



## DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE EGRESSOS DAS MODALIDADES PRESENCIAL E À DISTÂNCIA DO CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO DO CEETEPS - CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

SKILLS DEVELOPMENT OF ARRANGEMENTS ATTENDANCE AND TRAVEL DISTANCE TECHNICIAN  
CEETEPS ADMINISTRATION - CENTER STATE OF TECHNOLOGICAL EDUCATION PAULA SOUZA

**Maria José Grando Rovai** (CEETEPS - CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA - [maria.rovai@gmail.com](mailto:maria.rovai@gmail.com))

### Resumo

O Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza desenvolveu e implantou a Habilitação Profissional de Técnico em Administração nas modalidades presencial e a distância. A partir da investigação da autopercepção dos egressos desse curso, buscou-se identificar se todas as competências previstas na Organização Curricular das duas modalidades foram desenvolvidas e se há diferenças entre as percepções dos egressos das duas modalidades. Para tanto, foi realizada pesquisa quantitativa utilizando o método de levantamento survey por meio de questionário aplicado a técnicos em administração recém-formados, obtendo-se 1.943 respondentes. A análise das respostas foi realizada por meio de análise descritiva, fatorial e teste de hipóteses (teste t). Nessa análise, as 47 competências foram expressas em sete fatores denominados: Finanças e tributos, Gestão de pessoas, Gestão e estratégias, Marketing e empreendedorismo, Metodologia, Pessoais e Produção e Logística. Verificou-se que todas as competências têm alta aderência com seu respectivo fator (cargas fatoriais > 0,6), tendo a confiabilidade sido testada. Os resultados indicam que, na autopercepção dos egressos, houve desenvolvimento de todas as competências. As médias de todos os fatores na modalidade presencial apresentaram diferença não significativa, a maior, em relação às médias dos fatores da modalidade à distância, denotando que o curso em estudo está atingindo os objetivos de formação nas duas modalidades de educação.

**Palavras-chave:** Avaliação de egressos. Competências. Educação a Distância.

### Abstract

The State Center for Technological Education Paula Souza developed and implemented the Habilitation Technician Professional Administration in attendance modalities and distance. From the investigation of self-perception of the graduates of this course, we sought to identify whether all the powers provided for in the Organization Curriculum of the two modalities have been developed and there are differences between the perceptions of the graduates of the two modalities. Therefore, quantitative research using the survey survey method using a questionnaire applied to technicians newly formed administration was performed, obtaining 1,943 respondents. The analysis of the responses was carried out by descriptive analysis, factor and hypothesis test (t test). In this analysis, the 47 skills were expressed in seven factors called: Finance and taxes, management of people, management and strategies, marketing and entrepreneurship, Methodology, Personal and Production and Logistics. It was found that all powers have high adhesion with the respective factor (factor loadings > 0.6), while the reliability was tested. The results indicate that the perception of the graduates, there was development of all skills. The average of all the factors in the face modality showed no significant difference, the higher compared to the average of the factors of distance mode, indicating that the current study is reaching training goals in the two types of education.





**Keywords:** *Evaluation graduates . Skills. Distance Education.*

## 1. Introdução

O Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS) é uma autarquia de regime especial do Governo do Estado de São Paulo, vinculado à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia. Sua missão é promover a educação profissional pública dentro de referenciais de excelência, visando ao atendimento das demandas sociais e do mundo do trabalho. Atualmente, conta com uma rede 218 Escolas Técnicas Estaduais (Etecs) e 64 Faculdades de Tecnologia (Fatecs), possuindo mais 283 mil alunos em cursos técnicos de nível médio e superiores tecnológicos, espalhados por mais de 300 municípios.

Nesse contexto, é de fundamental importância a utilização de mecanismos que permitam mensurar a contribuição dada pelo CEETEPS ao desenvolvimento de seus alunos. Uma das ferramentas que tem sido utilizada pelas instituições de ensino, nesse sentido, é a avaliação de egressos, uma vez que estes são parte fundamental na experimentação das metodologias de ensino-aprendizagem previstas nos currículos dos cursos oferecidos por estas instituições.

Nesta pesquisa, optou-se por analisar um dos cursos oferecidos pelo CEETEPS nas modalidades presencial e a distância (EaD) para realizar a avaliação de egressos: a Habilitação Profissional de Técnico em Administração.

Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa é analisar, a partir da autopercepção dos egressos, se ao final do curso Técnico em Administração, há diferença significativa nas competências desenvolvidas nas modalidades de ensino presencial e EaD. Este objetivo geral se desdobra nos seguintes objetivos específicos: a) analisar a autopercepção de desenvolvimento de competências pelos egressos da modalidade presencial; b) analisar a autopercepção de desenvolvimento de competências pelos egressos da modalidade EaD; c) verificar se as competências elencadas nos Planos de Curso foram desenvolvidas a partir da visão dos egressos; e d) analisar as diferenças encontradas no desenvolvimento de competências evidenciadas pelos egressos entre as duas modalidades de ensino.

Os resultados desta pesquisa poderão subsidiar a identificação da necessidade de investigar outros aspectos e ajudarão a nortear os próximos projetos de treinamento de professores e tutores, atualização de cursos, elaboração de material didático complementar e treinamento profissional da equipe gestora do curso, portanto, contribuindo com todas as unidades escolares que aplicam a Habilitação Profissional de Técnico em Administração nas duas modalidades de educação. A metodologia utilizada poderá ser empregada em outros cursos, na área de Administração ou em outras áreas, bem como em cursos de outras instituições.

Este artigo está estruturado em cinco partes: esta introdução; a fundamentação teórica sobre competências e o papel das instituições de ensino no desenvolvimento de competências; o detalhamento dos procedimentos metodológicos; a análise dos resultados; e as considerações finais.





## 2. Fundamentação teórica

### 2.1. Competências

Segundo a Resolução CNE/CEB nº 04/99 que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico, a competência profissional "é a capacidade de articular, mobilizar e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho" (BRASIL, 1999).

