



Desenvolvimento de Habilidades e Competências Através do Ensino Superior

ANA BARRIEROS DE CARVALHO
LUIS CARLOS FREIRE

Resumo

Esse artigo aborda a questão do desenvolvimento de competências, objetivo que sempre foi buscado pelo ensino mas que hoje apresenta um caráter de urgência maior. A partir de um estudo realizado numa instituição de ensino superior na Bahia, fica demonstrado que uma das formas de fazer com que os alunos despertem para a necessidade de monitorar a sua própria aprendizagem, ou seja, do desenvolvimento de sua competência, é lhe proporcionar uma forma de aferir o resultado de sua aprendizagem numa situação real, no mundo real onde suas competências serão requeridas.

Abstract

This article approaches the question of the development of abilities, objective that always was searched by education, but that today it presents a character of bigger urgency. From a study carried through in an institution of superior education of the Bahia, it is demonstrated that one of the forms to make with that the pupils wake up for the necessity to monitor its proper learning, that is, of the development of its ability, is to provide a form to it to survey the result of its learning in a real situation, in the real world where its abilities will be demanded.

Palavras-Chave: competência; aprendizagem; instituição de ensino superior.

Key-Words: abilities ; learning; institution of superior education

1. Introdução

Gestão de Cursos com Foco nas Habilidades e Competências

Até o presente momento, existem poucos estudos que norteiam a gestão de cursos de administração e sua importância de adequar o perfil profissional do egresso e o dinamismo do mercado. Neste contexto, é válido comentar a respeito dos aspectos que norteiam a gestão de cursos de administração, em especial o projeto pedagógico.

Segundo Gadotti apud (ANDRADE & AMBONI, 2005, p. 102) o projeto pedagógico de curso é, também, um projeto político, por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade.

“ Deve-se considerar o projeto político-pedagógico como um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas do curso na busca de alternativas viáveis à efetivação de sua intencionalidade, que “não é descritiva, mas é constitutiva” (MARQUES, 1992, apud, ANDRADE”. (2005).

O curso gerenciado por meio de valores e crenças que sustentam o paradigma linear-cartesiano, incentiva a elaboração e a implementação de currículos fechados, inflexíveis e mecanicistas. O desafio está em ultrapassar este paradigma por meio da compreensão e do resgate dos fundamentos que embasam o paradigma sistêmica.

A origem que movimenta o modelo racionalista advém da Revolução Científica - século XVI e XVII - em que o universo-máquina era o principal objeto. Este momento sofria a influência direta do método de investigação de Francis Bacon (1561-1626), o raciocínio analítico – dedutivo de Descartes (1596-1650) e a física clássica de Newton (1643 – 1727). Pregava-se a previsibilidade, o controle e na quantificação.

Este padrão primava pela fragmentação da ciência – dividida em física, biologia e humana – e buscava incessantemente o progresso tecnológico. “A ciência desvinculou-se da mística, da filosofia, da ética e estética, da poesia e, de um certo modo, da própria vida.” Lutzenberger (apud CREMA 1989, p. 20).

A superespecialização somada ao racionalismo científico enfatiza o ideal da eficiência e do desenvolvimento tecnológico. A abordagem positivista tão aplicada por Comte^[1] intensificou este modelo criando uma visão especializada. “A cosmovisão moderna, caracterizada pelo raciocínio científico, enfatizou o ideal da eficiência e do progresso tecnológico.” (CREMA, 1989, p. 23).

Um dos maiores anunciadores do pensamento moderno, Francis Bacon criou o método empírico de investigação com a formulação do raciocínio indutivo. Em seus estudos, Bacon declara a necessidade de controlar a natureza a fim de recuperar os direitos perdidos.

Assim como Bacon, René Descartes influenciou o modelo do racionalismo científico com seu método analítico que é o processo de decomposição do objeto em seus componentes. Esta fragmentação polarizava a visão orgânica do mundo, estabelecendo uma relação fria e estrita do padrão racionalista-mecanicista-reducionista.

Comprovadamente, a visão holística perpetua como um novo paradigma no qual o universo é descrito como uma teia dinâmica de eventos inter-relacionados. Urge resgatar o conjunto, para melhor entendimento do método empregado e não apenas a parte como o modelo reducionista empregava.

Um dos principais desafios dos gestores dos cursos a respeito das diretrizes curriculares está em conceber os conceitos da visão sistêmica dentro do ambiente educacional. “Os mesmos devem buscar para a construção de um projeto pedagógico inovador e flexível, visando a busca de diferenciais competitivos junto ao meio” (ANDRADE, 2004, p. 89).

Além deste entendimento, é importante refletir a cerca da liberdade conferida pelas diretrizes curriculares na implementação dos projetos pedagógicos.

