



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Competências Socioemocionais necessárias
a estudantes de Administração: a visão dos
alunos**

Bruna Stephanes de Sá

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, dezembro de 2018.



Bruna Stephanes de Sá

**Competências Socioemocionais necessárias a estudantes
de Administração: a visão dos alunos**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Renata Kurtz

Rio de Janeiro
Dezembro de 2018.

1 Agradecimentos

A minha família, pelo apoio incondicional e por sempre acreditar em mim. Em especial a meus pais por investirem na minha formação e acreditarem nos meus sonhos e minha irmã por trazer tanta alegria nos momentos difíceis.

A minha orientadora, Renata Georgia Motta Kurtz, por me motivar e acreditar no tema desta monografia desde o início. Obrigada por toda a ajuda e orientação ao longo deste projeto, foi um grande aprendizado estar ao lado de uma profissional tão competente.

A minha psicóloga, Lúcia Muniz, por sempre me suportar emocionalmente em todas as fases ao longo da universidade.

Aos amigos da Arte de Viver e do Teatro por todo o incentivo. Aos amigos de faculdade e “Gatinhas de Adm” por terem feito dessa fase universitária tão leve e divertida.

A todos os professores e funcionários da Puc-Rio que me acompanharam e contribuíram para o meu crescimento acadêmico, profissional e pessoal.

2 Resumo

Stephanes, Bruna de S. Kurtz, Renata G. M. Competências Socioemocionais necessárias a estudantes de Administração: a visão dos alunos. Rio de Janeiro, 2018. 49 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Orientadora: Renata Georgia Motta Kurtz

O presente estudo buscou identificar as competências socioemocionais necessárias aos alunos de 1º ano do curso de Administração de uma universidade particular do Rio de Janeiro para seu processo de formação profissional. Para tanto, buscou-se compreender as principais definições acerca do tema, segundo a visão de seus principais autores. Além disso, foram analisadas as principais competências socioemocionais, e quais delas eram tidas como necessárias para a formação profissional na visão dos universitários. Para confrontar a revisão teórica, foram realizadas entrevistas com alunos do curso, que forneceram suas perspectivas e visões acerca das competências e o desenvolvimento destas no mundo acadêmico. Como conclusão, torna-se clara a necessidade de maior compreensão da importância do tema e a verificação da melhor forma de incentivar o desenvolvimento destas competências na universidade. Por fim, destaca-se a disseminação das competências socioemocionais no meio organizacional e a valorização de profissionais com estas competências no mercado.

Palavras- chave

Competência Socioemocional, Universitários, Alunos, Administração.

3 Abstract

This study sought to identify the soft skills competences requirements required for 1st year students of the Administration course of a private university in Rio de Janeiro for their professional training process. Were described the main definitions about the theme, according to the view of its main authors. In addition, the main socio-emotional competences were analyzed too, and which were considered necessary for vocational training in the view of university students. In order to confront check the theoretical revision, research was done on documents and interviews with students of the course, who provided their perspectives and visions about the competences requirements and their development in the academic world. As a conclusion, it becomes clear the need for greater understanding of the importance of the subject and the verification of the best way to encourage the development of these competences in the university. However, it is important to highlight the dissemination of socio-emotional competences in the organizational environment and the valuation of professionals with these competencies in the market.

Key-words

Soft skills, competences, students.

Sumário

1.	O tema e o trabalho de estudo	9
1.1.	Introdução ao tema e ao problema do estudo	9
1.2.	Objetivo do estudo	10
1.3.	Objetivos intermediários do estudo	10
1.4.	Delimitação e foco do estudo	10
1.5.	Relevância do estudo	11
1.5.1	Profissional	11
1.5.2	Acadêmica	12
2.	Referencial teórico	13
2.1	Competências	13
2.2	Competências do Administrador	15
2.3	Ensino da Administração	18
2.4	Competências Socioemocionais	20
3.	Metodologia de pesquisa	24
3.1.	Tipo de Pesquisa	24
3.2.	Procedimentos e instrumentos de coleta de dados	24
3.2.1	Observação não-participante	24
3.2.2	Entrevistas	25
3.3.	Sujeitos selecionados no estudo	25
3.4.	Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	26
3.5.	Limitações do Método	27
4.	Apresentação e análise dos resultados	28
4.1.	Competências resultantes da observação não-participativa	28
4.2.	Descrição e análise dos resultados	30

4.2.1. Competências socioemocionais na dimensão pessoal	31
4.2.2. Competências socioemocionais na dimensão social	33
4.3. “Bate-bola” e Achados do estudo	36
4.3.1. Administração do tempo para o estudo	36
4.3.2. Autocontrole emocional	37
4.3.3. Relacionamento interpessoais nos trabalhos acadêmicos	38
4.3.4. Desenvolvimento pessoal e profissional	40
4.3.5. O que favorece e atrapalha o aprendizado dos alunos	41
4.4 Outras contribuições	41
5. Considerações finais	44
6. Bibliografia	46
7. Anexos	50
7.1. Roteiro de entrevistas	50

Lista de Quadros

Quadro 1: Dimensões competência	14
Quadro 2: Competências conforme as diretrizes curriculares do Conselho Nacional de Educação	16
Quadro 3: As Vinte e Uma Competências de Boyatzis	17
Quadro 4: Síntese das competências necessárias ao administrador	19
Quadro 5: Síntese das competências sócioemocionais para a formação de um administrador	22
Quadro 6: Perfil dos entrevistados	26
Quadro 7: Competências sociais e pessoais necessárias à formação de um administrador	30

1. O tema e o trabalho de estudo

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

O Brasil a partir de 1980, a exemplo de outros países integrantes da economia globalizada, adotou formalmente a educação profissional e a formação por competência no sistema de ensino, através da Lei Federal 9.394/96. A sociedade brasileira passa a intensificar nessa época o seu perfil científico e tecnológico e a exemplo do que acontece em outros países, o processo de produção se vê obrigado a buscar novos modelos de gestão, surgindo um novo profissional nesse contexto, com uma visão de processo, ou seja: concebe, planeja, executa e avalia. Dessa forma, a formação por competências passa a fazer parte do desenvolvimento do novo profissional. (ROVAI, 2005).

Segundo Rovai (2005), o profissional generalista cede espaço às equipes multidisciplinares, pelo fato das organizações apresentarem situações mais complexas, que vão além das competências de um único indivíduo e que exigem uma prática interdisciplinar e coletiva de trabalho, tendo a comunicação um papel fundamental na atuação do novo profissional. Sendo assim, a boa formação do profissional competente deve prepará-lo para a contínua aprendizagem, adquirindo um conhecimento mais abrangente e profundo, com o objetivo de ultrapassar os limites de sua especialidade. A formação do especialista conduz a um saber rotineiro e específico, de poucos contatos com outras áreas de conhecimento, priorizando o processo analítico que pode leva-lo a saber cada vez mais sobre cada vez menos.

Diante do mercado cada vez mais competitivo, em que as organizações demandam cada vez mais lucro em um período de tempo cada vez menor, fez-se necessário o desenvolvimento de competências diferentes das que se exigiam antigamente e a readequação e aprimoramento do currículo acadêmico de diversos cursos.

A noção de competências passa a ensejar uma reconfiguração que visa à formação de profissionais dinâmicos e adaptáveis, aptos a acompanhar as rápidas mudanças do mundo do trabalho, que ocorrem com maior velocidade e frequência (CATANI; OLIVEIRA; DOURADO, 2001).

O ensino por competências implica alterar não só as metodologias, mas toda a arquitetura didática da formação, o que inclui a análise das necessidades, a definição dos objetivos, a definição dos conteúdos e a avaliação (ZABALZA, 2009). Desta forma, o processo de ensino-aprendizagem voltado para o desenvolvimento de competências mostra-se complexo.

1.2. Objetivo do estudo

Investigar as competências socioemocionais necessárias aos alunos de 1º ano do curso de administração de uma universidade particular do Rio de Janeiro para seu processo de formação profissional.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Para se atingir o objetivo final proposto neste estudo, será necessário o entendimento dos seguintes objetivos intermediários:

- Investigar as competências socioemocionais identificadas como necessárias aos universitários na literatura;
- Observar uma turma de alunos do 1º ano em sala de aula durante um semestre;
- Investigar a percepção dos alunos sobre as competências socioemocionais requisitadas a universitários, bem como as identificadas por eles como as necessárias para seu desenvolvimento.

1.4. Delimitação e foco do estudo

O presente estudo tem como foco o levantamento das competências socioemocionais identificadas como necessárias para os universitários e na literatura.

