

MÉTODO PARA A CONSTRUÇÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS DO EGRESSO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Marcos Amatucci¹

Resumo

Este trabalho expõe um Método para a construção do perfil do egresso de curso de Administração, em termos de Competências. O Método possui um núcleo conceitual que inclui um modelo contingencial que relaciona itens do perfil com demandas técnicas da profissão e demandas do ambiente de negócios, definindo as variáveis dependentes e independentes, e as funções de transferência que relaciona os dois conjuntos de variáveis; bem como um conceito de Competências de Formação para ser utilizado em escolas de Administração. O modelo foi desenvolvido para cursos de Administração, mas pode ser extrapolado para cursos profissionalizantes em geral, como engenharia, por exemplo.

Palavras-chave: educação em Administração; perfil do egresso; planejamento escolar; competências do administrador.

Abstract

This study presents a Method to build a Management undergraduate course planned profile, in terms of competences. The Method has a conceptual core that includes a contingencial model of relationship between the profile attributes and the environment demands of managerial competences, as well as technical demands of the manager profession. It defines independent and dependent variables and “transfer functions” that relates the variables one to another. It has also a special concept of competence, specially developed for educational purposes. The model was developed to management education, but it can be easily transferred to other undergraduate course of technical characteristics, like engineering, for instance.

Key-words: Management education, alumnae profile, education planning, manager competences.

¹ Doutor em Administração de Empresas pela FEA/USP (2000). Mestre em Administração de Empresas pela EAESP/FGV (1994). Diretor Nacional de Administração da ESPM. E.mail: marcosamatucci@espm.br

Introdução

Este trabalho resume as conclusões conceituais do trabalho de doutoramento do autor, que consistiu na elaboração de um Método para a obtenção do perfil do egresso dos cursos de Administração. A tese incluiu a aplicação do Método e a validação dos resultados; este trabalho descreve a estrutura e os conceitos do Método.

O conceito de Competências de Formação

Os perfis de egresso dos planos pedagógicos dos cursos de Administração pecam pela heterogeneidade com que os atributos são escritos. A primeira coisa a fazer ao se escrever um perfil de maneira sistemática é padronizar a maneira com que os atributos do perfil serão escritos.

Nosso Método utiliza um conceito de Competências, que são conjuntos de habilidades intelectuais, especialmente formulado para a utilização em escolas. Os conceitos de competências encontrados em textos acadêmicos e documentos empresariais pecam em atender simultaneamente quatro critérios que um conceito de competências deveria atender para servir ao planejamento escolar: 1) Tratar de atributos futuros do formando de uma IES² – os perfis correntes referem-se a características de pessoas existentes em cujo desempenho se deseja espelhar; 2) Concretude, factibilidade e relevância, critérios estabelecidos por MCLELLAND (1973) para que os descritores de comportamentos fossem realmente úteis ao mundo do trabalho; 3) Relacionar-se com as atividades pedagógicas formativas, mormente comunicar-se com a taxonomia dos objetivos instrucionais de BLOOM ET AL.(1974); e 4) Descrever atributos complexos e flexíveis, exigência da competência intelectual da economia do conhecimento.

Isto considerado, segue o conceito de competência que atende aos quatro critérios:

Competências de Formação são atributos ou qualidades humanas, factíveis e relevantes, obtidas por aprendizagem, do profissional que a Instituição de Ensino Superior deseja formar, tendo em vista a ação, com consciência e conhecimento de causa,

² Instituição de Ensino Superior.

na situação de trabalho futura. Atribuir competências a um indivíduo visa torná-lo competente, isto é, pronto para a ação consciente e com conhecimento de causa.

As Competências de Formação deverão ser expressas de maneira padronizada em termos de:

- a) *Capacidades*, que representam as *ações* (genéricas) em seu estado potencial, redigidas na forma “*deverá ser capaz de*”, ou “*capacidade de*”;
- b) *Atitudes* que o sujeito desenvolve em relação à situação de trabalho; e
- c) *Conhecimentos genéricos e flexíveis* (isto é, *teóricos*).

O conjunto destes atributos, ainda, deve refletir a preocupação com a sua factibilidade e relevância. Esse conceito de competências, servindo ao planejamento escolar, é compatível com as formulações de Bloom (1974) para objetivos educacionais, com as quais os professores em geral estão familiarizados. Por este motivo difere um pouco da redação de competências geralmente utilizadas nas empresas.

O modelo contingencial de competências

O método pressupõe um modelo contingencial de relacionamento entre as variáveis relevantes: os atributos do perfil, expressos em termos de Competências de Formação, são contingentes a variáveis do ambiente das organizações e a variáveis técnicas da profissão.

Portanto, a resposta à pergunta “*quais são os atributos relevantes num profissional em determinada época?*” é: depende de fatores ambientais e de fatores técnicos – tal qual, na abordagem contingencial da teoria das organizações, a estrutura e a estratégia das empresas dependem do ambiente onde aquelas atuam e da tecnologia que exploram.