Com as Diretrizes Curriculares definidas pelo Conselho Nacional de Educação, destaca-se uma maior autonomia às Instituições de Ensino Superior (IES) na definição dos currículos de seus cursos, a partir da explicitação das competências e das habilidades que se deseja desenvolver, através da organização de um modelo pedagógico capaz de adaptar-se à dinâmica das demandas da sociedade, em que a graduação passa a constituir-se numa etapa de formação inicial no processo contínuo da educação permanente. Entretanto, é bom ressaltar que esse objetivo somente se concretizará em instituições comprometidas com a qualidade de ensino, centrado no processo de aprendizagem do aluno, e não no processo de ensino de conteúdos, cujo foco é o professor.

Conforme alerta Andrade & Amboni (2006), o professor atualizado e coerente com as novas diretrizes curriculares necessita ser mais um facilitador e orientador que instrutor, está mais preocupado com o processo de aprendizagem da competência do aluno (o saber como), que com o processo de memorização do que lhe é transmitido (o saber que).

Com a abertura da economia para o mercado externo nos anos noventa e com o advento da globalização, as organizações brasileiras passaram a competir com base não mais no mercado cativo e monopolizado, mas sim com base na competência de criar e manter produtos e serviços que atendam aos diversos gostos dos consumidores. Com esta mudança de paradigma, a educação passou a ser um fator preponderante para a competitividade uma vez que, dela advém a capacidade de criar e alavancar negócios e, assim, propiciar o desenvolvimento da sociedade. Segundo Zarafitini (2006, p.50):

Além de haver necessidade de urgente reforma do Estado, o país também leva uma enorme desvantagem em razão de deficiências na área da educação. As estatísticas de investimento não incluem o capital humano. Mas isso não quer dizer que ele não seja importante. Pelo contrário, em testes matemáticos, de ciências e de leitura, os alunos brasileiros ficam muito atrás dos coreanos, mexicanos e espanhóis. Num estudo recente encomendado pela Confederação nacional das Indústrias (CNI) a educação foi apontada (ao lado da infra-estrutura e do ambiente institucional regulatório) como uma das principais barreiras ao crescimento sustentado do país.

Na década de 80, o governo chinês já financiava milhares de bolsas de estudo em Harvard e em outras escolas de prestígio. É essa turma que está administrando empresas chinesas hoje. Educação é um investimento de longo prazo. E o Brasil está muito atrás. É preciso acelerar.

Verificamos ainda que a educação, antes mercado cativo das instituições públicas e de investidores brasileiros teve um grande incremento de investidores por parte de brasileiros e começa a atrair capital estrangeiro. Um efeito positivo imediatamente discernível com a chegada desses grupos é um aumento da qualidade trazida pelo acirramento da competição entre as escolas. Como precisam se viabilizar no mercado, as instituições de ensino superior (IES) tendem a profissionalizar a sua gestão, melhorar a infra-estrutura e oferecer currículos mais afinados com as demandas do mercado de trabalho de cada país. Para sobreviverem à concorrência imposta pelos grupos estrangeiros, essas instituições são obrigadas a se tornarem administrativamente mais eficientes e didaticamente melhores. Segundo afirma Antunes (2006, p.104)

No momento que o grau de abertura externa da economia brasileira (soma das exportações e importações em proporção do produto interno) chega a 30% , é natural e saudável ter no país escolas superiores de qualidade internacional. Essas escolas globalizadas encaram as transformações de modo mais pragmático e menos ideológico, facilitando a vida dos estudantes depois de formados.

Hoje em dia, a visão dos mantenedores de escola começou a mudar. Nos últimos anos o setor assistiu a uma quebra geral de escolas particulares de ensino médio. Há instituições demais e alunos de menos para pagar. No ensino superior a situação é melhor, mas algumas universidades se vêm obrigadas a reestruturar-se para sobreviver. Segundo Cançado (2006), a escola pode e deve ser tratada

como uma empresa qualquer. Precisa ter lucro para financiar o ensino de qualidade, sobretudo num mercado concorrido como o atual.

Até agora dois modelos de empresa têm dado certo como negócio nesse país. Uma é o ensino de elite: mensalidade alta e poucos alunos. O outro modelo está no extremo oposto: as escolas buscam atingir o maior número possível de alunos, a preços mais acessíveis. A grande parte é conveniada. Paga para usar o material pedagógico, a marca da rede e pode ter seus professores treinados.

Educação e Formação Profissional

Educação é o preparo para a vida e pela vida. Pode-se falar em educação social, religiosa, cultural, política, profissional, etc. Educação profissional, num sentido amplo, é a educação institucionalizada ou não, que visa o preparo do homem para a vida profissional. Compreende três etapas interdependentes, mas perfeitamente distintas:

1. a que prepara o homem para a profissão: formação profissional;
2. a que adapta o homem a uma função: treinamento;
3. a que aperfeiçoa o homem para a carreira: aperfeiçoamento ou desenvolvimento profissional. Hoje em processo de disseminação como educação contínua ou continuada.