O trabalho ocorreu no período de janeiro de 2018 a dezembro de 2018, e foi dirigido em torno de observação não-participativa em sala de aula e de realização de entrevistas a alunos do 1º ano de Administração de uma universidade particular do Rio de Janeiro. Por meio da observação em sala de aula foi possível assistir ao comportamento dos alunos de administração e por meio das entrevistas foi possível identificar as competências socioemocionais percebidas por eles como necessárias, buscando entender também quais são as

maiores dificuldades e facilidades a este respeito enfrentadas no ambiente acadêmico nesta fase do curso.

O estudo teve como foco os alunos do 1º ano já que foi decidido fazer um recorte com alunos recém-chegados à universidade para realizar o levantamento das competências necessárias aos alunos de administração. Dito isso, não foi escopo do presente trabalho alunos no final da faculdade ou recém-formados, mas sim alunos do primeiro ano de administração.

Por se tratar de um campo de estudo complexo, as competências socioemocionais desenvolvidas por alunos de administração nas universidades é um assunto muito questionado e debatido. Dessa forma, nesta pesquisa, buscou-se investigar informações acerca da percepção dos alunos sobre as competências socioemocionais necessárias aos universitários para seu processo de formação profissional.

1.5.Relevância do estudo

1.5.1 Profissional

A educação profissional é considerada um elemento estratégico para a construção da cidadania e inserção dos jovens na sociedade moderna, sendo de extrema importância para o desenvolvimento da conjuntura socioeconômica, deixando claro que há uma associação entre educação, trabalho e vida. (ROVAY, 2010).

O mundo corporativo está em constante mudança e exige dos profissionais nele inseridos competências cada vez mais complexas que os torne capazes de articular conhecimentos, habilidades e atitudes que possam solucionar os problemas numa determinada área de atuação. Além do mais, as inovações tecnológicas, a globalização da economia e os formatos de comunicação em rede dentro das empresas, trouxeram novas formas de organização do trabalho e dos ambientes de negócios preocupados com a obtenção de resultados cada vez mais efetivos (GODOY E FORTE, 2007).

O presente trabalho poderá auxiliar os alunos do curso de administração, isto é, futuros administradores a terem uma maior compreensão e análise crítica sobre as competências que estão sendo desenvolvidas durante o curso e as que, ao seu ver, ainda devem ser mais exploradas para o aprimoramento profissional.

Além disso, estes poderão aprimorar seus conhecimentos sobre as competências de um administrador, o que pode favorecer o seu desenvolvimento.

Por fim, é importante para os professores, que para o desenvolvimento dessas competências de acordo com as necessidades do mercado.

1.5.2 Acadêmica

Já para o meio acadêmico, este trabalho pretende colaborar com a expansão de conhecimento destas competências, provendo informações e sugestões necessárias para a propagação das mesmas. Por fim, os resultados a serem alcançados também poderão ser úteis para outras pesquisas e publicações acerca do tema.

2. Referencial teórico

2.1 Competências

Ao longo da história, o conceito de competência se aprimorou em contextos e dimensões distintos.

Segundo Menino (2006), o conceito de competência sugere uma performance superior do indivíduo perante determinada situação, sem se confundir com a aptidão, habilidades ou conhecimentos, mas a soma e integração dos três. A competência tem um caráter dinâmico, de fluxo e não de estoque de conhecimento, voltado para as atividades-meio em detrimento das atividades-fim e com foco no indivíduo.

A definição de competência segundo o dicionário Webster (1981, p.63), na língua inglesa, é “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força para determinada atividade”.

Segundo Fleury & Fleury (2001), competência designa uma pessoa qualificada para a realização de algo e seu antônimo faz com que a pessoa seja marginalizada no mercado de trabalho e em relação à sua reputação social. Para os autores, a competência vai muito além da obtenção de conhecimentos teóricos e empíricos que as pessoas obtêm ao longo da vida, Além disso, não está restrita à tarefa, segundo os autores:

“O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano, rotineiro.” (FLEURY & FLEURY 2001, p. 20).

Adicionalmente, as competências devem somar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Dessa maneira, a formação das competências envolve de forma sistêmica o indivíduo com toda a empresa, e é categorizada em três grandes blocos: Competência de negócio – Visão estratégica e planejamento; Competências técnico-profissionais – Conhecimentos

específicos e Competências sociais – Comunicação, negociação e trabalho em equipe (FLEURY & FLEURY, 2001).

Ruas (2001) define as competências de acordo com três dimensões organizacionais. O quadro 1 ilustra as respectivas dimensões.

Quadro 1: Dimensões competência - Ruas (2001).

Dimensões organizacionais da competência	Noções	Abrangência
<i>Essenciais</i>	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
<i>Funcionais</i>	São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vendas, produção, etc.).	Estão presentes entre os grupos e as pessoas de cada área.
<i>Individuais</i>	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

A competência do indivíduo não se limita a um estado ou *know how* específico. Para Le Boterf (1995), ela é o resultado de três eixos: a formação da pessoa – sua biografia e socialização –, sua formação educacional e sua experiência profissional. É tida como um saber agir responsável e, como tal, reconhecido pelos outros. Acarreta em saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos e habilidades em um determinado contexto profissional. (FLEURY FLEURY, 2004)

Para Fleury Fleury (2004) as competências são conhecimentos e habilidades em ação e não somente conhecimentos ou habilidades. As competências pessoais serão distintas conforme a atuação em diferentes organizações.

2.2 Competências do Administrador

O desenvolvimento de novas competências e o aprimoramento do currículo acadêmico de diferentes cursos tornaram-se inevitáveis diante do mercado cada vez mais competitivo, em que as organizações exigem muito lucro em pouco tempo.

De acordo com o Conselho Nacional de Educação (Resolução nº 1 de 2/02/2004), as diretrizes curriculares para os cursos de Administração deverão promover o desenvolvimento das seguintes competências: Competência de gestão, competência social, competências técnicas e competências de aprendizagem. O quadro 2 apresenta as referidas competências.

Quadro 2: Competências conforme as diretrizes curriculares - Conselho Nacional de Educação (Resolução nº 1 de 2/02/2004).

O Curso de Administração deverá promover o desenvolvimento das competências transversais	Diretrizes Curriculares para os Cursos de Administração – Conselho Nacional de Educação (Resolução nº 1 de 2/02/2004),
COMPETÊNCIAS DE GESTÃO Contextualizar (leitura de ambiente/situação); Visão sistêmica; Sistematizar a tomada de decisão; Prontidão à Mudança; Visão de Negócio; Negociação.	<ul style="list-style-type: none"> Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão; Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.
COMPETÊNCIAS SOCIAIS Relacionamento Interpessoal; Comunicação; Gerir Pessoas; Trabalhar em grupo; Desenvolver equipes.	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS Conhecer Processos e Atividades desenvolvidos em organizações; Conhecer e saber como e quando aplicar ferramentas; Integrar conhecimentos específicos e gerais em sua área de atuação; Rever conceitos e estabelecer raciocínio crítico e analítico sobre os mesmos	<ul style="list-style-type: none"> Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento; Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais; Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.
COMPETÊNCIAS DE APRENDIZAGEM Capacidade de Reflexão; Visão crítica – emancipatória; Estabelecer um conhecimento reflexivo; Autodesenvolvimento; Lançar mão dos conhecimentos na ação.	<ul style="list-style-type: none"> Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional; Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.

No contexto gerencial, Boyatzis (2008) redefiniu o conceito de competência. Boyatzis centralizava o seu trabalho em “comportamentos observáveis”, baseados numa concepção behaviorista. Seu modelo prevê, ainda,

aspectos psicológicos relacionados a três fatores: motivação; auto-imagem e papel social; e habilidades.

Dentro das competências individuais, as principais competências gerenciais que um administrador deve desenvolver para obter resultados positivos na organização em que trabalha. Um perfil ideal de gestor foi desenvolvido através de 21 atributos pelo modelo de Boyatzis. O quadro a seguir sintetiza esse construto:

Quadro 3: As Vinte e Uma Competências de Boyatzis - Bitencourt (2001).

1. Metas e Gestão pela Ação	1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e uso de conceitos 4. Preocupação com impactos (pró -ativo)
2. Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização
3. Recursos Humanos	9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de grupo 12. Auto-avaliação e senso crítico
4. Direção de Subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidade
5. Foco em outros clusters	16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos
6. Conhecimento especializado	20. Memória 21. Conhecimento especializado

2.3 Ensino da Administração

Ao longo de décadas vem se estudando o desenvolvimento de competências dos alunos de administração e quais delas são necessárias para tornar-se um administrador competente. Diversos autores falam sobre as competências desenvolvidas em um curso de administração.

Deluiz (2001) identificou as seguintes competências necessárias ao desenvolvimento dos alunos de Administração: competências comunicativas e técnico-profissionais.

Já Sant'Anna (2003) apud Godoy e Forte (2007), acredita que além das competências de comunicação e de ter domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada, devem ser desenvolvidas competências como: a capacidade de lidar com situações novas e inusitadas, visão de mundo ampla e global, capacidade de inovação, capacidade de gerar resultados efetivos, capacidade empreendedora, capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias e por fim, iniciativa de ação e decisão.