A definição de "competência" foi sendo reformulada de acordo com as mudanças nos setores produtivos, econômicos e sociais, passando a ser atribuído ao termo diversas peculiaridades conforme as inovações do ambiente organizacional (SOUZA et al., 2013). Os autores enfatizam que:

..o campo de estudos sobre competências tem se concentrado em duas importantes correntes de pensamento: a abordagem americana (Spencer & Spencer, 1993; Boyatzis, 1982; McClelland, 1973) e a abordagem francesa (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2001; Perrenoud, 2001), em estudos que tratam de perspectivas micro (competências individuais) ou macro (competências organizacionais), emergindo mais recentemente, uma abordagem educacional sobre o papel das instituições de ensino na formação de competências-chave (Young, 2010; Mulder et al., 2009; Valença & Hoffman, 2008; Bleiklie, 2005; Rychen & Salganik, 2005; Estande, 2003; Holmes & Hooper, 2000), resignificando os debates na atualidade.

No tocante à abordagem americana, o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos iniciou-se em 1973 com David McClelland ao publicar o artigo *Testing for Competence rather than Intelligence* (FLEURY, 2002). McClelland (1973) argumentava que deveria testar a competência em vez da inteligência, visto que os testes de inteligência não objetivam o desempenho no trabalho ou sucesso na vida. Sob essa abordagem, a competência era vista como qualificações ou características pessoais para desenvolver um determinado trabalho (CUNHA; FURUKAWA, 2010).

A noção de competência foi se desenvolvendo e, em 1982, os autores americanos Becker e Lacombe (2005) salientaram a necessidade de analisar a interdependência entre as exigências dos cargos e o comportamento dos profissionais, ou seja, a importância de que o indivíduo se adeque ao ambiente organizacional e sinta-se à vontade para exercer suas funções. Complementarmente a isso, Boyatzis (1982) definiu que a competência é composta de conhecimentos, habilidades e atitudes, assim como um acervo que o indivíduo possui e usufrui no desempenho de suas funções.

Outros autores americanos, como Spencer e Spencer (1993), indicam que a competência é uma característica tácita da pessoa, casualmente relacionada a eficiência na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

De acordo com Becker e Lacombe (2005), a abordagem americana caracteriza a competência como input, julgando-a como limitada, pois não explica o exercício do trabalho do indivíduo frente ao contexto dinâmico e incerto em que as organizações operam.

Considerando as lacunas teóricas deixadas pela corrente americana, em meados da década de 1980, respondendo às incertezas do mercado, à complexidade do desempenho requerido e à impossibilidade de fixar a maneira a se atingir um resultado, a competência passa a associar-se também à delegação de poderes de decisão para equipes de trabalho. A





autonomia e responsabilidade, individual e coletiva são acrescidas à tomada de decisões corretas em um prazo certo para que produza condições de combater às incertezas. É nesse período que surge o debate francês contrapondo-se ao conceito americano, salientando as ações do indivíduo, indo além da qualificação técnica (BECKER; LACOMBE, 2005).

Nesse contexto, Zarifian (2003), reconhecido pelo seu trabalho na lógica da competência, propôs uma definição em três partes:

1. “Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta”,
2. “Competência é a inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta”,
3. “Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade” (ZARIFIAN, 2003, p. 137).

A partir das proposições de Zarifian (2003), conclui-se que a competência deve ser situacional para atingir o resultado esperado. Nessa mesma linha, Le Boterf (2003), conceitua competência como um conjunto de diversos saberes: saber agir, saber mobilizar em um contexto, saber combinar, saber transpor e por último saber aprender a aprender.

Na mesma direção, Perrenoud (2000, p.15), afirma que “competência é a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações, etc.) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações”.

Outros autores brasileiros pendem para a linha de pensamento francesa, como Fleury e Fleury (2001, p. 188) que definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. De acordo com os autores, o conceito de competência, como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes organizadas na caracterização do cargo, a exemplo da abordagem americana, é apenas um modelo contemporâneo para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo.

## **2.2 O papel das instituições de ensino no desenvolvimento de competências**

Os artigos quinto e sexto da Resolução CNE/CEB 6/2012, apresentam a finalidade e os princípios norteadores da Educação Profissional Técnica de Nível Médio, conforme segue (BRASIL, 2012):

“Art. 5º. Os cursos de Educação Profissional Técnica de Nível Médio têm por finalidade proporcionar ao estudante conhecimentos, saberes e competências profissionais necessários ao exercício profissional e da cidadania, com base nos fundamentos científico-tecnológicos, sócio-históricos e culturais”.

“Art. 6º, VIII- ...contextualização, flexibilidade e interdisciplinaridade na utilização de estratégias educacionais favoráveis à compreensão de significados e à integração entre a teoria e a vivência da prática profissional, envolvendo as múltiplas dimensões do eixo tecnológico do curso e das ciências e tecnologias a ele vinculadas”.

Para as instituições de educação profissional, a ideia de competência para a laborabilidade implica na organização de programas que incluam conteúdos e meios que





favoreçam o desenvolvimento de capacidades de resolução de problemas, questionamentos, tomada de decisões, iniciativas e polivalência profissional. Assim, é esperado que o currículo seja um conjunto de situações-meio, organizado conforme a visão criativa local e particular, direcionado para a geração de competências. Pretende-se, assim, o rompimento com o currículo tradicionalmente entendido como uma grade disciplinar preestabelecida, obrigatoriamente reproduzida pelas escolas. A contextualização das competências deve ser assegurada ainda, segundo o Parecer 16/99, pelo uso de uma metodologia prática que deve constituir e organizar os currículos, inclusive abrangendo estágio supervisionado a ser realizado em empresas e outras instituições (ANTUNES; CHMMA; ROCHA-PINTO, 2013).