As variáveis ambientais e técnicas, que determinam os atributos do perfil, serão denominadas *fatores determinantes*. Por “*fatores determinantes*” (ou simplesmente “*determinantes*”) estamos entendendo as variáveis do ambiente ou técnicas, que

demandam atributos do profissional de Administração, na relação contingencial explicada acima.

Os atributos do perfil são contingentes aos fatores determinantes.

Os fatores determinantes podem ser de ordem social ou de ordem técnica. Assim, por exemplo, a globalização efetivou uma mudança social nas organizações, colocando pessoas de culturas muito diferentes para trabalharem juntas. Isto é uma *determinante*, que demanda o *atributo* do perfil do profissional, de ser capaz de lidar com diferenças culturais de pessoas – exercer *multicultural management*. Por isso, nesse exemplo, a habilidade de lidar com diferenças culturais de pessoas é *contingente* à globalização.

Não obstante, as atividades administrativas exigem que se faça planejamento – uma exigência técnica da profissão; logo, o profissional deverá ter a capacidade de produzir um planejamento, entender um planejamento e agir de acordo com um – estas capacidades são *atributos* do perfil deste profissional. Novamente, a capacidade de produzir um planejamento é *contingente* às exigências técnicas de administrar.

Em função dessa variedade, nosso modelo classifica os fatores determinantes em quatro grupos: fatores determinantes *invariantes* (ou de ordem técnica), fatores determinantes *mundiais*, fatores determinantes *nacionais*, e fatores determinantes *regionais/específicos*. Os critérios dessa classificação serão apresentados mais adiante.

Cada um destes grupos de fatores irá determinar um grupo correspondente de atributos do perfil. Como corolário, o perfil resultante de nosso método será estratificado, pois seus atributos serão divididos em grupos correspondentes à classificação dos fatores determinantes.

Em termos gerais, a relação de contingência entre os fatores determinantes e os atributos de perfil pode ser representada por uma “função” contingencial do tipo:

$$a = f(A, T),$$

onde *a* representa o grupo dos atributos do perfil, *A* as variáveis ambientais, e *T* as variáveis técnicas. *A* e *T* são *fatores determinantes*. *f* é o tipo de relacionamento de

determinação entre o fator determinante e o atributo do perfil – que, lembramos, é um relacionamento de contingência, e não de necessidade lógica.

Classificando os fatores determinantes em quatro tipos, e identificando-se as variáveis puramente técnicas com os *fatores invariantes*, podemos escrever:

$$\begin{aligned}a_i &= f_1(T) \\a_g &= f_2(A_g) \\a_n &= f_3(A_n) \\a_{re} &= f_4(A_{re})\end{aligned}$$

O que significa que os atributos invariantes a_i são determinados por fatores determinantes técnicos T , invariantes; os atributos mundiais ou globais a_g são determinados por fatores determinantes ambientais mundiais A_g ; os atributos nacionais a_n por fatores determinantes nacionais A_n ; e os atributos regionais/específicos a_{re} por fatores determinantes regionais/específicos A_{re} .

Em seguida, detalhamos a classificação e a relação de determinação (f_1, f_2, f_3 e f_4).

Quais tipos de fatores determinantes relacionam-se com quais tipos de atributos?

Esta outra pergunta, nada trivial, leva-nos a *classificar* os fatores determinantes em diferentes níveis de abrangência, em primeiro lugar, para depois especificar quais os tipos de determinantes são relevantes em cada nível de abrangência, e então verificar que tipo de atributo profissional estes fatores determinantes estão a demandar. Vamos ao primeiro passo.

Para dar conta das diferenças, utilizamo-nos de uma analogia com a estratificação da cultura organizacional, de MORGAN (1995). A analogia consiste em comparar as diferenças de formação de alunos entre escolas diversas, com as diferenças de cultura entre organizações – parece razoável supor que os fatores que condicionam as diferenças culturais sejam similares aos fatores que condicionem as diferenças entre formações de egressos; além disso, as escolas também são organizações possuidoras de cultura

organizacional. Em seu livro, MORGAN delinea uma *estratificação* da cultura de uma organização:

“Neste capítulo, será explorada a idéia de que a organização é em si mesma um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade. Em segundo lugar, será focalizada a idéia de que a cultura varia de uma sociedade para outra e examinado como isto ajuda a compreender variações nacionais nas organizações em diferentes países. Em terceiro lugar, serão explorados padrões de cultura corporativa, e de sub-cultura entre e dentro das organizações.” (MORGAN, 1995:116).

Para quem procurava explicar as diferenças de formação entre instituições de ensino, isto pareceu servir como uma luva. Levamos essa idéia para discussões com professores em diversos fóruns informais e formais, dos quais destacamos dois encontros nacionais para a discussão de Diretrizes Curriculares, fomentados pelo MEC³.

O primeiro encontro foi promovido pela ABMES (Associação Brasileira das Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior), a pedido do Ministério da Educação. Realizou-se em Brasília em 28/01/1998, e resultou numa proposta de Diretrizes Curriculares para os cursos de Administração. O grupo de Cursos de Administração, do qual fomos o relator, aceitou nossa sugestão de relacionamento entre as instâncias do perfil.

