

# Tuning



América Latina

Ensino Superior  
na América Latina:  
reflexões e  
perspectivas sobre  
**Administração**

César Esquetini Cáceres (ed.)





Ensino Superior na América Latina:  
reflexões e perspectivas sobre  
Administração



Projeto Tuning América Latina

# Ensino Superior na América Latina: reflexões e perspectivas sobre Administração

**César Esquetini Cáceres (editor)**

Autores:

César Esquetini Cáceres, Mabel Becerra Urquidi,  
Bernardina Cisternas Arapio, Beatriz Guinovart Firpo,  
Guilherme Marback Neto, Calixto Mendoza Roca, Gustavo Pereda Lecuna,  
Marcio Sierra Varela, Sergey Udolkin Dakova, Ricardo Uribe Marín,  
Bárbara Valle Torres e Adán Vaquerano Amaya

2014  
Universidad de Deusto  
Bilbao

O presente documento foi redigido com a colaboração financeira da Comunidade Europeia. O conteúdo do documento é de inteira responsabilidade dos autores e não deve ser considerado como uma reflexão da posição da União Europeia.

Embora o material seja criado como parte do projeto Tuning-América Latina, ele é propriedade dos participantes formais. Outras instituições de ensino superior têm a liberdade para submeter o material e usá-lo após a publicação, tendo como condição citar a fonte.

© Tuning Project

Nenhuma parte desta publicação, inclusive o desenho da capa, poderá ser reproduzida, armazenada ou transmitida sob quaisquer circunstâncias, inclusive por meio eletrônico, químico, mecânico, óptico, de gravação ou fotocópia, sem solicitar a autorização prévia do editor.

Desenho da capa: © LIT Images

Revisor: Guilherme Marback Neto

Tradução: Leandro Gabiati

© Publicações da Universidade de Deusto

Apartado 1 - 48080 Bilbao

e-mail: publicaciones@deusto.es

Depósito legal: BI - 112-2014

Printed in Spain/Impresso na Espanha

# Índice

<b>Tuning: passado, presente e futuro. Introdução</b>	9
<b>Considerações prévias</b>	17
1. Estudo do meta-perfil do formado em Administração	21
1.1. Antecedentes	21
1.2. Identificação das macro-competências	22
1.3. Definição de categorias	25
1.4. Contraste do meta-perfil nos diferentes países	26
1.5. Reflexões	37
2. Cenários de futuro para a Área de Administração	39
2.1. Antecedentes	39
2.2. Breve descrição do perfil dos entrevistados	39
2.3. Caracterização dos cenários do futuro	40
2.4. Profissões visualizadas no futuro	45
2.5. Competências que demandarão as novas profissões	47
3. Cálculo do volume de trabalho dos estudantes	51
3.1. Introdução	51
3.2. Resultados da consulta	52
4. Estratégias de ensino, aprendizado e avaliação	57
4.1. Metodologia utilizada	57
4.2. Definição e descrição das macro-competências selecionadas	59
4.3. Nível de desenvolvimento das competências e enumeração dos resultados do aprendizado identificados	59

4.4. Estratégias de ensino-aprendizado para produzir os resultados do aprendizado identificados e estratégias sugeridas para a avaliação dos resultados do aprendizado	62
4.4.1. Estratégias de ensino-aprendizado	62
4.4.2. Estratégias de avaliação	65
4.5. Reflexões	66
5. Reflexões gerais	67
6. Lista de contatos	69



# Tuning: passado, presente e futuro

## Introdução

Nos últimos 10 anos, houve grandes mudanças no ensino superior no mundo inteiro, entretanto, principalmente na América Latina, houve um período de intensa reflexão, promovendo o fortalecimento entre as nações e começando a considerar a América Latina como sendo um espaço cada vez mais próximo. Estes anos também representam o período entre a transição do projeto Tuning como sendo uma iniciativa criada para responder às necessidades europeias e, em seguida, como uma proposta de um projeto mundial. O projeto Tuning América Latina marca o início do processo de internacionalização do Tuning. A preocupação sobre como avançar o projeto em direção a um espaço compartilhado para as universidades, respeitando tradições e diversidades, não é mais uma preocupação exclusiva dos europeus, ela transformou-se em uma necessidade global.

Para situar o leitor desta publicação, é importante fornecer algumas definições sobre o Tuning. Em primeiro lugar, pode-se afirmar que o Tuning é **uma rede de comunidades de aprendizado**. O projeto Tuning pode ser visto como uma rede de comunidades de acadêmicos e estudantes interconectados que refletem, debatem, elaboram instrumentos e partilham resultados. São especialistas pertencentes a uma disciplina e atuam com espírito de confiança mútua. Esses especialistas trabalham em grupos internacionais e interculturais, respeitando a autonomia institucional, nacional e regional, trocando conhecimentos e experiências. Eles desenvolvem uma linguagem comum para compreender os problemas do ensino superior e participam da elaboração de um conjunto de ferramentas úteis para o trabalho, que foram consi-

deradas e produzidas por outros acadêmicos. Eles são capazes de participar de uma plataforma de reflexão e de ação sobre o ensino superior, sendo uma plataforma integrada com centenas de comunidades de países diferentes. São responsáveis pelo desenvolvimento dos pontos de referência para as disciplinas que representam e por um sistema de elaboração de títulos de qualidade, partilhados por muitos. Estão abertos à possibilidade de criação de redes de cooperação com as diversas regiões do mundo dentro da própria área temática, sentindo-se responsáveis por esta tarefa.

O projeto Tuning foi criado a partir da colaboração de membros da comunidade que partilharam ideias, iniciativas e dúvidas. Ele é global porque vem seguindo um caminho de formulação de padrões mundiais, mas também é local e regional, respeitando as particularidades e demandas de cada contexto. A recente publicação *Comunidades de Aprendizagem: As redes e a formação da identidade intelectual na Europa, 1100-1500* (Crossley Encanto, 2011) sinaliza que as novas ideias se desenvolvem no contexto de uma comunidade, seja ela acadêmica, social, religiosa ou, simplesmente, como uma rede de amigos. As comunidades do Tuning têm o desafio de atingir um impacto no desenvolvimento do ensino superior de suas regiões.

Em segundo lugar, o Tuning é **uma metodologia** com etapas bem programadas, juntamente com uma perspectiva dinâmica que permite a adaptação aos contextos diferentes. A metodologia tem um objetivo claro: criar cursos e diplomas compatíveis, comparáveis, relevantes para a sociedade, com níveis de qualidade e excelência, preservando a valiosa diversidade das tradições de cada um dos países. Estes requisitos requerem uma metodologia colaborativa, baseada no consenso, sendo desenvolvida por especialistas de diferentes áreas temáticas, que representam as disciplinas e com capacidade de compreender as realidades locais, nacionais e regionais.

Essa metodologia tem se desenvolvido com base em **três eixos**: o primeiro é o **perfil do curso ou do diploma**, o segundo é o **programa de ensino** e o terceiro é a **trajetória de quem aprende**.

O **perfil da qualificação ou do título** emprega a metodologia do Tuning como uma posição central. Após um longo processo de reflexão e de debate entre os membros do Tuning, em diferentes regiões (América Latina, África, Rússia), o perfil dos cursos pode ser definido como uma combinação de forças baseadas em quatro eixos:

- As necessidades da região (do local ao contexto internacional).
- O meta-perfil da área.
- A consideração das tendências futuras da profissão e da sociedade.
- A missão específica da universidade.

A questão da **relevância social** é fundamental para o desenho dos perfis. Sem dúvida, a análise da relação entre a universidade e a sociedade está no centro do tema da pertinência do ensino superior. O projeto Tuning tem por objetivo identificar e atender as necessidades do setor produtivo, da economia, da sociedade em geral, assim como as necessidades de cada aluno de uma área específica de estudo, sendo mediada pelos contextos sociais e culturais. Para obter um equilíbrio entre essas necessidades, metas e aspirações, o Tuning tem executado consultas com líderes, pensadores e especialistas da indústria, das universidades e da sociedade civil, bem como com grupos de trabalho que incluem outros setores interessados. A primeira fase da metodologia está vinculada à definição das competências genéricas. Cada área temática preparou uma relação das competências genéricas relevantes para a perspectiva de cada região. Essa tarefa se encerrou após o grupo discutir os temas amplamente, chegando a um consenso sobre a seleção das competências consideradas adequadas para a região. Essa tarefa também foi realizada com as competências específicas. A partir da definição do modo de consulta, a etapa final do exercício prático, com foco na relevância social, passou pela análise dos resultados. Essa ação foi realizada de forma conjunta pelo grupo, com atenção especial para não perder nenhuma contribuição procedente das diversas percepções culturais que iluminam a compreensão da realidade concreta.

Após chegar a um consenso em relação às competências genéricas, específicas, consultadas e analisadas, iniciou-se uma nova fase, nos dois últimos anos, relacionada ao **desenvolvimento de meta-perfis para a área**. Na metodologia do Tuning, os meta-perfis são as representações das estruturas das áreas e as combinações de competências (genéricas e específicas) que dão identidade à área disciplinar. Os meta-perfis são construções mentais que categorizam as competências em componentes reconhecíveis e que ilustram suas interconexões.

Paralelamente, pensar sobre a educação é refletir sobre o presente, mas também olhar para o futuro. Pensar nas necessidades sociais e antecipar as mudanças políticas, econômicas e culturais. É necessário considerar e prever os desafios que os futuros profissionais deverão enfrentar e o impacto que cada perfil de curso ou diploma terá, uma vez que a criação dos perfis é um exercício de visão de futuro. No presente contexto, a criação dos cursos leva tempo para planejar, desenvolver e aprovar. Os estudantes precisam de anos para obter os resultados e amadurecer o aprendizado. Em seguida, ao concluir o curso, deverão estar preparados para agir, inovar e transformar as sociedades futuras onde encontrarão novos desafios. Os perfis das qualificações deverão visar mais o futuro do que o presente. Por isso, é importante considerar as tendências de futuro de um campo específico e da sociedade como um todo. Esse é um indicador de qualidade que faz parte da criação. O projeto Tuning América Latina começou a usar uma metodologia para incorporar **a análise das tendências de futuro na criação dos perfis**. Sendo assim, o primeiro passo foi buscar uma metodologia de elaboração de cenários de futuro, analisando os estudos mais relevantes sobre o ensino, com foco nas mudanças das instituições de ensino superior e nas tendências das políticas educativas. Selecionou-se uma metodologia baseada em entrevistas qualitativas, com dupla entrada, com questões que levavam à construção de cenários de futuro sobre a sociedade, suas mudanças e os impactos destas mudanças. Isso serviu de base para a segunda parte das questões, abordando especificamente as características da área administrativa, suas transformações em termos genéricos, as possíveis mudanças nos cursos que tinham tendência de cancelamento, bem como as possibilidades de surgimento ou de mudança de novos cursos. A parte final procurou antecipar, com base nas coordenadas do presente, e nos fatores de mudança, o possível impacto nas competências.

O último elemento, que deve ser considerado na criação dos perfis, está ligado à **relação com a universidade que concede a qualificação ou o título**. A missão da universidade deve estar refletida no perfil da qualificação que está sendo elaborada.

O segundo eixo da metodologia está vinculado aos **programas de ensino**, sendo necessário incluir os componentes importantes do Tuning, são eles: de um lado, o volume de trabalho dos estudantes, contemplado no acordo do Crédito Latino-Americano de Referência (CLAR), bem como todo o estudo em que ele se fundamentou; e, de outro, a intensa reflexão sobre como aprender, ensinar e avaliar as competências. Estes aspectos vêm sendo abordados pelo Tuning América Latina.

Portanto, abre-se um importante espaço de reflexão sobre o futuro das **trajetórias de quem aprende**. Um sistema que propõe a centralização no estudante, considerando onde nos situamos a partir dessa perspectiva para interpretar e aprimorar a realidade na qual estamos inseridos.