Nesse contexto, nota-se que os modelos nacionais de ensino superior, elucidados por Antunes, Chamma e Rocha-Pinto (2013) e Araújo (2002) revelam uma orientação das instituições de ensino quanto ao desenvolvimento de competências. Rychen e Salganik (2005) afirmam que as competências requeridas dos profissionais são cada vez mais complexas, porque exigem que as pessoas acompanhem a evolução tecnológica. Bleiklie (2005), por sua vez, constata que o índice de educação da população compromete a competitividade de uma nação e, por isso, as instituições de ensino tem buscado diferentes tipos de estratégia para fornecer a seus alunos a formação baseada nas competências que serão requeridas no mercado de trabalho cada vez mais competitivo.

Dessa forma, a nova educação profissional conduz a base do exercício educacional para o desenvolvimento de competências e para o que é preciso aprender a fim de desenvolver competências no mundo contemporâneo (ALVES, 2013).

É significativo salientar que formação e avaliação são partes integrantes do mesmo processo de ensino e aprendizagem e devem ser aplicados com foco nos mesmos objetivos referenciados pela LDB. A reforma de ensino, a partir da Lei nº 9394 de 1996, destaca a necessidade do desenvolvimento do aprender a aprender (sozinhos e em grupo) e da aplicação das competências desenvolvidas correlacionando com os cinco saberes: conhecer, fazer, ser, conviver e agir (BRASIL, 1996). Logo, quando um projeto pedagógico é idealizado, deve refletir na análise de uma situação-problema que estimule as capacidades cognitivas, procedimentais, valores e atitudes para solucioná-lo e que seja possível identificar as evidências das competências adquiridas.

### 3. Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa é caracterizada como quantitativa de natureza descritiva, pois pretende identificar, na visão do aluno concluinte, se as competências estabelecidas na organização curricular foram desenvolvidas em decorrência da Habilitação Profissional de Técnico em Administração, considerando as duas modalidades de educação: presencial e EaD.

Optou-se pela abordagem quantitativa na coleta e no tratamento dos dados em função do elevado número da população (mais de onze mil egressos), e também para evitar distorções na interpretação (RICHARDSON, 1999).

O trabalho foi dividido em quatro etapas metodológicas. Na primeira etapa foi realizado o levantamento bibliográfico sobre os temas: competência, o papel das instituições





de ensino no desenvolvimento de competências e educação presencial e à distância.

A segunda etapa consistiu no levantamento das competências exigidas no perfil de formação da modalidade presencial e da modalidade EaD, da organização curricular elaborada pelo Centro Paula Souza. Segue abaixo a relação das competências de cada modalidade de educação, as quais foram utilizadas no questionário.

**Figura 1 – Relação de competências por modalidade de curso**

<b>Competências Pessoais</b>	<b>Presencial</b>	<b>EaD</b>
Atuar com flexibilidade, iniciativa e em equipe.	X	X
Assumir compromissos e responsabilizar-me pelos resultados.	X	X
Comunicar com facilidade de forma verbal e escrita.	X	X
Negociar e tomar decisões; liderar e empreender.	X	X
Identificar o perfil profissional e pessoal da área de atuação e buscar aprimoramento profissional.	X	X
Falar bem em público.	X	
Demonstrar capacidade de análise, de síntese; raciocínio lógico, abstrato e visão crítica.	X	X
Analisar o atual contexto do mercado de trabalho e identificar os atributos pessoais valorizados para o profissional de sucesso.		X
<b>Competências de Gestão de pessoas</b>	<b>Presencial</b>	<b>EaD</b>
Reconhecer a importância do Gestor de Recursos Humanos para manutenção da higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.	X	X
Pesquisar as técnicas e métodos de trabalho em equipe, valorizando a cooperação, a iniciativa, ética e autonomia no desempenho pessoal e organizacional.	X	X
Coletar dados e aplicar procedimentos capazes de apoiar e viabilizar o planejamento de recursos humanos.		X
Implantar o processo de admissão de pessoal, gerenciar o processo de folha de pagamento, atendendo a legislação vigente.	X	X
Pesquisar e descrever as características dos subsistemas de Recursos Humanos.	X	X
Implantar políticas de desenvolvimento e retenção de talentos.	X	X
<b>Competências de Gestão e estratégia</b>	<b>Presencial</b>	<b>EaD</b>
Analisar a importância da responsabilidade social e sustentabilidade na formação profissional e ética do cidadão.	X	X
Reconhecer fenômenos (econômicos, sociais, culturais, etc) da globalização e avaliar seus impactos no cotidiano pessoal e profissional e no planejamento das organizações.		X
Analisar planejamento estratégico, tático, operacional e Plano Diretor.	X	X
Sintetizar a evolução histórica da Administração e sua aplicabilidade na Gestão Empresarial.	X	X
Explicar uma situação com a elaboração e/ou alteração de um contrato ou estatuto social, os direitos, deveres e responsabilidades dos sócios e investidores de uma organização empresária.	X	X
<b>Competências de Marketing e empreendedorismo</b>	<b>Presencial</b>	<b>EaD</b>
Elaborar plano estratégico de marketing, identificando público alvo, desenhando os produtos e serviços para atendê-lo.	X	X
Incorporar técnicas de atendimento ao cliente, de gestão documental e do arranjo físico do ambiente de trabalho.	X	
Planejar e executar pesquisas de mercado, elaborar e redigir documentos para a adoção de estratégias que aumentem a participação da empresa no mercado		X





