe interdisciplinar. Bom negociador.)

A 5. Competências de aprendizagem: A) ____
(Não tem medo de perguntar. É flexível. Aberto a novas ideias e abordagens de aprendizagem. As habilidades de pesquisa.)

A 6. Competências linguísticas: A) ____
(Facilidade em aprender novas línguas. Sem medo de cometer erros. Ciente da importância de se comunicar na língua do país onde trabalha.)

A 7. Competências de sensibilidade cultural: A) ____
(Compreender o quadro maior. Compreensão das suas responsabilidades de trabalho dentro da organização e da comunidade. Poder mudar o foco facilmente a fim de fornecer um bom serviço para a organização. Compreender o ambiente que trabalha. Valorização da diversidade e multiculturalidade. Capacidade de adaptação a novas situações.)

B) Qual ou quais dessas competências foram trabalhadas no seu curso de graduação? Utilize a seguinte escala: 1 = nenhum; 2 = fraca; 3 = média; 4 = forte 5= extremamente importante.

B 1.Competências de comunicação: ( ) Sim ( ) Não Grau (usar escala acima):__
(Empatia com outras pessoas. Inicia conversa para se interagir com outros. Fala facilmente e livremente com outros. Bom palestrante. Não tem medo de se apresentar na frente dos outros.)

B 2. Competências de liderança: B) ( ) Sim ( ) Não Grau (usar escala acima):__
(Exerce uma liderança positiva. Dá *feedback* apropriado para os outros. Faz as coisas acontecerem. Sempre positivo. Capacidade de análise e síntese. É criativo.)

B 3. Competências de escutar: B) ( ) Sim ( ) Não Grau (usar escala acima):__
(Escuta as opiniões dos outros. Deixa os outros falarem. É atencioso.)

B 4. Competências de cooperação e de trabalho em equipe: B) ( ) Sim ( ) Não Grau (usar escala acima):__
(Trabalha colaborativamente. Ajuda os outros quando precisam. Considera as opiniões dos outros. Capacidade de trabalhar em uma equipe interdisciplinar. Bom negociador.)

B 5. Competências de aprendizagem: B) ( ) Sim ( ) Não Grau (usar escala acima):__
(Não tem medo de perguntar. É flexível. Aberto a novas ideias e abordagens de aprendizagem. Habilidades de pesquisa.)

B 6. Competências linguísticas: B) ( ) Sim ( ) Não Grau (usar escala acima):__

(Facilidade em aprender novas línguas. Sem medo de cometer erros.)

B 7. Competências de sensibilidade cultural: B) ( ) Sim ( ) Não Grau (usar escala acima):__
(Compreender o quadro maior. Compreensão das suas responsabilidades de trabalho dentro da organização e da comunidade. Poder mudar o foco facilmente a fim de fornecer um bom serviço para a organização. Compreender o ambiente que trabalha. Valorização da diversidade e multiculturalidade. Capacidade de adaptação a novas situações.)

C) Ranquear estas 7 competências em ordem de importância de acordo com a sua opinião. (1 sendo o mais importante e o menos importante 7).

O espaço em branco no fim pode ser usado para indicar outras competências que você considera importante, mas que não aparecem na lista.

C 1.Competências de comunicação : ____
(Empatia com outras pessoas. Inicia conversa para interagir com outros. Fala facilmente e livremente com outros. Bom palestrante. Não tem medo de se apresentar na frente dos outros).

C 2. Competências de liderança: ____
(Exerce uma liderança positiva. Dá *feedback* apropriado para os outros. Faz as coisas acontecerem. Sempre positivo. Capacidade de análise e síntese. É criativo.)

C 3. Competências de escutar: ____
(Escuta as opiniões dos outros. Deixa os outros falarem. É atencioso.)

C 4. Competências de cooperação e de trabalho em equipe: ____
(Trabalha colaborativamente. Ajuda os outros quando precisam. Considera as opiniões dos outros. Capacidade de trabalhar em uma equipe interdisciplinar. Bom negociador.)