Por fim, é necessário lembrar que Tuning é **um projeto**, e, como tal, engloba objetivos, resultados e um contexto específico. Ele surgiu na Europa, em 1999, resultante do desafio criado pela Declaração de Bolonha. Desde 2003, o Tuning transformou-se em um projeto que transcende as fronteiras europeias, iniciando um intenso trabalho na América Latina. Nesse contexto, foram percebidas duas problemáticas concretas para a universidade como entidade global: em primeiro lugar, a necessidade de modernizar, reformular e flexibilizar os programas de ensino em função das novas tendências, necessidades da sociedade e realidades dinâmicas de um mundo vertiginoso; e, em segundo lugar, vinculada com a questão anterior, está a importância de transcender os limites do corpo docente no aprendizado, oferecendo uma formação que promovesse o reconhecimento do aprendizado além das fronteiras institucionais, locais, nacionais e regionais. Desta maneira, criou-se o projeto Tuning América Latina que, na primeira fase (2004-2007), teve por objetivo iniciar um debate com a meta de identificar e trocar informações, além de aprimorar a colaboração entre as instituições de ensino superior para o desenvolvimento da qualidade, eficiência e transparência dos cursos e dos programas de ensino.

A nova fase do projeto **Tuning América Latina (2011-2013)** baseia-se no fruto do desenvolvimento da fase anterior, na demanda atual das universidades latino-americanas e dos governos para facilitar a continuação do processo iniciado. A nova etapa do Tuning na região tem por objetivo contribuir com a criação de um Espaço de Ensino Superior na América Latina. Esse desafio engloba quatro eixos de trabalho bem definidos: aprofundar os acordos de **elaboração dos meta-perfis e dos perfis das 15 áreas temáticas** do projeto (Administração, Agronomia, Arquitetura, Direito, Educação, Enfermagem, Física, Geologia, História, Informática, Engenharia Civil, Matemática, Medicina, Psicologia e Química); contribuir com a **reflexão sobre cenários futuros para as novas profissões**; promover a criação de **estratégias metodológicas para desenvolver e avaliar a formação das competências**; além de criar um **sistema de créditos acadêmicos de referência (CLAR-Crédito Latino-Americano de Referência)**, que facilite o reconhecimento dos cursos na América Latina e possibilite a articulação com os sistemas de outras regiões.

A modalidade do Tuning para o mundo foi iniciada na América Latina, mas a internacionalização do processo não seria produtiva sem a colaboração de um grupo de acadêmicos prestigiosos (230 representantes de universidades latino-americanas) que acreditaram no projeto e empenharam tempo e criatividade para executá-lo no continente latino-americano. É um grupo de especialistas nas diferentes áreas temáticas, que aprofundaram e embasaram na dimensão e na força educacional, com base no compromisso de exercer uma tarefa conjunta que a história colocou em suas mãos. As ideias, as experiências e o empenho deste grupo possibilitaram o progresso e os resultados alcançados que apresentamos nesta publicação.

É importante destacar que o projeto Tuning América Latina foi criado, coordenado e administrado por latino-americanos que trabalham na região, com a colaboração de Maida Marty Maleta, Margarethe Macke e Paulina Sierra. Essa configuração também marcou um estilo de trabalho, de comportamento, de apropriação de ideias e de respeito sobre como o projeto seria executado na região. Em função desta experiência, determinou-se que, quando outras regiões entrarem para o Tuning, será formada uma equipe local com a responsabilidade de considerar as particularidades e os elementos necessários para responder às necessidades específicas, ainda que sejam comuns no mundo globalizado, resultando em importantes dimensões próprias da região que devem ser respeitadas.

Vale destacar os coordenadores das áreas temáticas, que são: César Esquetini Cáceres - Coordenador da Área de Administração; Jovita Antonieta Miranda Barrios - Coordenadora da Área de Agronomia; Samuel Ricardo Vélez González - Coordenador da Área de Arquitetura; Loussia Musse Felix - Coordenadora da Área de Direito; Ana María Montaña López - Coordenadora da Área de Educação; Luz Angélica Muñoz González - Coordenadora da Área de Enfermagem; Armando Fernández Guillermet - Coordenador da Área de Física; Iván Soto - Coordenador da Área de Geologia; Darío Campos Rodríguez - Coordenador da Área de História; José Lino Contreras Véliz - Coordenador da Área de Informática; Alba Maritza Guerrero Spínola - Coordenadora da Área de Engenharia Civil; María José Arroyo Paniagua - Coordenadora da Área de Matemática; Christel Hanne - Coordenadora da Área de Medicina; Diego Efrén Rodríguez Cárdenas - Coordenador da Área de Psicologia, e Gustavo Pedraza Aboytes - Coordenador da Área de Química.

Os coordenadores de área, acadêmicos, que foram selecionados pelos grupos temáticos, foram fundamentais para ampliar as pontes e estreitar

tar os laços entre o Comitê de Gestão do projeto e os grupos temáticos que eles representam. Os coordenadores criaram uma valiosa articulação entre as áreas, mostrando grande capacidade de assimilar assuntos específicos de cada disciplina, com o objetivo de integrar, acolher, aprender e potencializar as contribuições. Os coordenadores foram responsáveis pela elaboração das pontes entre o sonho e a realidade, pois tiveram que traçar novos caminhos para possibilitar a execução das ideias, para criar o vocabulário próprio das áreas, novos enfoques e os programas propostos, abrindo o caminho para que cada grupo pensasse e desenvolvesse a especificidade de cada disciplina. O processo, seguido da criação coletiva, requer uma forte rede de generosidade e rigor. Eles conseguiram administrá-los, obtendo resultados concretos e de sucesso para o projeto.

Além da contribuição das 15 áreas temáticas, o Tuning América Latina conta com o acompanhamento de mais dois grupos transversais: o grupo de Inovação Social (coordenado por Aurelio Villa) e o grupo dos 18 Centros Nacionais Tuning. O primeiro grupo criou novas dimensões que enriquecem os debates e abrem espaço para uma reflexão sobre o futuro das áreas temáticas. Sem dúvida, esse novo âmbito de trabalho oferecerá perspectivas inovadoras para considerar um ensino superior de qualidade e conectado com as necessidades sociais de cada contexto.

O segundo grupo transversal, que desempenha um papel importante, consiste dos Centros Nacionais Tuning, formados pelos representantes das instâncias máximas das políticas universitárias de cada um dos 18 países da região, que acompanharam o projeto desde o início, e que apoiaram e ampliaram a realidade dos contextos nacionais às necessidades ou às possibilidades que se desenvolveram a partir do projeto Tuning.

Eles compreenderam, dialogaram com outros, difundiram, implementaram essas possibilidades e atuaram como modelo na hora de buscar referências e metas possíveis. O Centros Nacionais representam a contribuição da América Latina para o projeto Tuning, contextualizando os debates, assumindo e adaptando os resultados aos prazos e às necessidades locais.

Agora encontra-se na fase de finalização de uma etapa de trabalho intenso. Os resultados previstos no projeto foram alcançados, superando as expectativas. Como fruto desse esforço e compromisso, apresenta-

mos a seguir as reflexões da área de Administração. Esse processo finaliza com o desafio de continuar elaborando as estruturas educativas para que sejam mais dinâmicas, favorecendo a mobilidade e o encontro dentro da América Latina, criando as pontes necessárias com outras regiões do mundo. Este é o desafio do projeto Tuning na América Latina.

Julho de 2013

*Pablo Beneitone, Julia González e Robert Wagenaar*



## Considerações prévias

Essa abordagem descreverá alguns aspectos caracterizadores da formação de administradores na América Latina, os quais servem como antecedentes aos temas desenvolvidos neste documento.

Os cursos de administração são os mais procurados no nível de pré-graduação e de pós-graduação em toda América Latina; observa-se cada vez mais o reconhecimento do profissional em administração como um ator importante no desenvolvimento das organizações.

Por parte das empresas, existem algumas exigências para profissionais de administração: precisam estar preparados no que diz respeito ao manejo das novas tecnologias da informação e da comunicação (TICs), devem possuir as capacidades para agir em múltiplos cenários com níveis de complexidade e de ambiguidade, e devem saber trabalhar em equipe, comunicar-se bem na forma oral, na escrita e na eletrônica; além disso, devem garantir a sustentabilidade da empresa.

Por outro lado, os novos delineamentos curriculares propõem que os cursos não só estejam centrados nos conteúdos trabalhados convencionalmente por disciplinas, como também nas capacidades que a sociedade e o mercado exigem dos profissionais. Com esse novo enfoque, observa-se a flexibilização curricular e uma visão globalizada que exige um preparo para atuar em espaços nacionais e mundiais. Nesse âmbito, o domínio de um idioma estrangeiro se torna fundamental para que o profissional seja competitivo.

A estratégia pedagógica utilizada mais frequentemente trabalha com os eixos temáticos da administração: talento humano, comunicação,

mercado, teoria geral das organizações, finanças e organização da produção, dos quais surgirão os conteúdos que servirão para a definição das competências específicas do administrador. Esses conteúdos devem ter uma sequência conforme a ordem de implantação de uma empresa e a harmonização dos conceitos definida pelos docentes com base no planejamento interdisciplinar. Também é necessário considerar os seguintes princípios fundamentais que devem guiar a tarefa pedagógica:

- Os objetivos gerais do curso devem estar contextualizados com o entorno institucional, político, geográfico e social que destaque a necessidade de integração da instituição e o meio no qual opera.
- A interdisciplinaridade que permita ao estudante articular os conteúdos trabalhados nas diversas disciplinas e relacioná-los com o mundo real.
- A integração entre a teoria e a prática, bem como a importância do aprendizado significativo, evitando que o estudante seja um mero depósito de conteúdos. No contexto atual, a criação de mais vagas de trabalho e a necessidade de melhorar o nível de profissionalização devem ser imperativos. Atingir um maior nível de profissionalização requer um grande esforço para uma associação entre o ser, o saber e o saber fazer, como o determinou a Conferência Mundial de Educação Superior da UNESCO em Paris, em 1998.
- O constante aperfeiçoamento como um valor vital que permita ao estudante e ao trabalhador permanência em processos de aprendizado e de aprimoramento contínuo. Alvin Toffler, em uma visão futurista, considerou que os analfabetos do século XXI seriam aqueles que não conseguissem aprender, desaprender e voltar a aprender, ou seja, a predisposição à formação permanente deve ser constante.

Uma das questões mais importantes, neste novo cenário, é a mudança de visão do professorado sobre a educação. O estudante deste século desfruta de maior liberdade e autonomia, valendo-se da vantagem de um aprendizado e de um trabalho em rede com conexão direta com o entorno real. O novo perfil dos jovens requer novas estratégias de ensino-aprendizado baseadas no diálogo, na participação, na criatividade e na mobilidade.

A construção do conhecimento na administração tem sido marcada por complexas interações entre o mundo empresarial e o espaço acadêmico. As conexões entre essas duas esferas de conhecimento estão marcadas por concepções estereotipadas baseadas em resistências recíprocas (VERSIANI e VERSIANI, 1998), que devem ser superadas.

Em alguns países da América Latina, a avaliação dos programas de administração tem sido uma constante, passando a ser um mecanismo importante de aprimoramento e de prestação de contas, levando inclusive a buscar credenciamentos internacionais.

Outro dos aspectos que as instituições de educação superior devem analisar é a forma de se retroalimentar e de enriquecer com os aportes dos estudantes e graduados da comunidade acadêmica em geral e dos empresários dispostos a contribuir com a formação de novos profissionais.

Os graduados desta área devem reunir características que combinem liderança, expertise, visão para os negócios e espírito empresarial, capazes de oferecer bem-estar para si e para os outros, bem como realizar pesquisas na área, o que significa contar com um conhecimento profundo das ciências administrativas e saber realizar demandas interdisciplinares no âmbito das ciências humanas e sociais para integrá-las em um enfoque sistêmico à organização.

A sociedade requer um futuro administrador motivado a romper paradigmas e a atuar em um mundo dinâmico e de crescente complexidade. Para que esse profissional cumpra com a responsabilidade social e as expectativas do mercado de trabalho, é necessário articular os conhecimentos recebidos com os requisitos laborais para, dessa forma, superar as barreiras existentes entre as disciplinas.

O esquema do presente informe estrutura-se em quatro capítulos que abrangem a definição do meta-perfil de formação de um administrador, uma visão futura da área de administração, um cálculo do volume de trabalho dos estudantes e a identificação de estratégias de ensino-aprendizado e a avaliação de competências; a conclusão desse trabalho ocorre por meio de reflexões gerais que sintetizam os critérios mais relevantes desenvolvidos e descritos no corpo do texto.