consumidor.		
Analisar tendências e oportunidades para criação e abertura de um negócio com sustentabilidade.	X	
Implantar técnicas de comunicação empresarial.	X	X
Analisar o contexto socioeconômico e político tendo em vista a prática empreendedora.	X	
Avaliar, do ponto de vista socioambiental, áreas fronteiras de desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social.	X	
Interpretar a legislação ambiental e de proteção ao consumidor.	X	
Explicar as diferenças entre a Comunicação Institucional e a Comunicação Publicitária.	X	X
<b>Competências de Produção e Logística</b>	<b>Presencial</b>	<b>EaD</b>
Planejar e monitorar a gestão de estoque de materiais.	X	X
Controlar a qualidade, aplicando conceitos de Gestão da Qualidade Total.	X	X
Gerenciar orçamentos e rotinas dos processos de produção e da aquisição de materiais.		X
Analisar a cadeia da logística reversa para agregar valor ao produto e/ou serviço, com redução de custos e dos impactos ambientais.	X	
Recorrer aos princípios e definições para planejar o desenvolvimento das atividades de Logística.	X	
Interpretar processos envolvidos nas operações de importação e exportação.	X	X
<b>Competências de Finanças e tributes</b>	<b>Presencial</b>	<b>EaD</b>
Controlar a rotina administrativa, executar serviços de apoio nas áreas de planejamento contábil, financeiro e de produção.		X
Analisar e identificar as principais demonstrações financeiras como instrumentos de tomada de decisões.	X	X
Apurar resultados obtidos nos cálculos de ponto de equilíbrio com relação ao seu preço de venda.	X	X
Relacionar os métodos de montagem do orçamento de pessoal, financeiro, administrativo, de materiais, de produção e de comercialização.	X	X
Identificar os conceitos fundamentais da matemática financeira e sua aplicação nas organizações.		X
Elaborar e analisar demonstrativos e controles contábeis e financeiros.		X
Identificar os conceitos e fundamentos da contabilidade.	X	X
Relacionar os conceitos e princípios da contabilidade de custos e suas aplicações nos processos.	X	X
Analisar o mercado financeiro e identificar os melhores índices de pagamentos, investimentos ou empréstimos para a gestão financeira da organização.	X	
Indicar a tributação conforme os diversos tipos societários e seus possíveis enquadramentos tributários.	X	X
<b>Competências de Metodologia</b>	<b>Presencial</b>	<b>EaD</b>
Utilizar metodologias de pesquisas e aplicações estatísticas nos processos administrativos.	X	X
Planejar as fases de execução de projetos acadêmicos com base no objeto da área de atuação.	X	
Analisar dados e informações obtidas de pesquisas empíricas e bibliográficas.	X	

Fonte: elaborado pelos autores.

Na terceira etapa, foi desenvolvido o questionário para ser aplicado aos discentes egressos da Habilitação Profissional de Técnico em Administração, tanto nas turmas presenciais quanto nas turmas da modalidade a distância, a fim de averiguar se os alunos





reconheciam que desenvolveram as competências previstas no perfil de conclusão do curso. No questionário foram elencadas as competências profissionais: 28 competências comuns para as duas modalidades de ensino, onze que aparecem exclusivamente no Projeto Pedagógico do curso na modalidade presencial e mais oito exclusivas do projeto da EaD. Tanto os egressos da modalidade presencial quanto da modalidade a distância responderam a todas as questões referentes as 47 competências, além dos dados sociodemográficos como: idade, sexo, experiência profissional, dentre outros. As questões relativas às competências são baseadas em escala de Likert de sete pontos.

A quarta etapa foi a coleta de dados por intermédio de questionário enviado para 8.393 alunos da modalidade presencial e 2.703 alunos da modalidade à distância. sendo obtidas 1.502 e 441 respostas, respectivamente. O período da pesquisa via formulário eletrônico foi de 17/07/2014 a 25/08/2014. Posteriormente foi feita a interpretação dos resultados mediante análise descritiva, fatorial e testes de hipóteses (teste t). Foi utilizado software *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

Durante a coleta, tentou-se obter o maior número de respostas possível, deforma que fosse minimizado um possível efeito de *non-response bias*, ou seja, que o questionário não fosse respondido pelos ex-alunos por motivos diversos. Assim foi realizado um esforço de atualização cadastral dos egressos e reenvio periódico do questionário para aqueles que não haviam respondido.

#### 4. Apresentação, interpretação e discussão dos resultados.

No que concerne à caracterização da amostra, o quadro 1 apresenta as informações relevantes para descrever os respondentes da pesquisa:

**Figura 2 – Caracterização da amostra**

Indicador	Resultados
Gênero	68,8% feminino e 31,2% masculino.
Faixa Etária	54,6% tem até 20 anos e 26,2% tem entre 21 e 30 anos.
Relação entre estudo e trabalho	43,3% somente estudam, enquanto que 56,7% estudam/trabalham/estagiam.

Fonte: elaborado pelos autores.

Observa-se que a maior parte dos entrevistados é composta por pessoas do sexo feminino. Ademais, verifica-se que a amostra é formada por pessoas jovens e que parte dessa amostra já está inserida no mercado de trabalho.

No tocante ao desenvolvimento de competências, são apresentadas as estatísticas descritivas para todas as quarenta e sete competências, organizadas em sete grupos de acordo com os fatores obtidos após tratamento estatístico: Finanças e tributos; Gestão de pessoas; Gestão e estratégia; Marketing e empreendedorismo; Produção e Logística; Pessoais e Metodologia. Apesar da amostra original ter 1.502 respondentes, registrou-se que 583 não responderam os itens referentes às competências. Sendo assim, trabalhou-se





com uma amostra de 1.360 respondentes.

Vale ressaltar que para todos os fatores os resultados do teste de esfericidade de Barlett foram estatisticamente significativos ( $p$ -valor < 0,001), assim como a Medida de Adequação da Amostra Kaiser-Meyer-Olkin (0,966). Por fim, o alfa de Cronbach foi igual a 0,947, o que demonstra a confiabilidade interna do instrumento de pesquisa. A seguir são apresentados os resultados para cada um dos sete fatores.

#### 4.1. Competências pessoais

O grupo de "competências pessoais" teve as maiores médias quando comparado aos demais fatores. Observou-se que a competência "Atuar com flexibilidade, iniciativa e em equipe" obteve a maior média entre todas as competências (6,082 e mediana 7), demonstrando que pelos menos 50% dos egressos autoavaliaram-se com nota 7, máxima da escala. A competência "Analisar o atual contexto do mercado de trabalho e identificar os atributos pessoais valorizados para o profissional de sucesso" teve a menor média deste grupo (5,561 e mediana 6). Logo, pode-se considerar que mesmo a menor média teve um resultado acima do ponto médio da escala. Os resultados desta dimensão estão expressos na tabela 1.

