

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD**

Elis Magalhães Santos de Freitas

O Enade aproxima ou distancia administradores do mercado de trabalho? Competências comunicativas e emprego no Vale do São Francisco.

Recife, 2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A DISSERTAÇÃO

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por sua autora.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: O Enade aproxima ou distancia administradores do mercado de trabalho? Competências comunicativas e emprego no Vale do São Francisco.

Nome da Autora: Elis Magalhães Santos de Freitas

Data da Defesa: 13/04/2016

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 ☒

Grau 2 ☐

Grau 3 ☐

Recife, 13 de abril de 2016.

Elis Magalhães Santos de Freitas

Elis Magalhães Santos de Freitas

O Enade aproxima ou distancia administradores do mercado de trabalho? Competências comunicativas e emprego no Vale do São Francisco.

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Lima Moura

Recife, 2016

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

F866e	Freitas, Elis Magalhães Santos de O Enade aproxima ou distancia administradores do mercado de trabalho? Competências comunicativas e emprego no Vale do São Francisco / Elis Magalhães Santos de Freitas. - 2015. 146 folhas : il. 30 cm. Orientador: Prof. Dr. Guilherme Lima Moura. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2015. Inclui referências e apêndices. 1. Administração. 2. Comunicação. 3. Ensino Superior. 4. Mercado de trabalho. I. Moura, Guilherme Lima (Orientador). II. Título. 658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2016 –063)
-------	--

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

O Enade aproxima ou distancia administradores do mercado de trabalho? Competências comunicativas e emprego no Vale do São Francisco.

Elis Magalhães Santos de Freitas

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 13 de abril de 2016.

Banca Examinadora:

Profº Guilherme Lima Moura, Doutor, UFPE (Orientador)

Profº Denílson Bezerra Marques, Doutor, UFPE (Examinador Externo)

Profª Sonia Maria Rodrigues Calado Dias, Doutora, FG (Examinadora Externa)

A Deus, por me proporcionar sabedoria e condições de buscar o conhecimento
constantemente.

Aos meus pais, por me conduzirem sempre pelo caminho do bem, ensinando-me a buscar
tudo o que almejo através do esforço, humildade e honestidade.

Aos meus irmãos, amigos de alma, que torcem e se alegram tanto com as minhas vitórias.

A Emanuel, meu companheiro de vida, aquele que desejo estar diariamente, que sonhou
comigo, me ajudou, segurou todos os dias em minha mão e me fez acreditar que sou capaz.

Ao meu mais novo, doce e tão sonhado amor: Felipe, meu sobrinho e afilhado amado.

AGRADECIMENTOS

Gratidão eterna ao meu Deus! Senhor, por cada dia de vida, por todos os livramentos, pela minha saúde, por todas as oportunidades e por todas as pessoas que são colocadas em meu caminho, obrigada! Obrigada Pai, porque eu sonhei com a aprovação no mestrado e Tu realizaste! Obrigada, porque eu sonhei com a defesa da dissertação e tu estás realizando! Todos os meus sonhos e as minhas vitórias vem de Ti, Senhor! Quantas viagens até Recife, quantos medos, quantas noites sem conseguir dormir dentro de um ônibus, mas em cada viagem ali estava presente o meu Senhor, Ele me conduzia e me livrava de todos os males. Obrigada, mil vezes obrigada, Pai.

Preciso agradecer também pela família que o Senhor me destes, pelos pais maravilhosos e irmãos tão amigos. Painho (Paulo Roberto) e mainha (Cacília), obrigada pela dedicação e amor desmedido, obrigada por todos os ensinamentos, pelos puxões de orelha, pelos nãos que me deram e por sempre acreditarem em mim. Vocês sabem que são meu espelho e que sou eternamente grata por tê-los como guias de Deus aqui na terra. Aos meus irmãos e eternos amores, PV e Beбето, agradeço a cumplicidade e a super torcida de sempre. Essa conquista é de todos nós, porque sem vocês eu não teria chegado aqui. Os amo com tudo que posso!

Não poderia deixar de agradecer também às minhas amadas cunhadas (Alana e Luísa), que trouxeram ainda mais amor e alegria pra nossa família, que são amigas verdadeiras e fiéis e vibram com as minhas vitórias. Ao novo membro da família, o meu pequeno Felipe, agradeço pelo sorriso ainda tão tímido, mas tão cheio de amor; sorriso que encoraja e dá ânimo. Obrigada, meu pequeno anjinho, por despertar em mim um sentimento tão puro e essa vontade absurda de cuidar de você pra sempre. Agradeço, ainda, a toda minha família, meus vózinhas e vózinhas lindos e fofos, minhas tias, tios, primos e primas, por todo carinho, amor e zelo que demonstram por mim. Obrigada por sempre torcerem e desejarem o melhor pra minha vida. Amo vocês!