O segundo momento foi o Encontro Nacional sobre Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Administração⁴. Nele, um esboço da Figura 1 foi apresentada por nós e aprovada, junto com o texto abaixo, como proposta do grupo de trabalho “Perfil, Habilidades e Competências”, para compor a proposta de Diretrizes Curriculares do Encontro, para o MEC.

³ Através do Edital no. 4 de 10/12/1997, o MEC convidou as IES, organizadas em associações ou encontros, a apresentar propostas de Diretrizes Curriculares que substituiriam os atuais Currículos Mínimos, para cada curso de nível superior. Entre os itens solicitados, encontra-se o perfil profissiográfico do egresso do curso.

⁴ Promovido pelo CFA (Conselho Federal de Administração), UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina), ACAFE e Fundação ESAG (Estudos Superiores de Administração e Gerência).

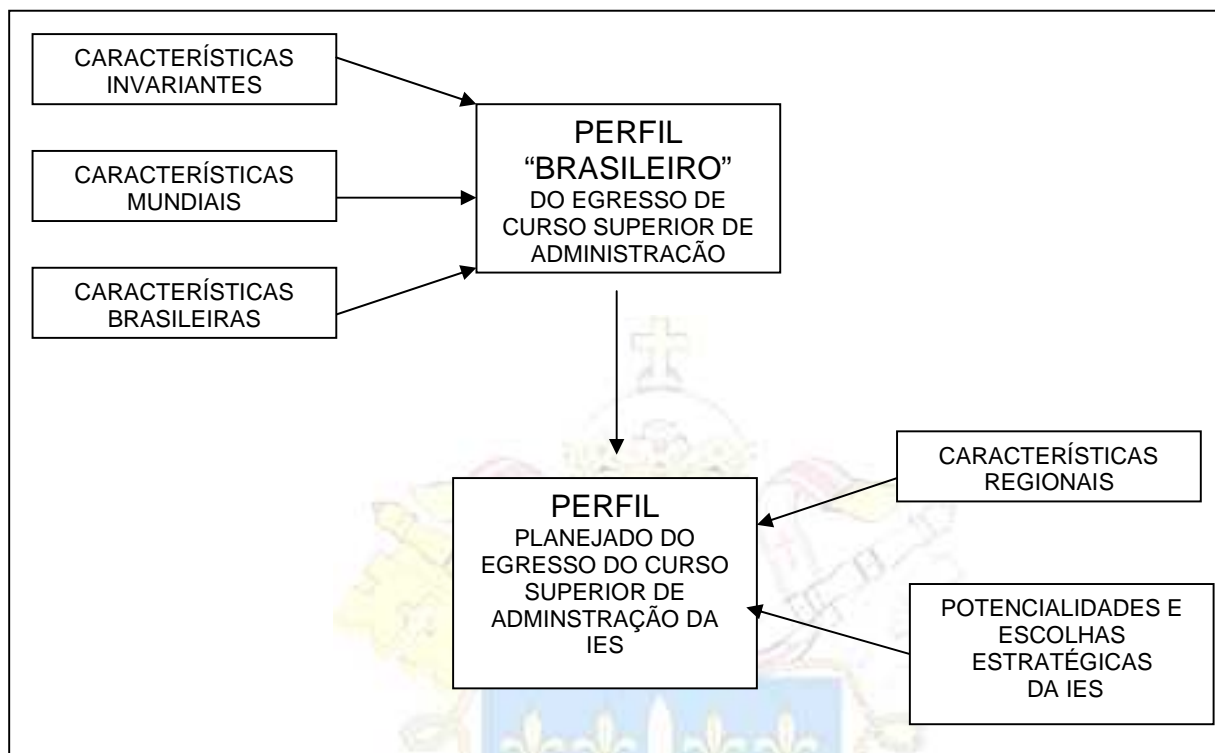


Figura 1 – Níveis e determinantes do perfil do egresso do curso de Administração.

Nesta ocasião, a idéia dos diferentes níveis, em conjunto com as diferentes determinantes e responsabilidades aparece mais amadurecida. O texto diz:

“O perfil do administrador brasileiro é composto por um conjunto de características “invariantes”, próprias do administrador, um conjunto de variáveis determinadas pela situação macroeconômica e sociopolítica mundial, e um conjunto de variáveis que refletem as condições brasileiras. É de responsabilidade do MEC atualizá-lo, divulgá-lo e aferi-lo. O perfil do egresso desejado do curso de Administração, de responsabilidade das IES, deve estar no âmbito do perfil brasileiro, refletindo as características regionais, e potencialidade das IES e suas escolhas estratégicas.” ENCONTRO NACIONAL SOBRE DIRETRIZES CURRICULARES PARA OS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – RECOMENDAÇÕES DOS GRUPOS DE TRABALHO (1998).