Para Chiavenato (1980), formação profissional, num sentido amplo, é a educação institucionalizada ou não que visa formar o homem para o exercício de uma profissão, em determinado mercado de trabalho, pode ser chamada educação profissional, seus objetivos são amplos e mediatos, visando qualificar o homem para uma futura profissão.

A educação e a qualificação profissional são fatores extraordinariamente importantes para o trabalho, no mundo desenvolvido, o desemprego e os baixos salários já começam a atingir também os trabalhadores bem preparados. Desta forma, o gerenciamento das competências torna-se cada vez mais um fator estratégico de diferenciação competitiva uma vez que, não devemos considerar apenas o estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, mas também os resultados alcançados através da produção e da entrega, decorrentes de sua mobilização em situações de trabalho visando:

- a) adicionar valor ao negócio;
- b) estimular um questionamento contínuo do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais;
- c) agregar valor em duas dimensões “valor econômico” para a organização e “valor social”, para o indivíduo e a sociedade.

Verificamos que na atualidade o gerenciamento do intelecto humano e a conversão deste em produtos e serviços úteis – está se tornando rapidamente a principal habilidade executiva do nosso tempo.

Para Ulrich (2002), o conceito de complexidade permite-nos avaliar o nível de entrega e da agregação de valor das pessoas. Há pouco tempo, essa agregação de valor poderia ser medida pelo cargo e pelo nível hierárquico da pessoa dentro da organização. No entanto, tal realidade mudou nos últimos anos. No momento em que se verificou a falência dos cargos como elemento diferenciador, tornou-se necessário dispor de um elemento que incorporasse a complexidade das nossas atribuições e responsabilidades. Sem dúvida nenhuma, a complexidade sempre esteve presente nos critérios de diferenciação de cargos, mas hoje ocupa primeiro lugar.

Segundo Dultra, 2001, ao analisarmos as descrições de cargo nos anos 90, notaremos transformações essenciais. No final dos anos 80, tratava-se apenas de descrição das funções e das atividades exercidas pelas pessoas. Hoje, há uma preocupação em traduzir as expectativas de entrega desses cargos, levando-se em consideração uma escala crescente de complexidade, o que demonstra que as empresas começam a adequar-se a esta realidade, mesmo que de maneira intuitiva. Assim sendo, podemos afirmar que, em primeiro lugar, precisamos nos perguntar em que consiste o desenvolvimento de um indivíduo.

Hoje se percebe que essa entrega necessita não só ser constante, mas estar sempre em processo de crescimento; isso se possível, a partir do desenvolvimento dos empregados.

Para Dultra (2001) Competência é a transformação de conhecimentos, habilidades, aptidões, interesses, vontade, etc., em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente, neste sentido aqui destacado. O que caracteriza e dá personalidade ao conceito moderno de competência é a idéia subjacente de resultado. São as idéias claras ou implícitas de saber fazer, saber aplicar, saber agir, saber resolver – porque o saber operacionalmente traz resultados. Quando se fala de competência importa verificar as conseqüências do que se faz ou realiza. Para haver competência é necessário haver resultado positivo.

Competência é, portanto, resultado da combinação de conhecimentos com comportamentos e resultados. Conhecimentos que incluem formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento. Ou na linguagem bem conhecida dos manuais de gestão – o CHA: Conhecimento, Habilidades e Atitudes, interpretando-se aqui Atitudes como interesse e vontade. Todavia, é preciso acrescentar Resultado. Mesmo que haja conhecimento, habilidade de uso do conhecimento e atitude adequada, se não houver resultado positivo, não haverá competência.

De acordo com essa abordagem, o resultado não está separado da competência, mas sim dela faz parte. O CHA passa a ser CHAR, ou CHARP, para incluir o resultado na equação; e, necessariamente, resultado positivo.

Mas o que são o Conhecimento, a Habilidade e a Atitude? E como conceituar Resultado nessa formulação? Segundo Dultra, 2001, Podemos entender conhecimento como sendo a capacidade experiencial para identificar e reunir os recursos necessários para realizar determinada atividade. Habilidade é destreza comportamental para fazer o que deve ser feito para obter determinado resultado, Atitude corresponde à força emocional positiva para enfrentar o que tem que ser enfrentado. E resultado, positivo por definição, é a adequabilidade do conhecimento, habilidade e atitude aplicado a uma determinada situação/evento. É aqui que entra o processo ensino/aprendizagem: é necessário que a pessoa adquira conhecimento, desenvolva habilidade de uso desse conhecimento, e incorpore atitudes adequadas para enfrentar as situações/eventos onde necessitará ser competente, mas também aprenda a usar esse conjunto (o CHA) de forma a produzir resultados adequados, transformando o CHA em CHAR. O novo enfoque do ensino, não só no Brasil mas em várias partes do mundo (RODD, 2002; DONNOVAN, 1999), passou a se preocupar em incorporar essa dimensão, da busca da competência, da busca do resultado dos ensinamentos nas práticas dos educandos. Isso representa uma mudança de foco. Se o processo educacional tradicionalmente era assentado sobre a figura do professor e de seus ensinamentos, hoje o foco passa a ser no aluno e em sua aprendizagem. O papel do professor muda: de fornecedor de conhecimentos, para o de facilitador, para que o aluno torne-se competente no uso desses conhecimentos, desenvolvendo suas habilidades, suas atitudes.