C 5. Competências de aprendizagem: ____
(Não tem medo de perguntar. É flexível. Aberto a novas ideias e abordagens de aprendizagem. Habilidades de pesquisa.)

C 6. Competências linguísticas: ____
(Facilidade em aprender novas línguas. Sem medo de cometer erros. Aberto à aprender novas línguas.)

C 7. Competências de sensibilidade cultural: ____
(Compreender o quadro maior. Compreensão das suas responsabilidades de trabalho dentro da organização e da comunidade. Poder mudar o foco facilmente a fim de fornecer um bom serviço para a organização. Compreender o ambiente que trabalha. Valorização da diversidade e multiculturalidade. Capacidade de adaptação a novas situações.)

11. Há outras competências além destas que deveriam estar presentes no Ambiente Global de Negócios (AGN)?
( ) Sim ( ) Não Quais?

12. As competências apresentadas na questão anterior deveriam ser desenvolvidas nos cursos de graduação de administração de empresas?
( ) Sim ( ) Não Quais?

13. Além do curso de administração você entende que essas 7 competências deveriam estar presentes no currículo de outras carreiras (Ex. Odontologia, Economia, etc.?)
( ) Sim ( ) Não Por que?

14. Favor utilizar o espaço para colocar informações complementares que você julgar serem relevantes.

Mais uma vez, agradeço por sua valiosa contribuição.
William Presada (Bill).

Questionário para executivos brasileiros em programas de MBA Internacionais que trabalham ou trabalhavam no AGN



Questionário sobre competências individuais

Meu nome é William Presada (Bill), sou mestrando na Faculdade FIA de Administração e Negócios.

Entro em contato para solicitar sua valiosa colaboração para participar de uma pesquisa que faz parte da minha dissertação de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios.

Este estudo investiga a existência de um conjunto de competências pessoais ou individuais universais para administradores e gestores no contexto das organizações que atuam no ambiente global de negócios (mercados globais). Foram escolhidos 7 competências pessoais da literatura.

Por favor, responda a todas as perguntas. As respostas podem ser muito valiosas para melhorar o planejamento do curso para os futuros estudantes de graduação administração de empresas. Todas as informações obtidas são confidenciais. Os dados serão utilizados unicamente para fins acadêmicos. Por favor, marque a melhor opção em cada caso. O preenchimento do questionário levará um pouco mais de 20 minutos.

Caso tenha alguma dúvida ou interesse em saber mais detalhes sobre o estudo, fique à vontade para entrar em contato pelo e-mail: bpresada@fia.com.br

Muito obrigado pela sua colaboração.

I - IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

1. Nome (identifique somente se quiser): _____

2. Idade em anos:

3. Sexo: a. Masculino b. Feminino.

4. Nacionalidade:

5. Escolaridade:

Título:	**Formação:**	**Escola:**	**Ano:**	**Área de estudo:**		
Graduação	( ) Completo	( ) Incompleto	( ) Nunca Cursou			
Especialidade	( ) Completo	( ) Incompleto	( ) Nunca Cursou			
Mestrado	( ) Completo	( ) Incompleto	( ) Nunca Cursou			
Doutorado	( ) Completo	( ) Incompleto	( ) Nunca Cursou			
Outros. Quais?	( ) Completo	( ) Incompleto	( ) Nunca Cursou			
Outros. Quais?	( ) Completo	( ) Incompleto	( ) Nunca Cursou			
Outros. Quais?	( ) Completo	( ) Incompleto	( ) Nunca Cursou			

6. Cargo que ocupa atualmente:

7. Experiência profissional (em anos):

8. Comente sua experiência internacional (como gestor ou estudante) caso ela exista:

9. Você sente que a educação que você recebeu em seu curso de graduação foi adequada para te preparar para uma carreira de gestor internacional?