O grupo de trabalho também traçou as fronteiras de responsabilidade sobre os âmbitos, entre o MEC e as IES – o que está expresso na Figura 1, acima – bem como

recomenda uma forma de atualização do perfil brasileiro, em termos de periodicidade, comunidade envolvida, metodologia, e outros parâmetros.

O termo “característica”, entretanto, é impreciso, tendo sido substituído por atributos do perfil, de um lado, e fatores determinantes, de outro; e a relação contingencial entre eles foi especificada.

A estrutura estratificada de fatores determinantes de atributos do perfil

O resultado da classificação das variáveis determinantes e dos atributos do perfil é uma estrutura estratificada para o perfil, a qual formalizamos a seguir:

ESTRUTURA: O perfil profissiográfico do egresso dos cursos de Administração possui cinco conjuntos de variáveis determinantes, a saber: 1) um conjunto de fatores técnicos “invariantes” (no tempo e no espaço), que caracterizam a profissão de Administrador (desde sempre e em qualquer lugar)⁵; e de conjuntos de fatores técnicos e sociais *variáveis no tempo* (“datados”), de diferentes níveis de abrangência, a saber: 2) O nível global ou mundial, constituído de fatores comuns aos administradores do mundo todo, porém datados; 3) O nível nacional, constituído de fatores técnicos e sociais que caracterizam o profissional brasileiro (também datados); e 4) O nível organizacional da IES, que contém fatores regionais e específicos, relativos aos contextos interno e ao externo mais próximo da IES que forma o Administrador; e 5) O conjunto de características subjacentes às competências.

Cabem as seguintes observações:

1. O termo “invariantes” é inspirado no estruturalismo e sugere uma estrutura formativa essencial a todas as pessoas que se dediquem à atividade administrativa, independentemente de tempo e lugar⁶. Estes fatores determinantes servem para distinguir

⁵ Em termos práticos, consideraremos a literatura *a partir* de FAYOL (v. FAYOL, 1970), que sistematiza a atividade no início do Século; estas “invariantes” também são um construto, tendo evoluído inclusive, no período pesquisado – por exemplo, de FAYOL até DRUCKER.

⁶ O termo “estrutura” aqui refere-se ao seu sentido de “essência”: “*Outra concepção coloca o estrutural no plano essencial, como aparece na designação de revolução estrutural, totalmente diferente de mudanças*”

este profissional do psicólogo ou do engenheiro, que podem ter outras características em comum com o administrador, mas devem dele diferir de forma bastante clara.

Estas determinantes devem atingir todos os Administradores, oriundos de qualquer IES, dentro e fora do país, e são essencialmente determinantes *técnicas*.

2. O nível de determinação global refere-se às características comuns à todas as pessoas que se dediquem à atividade administrativa, em qualquer lugar do mundo, em nossa presente época e no futuro próximo correspondente ao horizonte de planejamento adotado.

Esta determinante “global”, tal como as invariantes, deverá atingir todos os Administradores, oriundos de qualquer IES – durante o período de abrangência do planejamento escolar, e portanto deve ser objeto de atualização periódica. Poderiam, formalmente, ser iguais para todas as IES, mas, é claro, que cada uma, em seu respectivo país, deverá enxergar a situação dos negócios globalizados de acordo com seu prisma nacional e individual.

3. As determinantes do nível nacional presumem necessidades específicas de formação no âmbito de nosso país, tendo em vista as diferenças históricas e sócio-culturais. Refletem, além dessa suposição, uma tentativa de introduzir um elemento volitivo (isto é, qual o profissional que nós, brasileiros, queremos?) na formação dos nossos profissionais. Também devem ser objeto de atualização periódica.

4. As variáveis determinantes regionais e específicas referem-se a duas categorias de fatores: os “regionais” são os fatores determinantes externos à IES (necessidades de mão-de-obra da região, oportunidades de trabalho, e demais características geoeconômicas e culturais; enquanto que os fatores específicos referem-se aos elementos internos da IES, principalmente àqueles referentes às escolhas (estratégicas) que a escola

*na superfície. O termo **estrutura** vem identificado com raízes mais profundas do problema, com sua 'essência'. Por trás há a imagem arquitetônica, como num prédio, onde a estrutura significa os fundamentos, a base.”* (DEMO, 1995:172). Neste contexto, o termo “invariante” não significa ausência de mudanças, mas remete-se à dialética da permanência na mudança. Pode-se entendê-las como o fio condutor das transformações, conforme esta definição de estrutura: “*Se a estrutura é um sistema de transformações comportando suas leis enquanto totalidade, leis que asseguram sua auto-regulação, ...*” (PIAGET, 1979:79). Entretanto, sublinhamos o termo “inspirado”, porque, aqui, os elementos “invariantes” não formam a totalidade do perfil – embora constituam sua “essência” – mas apenas uma de suas determinantes.

deve efetuar em termos de formação de seus alunos. Como os demais níveis variáveis, deve sofrer revisão periódica.