**Tabela 1 - Estatísticas do fator "Competências pessoais"**

Competências Pessoais	n	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mín.	Máx.	Carga Fatorial
Atuar com flexibilidade, iniciativa e em equipe.	1360	6,082	7	1,238	1	7	0,776
Assumir compromissos e responsabilizar-me pelos resultados.	1360	6,019	7	1,308	1	7	0,744
Comunicar com facilidade de forma verbal e escrita.	1360	5,854	6	1,355	1	7	0,777
Negociar e tomar decisões; liderar e empreender.	1360	5,765	6	1,366	1	7	0,809
Identificar o perfil profissional e pessoal da área de atuação e buscar aprimoramento profissional.	1360	5,765	6	1,307	1	7	0,761
Falar bem em público.	1360	5,657	6	1,501	1	7	0,637
Demonstrar capacidade de análise, de síntese; raciocínio lógico, abstrato e visão crítica.	1360	5,561	6	1,413	1	7	0,757
Analisar o atual contexto do mercado de trabalho e identificar os atributos pessoais valorizados para o profissional de sucesso.	1360	5,561	6	1,403	1	7	0,787

Fonte: elaborado pelos autores.

No procedimento fatorial realizado, obteve-se um resultado unidimensional, ou seja, as oito competências puderam ser expressas em um único fator denominado "Competências Pessoais" (autovalor igual a 4,590, explicando 57,378 % da variância). As cargas fatoriais dos itens foram superiores a 0,6 demonstrando a relevante aderência dos mesmos ao fator.

#### 4.2. Competências em gestão de pessoas

As seis competências do fator "Gestão de pessoas" obtiveram resultados com pouca





variabilidade, pois as médias estão situadas no intervalo entre 5,278 a 5,931 (mediana 6). Sendo a escala de 1 a 7, o resultado da autoavaliação dos egressos está acima do ponto médio da escala, denotando tendência a um forte desenvolvimento de competências por parte dos egressos, conforme resultados da tabela 2.

**Tabela 2 - Estatísticas do fator “Competências em Gestão de Pessoas”**

Competências de Gestão de pessoas	n	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mín.	Máx.	Carga Fatorial
Reconhecer a importância do Gestor de Recursos Humanos para manutenção da higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.	1360	5,931	6	1,363	1	7	0,755
Pesquisar as técnicas e métodos de trabalho em equipe, valorizando a cooperação, a iniciativa, ética e autonomia no desempenho pessoal e organizacional.	1360	5,872	6	1,343	1	7	0,723
Coletar dados e aplicar procedimentos capazes de apoiar e viabilizar o planejamento de recursos humanos.	1360	5,494	6	1,443	1	7	0,818
Implantar o processo de admissão de pessoal, gerenciar o processo de folha de pagamento, atendendo a legislação vigente.	1360	5,354	6	1,539	1	7	0,741
Pesquisar e descrever as características dos subsistemas de Recursos Humanos.	1360	5,305	6	1,562	1	7	0,791
Implantar políticas de desenvolvimento e retenção de talentos.	1360	5,278	6	1,524	1	7	0,767

Fonte: elaborado pelos autores.

Em relação à fatorial, é importante informar que o resultado foi unidimensional (autovalor igual a 3,526 explicando 58,770 % da variância). As cargas fatoriais associadas a cada um dos itens foram superiores a 0,7, indicando a aderência ao fator:

### 4.3. Competências em gestão e estratégia

As cinco competências constantes no fator “Gestão e estratégia”, relacionadas na tabela 3, e previstas no Plano de curso com o propósito de preparar o alunos para as atribuições profissionais de assessorar na estrutura e no funcionamento da empresa com base nos seus objetivos, no gerenciamento de mudanças organizacionais e na aplicação de diretrizes contidas no planejamento (estratégico, tático e operacional) também foram autoavaliadas pelos egressos acima do ponto médio da escala.

**Tabela 3 - Estatísticas do fator “Competências em Gestão e estratégia”**

Competências de Gestão e estratégia	n	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mín.	Máx.	Carga Fatorial
Analisar a importância da responsabilidade social e sustentabilidade na formação profissional e ética do cidadão.	1360	5,783	6	1,377	1	7	0,732
Reconhecer fenômenos (econômicos, sociais, culturais, etc) da globalização e avaliar seus impactos no cotidiano pessoal e profissional e no planejamento das organizações.	1360	5,477	6	1,455	1	7	0,786





Analisar planejamento estratégico, tático, operacional e Plano Diretor.	1360	5,433	6	1,495	1	7	0,751
Sintetizar a evolução histórica da Administração e sua aplicabilidade na Gestão Empresarial.	1360	5,32	6	1,498	1	7	0,782
Explicar uma situação com a elaboração e/ou alteração de um contrato ou estatuto social, os direitos, deveres e responsabilidades dos sócios e investidores de uma organização empresária.	1360	5,064	5	1,643	1	7	0,718

Fonte: elaborado pelos autores.

No procedimento fatorial realizado verificou-se que todas as competências desse grupo compõem a mesma dimensão e, portanto, podem ser expressas pelo fator “Competências em Gestão e estratégia” (autovalor igual a 2,846 explicando 56,929% da variância). As cargas fatoriais relacionadas foram superiores a 0,7.