Como se não bastasse uma família tão maravilhosa, Deus me concedeu um dos mais lindos presentes, o homem que me faz a mulher mais feliz do mundo, àquele que desperta todos os dias em meu coração o desejo de construir uma família, a nossa família. Obrigada, Emanuel! Obrigada por me encorajar a superar meus medos, por segurar na minha mão nos momentos difíceis e de angústia; e por compartilhar todas as minhas vitórias e alegrias. Esse sorriso largo e coração tão genuíno me encantam cada dia mais e mais e mais. Como eu chegaria aqui sem o teu apoio e incentivo incondicional? Obrigada por tantas vezes ler os textos do mestrado pra poder discutir comigo, demonstrando bem mais conhecimento do que eu que estava ali cursando; obrigada por ler todos os meus textos de posicionamento e, com um olhar bem crítico, sempre me incentivar a melhorar; obrigada por me mostrar que sempre posso ir além. Mais um passo está sendo dado na nossa história, e esse título não é só meu, é nosso, meu grande mestre! Obrigada, Senhor Jesus, por essa jóia tão preciosa em minha vida e por cuidar tão bem de nós.

Deus foi ainda mais generoso, pois ao colocar Emanuel em meu caminho, me presenteou também com a família maravilhosa dele, que hoje também considero minha. Obrigada Dona Gorete, Seu Marinheiro, Fernanda, Pedro e toda a família por me receberem com tanto amor, carinho e torcerem pelo meu sucesso e felicidade. Amo vocês!

Não posso deixar de agradecer aos amigos que me incentivaram e se alegram com essa vitória. Aos queridos amigos de Senhor do Bonfim/BA, obrigada por mesmo na ausência física, sempre se fazerem presentes com as orações e torcidas. Aos meus amigos Jamilianos, agradeço pelo companheirismo e sorrisos sempre compartilhados; em especial a Carol que insistiu para que eu participasse da seleção de mestrado, confiando em meu potencial quando nem eu acreditava; e por ter me recebido tão bem em sua casa durante todo o processo de seleção. Agradeço também à Rita, obrigada por me acolher com tanto carinho, me tratando como uma filha e sempre me incentivando a crescer profissionalmente. É um prazer enorme conviver com uma pessoa tão alegre, sincera e espontânea como você.

A entrada no mestrado me proporcionou encontros incríveis com pessoas doces e tão maravilhosas. Agradeço a Deus pela vida dessas pessoas e por permitir que eu compartilhasse momentos tão importantes e enriquecedores ao lado delas. Em especial duas amigas-irmãs que levarei pra vida toda: Iza e Beta. Iza, amiga querida, minha parceira de trabalhos, artigos, encontros pra orientação e parceira da vida, obrigada pelo acolhimento de mãe, os conselhos de irmã e o abraço tão verdadeiro de amiga! Obrigada por abrir as portas da tua casa e me acolher por tantas vezes em teu lar; não tenho palavras para agradecer a você e a Dudu, mas peço a Deus que os abençoe sempre e proteja de tudo que não agrada a Ele. Beta, amiga doidinha, o que seria dos meus dias em Recife sem os teus abraços esmagadores e esse sorriso tão contagiante? Obrigada pelo carinho diário, por não me deixar sentir sozinha, por me apresentar a alguns lugares de Recife (guia turística é aí), pela sinceridade gritante e o companheirismo constante. Mesmo diante de algumas dificuldades, angústias, cansaço, foi um prazer imenso dividir esses dois anos com vocês e isso me deu muito ânimo e vontade de seguir, minhas joinhas do PROPAD! Amo vocês!

Preciso agradecer muito aos meus professores, desde o jardim da infância até os do mestrado; eu só estou aqui porque vocês dedicaram tempo, carinho e cuidado para que eu pudesse aprender. E até àqueles que eu acreditava não ter agregado nada em minha vida, vejo que agregaram sim, pois ninguém passa por nós sem deixar alguma lição. Em especial, agradeço àqueles professores que despertaram em mim o desejo de me tornar professora, que me fizeram acreditar, valorizar e amar essa profissão. Dedico essa vitória também a vocês! Muito obrigada!

Um dos grandes receios ao entrar no mestrado era o encontro com o orientador. Como iria ser a relação? E mais uma vez Deus demonstrou como é fiel e me presenteou novamente. Querido professor Guilherme, obrigada por despertar em mim o desejo de pesquisar e refletir sobre o Ensino Superior em Administração. Enquanto aluna questioneei muita coisa sobre o ensino, mas nunca pensei em mergulhar nesse tema; e hoje me encontro sedenta de estudar, refletir e contribuir para essa discussão que ainda é tão tímida em nosso país. Muito obrigada! Quero agradecer não apenas pelas orientações acadêmicas, mas, principalmente, pelas orientações de vida! Lembro-me de um dos primeiros encontros em que eu estava angustiada porque não conseguia definir o tema da pesquisa e o senhor, tão sensível, percebeu meu sentimento, me aconselhou e animou. Outra vez o senhor me disse que a gente pode ser tudo o que queremos, e nos momentos de angústia, eu sempre lembrava disso. Obrigada, mil vezes obrigada! Pelos conhecimentos compartilhados, pelo profissionalismo, pelos conselhos e, especialmente, por ser tão humano.