No processo de construção deste trabalho participaram como autores doze acadêmicos latino-americanos pertencentes a onze países: Ma-

bel Becerra Urquidi - Bolívia, Bernardina Cisternas Arapio - Chile, César Esquetini Cáceres - Equador, Beatriz Guinovart Firpo - Uruguai, Guilherme Marback Neto - Brasil, Calixto Mendoza Roca - Colômbia, Gustavo Pereda Lecuna - Venezuela, Marcio Sierra Varela - Honduras, Sergey Udolkin Dakova - Peru, Ricardo Uribe Marín - Colômbia, Bárbara Valle Torres - México, Adán Vaquerano Amaya - El Salvador; refletindo o clima de amizade, trabalho em equipe, compromisso e integração.

Nesse contexto, compartilhamos com o pensamento da filósofa Marilena Chauí(2003), que define o que deve ser o processo de aprendizado: «Podemos dizer que tem formação quando temos obra de pensamento, e que temos obra de pensamento quando o presente é apreendido como aquilo que exige de nós o trabalho da interrogação, da reflexão, da crítica, de tal forma que nos tornamos capazes de elevar ao plano do conceito o que foi experimentado como questão, pergunta, problema, dificuldade.»

# 1

## Estudo do meta-perfil do formado em Administração

### 1.1. Antecedentes

Uma das inquietações apresentada no Grupo de Administração, antes de abordar a elaboração do meta-perfil da área, foi a necessidade de revisar as 47 competências (27 genéricas e 20 específicas) definidas na Fase I do Projeto Tuning América Latina por duas razões importantes: o tempo transcorrido desde as definições iniciais de mais de cinco anos, e a rica experiência acumulada neste período com a aplicação prática dessas competências.

Depois da primeira análise realizada, concluiu-se que o número de competências era elevado, o que dificultava o processo de avaliação-verificação objetiva do desenvolvimento alcançado por cada competência e por estudante; por outro lado, verificou-se uma complexidade para a compreensão dos perfis dos graduados por parte dos docentes, dos estudantes, dos empregadores e do público em geral. Foi indispensável, portanto, encontrar a combinação de um número mínimo de capacidades nucleares que um graduado em administração deve apresentar, de tal forma que esse conjunto represente a identidade da área disciplinar.

Apresentamos o processo, seguido da análise das 47 competências iniciais e da definição de treze macro-competências<sup>1</sup> que descrevem o meta-perfil do graduado na área de administração, bem como as va-

---

<sup>1</sup> Essas novas competências foram denominadas macro-competências para diferenciá-las das iniciais e pelo alcance mais genérico e globalizante que as mesmas possuem.

lidações realizadas nos países latino-americanos e as reflexões obtidas como resultado do processo.

Cabe indicar que o sistema levado adiante foi em espiral ascendente. Sempre que se avançava era necessário voltar para revisar o anterior; desse modo, objetivou-se controlar sempre a consistência das mudanças efetuadas.

## 1.2. Identificação das macro-competências

Em primeiro lugar realizou-se uma análise abrangente através de resposta à pergunta que envolvia as competências genéricas; eis a pergunta: «Essas competências definem totalmente o perfil de um formado universitário nos tempos atuais?». Foi avaliado que as 27 competências estavam vigentes e que era necessário incorporar uma competência adicional, válida para todas as áreas; e isso era extremamente importante para administração. A capacidade de empreender e inovar foram vistas com um alcance amplo não só para empreender novos negócios, mas também para projetos individuais, sociais e governamentais, incluindo ainda a inovação para a geração de valor agregado.

Com o conjunto de 28 competências, realizou-se um exercício para diminuir esse número sem que isso significasse a perda de alguma capacidade substantiva do graduado em administração. Desse modo, o esforço se concentrou em identificar competências mais genéricas e mais globalizantes (macro-competências). Depois da primeira fase desse processo, totalizaram-se onze competências. Em uma segunda fase, com a aplicação de um procedimento mais detalhado, obtiveram-se cinco competências.

**Tabela 1**

Competências genéricas e específicas definidas na Fase I do Projeto Tuning América Latina

Competências genéricas		Competências específicas	
1	Capacidade de abstração, análise e síntese.	1	Desenvolver planos estratégico, tático e operacional.
2	Capacidade de aplicar os conhecimentos na prática.	2	Identificar e administrar os riscos das organizações.

Competências genéricas		Competências específicas	
3	Capacidade para organizar e planejar o tempo.	3	Identificar e otimizar os processos de negócio das organizações.
4	Conhecimento sobre a área de estudo e profissão.	4	Administrar um sistema logístico integral.
5	Responsabilidade social e compromisso cidadão.	5	Desenvolver, implementar e administrar sistemas de controle administrativo.
6	Capacidade de comunicação oral e escrita.	6	Identificar as inter-relações funcionais na organização.
7	Capacidade de comunicação em um segundo idioma.	7	Avaliar o marco jurídico aplicado à administração empresarial.
8	Habilidades no uso das tecnologias de informação e da comunicação.	8	Elaborar, avaliar e administrar projetos empresariais em diferentes tipos de organizações.
9	Capacidade de pesquisa.	9	Interpretar a informação contábil e a financeira para a tomada de decisões gerenciais.
10	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.	10	Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.
11	Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.	11	Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros de la empresa.
12	Capacidad crítica y autocrítica.	12	Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.
13	Capacidad para actuar en nuevas situaciones.	13	Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.
14	Capacidad creativa.	14	Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno.
15	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.	15	Mejorar e innovar los procesos administrativos.
16	Capacidad para tomar decisiones.	16	Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.

Competências genéricas		Competências específicas	
17	Capacidad de trabajo en equipo.	17	Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.
18	Habilidades interpersonales.	18	Administrar la infraestructura tecnológica de la empresa.
19	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.	19	Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.
20	Compromiso con la conservación del medio ambiente.	20	Formular planes de marketing.
21	Compromiso con su medio socio-cultural.		
22	Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.		
23	Habilidad para trabajar en contextos internacionales.		
24	Habilidad para trabajar en forma autónoma.		
25	Capacidad para formular y gestionar proyectos.		
26	Compromiso ético.		
27	Compromiso con la calidad.		

Efetivou-se um processo semelhante com as vinte competências específicas. Analisaram-se a pertinência e a importância dessas competências; após esse estudo, concluiu-se que faltava a incorporação de uma competência específica: «administrar os recursos humanos, físicos, financeiros e outros da organização. A palavra «outros» contempla a tecnologia, a informação, o conhecimento, etc.

Nesta fase do processo, analisaram-se não só essas 21 competências, mas também foram associadas novas cinco competências genéricas, devido ao fato que no meta-perfil não se faz a distinção entre genéricas e específicas. Organizou-se um novo processo de agrupamento, de redefinições, de eliminação e de depuração com o qual foram obtidas treze macro-competências que definem o meta-perfil de um administrador no mundo atual.



**Tabela 2**  
Macro-competências iniciais

<b>Macro competencias</b>	
1	Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo, en distintos escenarios.
2	Mejorar e innovar el proceso administrativo y de negocios.
3	Ejercer el liderazgo para el logro de los objetivos en la organización.
4	Formular, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.
5	Interpretar la información contable financiera para la toma de decisiones.
6	Compromiso ético y responsabilidad social.
7	Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.
8	Formular y utilizar sistemas de información para la gestión.
9	Evaluar el impacto del marco jurídico en la gestión de las organizaciones.
10	Administrar los recursos humanos físicos, financieros y otros de la organización.
11	Capacidad de aprender a aprender.
12	Detectar oportunidades para emprender negocios innovadores/Capacidad de emprendimiento e
13	Capacidad de comunicación y trabajo en equipo.

### 1.3. Definição de categorias

Com o propósito de corroborar a completude das treze macro-competências identificadas, definiram-se quatro categorias que abrangem os âmbitos fundamentais da área de administração agrupando as mesmas treze macro-competências nesses grupos. No item 4, são detalhadas as definições finais dessas categorias.

Uma vez definidas e validadas as treze novas competências dentro do Grupo de Administração, o passo seguinte foi validar as mesmas fora do Grupo para comprovar se efetivamente essas macro-competências constituem o núcleo dos perfis dos formados dos cursos de administração.

**Tabela 3**  
Categorias e macro-competências

	<b>Categorias</b>	<b>Macro-competências</b>
1	Desenvolvimento pessoal e organizacional	Compromisso ético e responsabilidade social.
2		Exercer a liderança para alcançar os objetivos na organização.
3		Capacidade de aprender a aprender.
4		Capacidade de comunicação e trabalho em equipe.
5	Inovação e empreendimento	Detectar oportunidades para empreender negócios inovadores/Capacidade de empreendimento e inovação.
6		Formular, avaliar e administrar projetos empresariais em diferentes tipos de organizações.
7	Gestão estratégica	Desenvolver um planejamento estratégico, tático e operacional, em distintos cenários.
8		Aprimorar e inovar o processo administrativo e de negócios.
9		Identificar e administrar os riscos de negócios das organizações.
10		Formular e utilizar sistemas de informação para a gestão.
11	Análise do negócio	Interpretar a informação contábil e financeira para a tomada de decisões.
12		Administrar os recursos humanos, físicos, financeiros e outros da organização.
13		Avaliar o impacto do marco jurídico na gestão das organizações.

#### 1.4. Contraste do meta-perfil nos diferentes países

Para cumprir com esse objetivo, foi acordado que cada membro do Grupo contrastasse os resultados obtidos em seu respectivo país. As alternativas propostas de validação foram com os cursos de administração de sua própria universidade, com os cursos da área de administração de outras universidades do país, com os perfis definidos por órgãos

oficiais ou com os perfis estabelecidos pelos responsáveis correspondentes.

O instrumento básico para o estudo consistiu em uma matriz cujas linhas eram as categorias e cada uma delas correspondia à macro-competência associada, sendo que as colunas representavam as instituições analisadas. Essa matriz devia ser preenchida qualificando o nível de pertinência de cada macro-competência por cada uma das instituições, além de incluir os comentários emitidos por cada macro-competência (análise horizontal) e uma análise vertical com os comentários gerais apresentados pelas instituições.

Como foi mencionado no parágrafo anterior, além da análise qualitativa obtida dos comentários feitos às macro-competências, foi solicitado qualificar o nível de pertinência global das treze macro-competências com os perfis analisados em cada país, estabelecendo uma escala de 1 a 4 com o seguinte significado:

**Tabela 4**  
Valoração do nível de pertinência

Valoração	Significado
4	Totalmente pertinente
3	Pertinente
2	Pouco pertinente
1	Não pertinente

As técnicas utilizadas para o levantamento de dados foram entrevista, desenvolvimento de oficinas e acesso a documentos, principalmente por meio das páginas web institucionais.

As fontes para a informação foram os responsáveis dos cursos, os perfis de formação e, necessariamente, os programas de ensino com conteúdos.

O estudo foi realizado em dez países latino-americanos: Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, El Salvador, Honduras, México, Peru, Uruguai e Ve-

nezuela. Nessas nações, analisaram-se os perfis de 138 universidades, um perfil definido por um sindicato de professores e dois perfis definidos por duas instituições estatais.

Cabe salientar que não se trata de um estudo exaustivo em cada um dos países, nem da região em geral, mas uma validação externa das definições realizadas pelo Grupo de Administração, por meio de especialistas ou de documentação, com o propósito de dispor de uma retroalimentação confiável.

Os resultados do estudo têm basicamente quatro dimensões:

a) *Nível de pertinência das treze macro-competências nos diferentes países*

Da tabela apresentada podem ser obtidas as seguintes conclusões:

- A média geral das treze competências é de 3.36, o que as considera, segundo a escala definida, entre Pertinente e Totalmente Pertinente.
- Dez das treze macro-competências, o equivalente a 77%, têm sido valoradas sobre os três pontos, ou seja, entre Pertinente e Totalmente Pertinente.
- Existem seis macro-competências que ultrapassam a valoração de 3.5, o que significaria que têm sido consideradas Totalmente Pertinentes.
- Três macro-competências possuem uma valoração inferior a três, mas superior a 2.5, ou seja, seriam consideradas Pertinentes.
- A valoração por países é de 2,42 a 3,85; entretanto, nove dos dez países dão uma valoração global maior que três.
- Em termos gerais, é possível afirmar, com base nesses resultados alcançados, que as treze macro-competências constituem um núcleo para os cursos de administração e são ponto inicial para análises posteriores.