Bitencourt e Klein (2007) e Godoy e Forte (2007) apontaram que as competências de solução de problemas, técnico-profissional e comunicação são necessárias para os alunos de administração.

Assim como os autores anteriores, Godoy e Antonelo (2009), dizem que os alunos de administração devem desenvolver competências de solução de problemas, definida por eles como a habilidade de resolver problemas, raciocinar estrategicamente, efetuar melhoria de processos, aplicar e transferir conhecimentos, antever cenários e agir. Além disso, a competência técnico-profissional também é citada pelos autores que a definem como a capacidade de solucionar os problemas de forma criativa e inovadora, expandir consultoria e projetos, assim como identificar e emitir parecer técnico/gerencial e por fim, as competências básicas, que são descritas como raciocínio lógico, observação, reflexão e comunicação.

Por fim, Godoy e Antonelo (2009), ressaltam a importância da competência de solução de problemas alegando que por meio dos métodos e recursos adequados o indivíduo deve reconhecer problemas e desenvolver soluções de forma estratégica. Conforme a competência técnico-profissional deve-se saber realizar tarefas, atividades de consultoria, com o objetivo de desenvolver projetos/produtos. Além disso, é necessário ser apto para buscar constantemente soluções criativas e inovadoras. E de acordo com a competência de comunicação, é preciso que o indivíduo manifeste suas ideias de modo claro e

objetivo, analisando de forma lógica, analítica e crítica. Além disso, é necessário ter uma comunicação fluída com as pessoas.

Diante do exposto, nota-se que muitas competências são citadas com a mesma nomenclatura ou com o mesmo significado com diferentes nomes por mais de um autor. O quadro 4 sintetiza a equivalência entre estas definições. A competência Solução de Problemas é a citada por diferentes autores como sendo essencial para um administrador.

Quadro 4: Equivalência entre das competências necessárias ao administrador - A autora.

Godoy e Antonelo, 2009	Sant'Anna, 2003	Godoy e Forte, 2007	Godoy et al. (2009)	Bitencourt e Klein (2007)	Deluiz, 2001
Competência Solução de Problemas	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	Competência Solução de Problemas	Competência Solução de Problemas	Competência de Solução de Problemas	Sem equivalência
Competência Técnico-Profissional	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	Competência Técnico-Profissional	Competência Técnico-Profissional	Competência Técnico-Profissional	Competências técnicas e profissionais
Competência de Comunicação	Competência de Comunicação	Competência de Comunicação	Competências Básicas	Competência de Relacionamento Interpessoal e Comunicação	Competências comunicativas
Sem equivalência	Visão de mundo ampla e global	Sem equivalência	Sem equivalência	Sem equivalência	Sem equivalência
Sem equivalência	Capacidade de inovação	Sem equivalência	Sem equivalência	Sem equivalência	Sem equivalência
Sem equivalência	Capacidade de gerar resultados efetivos	Sem equivalência	Sem equivalência	Sem equivalência	Sem equivalência
Sem equivalência	Capacidade empreendedora	Sem equivalência	Sem equivalência	Sem equivalência	Sem equivalência
Sem equivalência	Capacidade de aprender	Sem equivalência	Sem equivalência	Competência de raciocínio lógico e analítico	Sem equivalência

2.4 Competências Socioemocionais

Diversos autores ressaltam importância do desenvolvimento das competências socioemocionais dos alunos para a formação do administrador.

Deluiz (2001) destaca a necessidade das seguintes competências nesse aspecto:

- a) Competências sociais: utilizar seus conhecimentos com sabedoria em diferentes situações no mundo do trabalho e saber passá-los;
- b) Competências pessoais: assumir responsabilidade em relação ao trabalho, ter iniciativa, ser criativo, aprender, ser aberto às mudanças, desenvolver autoestima e qualidades que demandam o envolvimento da subjetividade do indivíduo no ambiente de trabalho;
- c) Competências sociopolíticas: ser capaz de refletir sobre o mundo do trabalho, ter consciência da qualidade e das implicações éticas do seu trabalho, ter autonomia de ação e compromisso social, assim como de desenvolver o exercício da cidadania.

Para Sant'Anna (2003), para o desenvolvimento socioemocional é preciso ter capacidade de trabalhar em equipes, criatividade, capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades, capacidade de relacionamento interpessoal, autocontrole emocional, iniciativa e capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

Bitencourt e Klein (2007) dizem ser necessária a competência de autodesenvolvimento, isto é, promover espírito investigativo para o aperfeiçoamento e também, a competência de relacionamento interpessoal e comunicação, que para o autor é vislumbra o relacionamento com diferentes níveis hierárquicos.

Godoy e Forte (2007), Godoy et al (2009) e Godoy e Antonelo (2009) citaram apenas a Competência social. Os primeiros referindo-se à capacidade de respeitar as pessoas, os segundos por sua vez em relação à capacidade de aperfeiçoamento contínuo, adaptação, respeito ao próximo, autocrítica, julgamento e responsabilidade social. E os terceiros dizem que o sujeito deve saber respeitar as pessoas com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres e de acordo com os valores éticos. Além disso, deve ser capaz de interagir com as pessoas, considerando-se os aspectos da responsabilidade social em consonância com as novas situações e/ou pressões de trabalho.

Dessa forma, é possível observar que todos os autores destacam a importância de saber se relacionar com as outras pessoas e abordam também competências como ética, autocontrole emocional, responsabilidade, respeito, abertura a mudança e comunicação. O quadro 5 sintetiza estas definições.

Quadro 5: Síntese das competências socioemocionais para a formação de um administrador - A autora.

Autores	Construto	Definição
Godoy e Antonelo (2009)	Competência Social	O sujeito deve saber respeitar as pessoas com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres e de acordo com os valores éticos. Deve ser capaz de interagir com as pessoas, considerando-se os aspectos da responsabilidade social em consonância com as novas situações e/ou pressões de trabalho.
Sant'Anna (2003)	Capacidade de trabalhar em equipes, criatividade	Sem definição
	Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	Sem definição
	Capacidade de relacionamento interpessoal	Sem definição
	Autocontrole emocional	Sem definição
	Iniciativa	Sem definição
	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	Sem definição
Godoy e Forte (2007)	Competência Social	Referindo-se à capacidade de respeitar as pessoas.
Godoy et al. (2009)	Competência Social	Capacidade de aperfeiçoamento contínuo, adaptação, respeitar o próximo, autocrítica, julgar e responsabilidade social.
Bitencourt e Klein (2007)	Competência de Autodesenvolvimento	Promover espírito investigativo para o aperfeiçoamento
	Competência de Relacionamento Interpessoal e Comunicação	Vislumbra o relacionamento com diferentes níveis hierárquicos
Deluiz, 2001	Competências organizacionais ou metódicas	Capacidade de auto planejamento, de auto-organização, de estabelecimento de métodos próprios e de gerenciamento do seu tempo e espaço, desenvolvendo a flexibilidade no processo de trabalho.
	Competências sociais	Capacidade de utilizar todos os seus conhecimentos – obtidos por meio de fontes, meios e recursos diferenciados – nas diversas situações encontradas no mundo do trabalho e a capacidade de transferir.
	Competências pessoais	Capacidade de assumir a responsabilidade sobre o trabalho, de tomar iniciativa, de exercitar a criatividade, de aprender, de ter abertura às mudanças, de desenvolver autoestima e atributos que implicam no envolvimento da subjetividade do indivíduo na organização do trabalho.

	Competências de serviço	Capacidade de compreender e se indagar sobre os impactos que seus atos profissionais terão direta ou indiretamente sobre os serviços ou usuários, ou, ainda, de que forma os destinatários (clientes ou usuários) serão beneficiados.
	Competências sociopolíticas	Capacidade de refletir sobre a esfera do mundo do trabalho, de ter consciência da qualidade e das implicações éticas do seu trabalho, de ter autonomia de ação e compromisso social e de desenvolver o exercício da cidadania.

3. Metodologia de pesquisa

3.1. Tipo de Pesquisa

O presente trabalho consiste em uma pesquisa a respeito das competências socioemocionais necessárias dos alunos de 1º ano do curso de Administração de uma universidade particular do Rio de Janeiro, na percepção dos alunos.

De acordo com Vergara (2005), pode-se classificar as pesquisas em dois critérios: quanto os fins e quanto os meios. Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como exploratória com o objetivo de contribuir para a compreensão de um tema complexo, sem ainda uma clara compreensão em relação ao desenvolvimento de competências sócio emocionais nos universitários.