5. As determinantes invariantes, as mundiais e as brasileiras formam, juntas, um conjunto de determinantes de perfil que demandam atributos à todas as IES nacionais. Assim, denominaremos o conjunto de atributos oriundos destas demandas de “Perfil Brasileiro”. É claro que a interpretação das demandas e sua transformação em atributos pode variar subjetivamente de instituição para instituição; mas um entendimento intersubjetivo a respeito poderia facilitar o trabalho de avaliação do MEC, bem como o trabalho de administração escolar.

6. Os atributos subjacentes são aqueles oriundos das características essenciais das competências, e que fogem à abrangência do modelo contingencial. Tais atributos, listados já no Capítulo anterior, somam-se aos atributos obtidos pela aplicação do modelo contingencial.

Os tipos de fatores determinantes em cada nível

Uma vez tendo organizado os fatores determinantes em níveis, devemos agora especificar operacionalmente quais tipos de variáveis deveremos buscar na pesquisa, em cada um dos níveis, ou seja: quais tipos de fatores determinantes são *relevantes* em cada nível de abrangência?

a) Determinantes Invariantes

Os fatores determinantes invariantes são essencialmente fatores técnicos, oriundos das atividades sobre as quais a profissão se estruturou teoricamente no início do Século XX, a partir das definições de FAYOL acerca do que seria a atividade administrativa⁷.

⁷ É claro que algumas destas atividades são exercidas há milênios, inclusive antes da escrita, mas consideraremos que, antes da sistematização da atividade administrativa na organização feita por FAYOL, a Administração não constituía um corpo de conhecimentos e habilidades que caracterizavam uma profissão.

Portanto, as determinantes invariantes consistem nas respostas às perguntas: o que é um administrador, e o que ele faz? Estas respostas já estabelecem de forma clara o relacionamento f_1 entre os fatores determinantes e os atributos do perfil: o egresso deverá ser capaz de fazer as coisas que o administrador, tecnicamente, deve fazer.

$f_1 = \text{o egresso deverá ser capaz de fazer as coisas que o administrador, tecnicamente, deve fazer.}$

b) Determinantes Mundiais

Quais são os fatores ambientais que influenciam a vida de todos os administradores do mundo todo, nesta virada de século? Trata-se justamente de pesquisar os fatores sociais, econômicos e tecnológicos que caracterizam o mundo das organizações no período, e ainda, os prognósticos sobre quais fatores caracterizarão o período subsequente – pois queremos um perfil futuro.

Estas características são melhor percebidas quando analisamos as transformações sociais, econômicas e tecnológicas em andamento no período, bem como as tendências de transformações nestas esferas, pois podemos percebê-las em contraste com o que acontecia antes.

Portanto, procuraremos justamente pelas transformações e tendências no mundo dos negócios que caracterizam o novo século. Que tipo de atributos estas transformações exigirão do profissional? O profissional deverá ser capaz de atuar nestas novas realidades. Este será a relação f_2 entre as determinantes mundiais e os atributos do perfil.

$f_2 = \text{O profissional deverá ser capaz de atuar nas novas realidades da passagem do século.}$

Por exemplo, a produção de valor econômico deslocou-se da produção de produtos em massa para a produção de produtos de “alto valor”, que atendem a necessidades bastante especializadas de clientes específicos – em número bem menor do que os clientes da produção em massa, mas que estão dispostos a pagar bem mais pela solução de seus problemas mais sofisticados. Isto induz o olhar do administrador a voltar-se para as necessidades especiais de seus clientes, mais do que para a simples eficiência técnica

Parece um pressuposto razoável, uma vez que o problema do perfil profissiográfico, no qual estamos trabalhando, é um problema moderno.

da produção. Portanto, o profissional deve possuir o atributo de ser capaz de perceber e compreender as necessidades especiais do seu cliente, e transformá-las em produtos, serviços e soluções.

c) Determinantes Nacionais

Que tipos de variáveis determinariam os requisitos em termos de atributos para um administrador diferenciar-se enquanto profissional brasileiro? Lembremos que estamos educando, prioritariamente, estudantes brasileiros, mergulhados na cultura brasileira, e que, inevitavelmente, tornar-se-ão administradores brasileiros, diferenciados de administradores de outros países. O que, então, deveria ser fonte de uma preocupação ativa por parte dos educadores?

A preocupação com fatores determinantes nacionais de atributos de perfil é mais uma preocupação voluntarista do que determinista. A escola superior no Brasil não conseguiria evitar formar um administrador brasileiro, mesmo se o desejasse.

Mas pode, se não tomar cuidado, formar um administrador incapaz de contribuir significativamente e de maneira específica para a sociedade brasileira. Portanto, os atributos de perfil deste nível deverão ser extraídos das capacidades que os administradores têm que ter para poderem contribuir efetivamente para o bem-estar futuro da sociedade brasileira.

E estas determinantes são os desafios econômicos, sociais, políticos e culturais que o Brasil tem pela frente, na passagem do século: os problemas e os esboços de planejamento, objetivos e metas para o país, de longo prazo; elaborados pela intelectualidade brasileira preocupada com a questão, pelo governo, e ainda a partir de conclusões de pesquisas sobre o assunto (como por exemplo, estudos sobre a competitividade da indústria nacional).