**Tabela 5**  
Pertinência das macro-competências por país

<b>Categorias</b>	<b>Macro-competências</b>	<b>Bolivia</b>	<b>Chile</b>	<b>Colômbia</b>	<b>Equador</b>	<b>El Salvador</b>	<b>Honduras</b>	<b>México</b>	<b>Peru</b>	<b>Uruguai</b>	<b>Venezuela</b>	<b>Média</b>
Desenvolvimento pessoal e organizacional	Compromisso ético e responsabilidade social.	4,00	4,00	4,00	3,86	3,00	4,00	4,00	3,75	4,00	2,83	3,74
	Exercer liderança para alcançar objetivos na organização.	4,00	4,00	3,00	3,71	4,00	3,00	4,00	3,75	4,00	2,83	3,63
	Capacidade de aprender a aprender.	3,00	4,00	3,50	4,00	4,00	3,00	4,00	3,50	4,00	1,67	3,47
	Capacidade de comunicação e trabalho em equipe.	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	3,65
Inovação e empreendimento	Detectar oportunidades para empreender negócios inovadores/Capacidade de empreendimento e inovação.*	4,00	4,00	4,00	3,57	4,00	3,00	4,00	3,75	3,50	1,83	3,565
	Formular, avaliar e administrar projetos empresariais em diferentes tipos de organizações.	3,00	3,00	3,00	3,71	3,00	2,00	4,00	3,25	4,00	2,42	3,14

Macro-competências	Bolivia	Chile	Colombia	Ecuador	El Salvador	Honduras	México	Peru	Uruguay	Venezuela	Média País	
Gestão estratégica	Desenvolver um planejamento estratégico, tático e operacional em distintos cenários.	4,00	4,00	3,86	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,42	3,93	
	Aprimorar e inovar o processo administrativo e de negócios.	3,00	3,00	3,57	4,00	3,00	4,00	3,75	3,00	2,75	3,26	
	Identificar e administrar os riscos de negócios das organizações.	3,00	3,00	3,21	3,00	3,00	3,00	3,00	3,25	3,00	1,17	2,86
	Formular e utilizar sistemas de informação para a gestão.	3,00	3,00	3,57	2,00	3,00	3,00	3,00	3,50	3,00	2,33	2,89
	Interpretar a informação contábil e financeira para a tomada de decisões.	4,00	3,00	3,43	4,00	3,00	3,00	4,00	3,25	3,00	2,92	3,31
Análise do negocio	Administrar os recursos humanos, físicos, financeiros e outros da organização.	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,25	3,00	3,25	3,60	
	Avaliar o impacto do marco jurídico na gestão das organizações.	2,00	2,00	3,21	2,00	3,00	4,00	2,75	3,00	3,00	2,65	
Médias	3,46	3,46	3,12	3,67	3,46	3,15	3,85	3,52	3,50	2,42	3,36	

b) *Observações realizadas para cada uma das macro-competências*

Como parte da metodologia de validação da pertinência das macro-competências como elementos centrais no perfil do formado em administração, além do processo quantitativo de valoração descrito anteriormente, foram levantadas observações para cada uma das macro-competências. As principais observações são incorporadas na seguinte tabela.

**Tabela 6**  
Observações para cada macro-competência

	<b>Macro competencia</b>	<b>Observaciones</b>
1	Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo en distintos escenarios	A criterio de los entrevistados, es una macro competencia fundamental para un administrador. Se observa que se desarrolla a través de esta competencia el pensamiento estratégico que debe tener un administrador.
2	Mejorar e innovar el proceso administrativo y de negocios	Se resalta la importancia para un administrador del manejo de los procesos. Se sugiere que el alcance del proceso administrativo y de negocios debe entenderse además en los ámbitos financieros, técnicos y comerciales.
3	Ejercer el liderazgo para el logro de los objetivos en la organización	Todos consideran que si bien es cierto que es una competencia importante para el ejercicio de muchas profesiones para el caso del administrador, se vuelve nuclear, ya que los administradores son los encargados, a través del cumplimiento de la función de gestión de talento humano, de dar ejemplo de liderazgo para conseguir los objetivos institucionales. Se propone desarrollar en esta macro competencia la habilidad para negociar.
4	Formular, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones	Existe la coincidencia de que el manejo de proyectos empresariales es una competencia fundamental para el desempeño de un administrador. Se realiza la observación que es más adecuada al verbo «elaborar» que «formular» proyectos.
5	Interpretar la información contable y financiera para la toma de decisiones	Se propone que esta macro competencia sea: «Gestionar el equilibrio entre la inversión y el financiamiento»; por otro lado, se observa que no sólo es necesario la interpretación de la información financiera, sino también la estadística, para la toma de decisiones.

	<b>Macro competencia</b>	<b>Observaciones</b>
6	Compromiso ético y responsabilidad social	Esta competencia es la segunda mejor valorada. Se discute si para desarrollar esta competencia se debe optar por ser tratada desde una perspectiva sólo transversal o una solución mixta a través de asignatura/s específica/s, acompañadas de un tratamiento transversal. Se propone, para un mejor desarrollo de esta competencia, identificar los aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.
7	Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones	Ocupa el tercer lugar en relación al puntaje más bajo. En la mayoría de las mallas no aparece relacionada directamente a una o varias asignaturas en particular, sino su presencia es a nivel de contenidos.
8	Formular y utilizar sistemas de información para la gestión	Ocupa el segundo lugar en relación al puntaje más bajo. La observación que se repite es de no usar la palabra «formular», sino «definir», y también existe la recomendación que sea una competencia con mayor alcance que no sólo se refiera a los sistemas de información sino a la utilización de las tecnologías de la información y comunicación.
9	Evaluar el impacto del marco jurídico en la gestión de las organizaciones	Es la competencia con el puntaje más bajo. Se realizan dos observaciones sobre su alcance: si debe llegar a «evaluar el impacto» o sólo a conocer el marco jurídico y que debe referirse únicamente al ámbito de las normas comerciales, laborales y tributarias. Por otro lado, en relación a la forma de afrontar a esta competencia, se plantea si para desarrollarla de mejor manera se debe optar desde una perspectiva transversal o a través de asignatura/s específica/s o mixta.
10	Administrar los recursos humanos físicos, financieros y otros de la organización	Ocupa el cuarto lugar en relación a mejor puntuada. Se coincide con el alcance dado al incluir «otros recursos», porque se considera que en los actuales momentos es prioritaria la gestión de la información y el conocimiento de las organizaciones.
11	Capacidad de aprender a aprender	La observación que se present es remarcar que no existe otra forma de estar vigente en el entorno tan cambiante que vivimos con todo el desarrollo vertiginoso de las ciencias.
12	Detectar oportunidades para emprender negocios innovadores	Consideran que los alcances que tienen el emprendimiento e innovación debería ser incorporado en el enunciado; es decir, la propuesta sería: detectar oportunidades para emprender negocios innovadores, proyectos individuales, sociales y gubernamentales.
13	Capacidad de comunicación y trabajo en equipo	Ocupa el tercer lugar en relación a mejor puntuada. La observación es que la comunicación no sólo debe referirse a la oral y escrita, sino en los actuales momentos hacer énfasis en la digital.



É necessário destacar que cada uma das observações foi tratada e avaliada pela equipe, e dependendo do resultado da análise, foi incorporada na sua redação.

### c) *Nível de pertinência das categorias*

**Tabela 7**  
Pertinência por categoria e país

<b>Categorias</b>	<b>Bolívia</b>	<b>Chile</b>	<b>Colômbia</b>	<b>Equador</b>	<b>El Salvador</b>	<b>Honduras</b>	<b>México</b>	<b>Peru</b>	<b>Uruguai</b>	<b>Venezuela</b>	<b>Média Categorias</b>
Desenvolvimento pessoal e organizacional	3,75	4,00	3,50	3,89	3,75	3,50	4,00	3,75	4,00	2,08	3,62
Inovação e empreendedorismo	3,50	3,50	3,50	3,64	3,50	2,50	4,00	3,50	3,75	2,13	3,35
Gestão estratégica	3,25	3,25	3,00	3,55	3,25	3,25	3,50	3,63	3,25	2,42	3,23
Análise do negócio	3,33	3,00	2,50	3,55	3,33	3,00	4,00	3,08	3,00	3,06	3,19

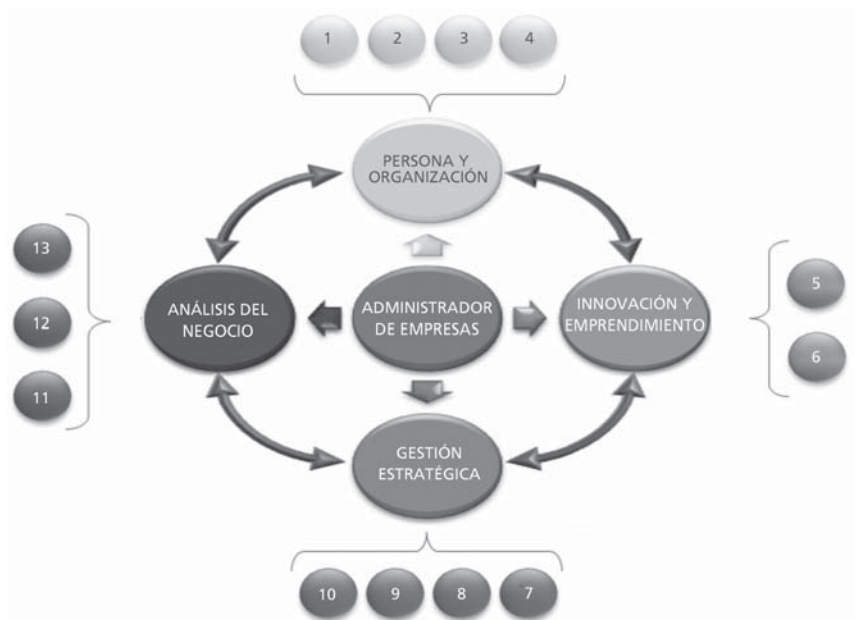
Algumas conclusões decorrentes da análise da Tabela 7.

- Como foi mencionado anteriormente, o nível de pertinência das macro-competências é alto devido ao fato que as categorias que as agrupam também possuem valorações elevadas. Todas as médias estão entre 3 e 4, o que daria como resultado o rótulo de Totalmente Pertinente a Pertinente.
- A categoria que alcança o menor valor é a de Análise do Negócio e a que consegue pontuação mais elevada é a de Desenvolvimento Pessoal e Organizacional.
- Na análise por países, a categoria com melhor pontuação em nove dos dez países é a de Desenvolvimento Pessoal e Organizacional, o que demonstra o interesse e ênfase dadas às capacidades gerais que se relacionam com o indivíduo e as coletividades. Para o caso da Venezuela, é a Análise do Negócio, ou seja, as metodologias e ferramentas que garantam a permanência e crescimento da empresa.

- Em relação às categorias menos valoradas em sua pertinência por países, cinco países (Peru, Uruguai, Chile, Colômbia e Equador) têm a menor pontuação em Análise do Negócio, quatro têm a Gestão Estratégica (Bolívia, Equador<sup>2</sup>, El Salvador e México) e dois a categoria de Inovação e Empreendimento (Venezuela e Honduras).

d) *Incorporação da retroalimentação recebida no processo de consulta aos países*

Cabe lembrar que a primeira definição das categorias se deu no início deste trabalho, com o propósito de validar se com a definição das treze macro competências, ficariam cobertos os quatro eixos fundamentais da área de administração. A seguir são apresentados os nomes definitivos das categorias e suas definições.



**Figura 1**  
Categorias de Administração de Empresas

<sup>2</sup> No caso do Equador, é citado em duas ocasiões devido ao fato que a valoração mais baixa correspondeu a duas categorias com igual valor.

**Tabela 8**  
Definição de categorias

<b>Categorias</b>	<b>Definição</b>
Pessoa e organização	Engloba o conceito de indivisibilidade da pessoa e da organização, no sentido que o talento humano é importante para o desenvolvimento da organização, bem como a relevância da organização para o progresso profissional da pessoa, o que leva ao estabelecimento de um compromisso de mútuo benefício.
Inovação e empreendimento	Essa categoria enfatiza o uso da inovação e a realização de empreendimentos, como motor dos processos de desenvolvimento e transformação empresarial, centrados em uma visão de negócio comprometida com a geração de valor e a melhora do seu entorno.
Gestão estratégica	O propósito fundamental dessa categoria tem como foco a potencialização dos processos administrativos alinhados com a missão e visão organizacionais, direcionando o esforço e recursos ao alcance dos objetivos estratégicos.
Análise do negócio	Contempla a aplicação de metodologias e ferramentas para a otimização de processos e operações, que fazem possível a tomada de decisões, para garantir a permanência e crescimento da organização em um entorno competitivo, incerto e em constante mudança.