É essa mudança que uma IES baiana, está em processo de implementação em seu curso de Administração, conforme e será retratado a seguir.

O Programa de Desenvolvimento de Habilidades e Competências do Curso de Administração da IES Baiana

Sendo o desenvolvimento a capacidade de uma pessoa de assumir e executar as atribuições e responsabilidade de maior complexidade, desta forma, o Curso da IES Baiana, criou um programa de desenvolvimento de Habilidades e Competências Profissionais, chamado Desafios da Competência, com os seguintes objetivo:

- traçar uma política de atuação de todos os atores sociais envolvidos no curso, de forma integrada, buscando desenvolver competências que são escalonadas, tendo-se em vista os níveis de complexidade de entrega, e graduando-se as competências numa escala mais adequada para

acompanhar sua evolução. O quadro de graduação das habilidades e competências (anexo 1) norteiam os trabalhos e ações desenvolvidas no curso

O Programa denominado “Desafios da Competência”, é um plano, cujo foco deixa de ser o conhecimento das disciplinas e passa a ser o conhecimento profissional, valorizando as habilidades individuais e da equipe de trabalho. Com essa abordagem, o foco passa a ser o desenvolvimento da competência conforme o CHAR antes referenciado.

A etapa inicial do processo é a sensibilização dos professores, direcionando suas práticas para se integrarem ao programa nas suas atividades didáticas em sala de aula, nesta etapa foram sugeridas, pela equipe de coordenação do projeto, alguns atividades que serviriam de “Desafios” para os alunos de dois semestres do curso, denominadas inicialmente como “turmas-piloto”, conforme tabela abaixo:

Objetivos a serem alcançados	
6º. Semestre	
Administração de Produção	<i>Melhoria da Qualidade</i>
Administração de Sistema de Informação	<i>Melhoria de resultados através da área SI; Aumento das Venda</i>
Administração e Análise de Investimentos	<i>Diminuição do tempo entrega; Redução de custos</i>
Administração de Recursos Humanos I	<i>Melhores propostas de investimento, rentabilidade/aplicabilidade análise dos múltiplos cenários</i>
Gestão Pública	<i>Aumento da Produtividade, Melhoria do Clima Organizacional</i>
Pesquisa Mercadológica	<i>Iniciativas de cooperação entre poderes públicos e as instituições sob análise – ação cooperativa ou de parceria</i>
	<i>Melhor produto/serviço</i>
	<i>Ampliação do mercado</i>
	<i>Melhoria da imagem e marca, fidelidade do cliente</i>
7º. Semestre	
Gestão Ambiental	<i>Implantação de medidas de redução de impacto ambiental</i>
Ciência Política	<i>Proposta de intervenção sobre o sistema de regulação estatal. Melhorias (sugestões) nos serviços</i>
Administração de Custos	<i>Implementar um sistema de custos que proporcione uma visão gerencial de resultado com ênfase na determinação do Ponto de Equilíbrio Econômico e assim aplicar os conceitos de custos para a determinação da rentabilidade</i>
Tópicos Especiais 1	<i>Modelos inovadores de gestão</i>
Administração de Recursos Humanos II	<i>Envolvimento de Pessoas e Estratégia Organizacional/ Índice de Qualificação</i>

A etapa seguinte é a criação, pelos professores, dos desafios que as equipes de alunos devem cumprir, aplicando os conhecimentos adquiridos em sua disciplina e nas demais disciplinas do mesmo semestre, à prática em uma organização escolhida e apresentando os resultados da aplicação destes conteúdos, na melhoria dos sistemas organizacionais, de forma a caracterizar o CHAR.

Após as intervenções dos alunos, os professores enviam para a coordenação do programa os melhores “cases” para que possam ser selecionados os três melhores exemplos de resultados alcançados com as intervenções.