A composição da banca de avaliação da dissertação era um assunto que também me deixava receosa. Eu mal podia esperar que Deus preparava mais uma maravilha pra minha vida. Agradeço aos professores Sônia Calado e Alexandre Nicolini por participarem da qualificação desse trabalho e pela sensibilidade em perceber a relevância de se estudar o

Ensino Superior em Administração no Brasil. Obrigada por aceitarem avaliar o meu trabalho; por dedicarem o tempo de vocês para proporcionar contribuições tão valiosas. Obrigada pelas críticas construtivas, que me fizeram enxergar que realmente poderia fazer melhor. Agradeço ainda ao professor Denílson, que aceitou compor a banca da defesa de dissertação e contribuir para a melhoria desse trabalho e, conseqüentemente, meu crescimento profissional. Tenho certeza que ainda precisarei melhorar bastante, e farei isso com muito prazer, pois confio no profissionalismo de vocês e sinto imensa alegria em poder aprender e crescer com a contribuição de três profissionais de referências tão positivas.

Deixo meus agradecimentos ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo financiamento dos estudos durante o primeiro ano do mestrado. Agradeço também a todos os servidores e funcionários do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFPE. Obrigada por proporcionarem um espaço limpo, seguro, confortável para o estudo; e pelos auxílios nos serviços mais burocráticos, especialmente, aos que compõem a secretaria do PROPAD.

Durante o mestrado Deus realizou mais um sonho: ser aprovada no concurso do Instituto Federal do Sertão Pernambucano. O medo de não dar conta foi inevitável, mas Deus mais uma vez colocou pessoas maravilhosas em meu caminho, que me incentivaram e apoiaram. Aos colegas do IF Sertão PE, agradeço à compreensão quando precisei me ausentar por causa do mestrado e a torcida para que tudo desse certo. Muito Obrigada!

Não poderia deixar de agradecer aos meus queridos alunos. Obrigada pelos ensinamentos diários, por me fazer crescer e amadurecer como pessoa e profissional. Tenham certeza que tenho aprendido muito mais do que ensinado. Desculpem-me pelas ausências e muito, muito obrigada pela compreensão e apoio.

Por fim, agradeço aos contratantes das empresas de Fruticultura do Vale do São Francisco. O período das entrevistas foi em uma época não muito favorável para eles, pois era período de safra, mas todos me receberam com muita satisfação e entusiasmo; contribuindo, de maneira especial, para a realização desse trabalho. Muito obrigada!

Senhor Jesus, obrigada pela vida de todas essas pessoas e por colocar cada uma em meu caminho, mesmo eu não sendo merecedora! Gratidão eterna ao meu Deus!

“Em seu coração o homem planeja o seu caminho, mas o Senhor determina os seus passos” (Provérbios 16:9).

Resumo

O estudo sobre o ensino superior em administração no Brasil ainda é bastante tímido e merece reflexão. É importante compreender como as Instituições de Ensino Superior têm preparado os administradores para encarar um mercado de trabalho cada vez mais competitivo. O que os contratantes desse mercado esperam de uma recém formado em administração? De que forma as políticas públicas voltadas para o ensino tem contribuído para essa inserção no mercado de trabalho? Essa dissertação busca, portanto, compreender se as questões das provas do Enade se aproximam ou se distanciam das necessidades dos contratantes do Vale do São Francisco no que diz respeito às competências comunicativas do administrador. Para tanto, vê-se na introdução um breve contexto da realidade dos cursos de administração em nosso país, bem como, a problematização e a justificativa em torno do Enade e da comunicação. A fundamentação teórica aborda os principais desafios do ensino superior em administração no Brasil; a importância da avaliação no processo de ensino-aprendizagem, dando um enfoque às diretrizes do Enade; os conceitos e abordagens sobre linguagem e comunicação, bem como, as especialidades que são de natureza comunicativa, tais como: liderança, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e negociação. Assim sendo, adota-se como abordagem metodológica a pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória. O *lôcus* da pesquisa é a região do Vale do São Francisco, conhecida mundialmente pela força do agronegócio, principalmente pela fruticultura irrigada, sendo a região que mais exporta manga e uva no país. O *corpus*, por sua vez, é composto por arquivos de entrevistas semiestruturadas com contratantes de empresas de fruticultura do Vale do São Francisco; e também por questões das provas de administração do Enade nos anos de 2006, 2009, 2012 e 2015. A análise dos resultados aborda como os contratantes enxergam os cursos de administração da região; o que a prova do Enade tem cobrado no que diz respeito à competência comunicativa desses profissionais; quais as necessidades dos contratantes no que se refere à essa competência; e qual a relação entre o que o Enade tem cobrado e as necessidades do mercado. Por fim, conclui-se que, na visão dos contratantes, os cursos de administração não têm preparado os administradores para atuarem na região; há pouca preocupação em se medir a competência comunicativa do administrador, nas provas do Enade, havendo mais um distanciamento do que aproximação das necessidades dos contratantes; e faz-se relevante haver maior aproximação entre universidade e mercado de trabalho.