( ) Sim ( ) Não ( ) Parcialmente

Justifique a opção escolhida na pergunta anterior:

10. Caso tenha respondido "sim" ou "não" para a pergunta 9 responda esta questão: Quais foram os aspectos que mais contribuíram para sua formação profissional (por exemplo, disciplinas, práticas, *soft skills* (atitudes comportamentais inatas ou aperfeiçoadas por cada pessoa não necessariamente específicas para um posto de trabalho e que podem ser úteis em qualquer área profissional para mais eficiência e eficácia). Exemplifique:

II - COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE GLOBAL DE NEGÓCIOS

Para cada uma das competências listadas abaixo, por favor:

A) Estimar a importância da competência, em sua opinião, para o trabalho em sua profissão.

Utilize a seguinte escala: 1 = nenhum; 2 = fraca; 3 = média; 4 = forte 5= extremamente importante.

A 1.Competências de comunicação: A) ____
(Empatia com outras pessoas. Inicia conversa para se interagir com outros. Fala facilmente e livremente com outros. Bom palestrante. Não tem medo de se apresentar na frente dos outros.)

A 2. Competências de liderança: A) ____
(Exerce uma liderança positiva. Dá *feedback* apropriado para os outros. Faz as coisas acontecerem. Sempre positivo. Capacidade de análise e síntese. É criativo.)

A 3. Competências de escutar: A) ____
(Escuta as opiniões dos outros. Deixa os outros falarem. É atencioso.)

A 4. Competências de cooperação e de trabalho em equipe: A) ____
(Trabalha colaborativamente. Ajuda os outros quando precisam. Considera as opiniões dos outros. Capacidade de trabalhar em uma equipe interdisciplinar. Bom negociador.)

A 5. Competências de aprendizagem: A) ____
(Não tem medo de perguntar. É flexível. Aberto a novas idéias e abordagens de aprendizagem. As habilidades de pesquisa.)

A 6. Competências linguísticas: A) ____
(Facilidade em aprender novas línguas. Sem medo de cometer erros. Ciente da importância de se comunicar na língua do país onde trabalha.)

A 7. Competências de sensibilidade cultural: A) ____
(Compreender o quadro maior. Compreensão das suas responsabilidades de trabalho dentro da organização e da comunidade. Poder mudar o foco facilmente a fim de fornecer um bom serviço para a organização. Compreender o ambiente que trabalha. Valorização da diversidade e multiculturalidade. Capacidade de adaptação a novas situações.)

B) Qual ou quais dessas competências foram trabalhadas no seu curso de graduação? Utilize a seguinte escala: 1 = nenhum; 2 = fraca; 3 = média; 4 = forte 5= extremamente importante.

B 1.Competências de comunicação: ( ) Sim ( ) Não Grau (usar escala acima):__
(Empatia com outras pessoas. Inicia conversa para se interagir com outros. Fala facilmente e livremente com outros. Bom palestrante. Não tem medo de se apresentar na frente dos outros.)

B 2. Competências de liderança: B) ( ) Sim ( ) Não Grau (usar escala acima):__
(Exerce uma liderança positiva. Dá *feedback* apropriado para os outros. Faz as coisas acontecerem. Sempre positivo. Capacidade de análise e síntese. É criativo.)

B 3. Competências de escutar: B) ( ) Sim ( ) Não Grau (usar escala acima):__
(Escuta as opiniões dos outros. Deixa os outros falarem. É atencioso.)

B 4. Competências de cooperação e de trabalho em equipe: B) ( ) Sim ( ) Não Grau (usar escala acima):__
(Trabalha colaborativamente. Ajuda os outros quando precisam. Considera as opiniões dos outros. Capacidade de trabalhar em uma equipe interdisciplinar. Bom negociador.)