Segundo Gil (2011), a pesquisa exploratória tem como principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Normalmente, o produto final desse meio torna-se um problema mais esclarecido. Para a elaboração desse método de pesquisa, é indicado que seja seguido: (a) o levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2002). Assim, em relação aos meios, a pesquisa de campo foi realizada por meio da observação não-participante e de entrevistas.

3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados

3.2.1 Observação não-participante

De acordo com Gil (2011), foi feita uma observação desta natureza para a execução do presente trabalho, isto é, o pesquisador se torna um espectador do grupo que pretende estudar e observa espontaneamente os fatos que ocorrem sem participar do grupo. Esse tipo de observação ajuda à construção de pressupostos e obtenção de elementos para a delimitação do problema de pesquisa.

A pesquisadora acompanhou durante um período completo, isto é, seis meses, como observadora não-participante, uma turma de uma disciplina de 1º semestre do curso com o objetivo de assistir ao comportamento dos alunos de Administração, observar as competências estimuladas através das dinâmicas e metodologias de ensino dadas em sala de aula e conhecer melhor o fenômeno investigado.

3.2.2 Entrevistas

Após o final do semestre, foram feitas entrevistas pessoais com roteiro semi-estruturado. As entrevistas foram transcritas para que pudessem ser analisadas.

O roteiro de entrevista foi realizado com o objetivo de identificar as competências socioemocionais necessárias aos alunos do 1º ano de administração, na percepção dos próprios alunos, buscando entender quais são as maiores dificuldades e facilidades a este respeito enfrentadas no ambiente acadêmico nesta fase do curso.

Ao final das perguntas da entrevista, foi feita uma dinâmica de associação de ideias: falou-se uma palavra de cada vez, relacionada a aspectos das competências socioemocionais identificadas na literatura, e pediu-se aos entrevistados que dissessem suas percepções acerca de cada uma. Essa dinâmica foi chamada informalmente de “bate-bola”.

3.3. Sujeitos selecionados no estudo

Foram entrevistados 12 alunos. A seleção dos entrevistados foi realizada com o objetivo de abordar alunos com diferentes desempenhos acadêmicos para que a pesquisa fosse feita com perfis distintos.

Como critério de escolha para os respondentes, selecionou-se alunos que tivessem cursado o primeiro período de Administração da universidade e que, portanto, participaram da disciplina de primeiro período da universidade, onde foi realizada a observação não participativa.

Conforme as respostas obtidas nas entrevistas, julgou-se ter informações suficientes coletadas para a realização da análise almejada. O quadro 6 apresenta as principais informações em relação aos entrevistados, para que se tenha ciência dos perfis observados.

Vale ressaltar que as pesquisas qualitativas em média duram 45 minutos. No presente estudo a média de tempo de duração das entrevistas foi de 21 minutos e isto é um indicador de que os alunos do primeiro ano, por estarem no começo da vida acadêmica, ainda não possuem vivências o suficiente como universitário.

Quadro 6: Perfil dos entrevistados – A autora.

Entrevistado	Gênero	Idade	Tempo de entrevista
Entrevistado 1	Masculino	20	14 min
Entrevistado 2	Masculino	19	20 min
Entrevistado 3	Masculino	19	24 min
Entrevistado 4	Masculino	18	27 min
Entrevistado 5	Masculino	19	15 min
Entrevistado 6	Masculino	19	21 min
Entrevistado 7	Masculino	19	29 min
Entrevistado 8	Masculino	18	41 min
Entrevistado 9	Feminino	19	18 min
Entrevistado 10	Feminino	18	19 min
Entrevistado 11	Feminino	20	16 min
Entrevistado 12	Masculino	18	15 min

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Com a observação não participativa feita em sala de aula durante o primeiro período acadêmico foi possível o levantamento de pressupostos sobre que competências são necessárias aos alunos.

Com a coleta de dados realizada por meio de entrevistas, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, foi aplicada a técnica da análise de conteúdo das falas dos entrevistados com a finalidade de descobrir as principais competências que os alunos percebem como necessárias quando entram no curso de Administração tendo em foco o desenvolvimento das competências sócioemocionais.

Segundo Campos (2004), o método de análise de conteúdo é definido por duas fronteiras: de um lado a fronteira de linguística tradicional e do outro o território da interpretação do sentido das palavras (hermenêutica). Esse método é fundamentado em uma série de técnicas para analisar dados qualitativos.

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é avaliada como um conjunto de técnicas de análises de comunicação, empregando procedimentos sistemáticos na descrição no conteúdo das mensagens tendo como objetivo a inferência sobre as mensagens contidas no texto, isto é, embasar as interpretações a respeito da mensagem em pressupostos teóricos e com situações precisas de seus receptores.

A análise foi feita conforme Campos (2004): após a fase de pré-exploração do material, as unidades de análise apontam recortes do texto como sentenças, citações, frases ou parágrafos, conforme os temas e categorias buscados pelo pesquisador.

Fundamentado nesses dados qualitativos, se tornou viável identificar as competências sócio emocionais necessárias aos de Administração, do grupo de sujeitos estudado.

3.5. Limitações do Método

O presente trabalho foi desenvolvido dentro de um contexto histórico e de tempo em uma universidade particular do Rio de Janeiro, limitando dessa forma as análises à essa conjuntura. Sendo assim, nesta pesquisa fornece subsídios para dela se extrair ideias e pré-suposições a respeito do tema explorado.

Uma limitação de estudos qualitativos é causada pela percepção da pesquisadora em relação a análise das falas dos entrevistados e nas conclusões geradas pela observação já que o diagnóstico e análises são feitos pela própria. Com o intuito de diminuir os possíveis vieses, seguiram-se as seguintes técnicas de pesquisa: em estudos exploratórios (GIL, 2002) e a de análise de conteúdo (BARDIN. 1977).

Desta forma, apesar das limitações, o método caracteriza-se como sendo indicado para esse tipo de estudo, objetivando atingir seu objetivo final, visto que o estudo proporcionou uma visão compreensiva do tema.

4. Apresentação e análise dos resultados

4.1. Competências resultantes da observação não-participativa

A pesquisadora acompanhou durante um período, isto é, seis meses, como observadora não participante uma disciplina de primeiro período, com o objetivo de observar as competências socioemocionais necessárias aos alunos.

A professora desta matéria, no primeiro dia de aula apresenta as diversas funcionalidades que a universidade oferece, como por exemplo, a monitoria e a rede de apoio ao estudante, incluindo o serviço de psicologia e o atendimento psicopedagógico. Isso pode gerar um sentimento de acolhimento emocional do universitário pela universidade.

Ao longo das aulas foram sendo aplicadas diversas dinâmicas e metodologias de aprendizagem que buscam estimular os alunos a ter uma maior independência, raciocínio lógico, analítico, disciplina e métodos alternativos para aprender o que é dado em sala de aula.

Além disso, durante o período, a professora ensina diferentes técnicas para o maior rendimento no estudo. O mapa mental foi a primeira metodologia passada aos alunos. Ele sintetiza ideias e informações relacionadas de forma visual através de um diagrama que facilita a aprendizagem e desenvolve a capacidade de tomar decisões, já que quem decide o rumo que o mapa irá tomar são os próprios alunos e os mapas sempre serão diferentes uns dos outros. O objetivo da professora ao usar o mapa mental é estimulá-los a estudarem previamente em casa e fazer com que esse método auxilie o uso de âncoras para recuperar as trajetórias de pensamento em avaliações. Acredita-se que tal atividade estimule o desenvolvimento das competências de aprendizagem dos alunos (Resolução nº 1 de 2/02/2004 do conselho nacional de educação).

Vale ressaltar que no primeiro dia de aula foi dada uma grade horária em branco contendo todos os dias da semana para que os alunos a preencham de acordo com as atividades que possuem para que dessa forma eles organizem quais dias e quais horários estudarão determinada matéria. O entrevistado três relatou que isto o ajudou sua organização já que criou o hábito de montar planilhas

para auxiliá-lo. A professora se disponibiliza a quem quiser procurá-la em seus horários de supervisão para a elaboração deste plano de estudos.

Ao longo do período ocorreram diversas dinâmicas e trabalhos em grupo dentro de sala. Em algumas, parte da atividade é preparada em casa e, em sala, a professora pediu para que os alunos que não fizeram o trabalho prévio se juntassem aos que fizeram e que cada um que não fez a tarefa apresentasse à turma as questões debatidas com os colegas. Foi possível perceber que ao formarem os grupos eles acabaram tendo que se juntar com pessoas que não conheciam e com quem nunca haviam conversado, debaterem suas opiniões em relação a cada resposta dada, e os que fizeram ainda ensinarem para os que não haviam feito o que foi pedido. Atividades como esta contribuem para o desenvolvimento da competência de relacionamento interpessoal (Sant'Anna, 2003 e Bitencourt e Klein, 2007) além da de adaptação (Godoy et al; 2009) já que todos os alunos têm que se readequar diante da nova situação.