Com as categorias detalhadas, se procedeu a revisão das macro-competências. Nas observações realizadas pelos acadêmicos entrevistados foi observado que mais do que aumentar algumas macro-competências ou diminuir as mesmas, seria indispensável ajustar suas definições por três razões: 1) a necessidade de ser precisos com a linguagem das distintas interpretações dadas a alguns termos nos diferentes países; 2) é demandada rigorosidade na linguagem acadêmica; e, 3) pelo alcance exato que devem ter as macro-competências, pois as mesmas podem marcar a diferença entre o perfil de um especialista e o de um usuário.

Essas razões levaram a que se modificasse a redação das treze macro-competências colocando as mesmas em forma verbal. Outras mudanças de consideração aconteceram na redação de duas macro-competências que tinham sido observadas (Ver Tabela 6) por uma falta de

**Tabela 9**  
Categorias e macro-competências finais

Categorias		Macro-competências
1	Pessoa e organização	É ético e socialmente responsável
2		Exerce liderança para a consecução dos objetivos na organização
3		É capaz de aprender a aprender
4		Comunica de forma efetiva e trabalha em equipe
5	Inovação e empreendimento	Detecta oportunidades para empreender negócios
6		Formula, avalia e administra de forma eficaz e eficiente projetos empresariais em diferentes tipos de organizações
7	Gestão estratégica	Desenvolve o planejamento estratégico, tático e operacional em distintos cenários
8		Otimiza o processo administrativo e de negócios
9		Identifica e administra os riscos de negócios das organizações
10		Define e utiliza os sistemas de informação necessários para a gestão
11	Análise do negócio	Analisa a informação contábil, financeira e de mercado para a tomada de decisões
12		Avalia o impacto das legislações comercial, trabalhista e tributária, na gestão das organizações.
13		Otimiza os recursos humanos, físicos, financeiros e outros da organização.

clareza no alcance, e que tiveram uma valoração menor nas consultas realizadas nos países; dessa forma, «Avaliar o impacto do marco jurídico na gestão das organizações», com um alcance que se aproximava mais ao perfil de um advogado, foi substituído por «Avalia o impacto das legislações comercial, trabalhista e tributária, na gestão das organizações»; e, «Formular e utilizar sistemas de informação para a gestão» se transformou em «Define e utiliza os sistemas de informação requeridos para a gestão».

## 1.5. Reflexões

É necessário ratificar que o presente trabalho não é uma pesquisa exaustiva em cada um dos dez países nem da região como um todo, mas uma construção inicial realizada pelo Grupo de Administração do Projeto Tuning-América Latina, constatada por meio de documentos ou pares acadêmicos.

Considerando que a valoração geral que tem recebido as treze macro competências é 3,36, ou seja, dentro da categoria Pertinente a Totalmente Pertinente, é possível afirmar que as treze macro-competências constituem o núcleo para os cursos de administração e são uma valiosa base para estudos posteriores.

Por meio da definição de categorias foi possível realizar uma validação adicional para corroborar que as 13 macro-competências cobrem os eixos fundamentais da administração. A valoração global no nível de categorias foi alta, entre 3,19 a 3,62.

Na validação qualitativa realizada a partir dos comentários e observações solicitadas aos pares acadêmicos sobre as meta competências, foi preferível não recomendar o aumento ou o diminuição do número, mas sim precisar os alcances de algumas delas.

Os resultados também são positivos para os países com valorações que vão de 2,42 a 3,85 na validação das macro-competências. Todavia, a amostra é pequena para generalizar as tendências com a ênfase dada nos diferentes países em relação às categorias.

Um dos produtos do presente estudo passa pelas definições de categorias e macro competências que, com a retroalimentação recebida pelos acadêmicos, foram aprimoradas no seu alcance e precisão.



# 2

## Cenários de futuro para a Área de Administração

### 2.1. Antecedentes

Com o propósito de visualizar os cenários de futuro em relação às novas profissões e competências emergentes para a área de administração, foram entrevistados um total de trinta pessoas reconhecidas e com prestígio em cada um dos onze países, que ofereceram suas percepções sobre o futuro próximo, tomando como alcance referencial um período de vinte anos.

Com base nas análises dessas entrevistas, é apresentada a seguir uma breve descrição do perfil dos entrevistados, as profissões que se vislumbram e as competências identificadas como necessárias para essas profissões futuras.

### 2.2. Breve descrição do perfil dos entrevistados

As trinta entrevistas realizadas estão distribuídas da seguinte forma: oito países com duas entrevistas cada, Venezuela três, Uruguai cinco e Brasil seis.

Em relação ao gênero, 93.4% correspondeu a entrevistados homens e 6.6% mulheres.

No que tange à área acadêmica de formação dos entrevistados, são 33.33% em administração, 13.3% em engenharia comercial, 10% em administração e contabilidade, 6.6% em engenharia mecânica, 6.6%

em informática, 6.6% em sociologia e os demais, ou seja, 23.57% em áreas de direito, comunicação, economia e psicologia.

O 63.33% dos entrevistados têm títulos de mestrado e 36.66% possui titulação de doutorado. Aproximadamente 10% dos entrevistados obtiveram suas titulações de mestrado ou doutorado fora do Brasil.

Desses entrevistados, 36.3% é docente e mais de 80% possui experiência em altos cargos diretivos em empresas públicas e privadas. Entre esses aparecem um ex-vice-presidente da República, dois ministros de Estado e três reitores. Aproximadamente 30% do total correspondem a decanos de universidades. A maioria conta com experiência que supera os dez anos.

### **2.3. Caracterização dos cenários do futuro**

Das entrevistas realizadas é possível observar cenários possíveis no futuro próximo como a visão de duas calçadas opostas que dividem a rua pela qual transitará a humanidade, apartando-se de um cenário e se aproximando a outro.

Os dois cenários estão fortemente influenciados pelos avanços tecnológicos e científicos que mudarão os comportamentos individuais, da família e da sociedade, e têm como fator diferenciador o nível de consciência humana que marcará as relações do homem com seus semelhantes, com a tecnologia, com a cultura e com a natureza.

*O cenário ALFA.* Caracterizado por um elevado nível de consciência das pessoas em suas relações humanas, incluindo os danos ao planeta, os perigos da tecnologia e a responsabilidade social. Esse cenário constitui um mundo mais democrático, e de inclusão das grandes maiorias e das diversidades; com maior acesso à informação, educação e cultura; é, ainda, mais transparente, justo e equitativo, oferecendo oportunidades para as realizações individuais e coletivas, procurando uma melhor qualidade de vida com suporte tecnológico e valores humanos.

*O cenário BETA.* Caracterizado por uma desumanização cada vez mais radical, uma perda de sentido e contato humano. É um mundo no qual cresce a distância entre os grupos sociais como consequência das vantagens de alguns em relação a fatores claramente identificados: acesso



a uma educação de qualidade, compreensão da nova dinâmica de crescimento baseado no conhecimento, pesquisa, inovação e nas novas oportunidades de emprego e remuneração. Os grupos privilegiados terão uma sólida formação e elevado acesso a tecnologias da informação, usufruindo de altos níveis de qualidade de vida, em oposição aos grupos majoritários com uns pobres níveis educativos e grandes demandas econômicas, sociais e políticas.

No entanto, segundo foi afirmado antes, a humanidade transitará pelo cenário GAMA, ou seja, a alternativa dinâmica que se moverá entre os cenários ALFA e BETA.

A seguir, de forma prospectiva, incluem-se algumas características, que de acordo com os entrevistados, terá a humanidade em um futuro próximo:

- A sociedade continuará seu processo de mudança e transformação, se aproximando às novas fronteiras baseadas no conhecimento, na inovação e na comunicação, encarando as transições, agregando as dimensões exigidas pela mudança, ajustando e adaptando comportamentos como, por exemplo, um melhor entendimento dos processos psicossociais, a cultura e os valores, a proteção do meio ambiente e o respeito pela diversidade.
- As mudanças serão contínuas e aceleradas. A sociedade experimentará uma profunda transformação com o uso da tecnologia, cujo impacto será importante na qualidade de vida e terá efeitos negativos nas relações interpessoais pelo uso intenso das ferramentas tecnológicas que gerarão ainda mais gente isolada, paradoxalmente no contexto de um mundo de grande desenvolvimento das redes sociais especializadas.
- O avanço da tecnologia em todas as áreas da sociedade transformará significativamente nosso modo de vida. Os hábitos e estilos de vida continuarão mudando. A chave para o desenvolvimento será a inovação. De processos de robotização até eletrodomésticos inteligentes, além da inovação humana utilizarão a tecnologia para poder desenvolver novos produtos, sistemas de produção, meios de comunicação e informação e serviços, que simplificarão e transformarão a vida cotidiana.

- Será aprofundada a globalização e haverá uma maior mobilidade humana, de produtos, serviços e capitais, e uma grande diversidade de pessoas e realidades trabalhando juntas.
- Os cidadãos estarão mais envolvidos com as decisões políticas e sociais nos seus países.
- Em relação à população, é esperado um incremento demográfico concentrado em certos grupos humanos, dentre outros fatores, a partir de: um aumento da expectativa de vida, sendo previsto que as crianças nascidas depois de 2030 viverão em média 130 anos; paralelamente aumentará a classe média e crescerá significativamente a população com mais de 65 anos (adultos maiores); e todas essas mudanças se darão, principalmente na Ásia.
- O aumento significativo da expectativa de vida estará sustentado pelos avanços em engenharia genética que potencializarão as dimensões física e intelectual dos seres humanos; pela medicina regenerativa e personalizada de acordo ao genoma; aos aportes da nanotecnologia em diagnósticos e tratamentos; e, pelos esforços na medicina preventiva.
- O grande desafio para o futuro da humanidade será resolver a crise climática, pois provavelmente serão duplicadas as necessidades energéticas nos próximos 20 anos, incidindo num maior número e força dos desastres naturais como enchentes, furacões, estiagem, a escassez de água e o acelerado desaparecimento de espécies vivas. Um ponto crucial desse desafio será obter a vontade política, mundialmente, para realizar esforços em prol do aproveitamento de energias mais limpas e mais baratas, da reciclagem, além do cuidado ambiental, para que essas ações tenham escala planetária.
- Do ponto de vista da liderança econômica, são visualizados dois grupos de países: o primeiro conformado pelas máximas potências econômicas, precedido pela China, seguido por Estados Unidos e posteriormente Índia, país que tem a maior taxa de crescimento. O outro bloco está integrado por países consideravelmente distantes dos primeiros: Alemanha, Brasil, Rússia, Reino Unido e França. É observado um maior protagonismo da América Latina na economia mundial, acompanhada dos países asiáticos.

- Por outro lado, a distância econômica entre países diminuirá, mas aumentará entre os cidadãos de um mesmo país.
- O desenvolvimento científico e tecnológico terá lugar principalmente nas áreas de informática, nanotecnologia, novos materiais e biotecnologia. Haverá avanços no estudo do genoma, biologia sintética alinhada à produção de combustível de baixo custo, bioenergia, sustentabilidade: água, energia e alimentos. Se na década dos sessenta foi possível dominar a matéria no nível micro, dando origem à microeletrônica, no futuro se consolidará o nível nano, ou seja, o nível atômico, molecular e celular.
- Em relação à informática, são esperados maiores níveis de automação nas indústrias, manufatura digital com impressoras de três dimensões, a utilização massiva de robôs e a conversão eletrônica dos meios de comunicação por meio de Internet. Estarão disponíveis computadores muito mais poderosos que conectem todo o planeta. Avançará o uso intensivo das redes sociais especializadas e a criação de conhecimento por meio de mecanismos wiki. Um dos grandes dilemas éticos do futuro será a presença de máquinas inteligentes com autonomia própria.
- As empresas serão virtuais e híbridas. As transações e compras serão online e no nível planetário; a maioria dos pedidos será de catálogos eletrônicos e com opções de personalização. Será clara a tendência de empresas integradoras de componentes fabricados em diferentes partes do mundo. Os funcionários serão altamente especializados e haverá uma crescente terceirização dos processos de apoio. A estrutura nas empresas será mínima.
- Toda a informação da mesma categoria econômica, país ou setor industrial estará completamente disponível na web, com a possibilidade de fazer contatos interempresariais reais e efetivos, sem as perdas de tempo e dinheiro que representava a modalidade onde o deslocamento físico era indispensável.
- Será uma sociedade demandante e exigente de produtos e serviços de alta qualidade e com respeito ao meio ambiente.
- Teremos pessoas mais informadas e com possibilidades de comprar e vender em qualquer parte do mundo.