B 5. Competências de aprendizagem: B) ( ) Sim ( ) Não Grau (usar escala acima):__
(Não tem medo de perguntar. É flexível. Aberto a novas idéias e abordagens de aprendizagem. Habilidades de pesquisa.)

B 6. Competências linguísticas: B) ( ) Sim ( ) Não Grau (usar escala acima):__
(Facilidade em aprender novas línguas. Sem medo de cometer erros.)

B 7. Competências de sensibilidade cultural: B) ( ) Sim ( ) Não Grau (usar escala acima):__
(Compreender o quadro maior. Compreensão das suas responsabilidades de trabalho dentro da organização e da comunidade. Poder mudar o foco facilmente a fim de fornecer um bom serviço para a organização. Compreender o ambiente que trabalha. Valorização da diversidade e multiculturalidade. Capacidade de adaptação a novas situações.)

C) Ranquear estas 7 competências em ordem de importância no contexto das organizações que atuam no ambiente global de negócios (mercados globais)de acordo com a sua opinião. (1 sendo o mais importante e o menos importante 7).

O espaço em branco no fim pode ser usado para indicar outras competências que você considera importante, mas que não aparecem na lista.

C 1.Competências de comunicação : ____
(Empatia com outras pessoas. Inicia conversa para interagir com outros. Fala facilmente e livremente com outros. Bom palestrante. Não tem medo de se apresentar na frente dos outros).

C 2. Competências de liderança: ____
(Exerce uma liderança positiva. Dá *feedback* apropriado para os outros. Faz as coisas acontecerem. Sempre positivo. Capacidade de análise e síntese. É criativo.)

C 3. Competências de escutar: ____
(Escuta as opiniões dos outros. Deixa os outros falarem. É atencioso.)

C 4. Competências de cooperação e de trabalho em equipe: ____
(Trabalha colaborativamente. Ajuda os outros quando precisam. Considera as opiniões dos outros. Capacidade de trabalhar em uma equipe interdisciplinar. Bom negociador.)

C 5. Competências de aprendizagem: ____
(Não tem medo de perguntar. É flexível. Aberto a novas ideias e abordagens de aprendizagem. Habilidades de pesquisa.)

C 6. Competências linguísticas: ____
(Facilidade em aprender novas línguas. Sem medo de cometer erros. Aberto à aprender novas línguas.)

C 7. Competências de sensibilidade cultural: ____
(Compreender o quadro maior. Compreensão das suas responsabilidades de trabalho dentro da organização e da comunidade. Poder mudar o foco facilmente a fim de fornecer um bom serviço para a organização. Compreender o ambiente que trabalha. Valorização da diversidade e multiculturalidade. Capacidade de adaptação a novas situações.)

11. Há outras competências além destas que deveriam estar presentes no Ambiente Global de Negócios (AGN)?
( ) Sim ( ) Não Quais?

12. As competências apresentadas na questão anterior deveriam ser desenvolvidas nos cursos de graduação de administração de empresas?
( ) Sim ( ) Não Quais?

13. Além do curso de administração você entende que essas 7 competências deveriam estar presentes no currículo de outras carreiras (Ex. Odontologia, Economia, etc.?)
( ) Sim ( ) Não Por que?

14. Favor utilizar o espaço para colocar informações complementares que você julgar serem relevantes.

Mais uma vez, agradeço por sua valiosa contribuição.
William Presada (Bill).

Questionário para executivos do AGN em programas de MBA

Internacionais que vieram de fora para estudar no Brasil



Questionnaire on Individual Skills

My name is William Presada (Bill). I am presently a student in the Professional Master's Degree Program Business Administration at the Faculdade FIA de Administração e Negócios.

I am contacting you to ask for your collaboration to participate in a survey that is part of my dissertation.

This study investigates whether or not there is a universal set of personal or individual skills for administrators and managers in the context of organizations operating in the global business environment (global markets). 7 personal skills were chosen from published literature.