Foi possível observar alguns trabalhos apresentados em sala durante o período e a maneira como os alunos são auxiliados a respeito de suas apresentações. É dado feedback tanto em relação ao conteúdo exposto, quanto em relação à maneira pessoal de cada um de apresentar. Tal iniciativa desenvolve as competências sociais de aperfeiçoamento contínuo (Godoy et al; 2009) e de relacionamento interpessoal (Sant'Anna, 2003 e Bitencourt e Klein, 2007). Em uma das apresentações, uma aluna se sentiu incomodada com as críticas construtivas dada pela professora, a que esta se colocou como aliada e não inimiga e, além disso, falou sobre a importância de saber lidar com as críticas caso um dia apresentem para uma banca ou até mesmo no ambiente de trabalho. Segundo Sant'Anna (2003), desta forma está sendo trabalhado em sala o autocontrole emocional dos alunos.

Em relação ao comportamental dos alunos, foi notória a falta de maturidade e interesse por parte de muitos durante a aula. Alguns ficam somente no telefone e outros conversando paralelamente. Ainda assim, na maioria dos temas debatidos a professora estimula a opinião dos alunos e faz algumas provocações para fomentar o debate.

Por fim, a observação em sala foi enriquecedora e importante para o levantamento de pressupostos sobre que competências são necessárias aos alunos e contribuiu para a elaboração do roteiro de entrevistas. Além disso, fez com que a pesquisadora pudesse ter mais empatia ao fenômeno estudado.

4.2. Descrição e análise dos resultados

Para melhor análise e visualização dos resultados da pesquisa, quadro 7 relembra as competências necessárias à formação de um administrador buscadas no referencial teórico do presente trabalho, agora divididas em sociais e pessoais.

Quadro 7: Competências sociais e pessoais necessárias à formação de um administrador - A autora.

	Competência	Autores
PESSOAL	Lidar com incertezas	Sant'Anna, 2003
	Autocontrole emocional	
	Situações inusitadas	
	Iniciativa	Sant'Anna, 2003 e Deluiz, 2001
	Autodesenvolvimento: espírito investigativo para o aperfeiçoamento	Bitencourt e Klein, 2007
	Organizacionais ou metódicas: autoplanejamento; auto-organização; métodos próprios e gerenciamento do tempo e espaço	Deluiz, 2001
	Pessoais: capacidade de assumir responsabilidade; criatividade; aprendizado; abertura à mudanças e autoestima	

SOCIAL	Social: Interagir com responsabilidade social conciliando as novas situações e/ou pressões de trabalho	Godoy e Antonelo, 2009 e Godoy et al. (2009)
	Respeito ao próximo de acordo com os valores éticos	Godoy e Forte, 2007, Godoy e Antonelo, 2009 e Godoy et al. 2009
	Social: aperfeiçoamento contínuo, adaptação e autocrítica	Godoy et al. (2009)
	Trabalhar em equipes	Sant'Anna, 2003
	Relacionamento interpessoal	Sant'Anna, 2003 e Bitencourt e Klein, 2007
	Social: Capacidade de utilizar e transferir todos os seus conhecimentos nas situações de trabalho	Deluiz, 2001
	Sociopolíticas: Capacidade de ter consciência das implicações éticas do seu trabalho. Ter compromisso social e desenvolver a cidadania	

4.2.1. Competências socioemocionais na dimensão pessoal

De acordo com as competências listadas no quadro 7, a competência pessoal mais exteriorizada pelos alunos, assim como Sant'Anna (2003) apud Godoy e Forte (2007), é a de **autocontrole emocional**, tida como uma competência necessária ao administrador. Porém, tal competência não aparece nas diretrizes curriculares para os cursos de administração (Resolução nº 1 de 2/02/2004). A **ansiedade** foi um dos sentimentos mais citados nas entrevistas e foi tema principal abordado no bate-bola.

Além disso, foi percebida por alguns alunos a necessidade de ter **flexibilidade para se readequar em situações inesperadas**. Neste contexto, Sant'Anna (2003) apud Godoy e Forte (2007) citam a necessidade de desenvolver a competência de lidar com situações inusitadas, também identificada por competências de aprendizagem, mais especificamente como abertura a mudanças, pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) (Resolução nº 1 de 2/02/2004). Entretanto, não foi identificada na fala dos alunos a necessidade de lidar com incertezas como competências de um administrador. Além disso,

decorrer da entrevista, percebeu-se que os alunos não percebem o desenvolvimento desta competência no 1º semestre do curso.

A iniciativa se encontra dentro das competências de aprendizagem nas diretrizes curriculares para os cursos de administração (Resolução nº 1 de 2/02/2004). Diferentemente destas diretrizes e de Deluiz (2001) e Sant'Anna (2003) apud Godoy e Forte (2007), os alunos não citaram a **iniciativa** como sendo competência necessária. Porém, na fala de alguns entrevistados nota-se o desenvolvimento desta competência pelas situações acadêmicas. É o caso do entrevistado sete que disse ter tido que buscar dicas com os professores para passar em Finanças. E também através do depoimento a seguir:

“As dinâmicas em aula acabam ajudando muito a desenvolver o protagonismo e se colocar de frente as situações.”. – Entrevistado 4

Para Bitencourt e Klein (2007), o **autodesenvolvimento** é fundamental para um administrador. Apenas dois entrevistados falaram sobre a competência ao expressarem a importância de estar em constante atualização. É o que o Conselho Nacional de Educação chama de competência de aprendizagem.

Conforme Deluiz (2001), os alunos também precisam necessidade de desenvolver competências organizacionais ou metódicas. É o caso do entrevistado três que assim que chegou à universidade percebeu a importância de levar a administração não apenas para a área profissional, mas também como uma filosofia de vida e disse que para ser um administrador, antes é preciso se **autoadministrar**. Tal competência não aparece nas diretrizes do conselho nacional de educação e deveria ser levada em conta.

De acordo com as competências pessoais de Deluiz (2001), para os alunos, uma das principais necessidades quando chegam à universidade é a de assumir responsabilidade. O **amadurecimento** foi o ponto mais ressaltado por eles na transição do primeiro para o segundo período. Eles alegam que a partir do segundo período há alunos de diferentes cursos, períodos e idades na sala com eles e isso potencializa as trocas construtivas e maduras.

Ainda sobre as competências pessoais de Deluiz (2001), a **autoestima** apesar de não ser claramente relatada por nenhum dos entrevistados como sendo algo necessário, pode ser notada através de depoimentos como esse:

“Me sinto muito mais tranquilo e seguro pra fazer uma prova do que me sentia no primeiro semestre.” – Entrevistado 7

Vale ressaltar que as competências de responsabilidade e autoestima não são citadas diretamente pelo CNE (Resolução nº 1 de 2/02/2004).

4.2.2. Competências socioemocionais na dimensão social

De forma geral, os entrevistados concordaram que para ser um administrador deve-se ter uma **visão global e um excelente relacionamento interpessoal**. Além disso, necessidades como: ter foco, saber liderar, se atualizar constantemente, ser determinado, ter flexibilidade para se readaptar às situações, saber administrar a si mesmo, ser paciente, ético, honesto, se expressar bem em público, amar o que faz, ser inovador e criativo, colocar a teoria em prática, ter e fazer networking, apareceram na entrevista. E por fim, organizar, planejar e controlar. Em relação às competências sociais, destacou-se como importante pelos entrevistados a de **relacionamento interpessoal** em conformidade com Sant'Anna (2003) apud Godoy e Bitencourt e Klein (2007). O Conselho Nacional de Educação (Resolução nº 1 de 2/02/2004) também destaca a promoção das competências sociais pelo curso de administração e dentre elas está a de relacionamento interpessoal. Cinco entrevistados falaram sobre o tema e usaram o termo “fazer amigos” e ser capaz de lidar com pessoas diferentes de si. Os alunos destacaram positivamente as trocas que se pode ter com outros cursos em sala de aula já que tem matérias que eles fazem com pessoas de cursos como Economia, Engenharia e Psicologia.

Além disso, ao perguntarmos o que foi mais fácil e mais difícil no primeiro período, o relacionamento interpessoal foi citado para as duas situações já que é uma fase de adaptação social e os alunos estão se desvinculando da escola e construindo uma nova rede de amizades.

Como ponto negativo das interações sociais, um dos alunos alegou que o que pode prejudicar seu aprendizado é ser afetado em sala pelos alunos que não estão interessados em aprender.

Conforme Sant'Anna (2003) apud Godoy, os alunos apontaram **o trabalho em equipe** como importante para seu desenvolvimento. Eles alegam que é necessário saber lidar com pessoas de diferentes perfis já que é assim que é no mercado de trabalho. Além disso, esta competência está em conformidade com as chamadas pelo CNE de competências sociais, mais especificamente as de trabalhar em grupos.