Foi inicialmente realizado um projeto piloto, envolvendo apenas os professores e estudantes de dois semestres do curso. Os resultados foram animadores uma vez que os professores escolheram as

barracas de praia da orla de Salvador/Bahia, como objeto de estudo e intervenção, tendo, a equipe premiada em primeiro lugar, alcançado os seguintes resultados:

A intervenção se deu em uma Barraca de Praia, através de várias ações que, segundo a equipe, não trouxe custos elevados para o empreendimento. Os alunos perceberam os seguintes resultados:

1. Diversificação do cardápio;
2. Redução de 40% no tempo de espera do cliente através da medição do tempo de elaboração dos pratos e bebidas e preparação dos insumos previamente;
3. Realização de benchmarking em outras barracas (comparação do cardápio com os concorrentes);
4. Treinamento do pessoal de cozinha para ornamentação dos pratos;
5. Implantação do programa motivacional, através da indicação dos clientes e funcionários para o "Garçom Destaque do Mês";
6. Implementação da "Caixa de Sugestões";

Para maior reconhecimento do perfil do alunado do curso, a coordenação do programa aplicou uma pesquisa com os alunos participantes visando que se auto-avaliassem quanto a:

- Equacionar soluções para problemas.
- Introduzir modificações no processo produtivo.
- Consciência da qualidade.
- Consciência das implicações éticas do seu exercício profissional
- Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações
- Exercer o processo de tomada decisão em processos de complexidade mediana
- Exercer o processo de negociação interpessoal e intergrupar em grau de complexidade mediano

A pesquisa sobre a auto-avaliação e percepção dos alunos, em igual teor, foi aplicada no início do programa e logo após a entrega dos resultados. A comparação dos dados será avaliada a seguir.

Tabela 01: Resultado obtidos antes do Programa Desafio das Competências

Quesitos avaliados	Péssimo	%	Regular	%	Bom	%	Muito Bom	%	Ótimo	%
Equacionar soluções para problemas	8	17,4	20	43,5	9	19,6	3	6,5	6	13,0
Introduzir modificações no processo produtivo.	5	11,4	20	45,5	12	27,3	6	13,6	1	2,3
Consciência da qualidade.	3	7,0	14	32,6	19	44,2	6	14,0	1	2,3
Consciência das implicações éticas seu Exercício profissional.	2	4,2	9	18,8	26	54,2	8	16,7	3	6,3
Desenvolver capacidade para elaborar e consolidar projetos em organizações.	3	7,0	14	32,6	22	51,2	2	4,7	2	4,7
Exercer o processo de tomada de decisão em processos de complexidade mediana	1	2,0	20	40,8	21	42,9	7	14,3	0	0,0
Exercer o processo de negociação interpessoal e inter-grupal em grau de complexidade mediano.	3	6,5	14	30,4	20	43,5	9	19,6	0	0,0

Tabela 02: Resultados obtidos após aplicação do Programa Desafio das Competências

Quesitos avaliados	Péssimo	%	Regular	%	Bom	%	Muito Bom	%	Ótimo	%
Equacionar soluções para problemas	7	29%	9	38%	6	25%	2	8%	0	0%
Introduzir modificações no processo produtivo.	5	21%	7	29%	10	42%	0	0%	2	8%
Consciência da qualidade.	6	25%	6	25%	9	38%	2	8%	1	4%
Consciência das implicações éticas seu exercício profissional	5	22%	9	39%	7	30%	1	4%	1	4%
Desenvolver capacidade para elaborar e consolidar projetos em organizações	6	25%	8	33%	7	29%	3	13%	0	0%
Exercer o processo de tomada de decisão em processos de complexidade mediana	8	33%	7	29%	6	25%	3	13%	0	0%
Exercer o processo de negociação interpessoal e intergrupal em grau de complexidade mediano	5	21%	6	25%	10	42%	2	8%	1	4%

A partir dos dados obtidos, foram construídos os seguintes gráficos assim descritos:

DEPOIS DA INTERVENÇÃO

Gráfico 01:

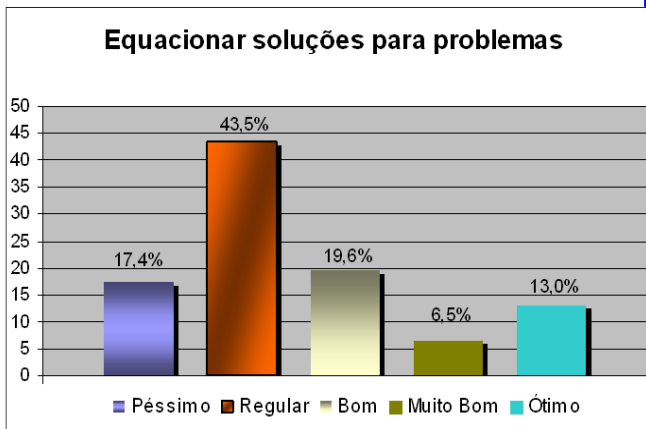


Gráfico 03

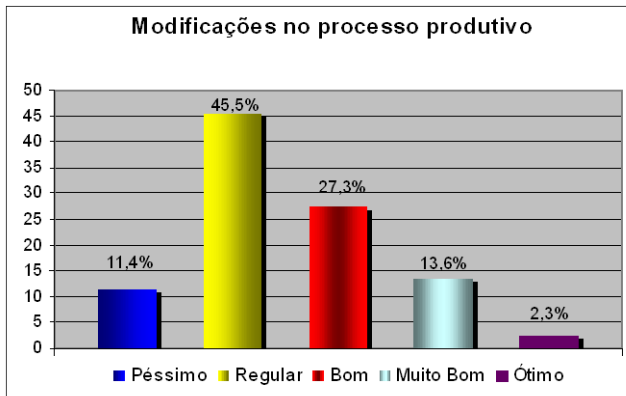
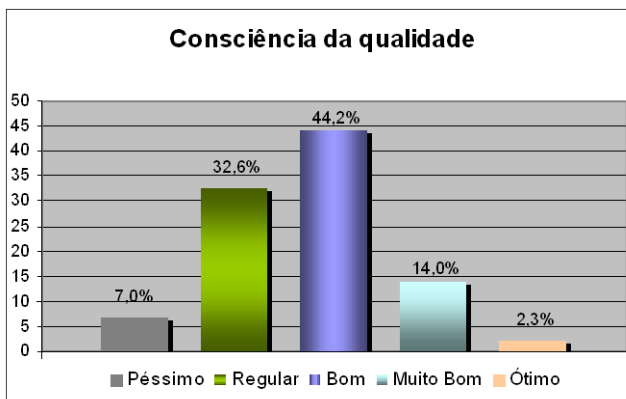


Gráfico 05



ANTES DA INTERVENÇÃO

Gráfico 02:

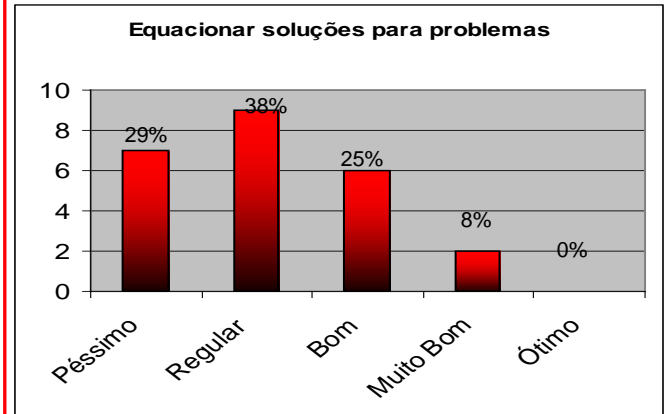


Gráfico 04

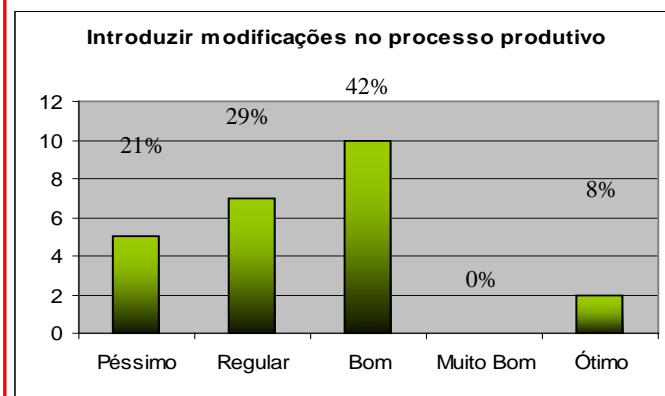


Gráfico 06:

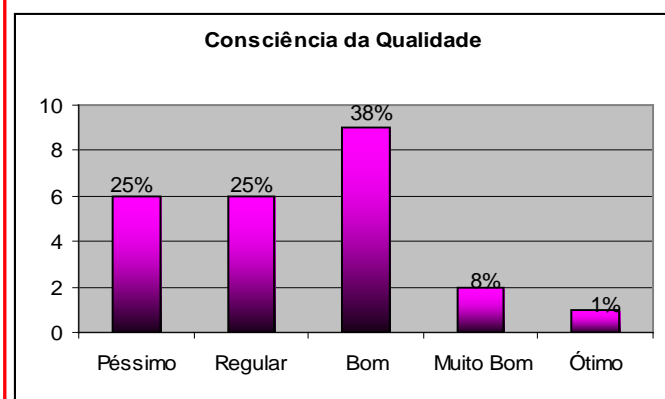


Gráfico 07

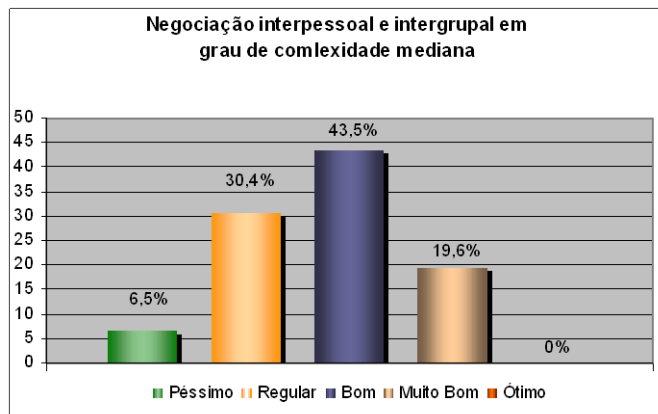
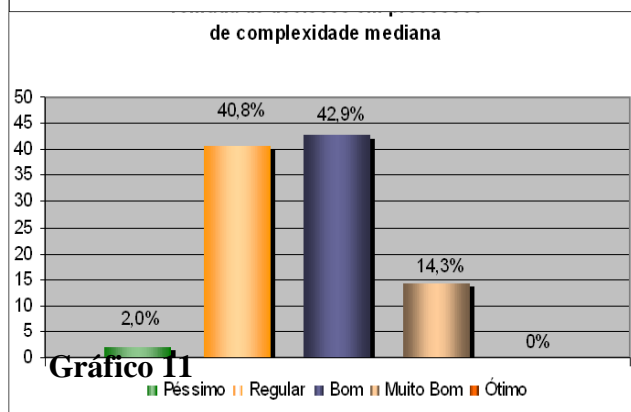
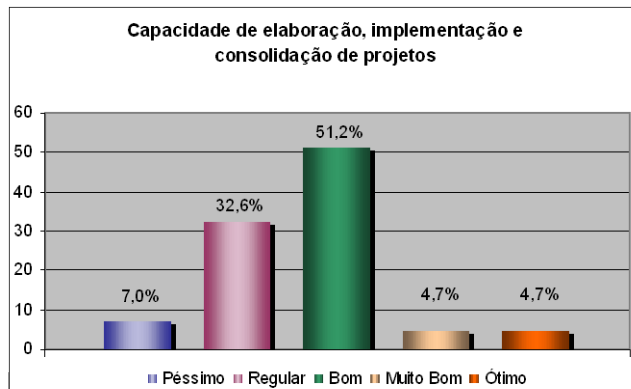
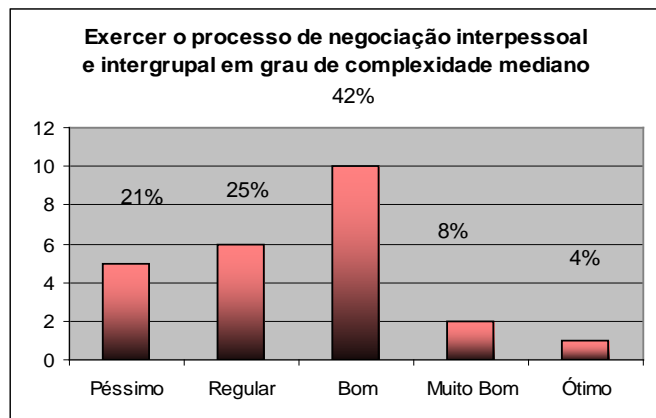
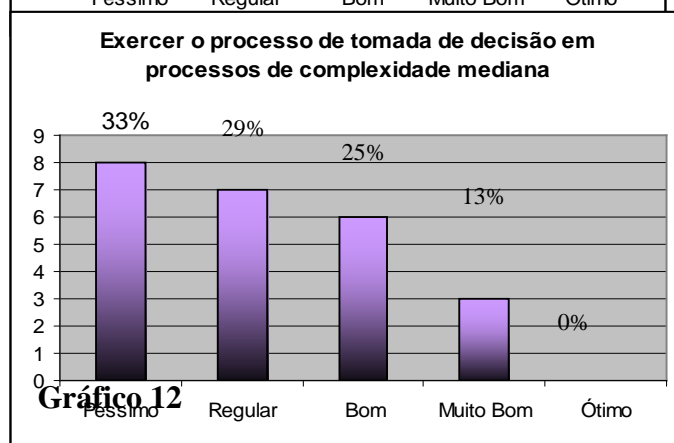
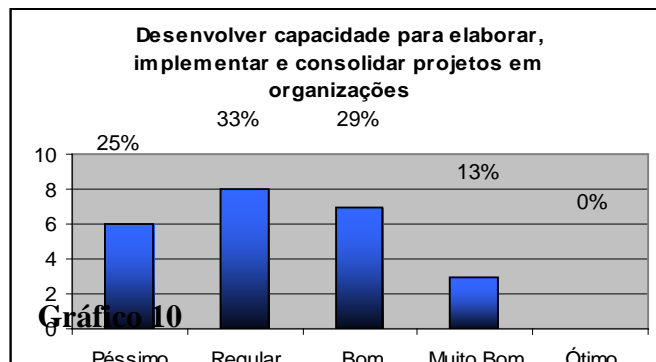