Os desafios, problemas, planos e metas nacionais demandam dos egressos atributos que os capacitem a, e os despertem para a necessidade de, contribuir com seu país. Este é o relacionamento f_3 .

$f_3 = \text{deverão estar capacitados e motivados a contribuir com seu país.}$

Por exemplo, diante da maioria das transformações especificamente brasileiras do início do Século XXI – como a flexibilização das relações legais de trabalho; a diminuição da presença do Estado na economia; a formação de blocos econômicos regionais com flexibilização de fronteiras econômicas e trabalhistas na América do Sul; a profissionalização e moralização das relações entre indivíduo, empresa e Estado; dentre outras – os egressos deverão possuir atributos tais que lhes permitam viver e trabalhar de maneira muito diferente da que viveram e trabalharam seus pais, e, por isso mesmo, terão que aprender a fazer isto por si próprios – e, portanto, deverão ter como atributo a capacidade de aprender a aprender – e aprender sozinhos ou com muito pouca ajuda.

d) Fatores Regionais e Específico

Finalmente, quais são as demandas específicas da região – seus fatores determinantes? E quais são os fatores determinantes da escola enquanto instituição dotada de tecnologia, competências, cultura e valores?

A preocupação de refletir as características regionais no perfil do egresso diz respeito à adequação da formação profissional às necessidades da região, o que implica em preocupar-se tanto com a oferta de mão-de-obra qualificada de acordo com as necessidades da região, tanto com a demanda por esta mão-de-obra: adequar o homem à terra significa aumentar sua empregabilidade, bem como contribuir com o desenvolvimento regional.

Acreditamos que a escola deva preocupar-se com o futuro emprego (ou outra forma de trabalho) de seus alunos. As escolas não brotam em lugares onde não são necessárias, mas são frutos de uma real demanda regional. Se não atender a essas necessidades, os egressos não encontrarão ocupação, ou terão que deslocar-se para fazê-lo – caso em que a instituição estará prestando um desserviço à comunidade.

Portanto, a escola deve apoiar a comunidade que lhe dá abrigo, em termos de suas necessidades: se preparar egressos que não encontrarão ocupação ali, estará contribuindo para a deterioração da situação sócio-econômica da região, através da evasão do pessoal qualificado. Ao invés disso, deve esforçar-se por contribuir com a melhoria das condições

socioeconômicas da região, através da qualificação de sua mão-de-obra, o que faz parte da missão institucional da Escola como atriz social.

A adequação da oferta de atributos à demanda regional deve resultar em empregabilidade.

Por outro lado, a escola deverá examinar sua missão, seus valores, e suas competências básicas (*core competencies*) e certificar-se de que está imprimindo o melhor de sua subjetividade no aluno que está formando.

Principalmente nas escolas da rede privada, onde a maior parte dos professores é horista, trabalha em diversas instituições, e prepara o mesmo curso para ministrar em todas elas, é grande o risco da instituição não estar oferecendo ao aluno uma visão de mundo coerente com seus valores e competências organizacionais.

Os fatores determinantes oriundos das necessidades e oportunidades regionais são técnicos e sociais, e dependem do tipo de atividade econômica ali exercida, bem como de seus problemas. Por exemplo, uma escola situada numa região agrícola terá demandas de administradores com atributos voltados ao agro-negócio.

Também são técnicos os fatores determinantes oriundos das *core competencies* da organização – por exemplo, uma escola com competência básica em informática, e que deverá ter traduzido esta competência em diversos cursos, como de tecnólogo em informática, de engenheiro de sistemas, ou outros, terá muito valor a acrescentar a um administrador voltado à tecnologia de informática ou à gestão de sistemas de informação, derivando daí atributos de conhecimento de tecnologia, conhecimentos metodológicos de ferramentas de sistemas, e outros atributos.

Os fatores oriundos da missão, dos valores e da cultura da organização induzirão atributos atitudinais, como por exemplo, uma instituição confessional ou religiosa, com valores que refletem um humanismo universal, um ideal de convivência pacífica entre os homens, deverá procurar incutir atitudes de entendimento, solidariedade e outras qualidades morais, como integrantes do perfil do seu egresso.

Portanto, em termos de relação entre fatores determinantes regionais/específicos e seus atributos, temos três tipos de f_4 : f_{41} – o egresso deverá estar apto a ingressar no mercado de trabalho regional; f_{42} – o egresso deverá incorporar as competências

peculiares da instituição de ensino; e f_{43} – o egresso deverá possuir uma atitude favorável aos valores que a instituição de ensino deseja preservar.

A Tabela 1 abaixo resume os tipos de fatores determinantes e sua relação com os atributos de perfil.