#### 4.4. Competências em marketing e empreendedorismo

Analisando as competências do fator “Marketing e empreendedorismo”, elencadas na tabela 4, observou-se uma variabilidade discretamente maior que nos outros fatores: as médias variam de 4,996 a 5,717, sendo seis competências com mediana seis e três competências com mediana cinco, que são elas: “analisar o contexto socioeconômico e político tendo em vista a prática empreendedora”; “avaliar do ponto de vista socioambiental, interpretar a legislação ambiental e de proteção ao consumidor” e “explicar as diferenças entre a Comunicação Institucional e a Comunicação Publicitária”. Mesmo assim, o resultado indica que as competências previstas no Plano de Curso foram desenvolvidas pelos egressos, pois todas as médias estão com valores acima do ponto médio da escala.

**Tabela 4 - Estatísticas do fator “Competências em Marketing e Empreendedorismo”**

Competências de Marketing e empreendedorismo	n	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mín.	Máx.	Carga Fatorial
Elaborar plano estratégico de marketing, identificando público alvo, desenhando os produtos e serviços para atendê-lo.	1360	5,717	6	1,442	1	7	0,685
Incorporar técnicas de atendimento ao cliente, de gestão documental e do arranjo físico do ambiente de trabalho.	1360	5,654	6	1,427	1	7	0,755
Planejar e executar pesquisas de mercado, elaborar e redigir documentos para a adoção de estratégias que aumentem a participação da empresa no mercado consumidor.	1360	5,524	6	1,491	1	7	0,768
Analisar tendências e oportunidades para criação e abertura de um negócio com sustentabilidade.	1360	5,448	6	1,485	1	7	0,792
Implantar técnicas de comunicação empresarial.	1360	5,421	6	1,481	1	7	0,808
Analisar o contexto socioeconômico e político tendo em vista a prática empreendedora.	1360	5,271	5	1,482	1	7	0,793
Avaliar, do ponto de vista socioambiental, áreas fronteiras de desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social.	1360	5,262	6	1,592	1	7	0,769
Interpretar a legislação ambiental e de proteção ao consumidor.	1360	5,171	5	1,604	1	7	0,742





Explicar as diferenças entre a Comunicação Institucional e a Comunicação Publicitária.	1360	4,996	5	1,72	1	7	0,676
--	------	-------	---	------	---	---	-------

Fonte: elaborado pelos autores.

Na metodologia aplicada, a fatorial obteve resultado unidimensional, demonstrando que as nove competências puderam estar vinculadas a um único fator denominado “Marketing e empreendedorismo” (autovalor igual a 5,135 explicando 57,061 % da variância). As cargas fatoriais relacionadas são superiores a 0,6, indicando assim, a aderência dos itens ao fator.

#### 4.5. Competências em produção e logística

A autoavaliação dos egressos sobre o desenvolvimento das competências do fator “Produção e Logística” elencadas na tabela 5, indica que estão sendo efetivamente desenvolvidas, apesar de também terem médias relativamente mais dispersas em comparação com os demais fatores (4,823 a 5,624) sendo quatro competências com mediana seis e duas competências com mediana cinco, que são elas: “recorrer aos princípios e definições para planejar o desenvolvimento das atividades de logística” e “interpretar processos envolvidos nas operações de importação e exportação”.

**Tabela 5 - Estatísticas do fator “Competências em Produção e Logística”**

Competências de Produção e Logística	n	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mín.	Máx.	Carga Fatorial
Planejar e monitorar a gestão de estoque de materiais.	1360	5,624	6	1,441	1	7	0,780
Controlar a qualidade, aplicando conceitos de Gestão da Qualidade Total.	1360	5,422	6	1,54	1	7	0,757
Gerenciar orçamentos e rotinas dos processos de produção e da aquisição de materiais.	1360	5,385	6	1,495	1	7	0,789
Analisar a cadeia da logística reversa para agregar valor ao produto e/ou serviço, com redução de custos e dos impactos ambientais.	1360	5,356	6	1,595	1	7	0,786
Recorrer aos princípios e definições para planejar o desenvolvimento das atividades de Logística.	1360	5,184	5	1,53	1	7	0,832
Interpretar processos envolvidos nas operações de importação e exportação.	1360	4,823	5	1,686	1	7	0,722

Fonte: elaborado pelos autores.

O resultado da fatorial apontou que todas as competências estão relacionadas a um único fator denominado “Produção e Logística” (autovalor igual a 3,635, explicando 60,584 % da variância e cargas fatoriais acima de 0,7).

#### 4.6. Competências em finanças e tributos

A autoavaliação dos alunos mostra que as competências do fator “Finanças e tributos” estão sendo desenvolvidas, mesmo que algumas em maior proporção do que outras (as médias variam entre 4,69 e 5,45, enquanto que quatro itens tiveram mediana 6 e seis itens possuem mediana 5). Entretanto, em todos os casos os valores superam o ponto





médio da escala.

**Tabela 6 - Estatísticas do fator “Competências em Finanças e Tributos”**

Competências de Finanças e tributes	n	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mín.	Máx.	Carga Fatorial
Controlar a rotina administrativa, executar serviços de apoio nas áreas de planejamento contábil, financeiro e de produção.	1360	5,45	6	1,477	1	7	0,809
Analisar e identificar as principais demonstrações financeiras como instrumentos de tomada de decisões.	1360	5,311	6	1,493	1	7	0,815
Apurar resultados obtidos nos cálculos de ponto de equilíbrio com relação ao seu preço de venda.	1360	5,297	6	1,522	1	7	0,779
Relacionar os métodos de montagem do orçamento de pessoal, financeiro, administrativo, de materiais, de produção e de comercialização.	1360	5,286	6	1,504	1	7	0,792
Identificar os conceitos fundamentais da matemática financeira e sua aplicação nas organizações.	1360	5,216	5	1,597	1	7	0,785
Elaborar e analisar demonstrativos e controles contábeis e financeiros.	1360	5,115	5	1,586	1	7	0,856
Identificar os conceitos e fundamentos da contabilidade.	1360	5,09	5	1,603	1	7	0,823
Relacionar os conceitos e princípios da contabilidade de custos e suas aplicações nos processos.	1360	5,081	5	1,576	1	7	0,839
Analisar o mercado financeiro e identificar os melhores índices de pagamentos, investimentos ou empréstimos para a gestão financeira da organização.	1360	5,071	5	1,62	1	7	0,783
Indicar a tributação conforme os diversos tipos societários e seus possíveis enquadramentos tributários.	1360	4,696	5	1,693	1	7	0,729

Fonte: elaborado pelos autores.