Please answer all questions. Your answers may be very valuable in helping to improve course curricula for future undergraduate business administration students and programs. All information will be held strictly confidential. The data will be used for academic purposes only. Please select the best option for each question. The completion of the questionnaire will take a little over 20 minutes.

If you have any questions or are interested in learning more details about the study, feel free to contact me by email: bpresada@fia.com.br

Thank you for your cooperation.

I - RESPONDENT IDENTIFICATION

1. Name (identify only if desired): _____
2. . Age in years:
3. Sex: a. Male and. Female.
4. Nationality:
5. Education:

Title:	Formação:	School:	Year Completed:	Area of Study:		
Graduation	( ) Complete	( ) Incomplete	( ) Never Studied			
Specialization	( ) Complete	( ) Incomplete	( ) Never Studied			
Master's	( ) Complete	( ) Incomplete	( ) Never Studied			
Doctorate	( ) Complete	( ) Incomplete	( ) Never Studied			
Others	( ) Complete	( ) Incomplete	( ) Never Studied			
Others	( ) Complete	( ) Incomplete	( ) Never Studied			
Others	( ) Complete	( ) Incomplete	( ) Never Studied			

6. Position currently held:

7. Work experience (years):

8. Comment breifly on your international experience (as a manager or student) if applicable:

9. Do you feel that the education you received in your undergraduate study was adequate to prepare you for an international management career?
( ) Yes ( ) No ( ) Partially Justify your option chosen in the previous question:

10. If you answered "yes" or "no" to the question 9 answer this question: What were the aspects that most contributed to your training (for example, course, practices, soft skills). Please exemplify:

II - GLOBAL BUSINESS ENVIRONMENT COMPETENCIES

For each of the competencies listed below, please:

A) In your opinion estimate the importance of each competency for your profession. Please use the following scale: 1 = none; 2 = poor; 3 = average; 4 = high 5 = extremely important.

A 1. Communication Competencies: A) ____
(Empathy with others. Starts talking to interact with others. Speaks easily and freely with others. Good speaker. Is not afraid to present in front of others.)

A 2. Leadership Competencies: A) ____
(Exerts positive leadership. Gives appropriate feedback to others. Makes things happen. Always positive. Capacity of analysis and synthesis. Is creative.)

A 3. Listening Competencies: A) ____
(Listens to the opinions of others. Allows others to talk. Is thoughtful.)

4. Cooperative and Team Competencies: A) ____
(Works collaboratively. Helps others when they need it. Considers the opinions of others. Ability to work in an interdisciplinary team. Good negotiator.)

5. The Learning Competencies: A) ____
(Not afraid to ask questions. Is flexible. Open to new ideas and learning approaches. Has research skills.)

Language Competencies: A) ____
(Easy to learn new languages. No fear of making mistakes. Aware of the importance of communicating in the language of the country where he works.)

7. Cultural Sensitivity Competencies: A) ____
(Understands the bigger picture. Understands his job responsibilities and role within the organization and community. Able to shift the focus easily to provide good service to the organization. Understands the work environment. Values diversity and multiculturalism. Adapts to new situations.)

B) Which of these competencies were developed in your undergraduate degree? Please use the following scale: 1 = none; 2 = poor; 3 = average; 4 = high 5 = extremely important.

B1.Communication Competencies: ( ) Yes ( ) No Degree (use scale above): __
(Empathy with others. Starts talking to interact with others. Speaks easily and freely with others. Good speaker. Is not afraid to present in front of others.)

B 2. Leadership Competencies: B) ( ) Yes ( ) No Degree (use scale above): __
(Exerts positive leadership. Gives appropriate feedback to others. Makes things happen. Always positive. Capacity of analysis and synthesis. Is creative.)

B 3. Listening Competencies: B) ( ) Yes ( ) No Degree (use scale above): __
(Listens to the opinions of others. Allows others to talk. Is thoughtful.)