De acordo com Godoy et al. (2009), o aperfeiçoamento contínuo, adaptação e autocrítica foi uma das competências sociais identificadas pelos universitários como relevantes. Ao longo das entrevistas, foi possível perceber

as **dificuldades de adaptação em relação às matérias, metodologias de ensino e estilo de avaliação** que os alunos enfrentam ao chegarem à universidade já que alegam ser diferentes da forma acostumados na escola.

Já em relação à **autocrítica**, é possível perceber na fala dos entrevistados uma autoavaliação em relação à evolução. Eles comparam seu desempenho de um período para o outro com a intensão de evoluir. Sendo assim, tais competências curriculares são chamadas pelo CNE de competência de gestão, em especial a prontidão a mudança e competência de aprendizagem referindo-se ao autodesenvolvimento dos universitários.

Respeito ao próximo de acordo com os valores éticos é uma competência identificada por Godoy e Forte (2007), Godoy e Antonelo (2009) e Godoy et al. (2009), como importante para o desenvolvimento da competência social e pelo conselho nacional de educação (Resolução nº 1 de 2/02/2004) como sendo “a consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional” que é citada dentro da competência de aprendizagem, tal competência se mostrou muito presente na fala dos alunos. Conforme Godoy e Antonelo, 2009 e Godoy et al. (2009), interagir com responsabilidade social conciliando as novas situações e/ou pressões de trabalho é uma competência social praticada e tida como importante pelos universitários. Tal responsabilidade não aparece no Conselho Nacional de Educação de 2004.

Além disso, segundo Deluiz (2001), as **competências sociopolíticas** referem-se à capacidade de ter consciência das implicações éticas do seu trabalho, ter compromisso social e desenvolver a cidadania. Sendo assim, apenas um dos entrevistados citou a ética como sendo uma competência fundamental. Diante disso, uma sugestão dada e que pode ser levada em consideração é a adesão de trabalhos sociais como atividade complementar ou até mesmo como matéria eletiva do curso, para que desperte nos alunos a consciência de impactarem de forma positiva a sociedade. Acredita-se que tal atividade é fundamental para o desenvolvimento de gestores mais humanos, conscientes, solidários, éticos e um profissional que não pensa apenas no lucro, mas também nas pessoas que estão em sua volta. A universidade poderia ajudar a despertar esta consciência social nos alunos.

Por fim, quando perguntados sobre como a universidade poderia ajudá-los a desenvolver as competências que julgam ser necessárias a um administrador, todos alegaram que **ter aulas mais práticas** é fundamental para o desenvolvimento de diversas competências. Outros disseram que a

leitura é essencial, além de projetos que incentivem **contato com empresas** fora do curso. Um dos alunos disse que nos primeiros períodos a universidade poderia mostrar mais a visão global sobre as áreas para já poderem se direcionar melhor em relação as suas preferências.

Além do mais, julgaram fundamental ter **bons professores**. Os alunos, em sua maioria, elogiaram os professores que dão aulas mais dinâmicas. Citaram matérias como: Letras, onde disseram que a professora os ensina a montar um currículo e já faz dinâmicas que faz o aluno se apresentar para todos e se preparem para entrevistas. Introdução a Administração onde também fazem dinâmicas de grupo com pessoas que não conheciam. Acreditam que desde o primeiro período deveriam existir ainda mais matérias que pudessem **desenvolver o lado interpessoal** dos mesmos. É o caso do depoimento dado pelo entrevistado 8:

“Acho que deveria ter mais dinamismo nas matérias, alguns professores falam muito e quase não fazem práticas e isso é um problema, pois a gente não consegue ver como isso que estamos aprendendo vai funcionar na prática. No primeiro período foram bem paradas as aulas e pouca dinâmica e no segundo período tem tido mais dinâmicas, mais fluidez. Principalmente com o professor que dá a matéria de teoria geral da administração, que é uma matéria que tem tudo para ser apenas teórica, mas ele traz muitas dinâmicas e trabalhos em grupo e entendemos a matéria de forma prática e muito mais fluida.”

Uma das alunas entrevistadas fez a comparação entre seu desempenho em Contabilidade no primeiro período, com um determinado professor e no segundo período com outro. No primeiro ela disse que aprendeu muito mais com as aulas, pois eram mais práticas e dinâmicas. Já no segundo, ela disse que é dada apenas teoria, além de ter apenas G1 e G2 e que seu interesse e desempenho acadêmico caíram muito.

Na universidade em questão há uma disciplina que engloba as diversas áreas da Administração em um só projeto. Todos elogiaram o desenvolvimento das diversas competências que a disciplina do 2º período lhes trouxe. Apesar de ser considerada uma matéria que exige muito esforço e dedicação na opinião da maioria dos entrevistados, ela possibilita que o aluno tenha uma visão global do funcionamento de uma empresa e análise crítica fundamental. O comentário a baixo reforça isto:

“Nesta disciplina você engloba tudo o que aprendeu e a matéria desenvolve hábitos de planejamento, foco, disciplina, falar em público, controle dos prazos e tudo mais.” – Entrevistado 6.

Sendo assim, nota-se a importância o incentivo do curso a matérias como esta e a importância dada pela maioria dos alunos ao aprendizado de forma prática e dinâmica.

4.3. “Bate-bola” e Achados do estudo

Ao final da entrevista, foi realizado um “bate-bola” com o intuito de entender melhor as impressões que os entrevistados têm sobre algumas competências como: administração do tempo para o estudo, autocontrole emocional e relacionamento interpessoais nos trabalhos acadêmicos. Além disso, foi perguntado como o universitário percebeu seu desenvolvimento pessoal e profissional e por fim, o que favorece e atrapalha seu aprendizado.

Ao longo dos temas os alunos sugeriram possíveis medidas de melhoria e/ou deram insights para que a pesquisadora fizesse suas sugestões. Vale ressaltar que todas as perguntas se referem ao curso de administração da universidade particular em questão.

4.3.1. Administração do tempo para o estudo

A administração do tempo para o estudo foi abordada novamente e os entrevistado 2 e 6 disseram que é importante ter consciência dos nossos pontos fracos e fortes e avaliar o próprio desempenho em cada matéria para que haja o melhor planejamento do estudo. O entrevistado 3 relatou que há professores que auxiliam no processo de organização e deu o depoimento a seguir:

“Melhorei muito. No início não tinha muita organização, mas eu achei que com a administração eu mudei minha rotina de estudos. Uma professora em um dos primeiros dias de aula deu uma planilha para planejarmos o tempo de estudo e aquilo me pareceu simples, mas me ajudou bastante. Nesse segundo período eu passei a montar uma planilha igual para me planejar melhor.” – Entrevistado 3.

Já para o entrevistado cinco, sempre foi muito fácil a administração do tempo para o estudo, mas desde que entrou na faculdade ele começou a ter mais dificuldade e acaba deixando a matéria acumular. A pesquisa revelou que isto

ocorre pela dificuldade que os universitários possuem de lidar com a **liberdade**. É o caso relatado pela entrevistada 11:

“É mais difícil, muito pelo fato da liberdade muito grande que tô tendo desde que entrei na faculdade. As matérias que eu gosto eu sento e estudo e as matérias que não gosto tenho muita dificuldade de sentar para estudar.” – Entrevistado 11.

4.3.2. Autocontrole emocional

Os entrevistados 1, 4, 5, 6, 9, 10 e 11 falaram mais sobre suas questões em relação ao tema. Dentre estas, foi citada a **ansiedade** em relação à autogestão para o estudo assim como para prazos e avaliações.

Para o entrevistado seis, o Coeficiente de Rendimento (CR) é motivo de estresse já que ele se sente na obrigação de se manter com o CR alto e, para ele, a faculdade enaltece esses alunos em algumas aulas, em que o líder dos grupos é sempre o aluno com maior CR. Por outro lado, ele mesmo percebe que isso estimula um **ambiente competitivo** e pode-se fazer uma analogia ao ambiente de trabalho onde são destacados aqueles com melhor desempenho.

O entrevistado quatro contou que a **ansiedade em relação a avaliações** aumentou muito e que chegou a pensar em procurar a Rede de Apoio ao Estudante no segundo período, mas acabou não a procurando. Ele alegou que muitas vezes as pessoas têm vergonha de admitir que precisem de ajuda por orgulho.

A rede de apoio tem como objetivo prestar atendimento multidisciplinar aos alunos, considerando aspectos acadêmicos, de leitura e escrita, psicopedagógicos, de orientação profissional, psicológicos e de necessidades especiais. Dentre os núcleos integrantes da rede está um núcleo de orientação e atendimento psicopedagógico e o serviço de psicologia aplicada do departamento de psicologia. O primeiro busca promover o processo de aprendizagem dos universitários nas áreas em que apresentam maiores dificuldades. Já o segundo, tem como objetivo ampliar os serviços psicológicos oferecidos pela faculdade priorizando o atendimento às pessoas de baixa renda e para isso, usa-se diversas abordagens teóricas da psicologia em atendimentos a crianças, adolescentes, adultos, famílias e casais.