As dez competências da tabela 6 são podem ser expressas em único fator denominado “Financeiras e tributos” (autovalor igual a 6,427, explicando 64,27% da variância e cargas fatoriais superiores 0,7).

#### 4.7. Competências em metodologia

Verificou-se que as competências do fator de “Metodologia” possuem as médias próximas: 5,349 para a competência "Utilizar metodologias de pesquisas e aplicações estatísticas nos processos administrativos"; 5,336 para a “Planejar as fases de execução de projetos acadêmicos com base no objeto da área de atuação” e; 5,254 para "Analisar dados e informações obtidas de pesquisas empíricas e bibliográficas", conforme tabela 7:

**Tabela 7 - Estatísticas do fator “Competências em Metodologia”**

Competências de Metodologia	n	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mín.	Máx.	Carga Fatorial
Utilizar metodologias de pesquisas e aplicações estatísticas nos processos administrativos.	1360	5,349	6	1,52	1	7	0,785





Planejar as fases de execução de projetos acadêmicos com base no objeto da área de atuação.	1360	5,336	6	1,518	1	7	0,827
Analisar dados e informações obtidas de pesquisas empíricas e bibliográficas.	1360	5,254	6	1,569	1	7	0,785

Fonte: elaborado pelos autores.

No que se refere a análise fatorial, constata-se que o resultado foi unidimensional, ou seja, que as três competências podem ser expressas em um único fator “Competências de Metodologia” (autovalor igual a 1,917 explicando 63,904 % da variância e cargas fatoriais superiores a 0,7).

#### 4.8. Análise das modalidades presencial versus a distância

Ao analisar os resultados comparativos entre essas modalidades percebe-se uma discreta diferença nas médias de todos os fatores, sendo sempre maior na modalidade presencial. A partir disso, considera-se importante informar que a habilitação na modalidade presencial tem carga horária de 1.500 horas, enquanto a modalidade EaD tem 800.

Pode-se pressupor que a carga horária menor de estudo, para alunos que cursam na modalidade a distância, possa ter alguma influência no desenvolvimento de competências. Deve-se levar em consideração também que onze competências estão contempladas só na modalidade presencial, visto que, alguns temas e/ou disciplinas não estão previstas na EaD. A tabela 8 apresenta as estatísticas descritivas dos sete fatores, por modalidade, bem como o teste t para amostras independentes.

**Tabela 8 - Estatísticas descritivas dos fatores e teste T para amostras independentes**

Fatores de Competência	Modalidade de educação	N	Média	Desvio padrão	Teste t	p-valor
Pessoais	Presencial	1051	5,8339	1,07408	1,2082	0,2272
	A distância	309	5,7499	1,07614		
Gestão de pessoas	Presencial	1051	5,5645	1,17556	1,4617	0,1441
	A distância	309	5,4525	1,21301		
Gestão e estratégia	Presencial	1051	5,4322	1,20491	0,941	0,3469
	A distância	309	5,3586	1,22022		
Marketing e empreendedorismo	Presencial	1051	5,4214	1,18995	2,0696	<b>0,0387</b>
	A distância	309	5,2614	1,20997		
Produção e Logística	Presencial	1051	5,3051	1,28108	0,3267	0,7439
	A distância	309	5,2783	1,21796		
Finanças e tributos	Presencial	1051	5,175	1,29726	0,7241	0,4691
	A distância	309	5,1146	1,26183		
Metodologia	Presencial	1051	5,3419	1,33223	1,4704	0,1417
	A distância	309	5,2147	1,35332		

Fonte: elaborado pelos autores.

Observa-se que embora a modalidade presencial possua médias maiores que as





verificadas na modalidade EaD, essa diferença só se mostra significativa para o fator “Marketing e Empreendedorismo”, onde  $p\text{-valor} < 0,05$ . Constatou-se que neste fator existem três competências individuais com nível de significância menor que 0,05. Portanto, as médias da categoria “Marketing e empreendedorismo” são efetivamente diferentes, sendo a percepção de desenvolvimento de competências da modalidade presencial estatisticamente maior do que a percepção da modalidade EaD, mesmo sendo as médias muito próximas (5,42 e 5,26, respectivamente).

Para os demais fatores não se pode assumir que haja diferenças na percepção de desenvolvimento de competências entre os egressos das modalidades presencial e EaD.

## 5. Considerações finais

O objetivo geral dessa pesquisa, buscou analisar, por meio da autoavaliação dos egressos, o desenvolvimento de competências relativas à Habilitação Profissional de Técnico em Administração nas modalidades presencial e EaD do CEETEPS. A análise dos resultados, realizada por meio de técnicas estatísticas, identificou que tanto os alunos que fizeram o curso na modalidade presencial como os que fizeram na modalidade a distância, concluíram a formação profissional apresentando o desenvolvimento das mesmas competências elencadas nos currículos. Dessa forma, ao final do curso todos os egressos pesquisados possuem o mesmo perfil de Técnico em Administração. Portanto, os resultados indicam que o CEETEPS, na percepção dos alunos, promove o desenvolvimento das mesmas competências nas duas modalidades de educação (presencial e EaD) e os currículos são elaborados com critérios de qualidade, uma vez que a percepção dos egressos sobre o desenvolvimento das competências foi sempre acima do ponto médio da escala.

No tocante à análise comparativa dos egressos das modalidades presencial e EaD, as diferenças são efetivamente significativas apenas na categoria “Competências de Marketing e Empreendedorismo”. Pode-se então assumir que, neste fator, os egressos da modalidade presencial têm percepção de desenvolvimento de competências superior aos egressos da modalidade EaD. Isso pode ser explicado pelo fato de que das nove competências deste fator, oito estão presentes na modalidade presencial, enquanto que apenas quatro estão presentes na modalidade EaD. Conclui-se então, pela necessidade de avaliar a possibilidade de incorporar mais competências do fator “Marketing e Empreendedorismo” ao currículo da modalidade EaD.