- Devido ao desenvolvimento tecnológico, será observado um crescimento nos negócios de pequenas e médias empresas internacionais.
- Será comum o acesso a mercados financeiros não tradicionais, onde serão criados pequenos sistemas financeiros cooperativos que sustentem o desenvolvimento de microempresários.
- Será comum o desenvolvimento de negócios inclusivos, que considerem em sua cadeia de valor a base da pirâmide e integrem seus diferentes elos.
- Será regra o respeito ao meio ambiente; a preservação dos recursos naturais gerarão cenários de futuro, com a possibilidade de criar novos modelos de negócios.
- A competência se intensificará pela globalização e as vantagens competitivas das empresas não serão derivadas de fontes tradicionais como o capital, a tecnologia e o mercado, mas da inovação, a criatividade e as redes de informação.
- As empresas se desenvolverão mais em serviços do que em outras atividades econômicas.
- Será comum a formação de alianças estratégicas de todo tipo, com provedores e clientes, entre clientes e empresas e entre empresas da mesma categoria.
- Os bens e serviços serão de ciclos cada vez mais curtos.
- Haverá a intensificação do conceito de qualidade de vida das pessoas nas organizações.
- O enfoque de profissões e de unidisciplinaridade dará lugar à ênfase em competências e à formação transdisciplinar.
- A educação virtual crescerá a um ritmo vertiginoso e a tendência será que a modalidade dependerá não do curso, mas de cada matéria em particular.
- Na área do trabalho empresarial surgirá uma separação cada vez mais marcada nos funcionários; competentes e capacitados para desenvolver atividades na empresa, e aqueles que não possuem a ca-

pacidade, simplesmente que executam ordens. Daqui a duas décadas os processos serão mecatrônicos e os funcionários serão cada vez menos necessários. Aumentará a diferença entre as remunerações para pessoas qualificadas e não qualificadas.

- A formação será integral, mas paralelamente com níveis de especialização.
- O trabalho em casa será mais frequente em muitas profissões.

## **2.4. Profissões visualizadas no futuro**

Mesmo considerando que no futuro o conceito atual de profissão perderá força, as demandas ocupacionais virão explicitadas em termos de competências e as pessoas terão que estar certificadas para ocupar posições. A seguir, entretanto, são detalhadas as profissões previstas pelos entrevistados relacionadas com a área de administração, algumas das quais já estão presentes:

### *Analista de dados*

Pessoa dentro da empresa encarregada de analisar a quantidade imensa de dados que possui a organização (triagem de dados) para antecipar e identificar certos comportamentos, por exemplo, dos clientes.

### *Gestor de comunidades*

Profissionais que já começam a aparecer, encarregados de administrar as diferentes comunidades que a empresa participa (redes sociais). Será necessário também um novo psicólogo especialista em persuadir e influir nos novos meios de comunicação, além de um novo antropólogo que seja capaz de analisar os clientes de diferentes culturas, conectados nas redes.

### *Prospector de negócios*

Conhecedor do mundo digital e de legislação internacional, profissional capaz de criar novos modelos de negócios e novas oportunidades neste

mundo interconectado. Uma especialização poderia ser a de mercados financeiros internacionais não tradicionais.

### ***Organizador e animador de eventos de ócio***

Devido ao maior tempo que se prevê para o desenvolvimento de atividades relacionadas com o ócio, serão necessários especialistas profissionais que organizarão essas atividades. Por exemplo, especialistas conhecedores da psicologia, que entendam dos gostos, preferências e cuidados das pessoas da terceira idade.

### ***Eco gestor***

Especialista encarregado de planejar, organizar e executar processos que incorporem o fator do meio ambiente como uma parte substantiva na rotina empresarial.

### ***Provedor de informação relevante***

Especialista em filtrar e oferecer a informação relevante para as organizações. Os entrevistados o visualizam como um profissional que oferece um serviço externo, poupando tempo e esforço empresarial.

### ***Organizador da inteligência coletiva***

Encarregado e responsável de sistematizar todo o conhecimento da empresa (know how) para passar a ser uma empresa inteligente que decide em função da informação, devidamente processada, das experiências anteriores e das práticas exitosas de outras organizações.

### ***Especialista em aprendizado***

Profissional que capacita às empresas, que além de conhecer todos os processos cognitivos e motivacionais, sabe como utilizá-los nos ambientes virtuais.

## **2.5. Competências que demandarão as novas profissões**

As características do administrador serão: um profissional sólido em termos conceituais, que aplica padrões de gestão e certifica processos, produtos e serviços da empresa, e constrói uma organização inteligente que aprende de si mesma por meio de processos sistematizados e boas práticas.

### *Criatividade, inovação e empreendimento*

Capacidades que permitirão dar valor às ideias criativas por meio de novos produtos, processos, serviços, modelos de negócio e iniciativas, com capacidade de assumir riscos e consolidar empresas e negócios.

### *Trabalho em equipe*

Capacidade para trabalhar coletivamente e potencializar sinergicamente o talento humano.

### *Gestão da mudança*

Capacidade para entender os processos de mudança e administrá-los com sucesso.

### *Aplicar conhecimentos na prática*

É fundamental a formação teórica que permita uma fácil movimentação nos diferentes cenários, devendo ser complementada com técnicas e ferramentas para poder dar soluções viáveis e confiáveis.

### *Autoaprendizado*

No marco de um cenário que muda constantemente, é necessária a capacidade de aprender por si mesmo e se atualizar permanentemente.

### ***Pensamento adaptativo***

É a habilidade de pensar e encontrar soluções novas e criativas para problemas vagamente estruturados.

### ***Inteligência social***

Ter a capacidade para se relacionar com outros seres humanos, tanto de forma presencial como através dos meios virtuais e redes sociais.

### ***Competências transculturais***

É a capacidade para compreender a diversidade cultural, seus idiomas e sua forma de atuar.

### ***Competências transdisciplinares***

São as capacidades para compreender diferentes disciplinas e suas inter-relações.

### ***Capacidade de comunicação em novos meios***

Não só no que tange ao formato, mas também no relacionado ao caráter interativo a predisposição para a colaboração virtual.

### ***Compromisso social e com o meio ambiente***

O futuro profissional deverá ser protagonista na sua participação como cidadão, permanecer atualizado das demandas sociais em sua área de conhecimento, e ainda saber como se comportar emocionalmente e politicamente perante essa realidade.

### ***Valoração e respeito à terceira idade***

Os profissionais, principalmente os ocidentais, deverão valorizar e respeitar as pessoas idosas cuja população específica aumentará, devendo



estar pronto para conseguir uma integração por meio de atividades sociais.

### ***Mentalidade orientada ao desenho e aos conteúdos***

Devido ao grande desenvolvimento da informática, os futuros administradores deverão ser capazes de utilizar eficientemente as ferramentas correspondentes às tecnologias informacionais, sendo autônomos para incorporar conteúdos e desenhos.

As principais competências identificadas para as profissões do futuro estão vinculadas com as relações sociais, as organizações, a sociedade e o meio ambiente, à gestão do conhecimento, a comunicação, a gestão das tecnologias, a gestão do futuro, a capacidade de empreendimento e de liderança.

Em relação ao anterior, os entrevistados têm considerado uma ênfase nas competências mais genéricas que podem se relacionar com distintas profissões e áreas disciplinares. Ao que parece, os entrevistados optaram por priorizar as capacidades que permitem ingressar ao conhecimento e aplicar o mesmo em um marco de preservação das relações interpessoais e do meio ambiente, e não tanto em destacar a ênfase nos conhecimentos específicos de cada profissão.



# 3

## Cálculo do volume de trabalho dos estudantes

### 3.1. Introdução

Depois da identificação das competências genéricas e as específicas para a área de administração, foi definido o macro-perfil de um formado em administração de empresas. Em continuidade com este estudo, o passo seguinte foi estimar o volume de trabalho do estudante para conhecer o tempo que dispõe para o desenvolvimento das competências, por meio da consecução dos resultados de aprendizado em cada curso, matéria ou período acadêmico, podendo planejar e priorizar certas atividades que promovam aprendizados mais significativos e relevantes.

Essa definição de perfis de formação por competências traz implicitamente um currículo centrado no estudante e no aprendizado, diminuindo assim o protagonismo tradicional dado para o professor e o ensino.

Do enfoque tradicional, centrado no ensino como transmissão de informação e conteúdos, muda o aprendizado, passando a ser um processo que, além da assimilação do conhecimento, adiciona o desenvolvimento de habilidades, destrezas e valores. Por essa razão, é necessário que as atividades desenhadas em prol do aprendizado não sejam unicamente de caráter presencial, mas que também sejam de presença com autonomia, justamente para dar aos estudantes o tempo e o espaço necessários para a reflexão e a internalização do planejamento curricular.

Mesmo sendo verdade que é muito importante o desenvolvimento de todas as competências definidas para as distintas profissões; no en-

tanto, dada à característica da incerteza e de mudanças constantes do mundo atual, em que o conhecimento de determinadas áreas fica rapidamente obsoleto, ou ainda as profissões surgem e desaparecem, é fundamental a competência «capacidade de aprender a aprender», dando ao futuro profissional a capacidade de se atualizar e se requalificar permanentemente, de acordo com-novos paradigmas alertados pela UNESCO: aprender a aprender para a vida e ao longo da vida.

Para chegar a um valor aproximado do total de trabalho em horas, que um estudante necessita para aprovar as disciplinas de um período acadêmico, foi desenhada uma pesquisa para professores e estudantes correspondentes às 15 áreas do projeto. No total, foram processados 10.086 questionários respondidos por professores e estudantes de 189 unidades acadêmicas das instituições participantes do projeto.

Na área de administração objeto de interesse deste relatório, foram aplicados 919 formulários de pesquisa, das quais 87 foram realizadas com professores das disciplinas selecionadas e 832 com estudantes que pertencem a doze universidades dos onze países participantes nessa área.<sup>3</sup>

A pesquisa foi feita com o depoimento dos estudantes que aprovaram algumas ou todas as disciplinas previstas nos períodos acadêmicos correspondentes a 50% do curso (das disciplinas ou créditos). Foi recomendado que a amostra de estudantes incluísse um número similar de sujeitos com notas variadas, como muito satisfatórias, satisfatórias/boas e baixas. A pesquisa foi aplicada a um mínimo de dez estudantes para cada uma das disciplinas ofertadas pertencentes ao período definido. Em relação aos professores, foram pesquisados todos aqueles que ministraram aulas durante o período acadêmico selecionado. A pesquisa foi estratificada por disciplina.

### **3.2. Resultados da consulta**

Mesmo que a pesquisa tenha sido respondida por docentes e estudantes, os resultados serão apresentados em estratos distintos quando o dado demande necessidade de avaliação específica. Ao contrário, será apresentado um resultado genérico.

---

<sup>3</sup> No grupo de Administração, a Colômbia participa com representantes de duas universidades.

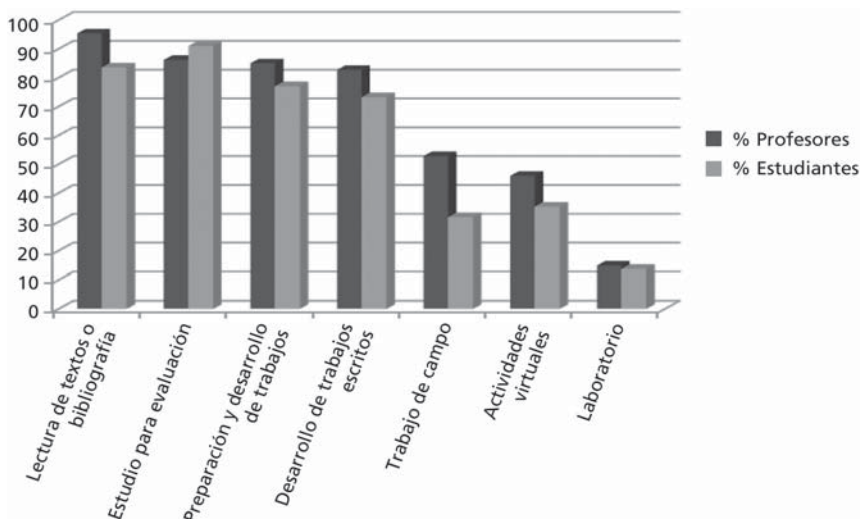
O número de cursos identificados para a pesquisa é de doze. Com duração diversas: um caso de quatro anos, cinco casos de 4,5 anos e seis casos de 5 anos, resultando em uma média de 4,7 anos de duração dos cursos.