Gráfico 08



CONCLUSÃO

Verifica-se que, no geral, a percepção dos alunos quanto melhorias de suas habilidades e competências que aumentou; estes percebem-se com grau de dificuldade menor após a realização do Programa Desafio da Competência, uma vez que, inicialmente, acreditavam que possuíam um nível de competência inferior ao do término do projeto. Os gestores, professores e alunos, assim como os demais segmentos envolvidos nesse processo, têm um enorme desafio pela frente, ou seja, independentemente de sua área de formação, terão que trabalhar os conteúdos de forma integrada e direcionada para o aprendizado da obtenção de resultados práticos pelos alunos.

Podemos concluir que o programa possibilitou maior sensibilização para o autoconhecimento, indicando a necessidade de um auto-aperfeiçoamento contínuo, última das três etapas da educação e formação profissional sintonizada com as Diretrizes Curriculares do Ministério da Educação.

REFERÊNCIAS:

- **ANDRADE, R.; AMBONI, Nério.** Gestão de Cursos de Administração: Metodologias e Diretrizes Curriculares. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- _____ . Teorias da Administração: Os Desafios do Professor Frente às Diretrizes Curriculares, Editora Makron Books São Paulo, S.P., 2006.
- **ANTUNES, Camila.** A Visão Global nas Universidades, In.:Revista Veja, 01/02/06, Editora Abril Cultural S.A .p.104-105
- **CANÇADO, Patrícia.** A Escola de R\$ 1 Bilhão, In.: Revista Época, no. 409, 06/03/06, Editora Globo, p.53-54
- **CHIAVENATO, I.** Administração de Recursos Humanos, Vol.3, Editora Atlas, São Paulo, S.P., 1980
- **CREMA, Roberto.** Introdução à Visão Holística, Breve Relato de Viagem do Velho ao Novo Paradigma, Editora Summus, São Paulo, S.P., 1989.
- **DONNOVAN, Suzanne.** How People Learn – Bridging Research and Practice., National Research Council, National Academy Press, Washington, 1999
- **DULTRA, Joel S.** Gestão por Competências, Editora Gente, São Paulo, 2001.
- **GADOTTI, M.** A Faculdade de Educação e a Integração Universitária... p. 102 de Andrade
- **RODD, Jill.** Learning to Learn in Schools – Phase II, Project Research Report, Campaign for Learning, 2002, London.
- **ULRICH, Dave.** Recursos Humanos Estratégicos, Editora Futura, São Paulo, 2000
- _____ . Os Campeões de R. H. Editora Futura São Paulo, S.P., 1999
- **ZARAFTTINI, Mônica.** O que Falta para o Brasil Crescer, Revista Época, no. 407 06/03/06, Editora Globo, p.50.

ANEXO 1

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL**TEMAS TRANSVERSAIS: EMPREENDEDORISMO E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Bloco I	Bloco II	Bloco III	Bloco IV
1^o. e 2^o. Semestres	3^o. e 4^o. Semestres	5^o. e 6^o. Semestres	7^o. e 8^o. Semestres
<p>Experiência com situações de liderança onde pode exercer liderança.</p> <ul style="list-style-type: none"> - PTP – implementar oportunidades de desenvolvimento espírito de liderança - Situações práticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecer e definir problemas - Transferir e generalizar conhecimentos - Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional - Exercer negociações interpessoais e intergrupais - Refletir e atuar criticamente sobre a esfera de produção - Compreender sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento - Desenvolver raciocínio lógico - Ter iniciativa, criatividade, determinação. - Ter vontade política e administrativa - Vontade de aprender - Abertura às mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> - Equacionar soluções para problemas - Introduzir modificações no processo produtivo - Consciência da qualidade e - Consciência das implicações éticas do seu exercício profissional - Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações - Exercer o processo de tomada de decisão em processos de complexidade mediana - Exercer o processo de negociação interpessoal e intergrupar em grau de complexidade mediano 	<ul style="list-style-type: none"> - Pensar estrategicamente - Atuar preventivamente - Exercer a tomada de decisões em diferentes graus de complexidade - Desenvolver raciocínio crítico e analítico para operar com valores e formulação matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle - Expressar-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais. - Tomada de decisões de grau de complexidade elevadas. - Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e experiência cotidiana para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional - Revelar-se profissional adaptável - Capacidade para realizar consultoria em gestão e administração - Capacidade para realizar pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.

	<ul style="list-style-type: none">- Desenvolver raciocínio crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas em fenômenos de pouca Complexidade- Exercer tomada de decisão em processos simples de complexidade		
--	--	--	--