B 4. Cooperative and Team Competencies: B) ( ) Yes ( ) No Degree (use scale above): __
(Works collaboratively. Helps others when they need it. Considers the opinions of others. Ability to work in an interdisciplinary team. Good negotiator.)

B 5. Learning Competencies: B) ( ) Yes ( ) No Degree (use scale above): __
(Not afraid to ask questions. Is flexible. Open to new ideas and learning approaches. Has research skills.)

B 6. Language Competencies: B) ( ) Yes ( ) No Degree (use scale above): __
(Easy to learn new languages. No fear of making mistakes. Aware of the importance of communicating in the language of the country where he works.)

B 7. Cultural Sensitivity Competencies: B) ( ) Yes ( ) No Degree (use scale above): __

(Understands the bigger picture. Understands his job responsibilities and role within the organization and community. Able to shift the focus easily to provide good service to the organization. Understands the work environment. Values diversity and multiculturalism. Adapts to new situations.)

C) Please rank the 7 competencies in order of importance according to your opinion. (1 being the most important and 7 the least important).
Use the space at the end to indicate competencies that you consider important but which not included in the list.

C 1.Communication Competencies: __
(Empathy with others. Starts talking to interact with others. Speaks easily and freely with others. Good speaker. Is not afraid to present in front of others.)

C 2. Leadership Competencies: __
(Exerts positive leadership. Gives appropriate feedback to others. Makes things happen. Always positive. Capacity of analysis and synthesis. Is creative.)

C 3. Listening Competencies: __
(Listens to the opinions of others. Allows others to talk. Is thoughtful.)

C 4. Cooperative and Team Competencies: __
(Works collaboratively. Helps others when they need it. Considers the opinions of others. Ability to work in an interdisciplinary team. Good negotiator.)

C 5. Learning Competencies: __
(Not afraid to ask questions. Is flexible. Open to new ideas and learning approaches. Has research skills.)

C 6. Language Competencies: __
(Easy to learn new languages. No fear of making mistakes. Aware of the importance of communicating in the language of the country where he works.)

C 7. Cultural Sensitivity Competencies: __
(Understands the bigger picture. Understands his job responsibilities and role within the organization and community. Able to shift the focus easily to provide good service to the organization. Understands the work environment. Values diversity and multiculturalism. Adapts to new situations.)

11. Are there any other competencies beyond those above that should be present in the Global Business Environment (GBE)?
( ) Yes ( ) No Which?

12. Should competencies presented in the previous questions be developed in undergraduate business administration courses?
( ) Yes ( ) No Which?

13. Do you feel that these seven skills should be developed in the curriculum of other fields of undergraduate study? (Ex. Dentistry, Economy, Pharmacy, etc.)
( ) Yes ( ) No Why?

14. Please use the space below for any additional information you deem relevant.

Again, thank you for your valuable contribution.
William Presada (Bill)

Questionário para professores brasileiros ou não que lecionam em IES brasileiras

Questionário sobre competências individuais

Meu nome é William Presada (Bill), sou mestrando na Faculdade FIA de Administração e Negócios.

Entro em contato para solicitar sua valiosa colaboração para participar de uma pesquisa que faz parte da minha dissertação de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios.

Este estudo investiga a existência de um conjunto de competências pessoais ou individuais universais para administradores e gestores no contexto das organizações que atuam no Ambiente Global de Negócios (mercados globais). Foram escolhidos 7 competências pessoais da literatura.

Por favor, responda a todas as perguntas. As respostas podem ser muito valiosas para melhorar o planejamento do curso para os futuros estudantes de graduação administração de empresas nas Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras. Todas as informações obtidas são confidenciais. Os dados serão utilizados unicamente para fins acadêmicos. Por favor, marque a melhor opção em cada caso. O preenchimento do questionário levará um pouco mais de 20 minutos.