Palavras-chave: Administração. Comunicação. Enade. Contratantes.

Abstract

The study on higher education in business administration in Brazil is still quite shy and deserves reflection. It is important to understand how higher education institutions have prepared managers to face an increasingly competitive labor market. What employers in this market expect from a fresh graduated in business administration? How public policies for education has contributed to this insertion in the labor market? This work tries, however, to understand whether the questions issued on Enade test approach or move away from the needs of contractors in São Francisco Valley referring to the administrator's communication skills. Therefore, we see the introduction on a brief context of the reality of management courses in our country, as well as the questioning and justification around the Enade and communication. The theoretical framework addresses the main challenges of higher education in business administration in Brazil; the importance of evaluating the teaching-learning process, giving a focus to Enade guidelines; concepts and approaches to language and communication, as well as the specialties that are communicative in nature, such as: leadership, teamwork, interpersonal relationships and negotiation. However, assuming as methodological approach to qualitative research, descriptive and exploratory. The locus of this research is the São Francisco Valley region, known worldwide for its agribusiness potential, mainly for irrigated fruit growing, the region that most exports mango and grapes in the country. The corpus, is composed of semi-structured interviews files with fruit growing companies employers the São Francisco Valley; and also questions issued on Enade business administration tests in 2006, 2009, 2012 and 2015. The analysis covers how the employers see the management courses of the region; what Enade has required in relation to the communicative competence of these professionals; what are the needs of the employers in regard to such jurisdiction; and what is the relation between what the Enade test measure and what the market needs. Finally, it is concluded that, from the point of view of the employers, the business schools have not prepared managers to act in the region; there is little concern in measuring the communicative competence of the new administrator, the Enade test, is getting even further away than closing in the needs of contractors; and makes relevant the need for closer ties between the university and the labor market.

Keywords: Administration. Communication. Enade. Employers

Lista de Tabelas, Quadros e Figuras

Tabela 01: Registros nos Sistemas CFA/CRA's em 2014	24
Tabela 02: Lista de cursos mais procurados no SISU em 2015	25
Tabela 03: 10 Maiores Cursos de Graduação em Número de Matrículas, por Gênero – Brasil – 2013	36
Tabela 04: Distribuição dos conceitos do ENADE	53
Tabela 05: Exportação de Uva e Manga no Vale do São Francisco em Toneladas (1997 a 2004)	74
Quadro 01: 15 componentes conceituais da comunicação	62
Quadro 02: Época de produção dos principais países produtores e exportadores de manga	73
Quadro 03: Participação dos empregos formais nos grandes setores da economia	76
Quadro 04: Cronologia da Instalação das Empresas Vitivinícolas no Polo Juazeiro/Petrolina, no Nordeste do Brasil	77
Quadro 05: Ponto 01 referente à visão dos contratantes sobre os cursos de administração da região	87
Quadro 06: Ponto 02 referente à visão dos contratantes sobre os cursos de administração da região	88
Quadro 07: Ponto 03 referente à visão dos contratantes sobre os cursos de administração da região	89
Quadro 08: Ponto 04 referente à visão dos contratantes sobre os cursos de administração da região	90
Quadro 09: Ponto 05 referente à visão dos contratantes sobre os cursos de administração da região	91
Quadro 10: Assuntos relacionados a cada necessidade dos contratantes	114
Quadro 11: Assuntos relacionados às questões da prova de 2006	116
Quadro 12: Assuntos relacionados às questões da prova de 2009	116
Quadro 13: Assuntos relacionados às questões da prova de 2015	118
Quadro 14: Identificação se o Enade avalia ou não as necessidades dos contratantes no que diz respeito à competência comunicativa	123
Figura 01: A “linha de produção do administrador”	37

Figura 02: Representação do Sistema Nacional da Avaliação, criado de maneira segmentada a partir do Provão	47
Figura 03: Três maneiras de relacionar Organização e Linguagem	59
Figura 04: Território do Arranjo Produtivo Local de Juazeiro/BA e Petrolina/PE	75