Examinando as variáveis individuais, foi observado que quatro competências possuem diferenças estatisticamente significativas: uma na categoria “Gestão de pessoas”; uma em “Gestão e estratégia”; e duas em “Produção e Logística”. Ainda assim, os egressos têm uma forte tendência de desenvolvimento das competências dado que, na escala de 1 a 7, a média e a mediana mantiveram-se acima do ponto médio (4).

No desenvolvimento desse estudo, identificou-se que o Centro Paula Souza atende à proposta da LDB (Lei n. 9394/1996) e legislações complementares (Parecer 11/2012 e CNE/CEB 6/2012), adequando os currículos com foco no desenvolvimento e avaliação de competências (ANTUNES; CHAMMA; ROCHA-PINTO, 2013; ARAÚJO, 2002; CORDÃO, 2010). O ensino e aprendizagem para o desenvolvimento de competências atende à nova forma de ensinar e de aprender (ALVES, 2013).





O Centro Paula Souza possui um departamento específico que trabalha na atualização constante dos currículos dos cursos, entre os quais se inclui o objetivo deste estudo – Habilitação Profissional de Técnico em Administração - em razão de atender às demandas do mercado de trabalho e da sociedade contemporânea e na formação do cidadão. Esse exemplo de atuação, conforta a preocupação de Bleiklie (2005) no sentido de atender a legislação ao mesmo tempo que se adapta às necessidades identificadas no mundo do trabalho em constante transformação.

No quesito da necessidade de reunir mais evidências de confiabilidade do curso da modalidade EaD, essa pesquisa contribui com o Grupo de Estudos de Educação a Distância do Centro Paula Souza, justificando e fundamentando a qualidade do curso também nesta modalidade de educação.

Por fim, essa pesquisa contribui com o campo teórico ao abrir caminhos para estudos posteriores que pretendam investigar a eficácia do currículo de outros cursos ou que pretendam avaliar o campo da Administração EM outras perspectivas, como, por exemplo, na visão dos empregadores e/ou profissionais de áreas afins. Dessa forma, os resultados se revelam positivos ao contribuir com um diagnóstico que possibilita aumentar a qualidade dos cursos e, conseqüentemente, a empregabilidade dos formandos.

## Referências

ALVES, J. F. **Avaliação Educacional – da teoria à prática.** Organização Andréa Ramal, Rio de Janeiro: LTC, 2013.

ANTUNES, F.S.; CHAMMA, L.R.; ROCHA-PINTO, S.R. **Percepção acerca dos aspectos-chave para o desenvolvimento de competências no ensino técnico**. Unisinos, São Leopoldo-RS: v. 17, n. 2, maio - agosto, 2013.

ARAÚJO, Ronaldo Marcos de Lima. **A Reforma da Educação Profissional sob a ótica da noção de competências**. In: reunião anual da ANPED – Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 25 Caxambu: 2002. Anais Caxambu, p. 1-18.

BECKER, G. V.; LACOMBE, B. M. B. **Gestão, Inovação e Competências: conciliando ideias no estudo dos empreendedores de incubadora da base tecnológica**. In: RUAS, R. L.; Antonello, C. S.; Boff, L. H. (Org.). Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. (p. 168-186) Porto Alegre: Bookman, 2005.

BLEIKLIE, I. **Organizing higher education in a knowledge society**. *HigherEducation*, 2005, 49, 31-59.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: A model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons. 1982.

BRASIL, Ministério da Educação. **Parecer CNE/CEB nº 16/99**. Aprovado em 5 de outubro de 1999. Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível técnico. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 02 mar. 2014





BRASIL, Ministério da Educação. **Parecer CNE/CEB no 04/99**. Aprovado em 5 de outubro de 1999. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico, baseada no Parecer CNE/CEB, no 16/99, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 02 mar. 2014

BRASIL. Conselho Nacional de Educação-Secretaria Executiva, **Resolução nº 6, de 20 de setembro de 2012**. Define Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&id=17576&Itemid=866](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&id=17576&Itemid=866)>. Acesso em: 02 mar. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação - Conselho Nacional de Educação, **Parecer CNE/CEB nº 11/2012**. Aprovado em 9 de maio de 2012. Define Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&id=17576&Itemid=866](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&id=17576&Itemid=866)>. Acesso em: 03 mar. 2014.

BRASIL. **Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 20 jul. 2014.

CORDÃO, F. A. **Educação Geral e Formação Profissional na ótica das Competências**. In: OLIVEIRA, R. P. de; SANTANA, W. (Org.). **Educação e federalismo no Brasil: combater as desigualdades, garantir a diversidade**. 2ª edição. Brasília: UNESCO, 2010. p. 108-118.

CUNHA, I. C .K. O., FURUKAWA, P.O. **Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais**. UNIFESP. RLAE, São Paulo: 2010.

FLEURY, A. , FLEURY, M. T. L. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Edição Especial. Rio de Janeiro: 2001. p. 183-196.

FLEURY, A. , FLEURY, M. T. L. **A gestão de competência e a estratégia organizacional: as pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 2002.

MCCLELLAND, D. C. **Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"**. American Psychologist, 28(1), 1-14 (1973).

PERRENOUD, P. **10 novas competências para ensinar: convite a viagem**. Porto Alegre: Artmed, 2000.





RICHARDSON, R J. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual.** São Paulo: EPU, 1999.

SOUZA, Donizete Leandro de et al. **O Campo de Estudos sobre Competências no Brasil: características e Limitações.** In: EnEPQ – IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Brasília/DF: 2013.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. **Competence at work.** New York: John Wiley.1993.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** Tradução Eric R. R. Heneault. São Paulo: Senac, 2003.