Caso tenha alguma dúvida ou interesse em saber mais detalhes sobre o estudo, fique à vontade para entrar em contato pelo e-mail: bpresada@fia.com.br

Muito obrigado pela sua colaboração.

I - IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

1. Nome (identifique somente se quiser): _____

2. Idade em anos:

3. Sexo: a. Masculino b. Feminino

4. Ano em que você se formou?

5. Em que área de conhecimento você se formou em seu curso de graduação? :

6. Qual ou quais Instituições de Educação Superior (IES) você leciona atualmente?

7. Experiência como professor de administração (em anos):

8. Além da atividade docente, você desenvolve outras atividades no mundo corporativo? (Ex.: atividade executiva, consultoria, etc.) Sim ( ) Não ( ) Se sua resposta for sim, quais:

9. Comente sua experiência internacional caso ela exista:

10. Você sente que a educação que o aluno recebe nos cursos de Administração e Negócios nas IES brasileiras é adequada?

a. Muito b. Suficiente c. Mais ou menos d. Pouco e. Muito pouco

11. Em sua opinião, qual é o nível de preparação para o Ambiente Global de Negócios que os cursos de Administração de Empresas e Negócios nas IESs brasileiras dão aos seus alunos?

a. Muito pobre b. Pobre c. Adequado d. Bom e. Muito bom

Para cada uma das competências listadas abaixo, por favor:

A) Estimar a importância da competência, em sua opinião, para o trabalho para administradores e gestores que trabalham no Ambiente Global de Negócios.

Utilize a seguinte escala: 1 = nenhum; 2 = fraca; 3 = considerável; 4 = forte.

A 1.Competências de comunicação: A) ____
(Empatia com outras pessoas. Inicia conversa para se interagir com outros. Fala facilmente e livremente com outros. Bom palestrante. Não tem medo de se apresentar na frente dos outros.)

A 2. Competências de liderança: A) ____
(Exerce uma liderança positiva. Dá *feedback* apropriado para os outros. Faz as coisas acontecerem. Sempre positivo. Capacidade de análise e síntese. É criativo.)

A 3. Competências de escutar: A) ____
(Escuta as opiniões dos outros. Deixa os outros falarem. É atencioso.)

A 4. Competências de cooperação e de trabalho em equipe: A) ____
(Trabalha colaborativamente. Ajuda os outros quando precisam. Considera as opiniões dos outros. Capacidade de trabalhar em uma equipe interdisciplinar. Bom negociador.)

A 5. Competências de aprendizagem: A) ____
(Não tem medo de perguntar. É flexível. Aberto a novas idéias e abordagens de aprendizagem. As habilidades de pesquisa.)

A 6. Competências linguísticas: A) ____
(Facilidade em aprender novas línguas. Sem medo de cometer erros. Ciente da importância de se comunicar na língua do país onde trabalha.)

A 7. Competências de sensibilidade cultural: A) ____
(Compreender o quadro maior. Compreensão das suas responsabilidades de trabalho dentro da organização e da comunidade. Poder mudar o foco facilmente a fim de fornecer um bom serviço para a organização. Compreender o ambiente que trabalha.

Valorização da diversidade e multiculturalidade. Capacidade de adaptação a novas situações.)

B) Estimar o nível de desenvolvimento de cada competência no curso de administração na sua IES.
Utilize a seguinte escala: 1 = nenhum; 2 = fraca; 3 = média; 4 = forte 5= extremamente importante.

B 1.Competências de comunicação: ( ) Sim ( ) Não Grau (usar escala acima):__
(Empatia com outras pessoas. Inicia conversa para se interagir com outros. Fala facilmente e livremente com outros. Bom palestrante. Não tem medo de se apresentar na frente dos outros.)

B 2. Competências de liderança: B) ( ) Sim ( ) Não Grau (usar escala acima):__
(Exerce uma liderança positiva. Da *feedback* apropriado para os outros. Faz as coisas acontecerem. Sempre positivo. Capacidade de análise e síntese. É criativo.)