Lista de Abreviaturas e Siglas

ACE - Avaliação das Condições de Ensino
BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD - Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
CAJ - Cooperativa Agrícola de Juazeiro
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEA - Comissão Especial de Avaliação do Ensino Superior
CFA - Conselho Federal de Administração
COANA - Cooperativa Nova Aliança
CODEVASF - Companhia do Desenvolvimento do Vale do São Francisco
CONAES - Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPATSA - Centro de Pesquisa Agropecuária do Trópico Semiárido
CPC - Conceito Preliminar de Curso
CRAs – Conselhos Regionais de Administração
CVSF - Comissão do Vale do São Francisco
DASP - Departamento de Administração do Serviço Público
EBAP - Escola Brasileira de Administração Pública
ENADE - Exame Nacional de Desempenho dos estudantes
ENC - Exame Nacional de Cursos
ENEM - Exame Nacional do Ensino Médio
ESAN - Escola Superior de Administração de Negócios
FACAPE - Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina
FASJ - Faculdade São Francisco de Juazeiro
FEA - Faculdade de Economia e Administração
FG - Formação Geral
FGV - Fundação Getúlio Vargas
IDD - Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado
IDORT - Instituto de Organização Racional do Trabalho
IGC - Índice Geral dos Cursos
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC - Ministério da Educação

PAIUB - Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras

PCN - Parâmetros Curriculares Nacionais

RAIS - Relação anual de informações sociais

SESu - Secretaria de Educação Superior

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SUVALE - Superintendência do Vale do São Francisco

UNIVASF - Universidade Federal do Vale do São Francisco

SUMÁRIO

1. Introdução	18
1.2 Problema de pesquisa	19
1.3 Justificativa	26
2 Referencial Teórico	34
2.1 O Ensino Superior em Administração no Brasil	34
2.2 Compreendendo a Avaliação no Contexto Educacional: Avaliação de aprendizagem e Avaliação do Ensino Superior	41
2.2.1 Avaliação de aprendizagem	41
2.2.2 Avaliação do Ensino Superior no Brasil	47
2.2.2.1 ENADE: Diretrizes, Estrutura e Competências avaliadas	52
2.3 A importância da linguagem e comunicação nas organizações	58
2.3.1 Uma série de especialidades que são fundamentalmente de natureza comunicativa	64
3 Estratégias Metodológicas	71
3.1 Delineamento da pesquisa	71
3.2 O <i>Lócus</i> da Pesquisa: Vale do São Francisco	73
3.3 O <i>Corpus</i> da Pesquisa	82
3.4 Instrumento de Coleta e Análise dos Dados	85
4 Análise dos Resultados	88
4.1 Visão dos contratantes do Vale do São Francisco no que diz respeito às Universidades/Faculdades e cursos de administração da região	89
4.2 Resultados referentes às provas do Enade	95
4.2.1 Questões da prova do Enade referentes à comunicação	95
4.2.2 A visão dos contratantes em relação à prova do Enade	102
4.3 Necessidade dos contratantes no que diz respeito à competência comunicativa do administrador	105
4.4 Relação entre as questões da prova do Enade e o que os contratantes esperam no que se refere à comunicação do administrador	118
5 Considerações Finais	130
Referências	135
Apêndice I: Roteiro de entrevista de sondagem	143
Apêndice II: Roteiro de entrevista	144
Apêndice III: Termo de consentimento livre e esclarecido com divulgação de nomes	145
Apêndice III: Termo de consentimento livre e esclarecido sem divulgação de nomes	146

1 Introdução

É de grande importância que se discuta sobre o ensino superior em nosso país. A gama de cursos ofertados tem crescido constantemente, e o número de profissionais “lançados” no mercado de trabalho tem acompanhado esse crescimento. Schwartzman (1998) aborda que no início do século XXI, o ensino superior brasileiro começou a ficar mais dinâmico. A matrícula aumentou, em parte, pelo crescimento da demanda de jovens recém-saídos da educação média; e em parte pela quantidade de adultos que buscam as universidades e outras instituições de ensino superior para complementar seus conhecimentos, adquirir novas qualificações e títulos, e conseguir melhor posicionamento no mercado de trabalho.

Nesse sentido, é possível perceber que a quantidade de cursos de administração em nosso país tem acompanhado esse crescimento, se tornando o curso mais ofertado e procurado. De acordo com o censo da Educação Superior de 2013, o Brasil possui 2.391 instituições de ensino superior. Desse quantitativo, tem-se 301 instituições públicas, sendo 106 federais, 119 estaduais e 76 municipais; e 2.090 instituições privadas. Nesse período, havia 7.526.681 alunos matriculados nos 32.049 cursos. Dentre essa quantidade tão representativa de cursos, o de administração, de acordo com dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2013) é o que tem mais matrículas.

Como forma de avaliar as instituições de ensino, os cursos e o desempenho dos estudantes, em 2004 a Lei Federal 10.861 criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Desta forma, os alunos são submetidos ao Exame Nacional de Desempenho dos estudantes (Enade) (SALUME *et al*, 2012). De acordo com o portal do INEP (2015), os alunos dos cursos de administração já participaram da avaliação nos anos de 2006, 2009, 2012 e 2015. Segundo o referido órgão:

O objetivo do Enade é avaliar o desempenho dos estudantes com relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos cursos de graduação, o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao aprofundamento da formação geral e profissional, e o nível de atualização dos estudantes com relação à realidade brasileira e mundial.