Para outros entrevistados, a ansiedade prejudica a saúde e o desempenho acadêmico. É o caso da entrevistada 10, que alegou ter tido um ataque de pânico

durante a prova na semana anterior e se sente frustrada por não conseguir ter um desempenho melhor devido seu lado emocional.

Apenas um entrevistado alegou lidar emocionalmente bem com sua autogestão para o estudo e prazos. O que mostra uma grande carga emocional vivida pelos demais alunos.

De acordo com as entrevistas foi possível identificar que muitos alunos sabem que esse apoio psicológico existe, mas apesar de alegarem ter vontade e necessidade de usufruírem dessa rede de apoio, apenas um aluno dos doze entrevistados de fato foi até a clínica e tem acompanhamentos semanais atualmente. O seguinte depoimento foi dado por este respectivo universitário:

“Eu faço acompanhamento no serviço de psicologia da universidade uma vez por semana, essa foi a ferramenta que eu busquei para conseguir entender a metodologia da universidade, minha mente de trabalho e visão sobre a minha nova fase na faculdade. São psicólogas formadas que fazem consultas e perguntas para entenderem minhas dores, meus pontos fracos e eu estou amando ir. Eu percebo a mudança já e isso causa também uma motivação maior em mim”. – Entrevistado 8

Além disso, o núcleo de orientação e atendimento psicopedagógico ajuda os alunos na melhor interpretação e execução das provas e poderia se mostrar mais presente assim como o serviço de psicologia da universidade. Nenhum dos alunos entrevistados utilizou esse recurso apesar de alegarem precisar desse tipo de auxílio.

Sendo assim, foi sugerido pelos próprios alunos uma melhor divulgação da rede de apoio aos estudantes e suas atividades. Um representante da rede poderia ir aos departamentos se apresentar pessoalmente e convidar os alunos a participarem. Por meio desta apresentação seria possível ajudar o aluno e deixá-lo confortável para melhorar seus conflitos socioemocionais.

4.3.3. Relacionamento interpessoais nos trabalhos acadêmicos

Sobre o relacionamento interpessoal para os trabalhos acadêmicos, oito dos doze alunos alegam já terem tido algum tipo de **problema com as pessoas** durante os trabalhos acadêmicos. Dos doze, surgiram questões como: pessoas que não querem contribuir com o trabalho e são acomodadas, pessoas nada

democráticas e muito impositivas, personalidades muito diferentes, pessoas que têm dificuldade de confiar no trabalho dos outros e que têm objetivos distintos.

Além disso, a entrevistada 9 relatou a dificuldade de fazer trabalhos com amigos pois, mesmo que este amigo não esteja fazendo nada, ela acaba tendo dificuldades de externalizar isso e acaba se sobrecarregando ao fazer o trabalho que deveria ser feito por outro.

Os entrevistados mostram uma preferência quando eles podem escolher as pessoas que estarão em seu grupo, pois a grande maioria escolhe pessoas com quem já estão acostumadas a conviver. O problema acontece nas matérias em que isso não é possível e os grupos acabam sendo formados aleatoriamente, com pessoas com quem eles nunca haviam trabalhado antes. Apesar de não ser uma preferência, alguns entrevistados expuseram visões diferentes sobre o tema:

“Já tive que fazer um trabalho em grupo com um menino que já tive um conflito fora da universidade e tive que aprender a lidar com essa situação chata. No final o trabalho ficou incrível, foi possível separar o pessoal do profissional. E isso foi muito importante pra mim, pra entender que muitas vezes vai ser assim no âmbito de trabalho também.” – Entrevistado 6

Outra visão a se considerar é a do entrevistado três, que deu o seguinte depoimento:

“Temos que entender que ideais diferentes sempre vão ter, porque são pessoas diferentes e se todo mundo pensasse da mesma forma seria um mundo muito chato em minha opinião. Então acho que é o debate de ideias que gera valor em trabalhos. Aprendi a lidar com as diferenças. Diante de o estresse saber ouvir e fazer com que a pessoa me escute também.” – Entrevistado 3

Por outro lado, apenas quatro entrevistados disseram ter tido apenas experiências tranquilas com trabalhos em grupo.

Ademais, durante a entrevista, um dos alunos revelou sofrer de distúrbio de fala e de apresentação em público. A última vez que ele havia se apresentado em público foi em 2014, no ensino fundamental. E foi na faculdade, em um dos trabalhos acadêmicos, que teve que voltar a enfrentar essa barreira. Alegou que na primeira apresentação na universidade ele sentiu medo, nervosismo e preocupação com o que os outros iriam pensar dele. Sobre o fato, o entrevistado deu o seguinte depoimento:

“Não teve ninguém que tenha feito *bullying* comigo ou algo do tipo, é preciso entender que todos aqui têm pontos fracos. Eu superei o medo de público no segundo período, a minha preocupação no momento é na parte da fluência da fala. Mas encarar quarenta pessoas em uma apresentação é algo natural agora. E eu quero que essas apresentações continuem ocorrendo para me desafiar e me desenvolver cada vez mais.”

– Entrevistado 8.

4.3.4. Desenvolvimento pessoal e profissional

Foi perguntado aos alunos como eles percebem seu desenvolvimento pessoal na universidade. E todos menos os entrevistados 2 e 5 disseram que houve uma grande evolução como pessoa. Desenvolvimento da maturidade, organização, do discernimento para fazer suas próprias escolhas, da valorização dos professores, da proatividade, da habilidade de falar em público e da responsabilidade.

Os entrevistados 1, 4, 7, 10, 11 e 12 reforçaram o desenvolvimento pessoal que tiveram com as trocas humanas na universidade. Trocas com pessoas de diferentes classes sociais, estilo de vida, raça, pensamento político e econômico, opção sexual e etc. O comentário a seguir reforça a opinião de um dos alunos:

“A universidade me proporcionou conhecer e conviver com pessoas diferentes, de diferentes classes sociais, diferentes tribos, os professores também, são muito bons e falam tudo que está acontecendo com o mundo e sobre a vida. Então me senti evoluir como pessoa, estou mais consciente e tendo mais empatia.” - Entrevistado 7

Além disso, foi questionado também sobre a autopercepção em relação ao lado profissional. No segundo período, eles relataram se sentir com mais conhecimento para entrar no mercado de trabalho e conseguem ver aplicabilidade no ensino. Os trabalhos práticos dados em sala de aula ajudam também. O entrevistado 8 diz que essas atividades simulam um ambiente de trabalho e os professores os tratam como administrados e isso é uma motivação para ele.

4.3.5. O que favorece e atrapalha o aprendizado dos alunos

A fim de entender suas motivações, foi questionado aos alunos no bate-bola o que favorece e o que atrapalha o aprendizado no curso de administração na universidade em questão.

A **infraestrutura** que a universidade em estudo proporciona, para a maioria dos entrevistados, torna a vida acadêmica mais fácil. Foi citado ambientes como: a biblioteca, os laboratórios de informática, a rede de computadores, o bosque e o espaço criado para os alunos de administração. Para eles, isto torna o **ambiente favorável e motivador** para o desenvolvimento próprio. É o caso relatado pela entrevista a baixo:

“O mais fácil é vir para a universidade, aqui é muito agradável, o ambiente é ótimo. Além disso, os professores são muito bons. Eu sou apaixonada pelo espaço de administração, dá vontade de vir estudar aqui, ele agrega e contagia, diferentemente do que sinto quando temos aulas em outros prédios.” – Entrevistado 10

Vale ressaltar que não foi encontrada na literatura a relação positiva entre a influência do ambiente e a aprendizagem dos alunos. Portanto, isto foi um achado do presente estudo. Além disso, as dinâmicas praticadas em sala de aula e a qualidade dos professores foram citadas novamente como positivo aqui também.

Já em relação ao que atrapalha a aprendizagem, a **liberdade** dada na faculdade novamente foi citada como algo difícil de lidar. Três dos doze entrevistados discutiram sobre a dificuldade de conciliar os estudos com a vida pessoal, ter foco e criar responsabilidade mesmo com a liberdade que a faculdade traz.

4.4 Outras contribuições

A partir das falas nas entrevistas e com a observação não participativa, foi possível a elaboração de algumas sugestões de medidas vistas como relevantes para a contribuição do estímulo ao desenvolvimento de competências socioemocionais necessárias aos alunos do 1º ano.

Primeiramente, visando ao aumento das trocas interpessoais, sugere-se a criação de uma oficina de debates em que poderiam ser abordados temas da atualidade como: política, tecnologia, startups, etc. Seria um momento para a troca de ideias entre os universitários que mostram se importar com esse tipo de debate.