Tabela 1 – Tipos de fatores determinantes, tipos de atributos de perfil, e relação entre determinantes e atributos em cada nível da estratificação

NÍVEL DOS FATORES	TIPOS DE FATORES DETERMINANTES	RELAÇÃO COM OS ATRIBUTOS (f_i)	TIPOS DE ATRIBUTOS
<i>Invariantes</i>	T – Fatores técnicos ligados às atividades do administrador	f_1 – O egresso deve ser capaz de exercer aquelas atividades	a_t – Capacidades técnicas e morais, conhecimentos, atitudes
<i>Mundiais</i>	A_g – Transformações ocorridas no mundo dos negócios, e tendências de para o Séc. XXI	f_2 – O egresso deverá poder atuar segundo as novas realidades	a_g – Capacidades técnicas e morais, conhecimentos, atitudes
<i>Nacionais</i>	A_n – Problemas; desafios; planejamento, objetivos e metas de longo prazo e propostas setoriais	f_3 – O egresso deverá estar capacitado e motivado a contribuir com seu país	a_n – Conhecimentos, atitudes e capacidades morais
<i>Regionais e Específicos</i>	A_r – Necessidades e oportunidades provenientes da atividade econômica predominante na região atendida pela escola	f_{41} – O egresso deverá estar apto a ingressar naquele mercado de trabalho	a_r – Capacidades técnicas
	A_{e1} – Competências básicas da instituição de ensino	f_{42} – O egresso deverá incorporar aquelas competências	a_{e1} – Capacidades técnicas e conhecimentos
	A_{e2} – Missão, Cultura e Valores da Instituição	f_{43} – O egresso deverá possuir uma atitude favorável àqueles valores	a_{e2} – Atitudes e capacidades morais

Como aplicar o Método

Além do núcleo ou modelo conceitual, um método contém uma ou mais técnicas. As técnicas são o *como* os passos determinados pelo método devem ser desempenhados.

A dinâmica do método consiste num conjunto de técnicas (no caso, de pesquisa) para a obtenção dos fatores determinantes, e sua transformação em atributos de perfil. Trata-se do *como* uma IES deve proceder para “recheiar” a estrutura e obter o seu perfil.

As fontes e técnicas de obtenção dos fatores determinantes em cada nível

- a) *Determinantes Invariantes e os atributos de perfil derivados*: os fatores técnicos ligados às atividades do administrador deverão ser obtidos por pesquisa bibliográfica. Aqui deve-se revisitar os “clássicos” da literatura administrativa (Henry FAYOL, Peter DRUCKER, Chester BARNARD e outros), bem como o que a literatura didática costuma ensinar a alunos de Administração acerca do que seja o Administrador, e a atividade de administrar. Não obstante nossa Metodologia derivar os atributos daqueles fatores, esta literatura já aponta diretamente, inclusive, alguns dos atributos do perfil do administrador. Como estes fatores determinantes são invariantes, sua revisão pode visar o aperfeiçoamento da pesquisa, mas estes autores deverão permanecer.
- b) *Determinantes Mundiais e os atributos de perfil derivados*: As transformações ocorridas no mundo dos negócios no final do século, e tendências de transformações, que demandam atributos de perfil para profissionais de Administração em todo o mundo nos dias atuais, também deverão ser obtidas por pesquisa bibliográfica. Aqui procura-se por autores que caracterizaram o trabalho do administrador do ponto de vista das transformações sócio-econômicas ocorridas no mundo todo, nas décadas finais do Século XX, e as tendências para o Século XXI – como, por exemplo, Robert REICH, e, novamente, Peter DRUCKER. Sendo estes fatores determinantes variáveis no tempo, quando da revisão do perfil, a literatura deverá ser renovada.
- c) *Determinantes Nacionais e os atributos de perfil derivados*: Os problemas, desafios, planejamento, objetivos e metas de longo prazo e propostas setoriais, e seus respectivos atributos de formação devem ser obtidos de pesquisa bibliográfica, e de dados secundários de pesquisa sobre o mundo do trabalho no Brasil. Nesse nível podemos encontrar materiais bibliográficos mais específicos sobre as transformações e desafios econômicos nacionais. Também sendo variável

no tempo – e esperando-se que os problemas brasileiros evoluam! – esta pesquisa deverá ser renovada periodicamente.

- d) *Determinantes Regionais/Específicos e os atributos de perfil derivados*: Aqui entra-se no âmbito de cada IES, e de sua região. As necessidades e oportunidades provenientes da atividade econômica predominante na região atendida pela escola deve ser obtida através de análise do ambiente (alguns projetos para autorização dos cursos, elaborados por exigência legal, contém esta análise) – isto é, pesquisa documental e bibliográfica; as competências básicas da instituição de ensino, bem como sua missão, valores e cultura devem ser objeto de análise interna – algumas IES deverão ter alguma documentação já elaborada sobre estes itens, mas não se pode prescindir de interrogar membros da organização com conhecimento da própria organização.

Assim, as técnicas para a obtenção das determinantes e dos respectivos atributos de perfil, no nível regional/específico, deverão levar em conta a participação de dirigentes e docentes da instituição. Caso esta possua um bom planejamento estratégico, os elementos que nos interessam devem estar ali, devendo ser validados ou atualizados pelos participantes da instituição. Caso contrário, os elementos deverão ser levantados por pesquisa documental, entrevistas e grupos de discussão (focus group).