Sabe-se que o ingressante em um curso superior, busca, além do conhecimento, a possibilidade de inserção no mercado de trabalho, principalmente no que diz respeito ao curso de administração; visto que este possui uma gama de possibilidades empregatícias. Desta forma, os egressos precisam ter desenvolvido competências durante a graduação que atendam às necessidades dos contratantes. Nesse trabalho, foi dado um enfoque às competências comunicativas do profissional Administrador, tendo como *locus* de pesquisa o Vale do São Francisco, mais especificamente as cidades de Juazeiro/BA e de Petrolina/PE.

Assim sendo, esta dissertação se configura da seguinte maneira: na introdução, apresenta-se a contextualização da escolha do tema, chegando à problematização da pesquisa, bem como, as questões que a justificam. No referencial teórico veem-se as discussões relevantes sobre o Ensino Superior em Administração; A avaliação do Ensino Superior com foco no Enade e nas competências avaliadas por esse exame; e, por fim, uma discussão sobre a importância da linguagem e da comunicação nas organizações.

Na metodologia aborda-se o delineamento da pesquisa; o *locus* e o *corpus* da pesquisa; os instrumentos de coleta dos dados; e como foi feita a análise desses dados. Por último, tem-se a discussão dos resultados e conclusão da pesquisa.

1.1 Problematização da Pesquisa

Profissionais qualificados e dotados de competências são fontes de vantagem competitiva para as Organizações modernas. As modificações num mundo cada vez mais

globalizado, competitivo e inovador levam as organizações a buscar profissionais mais atualizados, com capacidade de gerenciar mudanças, de tomar decisões ágeis, de mobilizar pessoas e de lidar com os desafios impostos pela complexidade que caracteriza o mercado de trabalho atual (BITENCOURT & KLEIN, 2007; ROCHA-PINTO & CHAMMA, 2012).

O avanço da tecnologia e as mudanças causadas por esse avanço têm gerado um aumento da concorrência e, conseqüentemente, a exigência, por parte dos contratantes, por profissionais cada vez mais dotados de variadas competências. “Os indivíduos e suas competências passam a ser, portanto, enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica” (KILIMNIK *et al*, 2005, p. 11).

Diante do que foi exposto, fica claro que o aluno do curso de administração deve estar preparado para encarar esse mercado cada vez mais complexo e exigente. Nesse sentido, é de extrema importância que as Instituições de Ensino Superior busquem atrair alunos através de ações voltadas para um ensino mais aplicável a esse contexto e, do mesmo modo, tentando vencer a dicotomia entre teoria e prática curricular para proporcionar, ao mercado, profissionais mais qualificados às exigências dos contratantes (BITENCOURT & KLEIN, 2007).

Assim sendo, a educação profissional toma espaço no contexto do mundo do trabalho. Leite (2001 apud ROCHA-PINTO & CHAMMA, 2012, p. 02) aborda que o desenvolvimento da formação profissional em diversos países da América Latina apresentou traços bastante comuns nos diversos modelos utilizados, dentre eles destacam-se: a complicada missão de gerar empregos; a necessidade de articulação entre a educação formal e a educação profissional; a gestão do sistema de educação profissional envolvendo diversos outros atores, como o Ministério do Trabalho, empresários, trabalhadores e outras organizações da sociedade civil; novas formas de ensino, orientadas para o mercado e em articulação com os setores produtivos e a educação voltada para a formação de competências e habilidades e

criação de sistema de certificação de competências; mudanças no foco estratégico, reforma da estrutura organizacional e implantação de novos modelos de gestão, com ênfase na gestão de qualidade.

É preciso, contudo, compreender o conceito de competência, que vem sendo discutido no contexto acadêmico e empresarial. Essas discussões, de acordo com Fleury & Fleury (2001), associam o tema a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa, das organizações e dos países. Segundo Ituassu *et al* (2009, p. 02):

Os modelos de competências têm origem em diferentes correntes teóricas e filosóficas e, pelo menos, três matrizes epistemológicas ou modelos de investigação das competências são utilizados como referência: o funcionalista, de origem inglesa; o construtivista, de origem francesa; e o behaviorista ou comportamental, de origem americana.

O presente trabalho adotou como base conceitual a matriz metodológica construtivista do conceito de competência. Embora todos os modelos concentrem-se no conceito de competência como a capacidade pessoal de agir através dos conhecimentos, habilidades e atitudes (ITUASSU *et al*, 2009), os estudiosos da concepção construtivista abordam que “o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa” (FLEURY & FLEURY, 2001, p. 186). Nesse sentido, o presente trabalho tem como escopo o estudo de uma competência indispensável para o profissional de administração, sendo ela, a competência comunicativa.