O número de disciplinas aprovadas pelos estudantes no período acadêmico selecionado, de acordo com o planejamento proposto pelas instituições educacionais para que os estudantes culminem seus cursos no tempo indicado, surgem resultados revelando que, por período acadêmico em sete casos são seis disciplinas, em três casos são cinco disciplinas, e em dois casos são quatro disciplinas, dando uma média de 5,4 disciplinas por período acadêmico.

Em relação ao tipo de período acadêmico, dez dos doze cursos optam pelo período semestral, um pelo período anual, e um pelo ciclo de nove meses.

O número, em média, de minutos de uma hora acadêmica é de 51,8. O tempo mínimo é de 45 minutos, e o máximo de 60 minutos.

O número de horas presenciais, por semana, para uma disciplina é, em média, de 3,78 para os estudantes, e de 3,82 para os professores.



**Figura 2**

Média de professores e estudantes que indicaram quais atividades não presenciais utilizaram para obter os resultados de aprendizagem

Na Figura 2 pode ser observada a média de maior a menor das atividades não presenciais utilizadas para promover o trabalho independente dos estudantes, no intuito de conseguir os resultados esperados de aprendizado. A atividade não presencial mais utilizada foi leitura de textos ou bibliografia com 95,4% por parte dos professores e 83,5% por parte dos estudantes; enquanto a forma menos utilizada foi a de laboratórios sem a presença de um tutor, com apenas 14% para os professores e 13,7% para os estudantes.

No momento de consultar os entrevistados sobre as horas por semana que os estudantes dedicaram às atividades presenciais e não presenciais para aprovar uma disciplina, a resposta dos estudantes foi, em média, de 7,1 horas semanais, e de 8,4 horas por parte dos professores.

**Tabela 10**

Alguns dados que refletem a carga horária acadêmica de um estudante de administração de empresas

Tempo de duração do curso	4,7 anos
Número de disciplinas por período acadêmico	5,4
Número de horas semanais presenciais	20,5
Número de horas semanais totais (presenciais e não presenciais)	41,9
Relação de horas totais com horas presenciais	2,0
Duração de um semestre acadêmico, medido em semanas	17,0
Número total de horas anuais de dedicação	1.423

Na Tabela 10 pode ser observado que por hora de aula presencial é contemplada uma hora de atividades autônomas ou não presenciais para os estudantes.

Às 1423 horas anuais de dedicação previstas para o estudante, contando as atividades presenciais e as autônomas, se divididas por 60, que é o normalizador do Crédito Latino-americano de Referência (CLAR), dá o valor do crédito de 24 horas, o que evidencia, em termos gerais, uma compatibilidade com o CLAR, pois seu patamar está entre 24 e 33 horas.

Um total de 78,2% dos professores indica que considera no seu planejamento o número de horas não presenciais que os estudantes necessitam para realizar suas atividades; entretanto, no caso dos estudantes, unicamente 24,5% incorporou ao seu planejamento as horas autônomas. Por outro lado, 41,4% dos professores entrevistados declararam que contrastaram o cálculo de horas não presenciais com os estudantes, mas quando isso foi perguntado aos estudantes, 20,1% responderam afirmativamente.

O fato de calcular o volume de trabalho dos estudantes para desenvolver as competências declaradas no perfil do formado e obter os resultados do aprendizado esperado nas disciplinas e períodos acadêmicos é uma tarefa difícil de implementar, mas é necessária para ajustar o cálculo de horas, pois com essa informação de disponibilidade de tempo do estudante é possível priorizar atividades em prol da eficácia e da eficiência na consecução dos objetivos. Neste exercício foi constatada a dispersão e variabilidade das respostas, e isso decorre da quantidade de horas demandada para a obtenção de um resultado de aprendizado que depende de vários fatores como as capacidades individuais dos estudantes, a experiência e a formação dos professores, os métodos, ferramentas e equipamentos para o processo de ensino-aprendizado, dentre outros. No entanto, os resultados apresentados marcam uma tendência e oferecem dados referenciais iniciais para um planejamento curricular.





# 4

## Estratégias de ensino, aprendizado e avaliação

### 4.1. Metodologia utilizada

A metodologia aplicada tem foco na identificação das competências e sua relação com os resultados do aprendizado e, em decorrência disso, foram definidos para cada competência resultados globais de aprendizado e, para cada resultado global, dois níveis de desagregação.

Para a definição dos níveis de desenvolvimento da competência, a desagregação e a definição dos resultados de aprendizados na disciplina, foi utilizada a taxonomia de Bloom revisada por Anderson (2001), fixando os níveis de domínio das competências no ser humano.

Com o propósito de conseguir uma melhor compreensão do perfil do aluno formado na área de administração, foram agrupadas as competências em quatro categorias fundamentais:

- *Pessoa e organização*: inclui o conceito de indivisibilidade da pessoa e da organização, no sentido de que o talento humano é importante para o desenvolvimento da organização, como também o é a organização para o progresso profissional da pessoa, o que leva ao estabelecimento de um compromisso de mútuo benefício.
- *Inovação e empreendimento*: essa categoria enfatiza o uso da inovação e a realização de empreendimentos como motor dos processos de desenvolvimento e transformação empresarial, centrados em uma

visão de negócio comprometida com a geração de valor e a melhora do entorno.

- *Gestão estratégica*: o propósito fundamental dessa categoria é potencializar os processos administrativos alinhados com a missão e visão organizacionais, direcionando os esforços e recursos para atingir os objetivos estratégicos.
- *Análise do negócio*: contempla a aplicação de metodologias e ferramentas para a otimização de processos e operações, que fazem possível a tomada de decisões, para garantir a permanência e crescimento da organização, em um entorno competitivo, de incerteza e dinâmico.

Utilizando essas categorias, foram validadas treze macro-competências que definem o meta-perfil de um administrador no mundo atual, seguindo a metodologia indicada no capítulo II «Estudo do meta-perfil de egresso de um administrador».

Depois de realizar uma análise em que se verificou a presença das macro-competências definidas nas disciplinas dos projetos pedagógicos dos cursos das instituições participantes, e com o fim de exemplificar alguns aspectos, tanto do processo ensino-aprendizado, bem como da avaliação diagnóstica, formativa e somativa, o Grupo de Administração decidiu realizar, para o presente relatório, um processo de construção holístico.

A seguir são apresentadas duas macro-competências definidas no meta-perfil, que foram selecionadas levando em consideração o fato de que as mesmas estão presentes em todos os programas acadêmicos da área de administração, particularmente nas instituições participantes no projeto.

- a) Competência: «comunica-se de forma efetiva e trabalha em equipe».
- b) Competência: «Analisa a informação contábil e financeira para a tomada de decisões gerenciais».

## **4.2. Definição e descrição das macro-competências selecionadas**

### **a) «Comunica-(se) de forma efetiva e trabalha em equipe»**

Um dos objetivos principais dessa competência é desenvolver habilidades para a comunicação organizacional, ou seja, é o tipo de comunicação interpessoal ou grupal, que se dá no entorno das organizações.

Outro aspecto dessa competência é desenvolver nos estudantes a capacidade de trabalho em equipe, ou seja, o compromisso com as metas estabelecidas no próprio grupo.

### **b) «Analisa a informação contábil e financeira para a tomada de decisões gerenciais»**

Essa competência procura desenvolver no estudante o uso e aplicação de ferramentas e metodologias que apoiem a otimização de processos e operações, possibilitando a tomada de decisões para garantir a permanência e o crescimento da organização em um entorno competitivo, incerto e cambiante.

## **4.3. Nível de desenvolvimento das competências, enumeração dos resultados do aprendizado identificados**

Considerando que por meio dos resultados de aprendizado dos estudantes, em situações sob controle do professor, é possível identificar o nível de desenvolvimento de uma competência, nesta seção é apresentada, para cada uma das competências selecionadas, o nível de desenvolvimento esperado, funcionando como referência para identificar sua presença nos projetos pedagógicos de cada uma das universidades participantes. Como exemplo, são listados os nomes de algumas das disciplinas mencionadas como as mais apropriadas para medir o avanço ou nível de domínio no desenvolvimento da competência: Linguagem e Comunicação, Análise e Expressão Verbal, Comportamento Organizacional e Trabalhos finais de graduação.

**Tabela 11**

Desagregação da competência  
«Comunica-se de forma efetiva e trabalha em equipe»

Resultados Globais de Aprendizado	Nível 1 de desagregação	Nível 2 de desagregação
1 Identifica conceitos de comunicação interpessoal, grupal e organizacional e de trabalho em equipe	1.1. Reconhece a importância da comunicação efetiva.	1.1.1. Identifica os componentes e processos de comunicação: verbal, não verbal e digital.
		1.1.2. Identifica os elementos específicos de uma comunicação técnica.
	1.2. Reconhece a importância do trabalho em equipe.	1.2.1. Reconhece os componentes e processos de um trabalho em equipe.
		1.2.2. Relaciona a comunicação efetiva e o trabalho em equipe.
2 Compreende o impacto da comunicação efetiva e do trabalho em equipe na organização	2.1. Compreende o impacto da comunicação nos processos humanos e organizacionais.	2.1.1. Explica o papel da comunicação efetiva.
		2.2.1. Expõe e dá exemplos da importância da comunicação e o trabalho em equipe no desenvolvimento das organizações.
	2.2. Compreende a importância do trabalho em equipe para o desenvolvimento da organização.	2.2.2. Utiliza corretamente os elementos-chave que as organizações devem utilizar para o trabalho em equipe.
3 Utiliza a comunicação e o trabalho em equipe para atingir os objetivos organizacionais	3.1. Comunica-se efetivamente.	3.1.1. Utiliza corretamente a comunicação digital no âmbito organizacional.
		3.1.2. Aplica corretamente os elementos de uma comunicação organizacional efetiva e argumenta com critérios técnicos seus pontos de vista.
	3.2. Aplica o trabalho em equipe como mecanismo para atingir os objetivos empresariais.	3.1.1. Utiliza corretamente os elementos-chave que as organizações devem utilizar para o trabalho em equipe.

**Tabela 12**

Desagregação da competência  
«Analisa a informação contábil e financeira  
para a tomada de decisões gerenciais»

Resultados Globais de Aprendizado	Nível 1 de desagregação	Nível 2 de desagregação
1 Identifica os componentes da estrutura contábil e financeira da empresa	1.1. Conhece os fundamentos contábeis e financeiros.	1.1.1. Identifica os fundamentos contábeis e financeiros.
		1.1.2. Entende os princípios de contabilidade geralmente aceitos.
		1.1.3. Conhece os diferentes tipos de contabilidade (financeira, custos, tributária e gerencial)
	1.2. Identifica a estrutura dos estados financeiros.	1.2.1. Conhece os estados financeiros básicos.
		1.2.2. Estabelece a inter-relação entre os diferentes estados financeiros
2 Interpreta a informação por meio de indicadores financeiros	2.1. Conhece as técnicas de análise financeira.	2.1.1. Estabelece diferenças entre as técnicas de análise financeira.
		2.1.2. Estabelece relações entre as técnicas de análise financeira.
	2.2. Utiliza as técnicas de análise financeira para a tomada de decisões.	2.2.1. Realiza a análise vertical e horizontal.
		2.2.2. Realiza a análise de tendências.
		2.2.3. Interpreta os resultados das análises.
3 Tomada de decisões gerenciais a partir da informação contábil e financeira	3.1. Identifica os problemas.	3.1.1. Realiza o diagnóstico financeiro.
		3.1.2. Identifica, caracteriza e prioriza os problemas de acordo com contexto.
	3.2. Propõe alternativas de solução, as avalia e toma a decisão.	3.2.1. Avalia o impacto das diferentes alternativas.
		3.2.2. Escolhe e sustenta a alternativa selecionada.