B 3. Competências de escutar: B) ( ) Sim ( ) Não Grau (usar escala acima):__
(Escuta as opiniões dos outros. Deixa os outros falarem. É atencioso.)

B 4. Competências de cooperação e de trabalho em equipe: B) ( ) Sim ( ) Não Grau (usar escala acima):__
(Trabalha colaborativamente. Ajuda os outros quando precisam. Considera as opiniões dos outros. Capacidade de trabalhar em uma equipe interdisciplinar. Bom negociador.)

B 5. Competências de aprendizagem: B) ( ) Sim ( ) Não Grau (usar escala acima):__
(Não tem medo de perguntar. É flexível. Aberto a novas idéias e abordagens de aprendizagem. Habilidades de pesquisa.)

B 6. Competências linguísticas: B) ( ) Sim ( ) Não Grau (usar escala acima):__
(Facilidade em aprender novas línguas. Sem medo de cometer erros.)

B 7. Competências de sensibilidade cultural: B) ( ) Sim ( ) Não Grau (usar escala acima):__
(Compreender o quadro maior. Compreensão das suas responsabilidades de trabalho dentro da organização e da comunidade. Poder mudar o foco facilmente a fim de fornecer um bom serviço para a organização. Compreender o ambiente que trabalha. Valorização da diversidade e multiculturalidade. Capacidade de adaptação a novas situações.)

C) Ranquear estas 7 competências em ordem de importância de acordo com a sua opinião. (1 sendo o mais importante e 7 o menos importante).

O espaço em branco no fim pode ser usado para indicar outras competências que você considera importante, mas que não aparecem na lista.

C 1.Competências de comunicação : ____

(Empatia com outras pessoas. Inicia conversa para interagir com outros. Fala facilmente e livremente com outros. Bom palestrante. Não tem medo de se apresentar na frente dos outros).

C 2. Competências de liderança: ____
(Exerce uma liderança positiva. Dá feedback apropriado para os outros. Faz as coisas acontecerem. Sempre positivo. Capacidade de análise e síntese. É criativo.)

C 3. Competências de escutar: ____
(Escuta as opiniões dos outros. Deixa os outros falarem. É atencioso.)

C 4. Competências de cooperação e de trabalho em equipe: ____
(Trabalha colaborativamente. Ajuda os outros quando precisam. Considera as opiniões dos outros. Capacidade de trabalhar em uma equipe interdisciplinar. Bom negociador.)

C 5. Competências de aprendizagem: ____
(Não tem medo de perguntar. É flexível. Aberto a novas ideias e abordagens de aprendizagem. Habilidades de pesquisa.)

C 6. Competências linguísticas: ____
(Facilidade em aprender novas línguas. Sem medo de cometer erros. Aberto à aprender novas línguas.)

C 7. Competências de sensibilidade cultural: ____
(Compreender o quadro maior. Compreensão das suas responsabilidades de trabalho dentro da organização e da comunidade. Poder mudar o foco facilmente a fim de fornecer um bom serviço para a organização. Compreender o ambiente que trabalha. Valorização da diversidade e multiculturalidade. Capacidade de adaptação a novas situações.)

11. Há outras competências além destas que deveriam estar presentes no Ambiernte Global de Negócios (AGN)?
( ) Sim ( ) Não Quais?

12. As competências apresentadas na questão anterior deveriam ser desenvolvidas nos cursos de graduação de administração de empresas nas IES?
( ) Sim ( ) Não Quais?

13. Além do curso de administração você entende que essas 7 competências deveriam estar presentes no currículo de outras carreiras (Ex. Odontologia, Economia, etc.?)
( ) Sim ( ) Não Por que?

14. Favor utilizar o espaço para colocar informações complementares que você julgar serem relevantes.

Mais uma vez, agradeço por sua valiosa contribuição.
William Presada (Bill).