Outra medida relacionada às trocas é a continuação da divulgação da rede de apoio ao estudante e da Semana de administração para agregar ainda mais o desenvolvimento pessoal e profissional dos universitários. Também foi sugerido que periodicamente trouxessem mais administradores para um bate-papo ou palestra com os alunos para contar sua experiência e trajetória profissional para que eles possam ter cada vez mais contato com o mundo corporativo e suas dificuldades.

Além disso, um dos alunos criticou o Centro Acadêmico de Administração alegando que este poderia ajudar os alunos não somente na “parte divertida” da universidade, mas também com apoio e dicas para esses alunos que estão chegando. Como por exemplo: onde comer, que matérias exigem mais atenção, se disponibilizarem para ajudar, darem sua opinião em relação a maneira de se fazer as provas etc. Foi dado o seguinte depoimento em relação ao tópico:

“O centro acadêmico foca muito em algazarra e não dá um auxílio. Não é que não tenham que fazer festa, mas também poderiam nem que na apresentação de como será o trote falar que estão dispostos a ajudar os calouros no planejamento também, já que chegamos perdidos aqui.” - Entrevistado 6.

Ademais, é sugerida a incorporação pelos professores de formas mais dinâmica de dar aula já que todos os entrevistados alegaram que por forma de aulas mais interativas e dinâmicas eles aprendem e se interessam mais do que nas aulas tradicionais.

Sugeriu-se também que assim como existe no curso em questão uma avaliação periódica dos professores, poderia ocorrer uma autoavaliação dos alunos, não em relação aos conhecimentos técnicos, mas sim a parte comportamental. Desta forma, poderia ser observado como o aluno era no período anterior e como está no período atual para que estimule uma autorreflexão do quanto evoluiu e no que ainda pode evoluir pelo próprio universitário. Esta recomendação do entrevistado foi complementada com o depoimento abaixo:

“Acredito que seria algo bem interessante para os alunos pararem para se observar na correria do dia a dia.” – Entrevistado 4

5. Considerações finais

O que motivou a realização do presente trabalho foi o questionamento sobre as competências socioemocionais necessárias aos universitários para seu processo de formação profissional. Por se tratar de um tema complexo no meio acadêmico, que vem ganhando força e sendo reconhecido pelos profissionais e estudantes do meio, surgiu o interesse de conhecer e compreender as competências necessárias aos futuros administradores ao ingressarem na universidade.

Para estudar a problemática apresentada acima, procurou-se observar quais competências socioemocionais se fazem necessárias na percepção do aluno para seu processo de formação profissional e quais vêm sendo desenvolvidas no primeiro ano do curso. Tomou-se a decisão de restringir aos alunos do primeiro ano do curso de administração para que fosse possível investigar as competências socioemocionais necessárias aos alunos recém-chegados à universidade.

Para este estudo foi realizada uma pesquisa exploratória, com observação não-participativa durante um semestre em uma das matérias de 1º ano do curso e entrevistas a universitários que haviam cursado o primeiro semestre de Administração. Os resultados do estudo mostraram que as competências socioemocionais como a de autocontrole emocional, flexibilidade para se readaptar em situações inesperadas, autodesenvolvimento, relacionamento interpessoal, assumir responsabilidade, trabalhar em equipe e respeito ao próximo de acordo com os valores éticos são percebidas pelos alunos como necessárias para a formação de um administrador. Já outras como, autoestima, iniciativa e competências sociopolíticas, não são consideradas apesar de serem relatadas como dificuldades ou indiferentes na visão deles.

Em relação ao desenvolvimento destas competências na universidade, nota-se que há percepção dos alunos de evolução do primeiro para o segundo período. Porém, neste primeiro ano é possível identificar também a falta de iniciativa dos alunos em procurar ajuda para seu próprio desenvolvimento social e emocional.

Como este trabalho focou apenas nos alunos do 1º ano de administração de uma universidade particular, sugere-se que, para futuras pesquisas, sejam estudados alunos do último período do curso e recém-formados com o objetivo de comparar e complementar as ideias, as críticas e as análises realizadas neste estudo. Além disso, é recomendado envolver o estudo de competências coletivas.

Além disso, recomenda-se que as universidades incentivem cada vez mais o desenvolvimento das competências sociais e emocionais dos estudantes. Tal feito pode ser realizado por meio de aulas mais dinâmicas e ações promovidas pela universidade que incentivem as interações sociais e protagonismo dos alunos. É de grande importância que os universitários se desenvolvam não apenas tecnicamente, mas também no requisito humano. As competências socioemocionais, como atestadas por meio deste trabalho, retêm cada vez um espaço maior na sociedade e no meio organizacional, e é relevante que as universidades estejam aptas a auxiliar no desenvolvimento destas competências para formar os futuros profissionais de forma cada vez mais completa para o mercado.

Por se tratar de um assunto subjetivo, entende-se a dificuldade relatada pelos alunos no desenvolvimento de forma prática das competências socioemocionais. Entretanto, é necessário a compreensão da importância do tema, para verificar a melhor forma de incentivar o desenvolvimento destas competências na universidade. Recomenda-se também que a universidade procure especialistas no tema para auxiliar os profissionais do curso de administração na elaboração de medidas que incentivem tais competências.

6. Bibliografia

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.

BITENCOURT, C. C.; KLEIN, M. J. **Desenvolvimento de competências: a percepção dos egressos do curso de graduação em administração**. In: **XXXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD**, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

BOTERF, le Guy. De la compétence. **Paris, Les Editions d'Organisation**, 1995.

BOYATZIS, Richard E. Competencies in the 21st century. **Journal of management development**, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2008.

CAMPOS, Claudinei José Gomes et al. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista brasileira de enfermagem**, 2004.

CATANI, Afrânio Mendes; OLIVEIRA, João Ferreira de; DOURADO, Luiz Fernandes. Política educacional, mudanças no mundo do trabalho e reforma curricular dos cursos de graduação no Brasil. 2001.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Câmara de Educação Superior. Resolução n. 1 de 2 de fevereiro de 2004. Institui as **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências**. Relator: Éfrem de Aguiar Maranhão. Diário Oficial da União, Brasília, n. 43, seção 1, p. 11, 4 mar. 2004.

DELUIZ, Neise. **Qualificação, competências e certificação: visão do mundo do trabalho**. Formação, Brasília, v. 1, n. 2, p. 5-15, 2001.

DESHPANDE, Rohit; WEBSTER JR, Frederick E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **The journal of marketing**, p. 3-15, 1989.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2001

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011

GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S.; BIDO, D. S.; SILVA, D. **O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais**. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 3, p. 265-278, 2009.

GODOY, A. S.; FORTE, D. **Competências adquiridas durante os anos de graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso de administração de empresas**. Gestão & Regionalidade, v. 23, n. 68, p. 56-69, 2007.

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

MENINO, S. E. Considerações sobre o ensino por competências. **IX SEMEAD, FEA/USP, São Paulo**, 2006.

ROVAI, Alfred P.; DOWNEY, James R. Why some distance education programs fail while others succeed in a global environment. **The Internet and Higher Education**, v. 13, n. 3, p. 141-147, 2010.

ROVAI, Alfred P.; WIGHTING, Mervyn J. Feelings of alienation and community among higher education students in a virtual classroom. **The Internet and higher education**, v. 8, n. 2, p. 97-110, 2005.

Ruas (2001),

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone. Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. **Revista de administração contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 203-212, 2003.

SANT'ANNA, A. Análise psicométrica de escalas em pesquisas em administração: procedimentos e resultados de validação de medidas de modernidade organizacional, competências individuais e satisfação no trabalho. Anais do XXVII **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Atibaia, 2003.

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

Wood e Payne (1998) apud Bitencourt (2001).

ZABALZA, Miguel A. **O ensino universitário**. Artmed Editora, 2009.

7. Anexos

7.1.Roteiro de entrevistas

1. Em sua opinião o que é preciso para ser um administrador?
2. O que você acha que pode ajudar os alunos a desenvolver “isso” aqui na universidade?
3. E quando o aluno de Administração chega na faculdade, quais são as suas principais necessidades?
4. Para você, o que foi mais fácil e mais difícil no primeiro período de Administração?
5. E hoje, em comparação com o 1º período?

BATE-BOLA: VOCÊ NA FACULDADE

- 1.Administração do tempo para o estudo
2. Autogestão para o estudo
3. Prazos e avaliações (como você lida com)
4. Relacionamento interpessoal para os trabalhos acadêmicos (trabalho em grupo)
5. Conflitos interpessoais (em grupo / e para a solução?)
6. Seu desenvolvimento pessoal
7. Seu desenvolvimento profissional
8. O que favorece o seu aprendizado
9. O que atrapalha o seu aprendizado