Sabe-se que o profissional de Administração depende diretamente da comunicação para realizar suas atribuições empresariais. Segundo Sales (2007), a comunicação é um dos aspectos fundamentais para a criação do conhecimento nas empresas. Assim, é visível a importância da linguagem para a comunicação em uma organização e, consequentemente, um

processo eficiente de criação do conhecimento. Bachman (1983 apud WIDDOWSON, 2003; CANDLIN, 1986) aborda que a competência comunicativa envolve o conhecimento linguístico. O referido autor afirma, ainda, que a comunicação é muito mais que uma simples transferência de informação, reconhecendo a importância da interação dinâmica entre o contexto no qual o uso da língua ocorre e o discurso propriamente dito.

Partindo dessa relevância que a linguagem e a comunicação possuem para o desempenho das atividades do administrador e das desimportâncias dadas ao tema nos cursos de graduação, conforme investigou Feitosa (2015), surgiu o interesse em realizar essa pesquisa. Em seu estudo, a referida autora identificou dez desimportâncias no ensino da comunicação nos cursos de graduação em Instituições de Ensino Superior do grande Recife/PE e, segundo ela:

As dez desimportâncias indicam que não há entendimento por parte dos coordenadores de IES e professores de CE, e consequentemente dos egressos de administração, de quão importante é o comunicar-se. E isso se constitui como uma fragilidade na formação do administrador (FEITOSA, 2015, p. 157).

Essas desimportâncias dadas ao tema podem trazer consequências negativas para o aluno e egresso do curso de administração, pois podem deixar de atender tanto às exigências do Enade, quando o aluno for avaliado; quanto às expectativas dos contratantes, quando o egresso for tentar se inserir no mercado de trabalho.

Fica claro que o conceito de competência trazido pelas diretrizes do Enade segue o mesmo sentido daquele introduzido pela concepção construtivista, embora haja uma confusão, por parte do legislador, no que diz respeito aos conceitos de habilidades e competências ao construir as diretrizes do exame (NICOLINI, 2014). A Portaria normativa do Ministério da Educação (MEC) nº 6 de 2012, institui que a prova do Enade, no componente específico da

área de administração, tem como um dos objetivos “avaliar a aquisição, pelos estudantes de Administração, das competências necessárias para o exercício da profissão e da cidadania”.

Nesse sentido, a Portaria 159 de 2008 aborda: “Espera-se que os graduandos das IES evidenciem a compreensão de temas que transcendam ao seu ambiente próprio de formação e importantes para a realidade contemporânea”. Assim, existe o pressuposto de que essa compreensão deve estar vinculada a perspectivas críticas e integradoras, garantindo ao profissional um domínio básico de conhecimentos e a capacidade de utilizá-los em diferentes contextos (MARIANTE *et al*, 2012).

As próprias diretrizes do Enade estabelecem as competências que devem ser avaliadas. Dentre elas, tem-se: “expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais” (Nicolini *et al*, 2013; 2014, p. 03). Levando-se em consideração esse critério, busca-se investigar, através da análise das provas de administração já realizadas pelo Enade, como a competência comunicativa tem sido trabalhada nas questões, principalmente no que diz respeito às questões que tratam sobre o processo comunicativo; liderança; negociação; trabalho em equipe; e relacionamento interpessoal, visto que todos esses assuntos dependem fundamentalmente da comunicação.

Uma preocupação que merece reflexão diz respeito ao impacto da avaliação do Enade para a inserção do egresso no mercado de trabalho. Embora esse não seja seu objetivo, poderia ser um regulamentador, ou, pelo menos, credenciador, assim como o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) se tornou uma porta de entrada para o ensino superior. A proposta inicial do Enem era apenas de avaliação, entretanto, à medida que se tornou o instrumento para ingresso nas universidades, as escolas e professores tiveram que se adequar a esse novo instrumento (PIUNTI & OLIVEIRA, 2012); o mesmo não deveria acontecer com o Enade? É preciso repensar esse instrumento e a contribuição que o mesmo traz para o profissional e não

apenas como forma de quantificar o desempenho das instituições no que diz respeito ao cumprimento de conteúdos.

Além disso, Nicolini e Andrade *et al* (2015) trazem outra discussão preocupante no que diz respeito ao Enade, visto que mesmo após 18 anos de avaliações do desempenho dos egressos, foram poucos os avanços no que diz respeito à performance dos avaliados. Nesse sentido, os referidos autores (p. 01) abordam que:

Esses preocupantes resultados denotam baixo ou nenhum incremento na eficácia da formação oferecida à sociedade por quase duas décadas, o que se reflete na baixa qualidade da mão de obra que ingressa no mercado de trabalho e consequentemente no limitado desenvolvimento da sociedade brasileira que a recebe.