Assim como no caso da competência anterior, apresentada na Tabela 11, os níveis de desenvolvimento estabelecidos nesta competência (Tabela 12), também têm presença nas disciplinas que integram o pro-

jeto pedagógico de curso de cada uma das instituições participantes. Para essa competência, os nomes das disciplinas mencionadas como as mais apropriadas para medir o avanço no desenvolvimento desta competência foram: Contabilidade financeira, Matemática-financeira, Custos, Finanças e Avaliação de projetos.

#### **4.4. Estratégias de ensino-aprendizado para produzir os resultados do aprendizado identificados e estratégias sugeridas para a avaliação dos resultados do aprendizado**

##### *4.4.1. Estratégias de ensino-aprendizado*

As estratégias didáticas conduzem o desenho de atividades que produzem resultados de aprendizado desejados. No caso da área de administração têm sido identificadas as seguintes:

##### Exposição dialogada

Nesta estratégia metodológica, a participação dos estudantes durante as explicações dos docentes consiste em analisar, interpretar e sintetizar a exposição do professor e, em alguns casos, são levados a formular perguntas ou a participar em uma pequena discussão.

##### Estudo de casos

Sob a presente metodologia, os docentes promovem que os estudantes enfrentem situações reais e simuladas que levem à tomada de decisões, valorizem estratégias e ações e emitam juízos de valor.

##### Jogo de papéis

Consiste, basicamente, em um jogo no qual os estudantes desenvolvem um determinado papel.

##### Desenvolvimento de projetos

Os estudantes, em pequenas equipes ou de forma individual, planejam, organizam, avaliam e executam um projeto que responda às necessidades colocadas perante uma determinada situação ou organização.

## Práticas profissionais

São passagens pelas organizações que permitem ao estudante aplicar seus conhecimentos ou adquirir novas experiências em uma situação real.

## Simulação

Desenvolve o aprendizado do estudante por meio da tomada de decisões em situações simuladas em diferentes cenários.

## Dinâmicas grupais

Desenvolve habilidades de relações interpessoais e liderança que preparam o aluno para o trabalho em equipe.

## Foros

São interações dos estudantes com um grupo, motivadas por um moderador, em torno de um tema de interesse.

## Debates e painéis

Argumentação e defesa de uma postura em torno de um tema de interesse.

## Ensaaios ou trabalhos escritos

Têm o objetivo de motivar os estudantes para que expressem por escrito sua interpretação pessoal ou grupal de tema ou assunto específico.

## Apresentações e exposições orais

Têm o objetivo de motivar os estudantes para que expressem oralmente os resultados de trabalhos ou projetos pessoais ou grupais de um tema ou assunto específico.

É o caso da competência «*O aluno se comunica de forma efetiva e trabalha em equipe*». As estratégias de ensino-aprendizado que se identificaram nos cursos relacionados ao desenvolvimento dessa competência nos projetos pedagógicos das instituições participantes são apresentadas na Tabela 13.

**Tabela 13**

Algumas estratégias de ensino- aprendizado identificadas no desenvolvimento da competência «Se comunica de forma efetiva e trabalha em equipe»

Estratégias de ensino-aprendizado	México	Venezuela	El Salvador	Peru	Chile	Colômbia	Equador	Bolívia	Brasil	Uruguai	Honduras
Classe magistral	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X
Estudo de casos	x	x	x	x	x		x	x	x	x	X
Jogo de papéis	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Desenvolvimento de projetos	x	x		x	x			x			x
Práticas profissionais	x		x	x	x	x		x	x		x
Simulação				x	x		x		x		
Dinâmicas grupais	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Foros							x	x	x		x
Debates e painéis		x		x	x	x					
Ensaio ou trabalhos escritos	X		x	x	x	x	x	x	x		x
Apresentação e exposições orais	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

No Quadro 14 se apresentam as estratégias de ensino-aprendizagem que se identificaram em cursos que teriam relação com o desenvolvimento da competência «*Analisa a informação contábil e financeira para a tomada de decisões gerenciais*» nos projetos pedagógicos das instituições participantes.



**Tabela 14**

Algumas estratégias de ensino-aprendizado identificadas  
no desenvolvimento da competência  
«Analisa a informação contábil e financeira  
para a tomada de decisões gerenciais»

Estratégias de ensino-aprendizado	México	Venezuela	El Salvador	Peru	Chile	Colômbia	Equador	Bolívia	Brasil	Uruguai	Honduras
Classe magistral	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Estudo de casos	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Jogo de papéis		x				x	x	x	x		
Desenvolvimento de projetos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Práticas profissionais	x		x	x	x	x		x		x	x
Simulação	x	x		x	x	x	x	x	x		
Dinâmicas grupais	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Debates e painéis / Argumentação e discussão	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x
Ensaios ou trabalhos escritos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Apresentação e exposições orais	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

#### 4.4.2. Estratégias de avaliação

As estratégias de avaliação são atividades que têm o objetivo de medir o nível de desenvolvimento das competências. No caso da área de administração, tem-se identificado as seguintes:

##### Exames escritos

A estratégia avaliativa da prova escrita constitui a forma de avaliação mais conhecida e mais utilizada. Esta prova é geralmente cronometrada e efetuada com controle. O docente pede aos estudantes que respondam por escrito questões relativas ao programa da disciplina.

## Observação direta

Essa estratégia de avaliação se centra no processo de atenção, recopilação e registro de informação, em que o docente se apoia nos próprios sentidos. A opção permite verificar o desempenho do estudante por meio da definição de pautas de observação ou lista de cotejo com base nos resultados esperados.

## Documentos escritos

Um documento escrito que se transforma em uma prova material do desempenho do estudante ou de uma equipe de estudantes.

### **4.5. Reflexões**

Depois de ter analisado o processo de ensino-aprendizado e o sistema de avaliação das competências selecionadas dos planos de ensino das universidades participantes na área de administração, destacam-se os seguintes aspectos:

- No desenvolvimento das competências é observado um processo gradativo equivalente a três níveis: baixo, médio e alto.
- As metodologias de ensino-aprendizagem que favorecem o desenvolvimento das competências são aquelas em que os alunos geram evidências do nível de avanço da competência.
- No que tange às estratégias de avaliação, é importante destacar que 100% das disciplinas analisadas utilizam como estratégia de avaliação as provas escritas, que devem estar presentes. Todavia, não deve ser a estratégia fundamental.
- A avaliação do desenvolvimento das competências nos estudantes permitirá realizar uma melhoria nos programas acadêmicos, oportunamente.

# 5

## Reflexões gerais

- Em relação à pesquisa do meta-perfil do formado em administração, dadas as validações efetuadas ao interior do Grupo, e ainda fazendo comparações entre os países da região, é possível afirmar que as treze macro-competências definidas constituem o núcleo na formação de estudantes de administração.

Um dos produtos secundários nesta pesquisa são as definições de categorias que também foram validadas.

- As trinta entrevistas realizadas nos onze países latino-americanos para definir os cenários futuros, e ainda as correspondentes profissões e competências referem-se a profissionais muito qualificados e de grande reputação na área.

É possível prever dois cenários possíveis no futuro próximo, com a visão de duas vias opostas que marcam o caminho pelo qual transitará a humanidade, se apartando e aproximando, influenciados pelos avanços científicos, tecnológicos e diferenciados pelo nível de consciência dos seres humanos.

O conceito atual de profissão irá perdendo força. As demandas ocupacionais virão explicitadas em termos de competências, e assim as pessoas terão que estar certificadas para ocupar posições; não obstante, os entrevistados identificaram profissões relacionadas com a área da administração, algumas das quais já estão presentes.

As principais competências identificadas para as profissões do futuro estão vinculadas às relações sociais, às organizações, à sociedade e

ao meio ambiente, à gestão do conhecimento, à comunicação, ao manejo das tecnologias, à gestão do futuro, à capacidade de empreendimento e de liderança. É fundamental levar em consideração as competências mais genéricas que podem se relacionar com distintas profissões e áreas disciplinares.

- O fato de estimar o volume de trabalho dos estudantes, para que eles consigam desenvolver as competências declaradas no perfil do formado e obter os resultados de aprendizados esperados nas disciplinas e períodos acadêmicos, é uma tarefa difícil. Todavia necessária, para assim, ir ajustando as comparações. Pois, só por meio do conhecimento da disponibilidade de tempo do estudante é possível priorizar atividades e ser mais eficaz e eficiente para assim atingir os objetivos. Neste exercício foi constatada a dispersão e variabilidade das respostas, e isso decorre da quantidade de horas demandadas para a obtenção de um resultado de aprendizado, que depende de vários fatores, como as capacidades individuais dos estudantes, a experiência e formação dos professores, os métodos, ferramentas e equipamentos para o processo de ensino-aprendizagem, dentre outros. No entanto, os resultados apresentados marcam uma tendência e oferecem dados referenciais iniciais para um planejamento curricular.
- Depois de ter analisado o processo de ensino- aprendizagem e o sistema de avaliação das competências selecionadas dos planos de ensino das universidades participantes, na área de administração nos onze países, destacam-se algumas características comuns: no desenvolvimento das competências, observa-se um processo gradativo que corresponde a três níveis: baixo, médio e alto; as metodologias de ensino-aprendizado que favorecem o desenvolvimento das competências são aquelas em que os alunos geram evidências no nível de avanço da competência; no que tange às estratégias de avaliação, é importante destacar que 100% das disciplinas analisadas utiliza como estratégia de avaliação as provas escritas, que devem de fato estar presentes, mas essa não deve ser a estratégia fundamental no processo de ensino-aprendizado na área de administração; e que a avaliação do desenvolvimento das competências nos estudantes permitirá realizar uma melhora nos programas acadêmicos oportunamente.

# 7

## Lista de contatos da Área de Administração

<p>Coordenador da Área de Administração:</p> <p><b>César Esquetini Cáceres</b></p> <p>Universidad Tecnológica Equinoccial (Ecuador) cesqueti@innovateq.net</p>	
<p><b>Bolivia</b> <b>Mabel Becerra Urquidi</b></p> <p>Universidad Privada Santa Cruz de la Sierra mabelbecerra@upsa.edu.bo</p>	<p><b>Brasil</b> <b>Guilherme Marback Neto</b></p> <p>Centro Universitário Jorge Amado gmarbackneto@uol.com.br guilherme.marback@unijorge.edu.br</p>
<p><b>Chile</b> <b>Bernardina Cisternas Arapio</b></p> <p>Universidad de Tarapacá bcistern@uta.cl</p>	<p><b>Colômbia</b> <b>Ricardo Uribe Marín</b></p> <p>EAFIT ruribe@eafit.edu.co</p>
<p><b>Colômbia</b> <b>Calixto Mendoza Roca</b></p> <p>Fundación Universidad del Norte cmendoza@uninorte.edu.co</p>	<p><b>El Salvador</b> <b>Adán Vaquerano Amaya</b></p> <p>Universidad Centroamericana «José Siméon Cañas» avaquera@buho.uca.edu.sv</p>

<p><b>Honduras</b> <b>Marcio Sierra Varela</b></p> <p>Universidad Nacional Autónoma de Honduras sierra.marcio@hotmail.es</p>	<p><b>México</b> <b>Bárbara Valle Torres</b></p> <p>Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey bvalle@itesm.mx</p>
<p><b>Peru</b> <b>Sergey Udolkin Dakova</b></p> <p>Universidad del Pacifico udolkin_s@up.edu.pe</p>	<p><b>Uruguai</b> <b>Beatriz Güinovart Firpo</b></p> <p>Universidad de La República beatriz@internet.com.uy beatriz@ccee.edu.uy</p>
<p><b>Venezuela</b> <b>Gustavo Adolfo Pereda Lecuna</b></p> <p>Universidad Católica Andrés Bello gpereda@ucab.edu.ve</p>	

Para obter mais informações sobre o projeto Tuning:

Coordenadores Gerais do Projeto Tuning	
<p><b>Julia González</b></p> <p>juliamaria.gonzalez@deusto.es</p>	<p><b>Robert Wagenaar</b></p> <p>r.wagenaar@rug.nl</p>

### **Pablo Beneitone (Diretor)**

International Tuning Academy  
Universidad de Deusto  
Avda. de las Universidades, 24  
48007  
Tel. +34 94 413 9467  
Espanha  
pablo.beneitone@deusto.es

Cofinanciado pela