O grau de participação do corpo docente no planejamento escolar deverá variar de acordo com a cultura da instituição e com o grau de comprometimento docente com a própria instituição. Então, sobre este ponto, só a aplicação do método deverá mostrar como e quanto os docentes participarão, em cada IES.

Em conclusão, estabelecemos que as técnicas para a obtenção dos fatores determinantes serão: pesquisa bibliográfica para os fatores *invariantes* e *mundiais*; pesquisa bibliográfica e dados secundários de pesquisa para os *nacionais*; e pesquisa documental, entrevistas e grupos focados para os regional/específico. A Tabela 2 abaixo ilustra a consolidação destes elementos.

Tabela 2 – Técnicas para obtenção dos fatores determinantes, em cada nível

NÍVEL DOS FATORES	TÉCNICAS DE OBTENÇÃO	TIPOS DE FATORES DETERMINANTES	RELAÇÃO COM OS ATRIBUTOS (f_i)
<i>Invariantes</i>	<u>Pesquisa Bibliográfica</u>	T – Fatores técnicos ligados às atividades do administrador	f_1 – O egresso deve ser capaz de exercer aquelas atividades
<i>Mundiais</i>	<u>Pesquisa Bibliográfica</u>	A_g – Transformações ocorridas no mundo dos negócios, e tendências de para o Séc. XXI	f_2 – O egresso deverá poder atuar segundo as novas realidades
<i>Nacionais</i>	<u>Pesquisa Bibliográfica e dados secundários de pesquisa</u>	A_n – Problemas; desafios; planejamento, objetivos e metas de longo prazo e propostas setoriais	f_3 – O egresso deverá estar capacitado e motivado a contribuir com seu país
<i>Regionais e Específicos</i>	<u>Pesquisa documental</u>	A_r – Necessidades e oportunidades provenientes da atividade econômica predominante na região atendida pela escola	f_{41} – O egresso deverá estar apto a ingressar naquele mercado de trabalho
	<u>Pesquisa documental, entrevistas e grupos de discussão (focus group)</u>	A_{e1} – Competências básicas da instituição de ensino	f_{42} – O egresso deverá incorporar aquelas competências
		A_{e2} – Missão, Cultura e Valores da Instituição	f_{43} – O egresso deverá possuir uma atitude favorável àqueles valores

Conclusão

Na tese de doutoramento onde este Método foi originalmente criado, a aplicação dele foi feita à unidade de São Paulo da ESPM, e como resultado um perfil para o egresso foi gerado (e os resultados validados de acordo com procedimentos metodológicos lá discutidos) no ano de 2000, e tem sido utilizado pela instituição desde então.

O perfil assim construído serviu de base para o planejamento curricular e a determinação das competências a serem trabalhadas em cada disciplina, iniciando um trabalho de deslocar o foco das disciplinas do conteúdo para o desenvolvimento de competências.

Muitas escolas esmeram-se em produzir um perfil de egresso que seja mais do que mera burocracia para satisfazer o Ministério, mas sirva também como guia para o planejamento e para a ação dos professores. A utilização de um Método e de um

arcabouço conceitual pode alavancar esses esforços e trazer consistência teórica às discussões e aos produtos.

Passados cinco anos de sua primeira aplicação, as pesquisas que geraram o perfil do egresso devem ser atualizadas, e o âmbito da pesquisa deve ser ampliado.

Referências

AMATUCCI, M. *Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico*. São Paulo: FEA/USP, 2000. 295 p.

BLOOM ET AL. *Taxionomia de objetivos educacionais*. Porto Alegre: Globo, 1974. v. 1 e 2.

DEMO, PEDRO: *Metodologia científica em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1995 (3ª ed.).

DRUCKER, PETER F. *Admirável mundo do conhecimento, entrevista*, São Paulo, HSM Management, março-abril 1997, pp. 64-68.

DRUCKER, PETER F. *Administração: tarefas, responsabilidades, práticas*. São Paulo: Pioneira, 1975, 1º e 2º vv.

DRUCKER, PETER F. *Managing in a time of great change*. New York: Truman Talley Books/Dutton, 1995.

DRUCKER, PETER F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.

FAYOL, HENRY. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1970.

MCCLELLAND, DAVID C. Testing for competence rather than 'intelligence'. *American Psychologist*, Jan 1973, pp. 1-14.

MORGAN, GARETH. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1995.

PIAGET, JEAN. *O estruturalismo*. Rio de Janeiro: DIFEL, 1979.

Proposta de Diretrizes Curriculares para os cursos de Administração. *Papéis de trabalho*, Brasília: ABMES (Associação Brasileira das Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior), 1998.

Recomendações dos Grupos de Trabalho. *Relatório*, Florianópolis: ENCONTRO NACIONAL SOBRE DIRETRIZES CURRICULARES PARA OS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1998.

REICH, ROBERT B. *O trabalho das nações – preparando-nos para o capitalismo do século XXI*. São Paulo: Educator, 1994.