Na fase inicial de proposta de trabalho, foi feita uma sondagem com um dos contratantes da Região do Vale do São Francisco, local que foi realizada a pesquisa. Na seção que trata das estratégias metodológicas está descrita de forma mais enfática essa entrevista preliminar, entretanto, faz-se necessário abordar aqui alguns pontos relativos ao Enade que foram discutidos pelo entrevistado. Quando questionado sobre o conhecimento que ele tem sobre esse instrumento de avaliação e se, em algum momento, a nota obtida pelo aluno tem alguma relevância no momento da contratação, o mesmo diz que não e afirma o seguinte:

Se, de fato, o Enade fosse capaz de me separar os profissionais, sim, eu usaria. [...] O sistema de pontuações do MEC, ele tem uns critérios onde você pontua trabalhos publicados em revistas especializadas, congressos ou seminários, simpósios, etc e tal. Ele não valoriza aquilo que o mercado necessita e aí cada vez mais você tem pesquisador de chifre de cavalo, e menos profissionais de ciências aplicadas. E nós temos mais de 20 anos nessa direção, onde você está afastando a pesquisa da iniciativa privada e você só tem raros pesquisadores voltados pra, de fato, servir a comunidade. Isso é uma coisa que precisa ser revista, eu tenho feito críticas sempre que eu posso em relação a esse sistema. E aí, no caso do Enade, do jeito que tá, tá mais ou menos nessa mesma linha, ele não avalia o que o mercado precisa, por isso que ninguém usa. [...] Mas provavelmente, eu não sei, mas se o Enade está dentro dessa mesma linha de avaliar algumas competências acadêmicas, ele pode ir pro mesmo problema dos

sistemas de mestrados e pontuações do MEC. O Enade avalia profissionais que vai tirar notas ótimas como pesquisadores, entende? Avalia, na verdade, o conhecimento acadêmico, não avalia o profissional em relação à necessidade de mercado (MATSUMOTO, 2015).

Analisando o que foi abordado pelo contratante do mercado de trabalho do Vale do São Francisco, percebe-se o problema existente entre as propostas de ensino das Instituições de Ensino Superior, o que o contratante desse mercado necessita, bem como, de que forma o Enade tem contribuído para a formação desse profissional e a inserção dele no mercado de trabalho.

No que diz respeito ao contexto onde se insere o problema, a escolha da região do Vale do São Francisco se deu pela importância que a mesma representa para o Brasil, contribuindo com o desenvolvimento econômico do país e, consequentemente, maior geração de empregos. Essa região é bastante rica em empreendimentos, principalmente no segmento de fruticultura, visto que é responsável por mais de 90% das exportações de manga e uva do Brasil, atraindo investidores e mão de obra de todas as regiões do país.

Levando-se em consideração o que foi abordado até aqui e compreendendo a importância das ações das Instituições de Ensino, das exigências do Enade e das necessidades do mercado de trabalho, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: **O quanto o Enade aproxima ou distancia egressos de cursos de Administração de Instituições de Ensino Superior do Vale do São Francisco das necessidades dos contratantes, especificamente no que diz respeito à competência comunicativa de candidatos a empregos no mercado de trabalho local?**

É importante destacar que o termo Enade na pergunta de pesquisa, refere-se aos documentos que acodem as Políticas Públicas que direcionam a mensuração do desempenho dos estudantes no Exame. Assim, o objetivo geral da pesquisa é **compreender o quanto o Enade aproxima ou distancia egressos de cursos de Administração de Instituições de**

Ensino Superior do Vale do São Francisco das necessidades dos contratantes, especificamente no que diz respeito à competência comunicativa de candidatos a empregos no mercado de trabalho local. Desta forma, tem-se os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar a visão dos contratantes do Vale do São Francisco no que diz respeito aos cursos de Administração da região;
2. Analisar a abordagem do Enade sobre a competência comunicativa;
3. Identificar a necessidade dos contratantes do Vale do São Francisco em relação à competência comunicativa do profissional formado em administração;
4. Confrontar a forma como o Enade lida com o tema comunicação com as necessidades dos contratantes no que diz respeito a essa competência.

1.2 Justificativa

Nessa seção abordaremos os *Stakeholders* potencialmente interessados nesse estudo, sendo eles: as Instituições de Ensino, mais especificamente àquelas que ofertam o curso de Administração; os indivíduos responsáveis pela gestão de ensino em nosso país, mais precisamente os responsáveis pela elaboração do Enade; os egressos do curso de Administração; bem como, os contratantes do Vale do São Francisco.

Como citado anteriormente, o curso de Administração é, dentre os cursos superiores, o mais procurado no Brasil. Desta forma, a preparação desses profissionais deve estar pautada no que o mercado espera deles, visto que é um curso altamente profissionalizante. Drucker (2006) afirma que o administrador é o elemento dinâmico e necessário para qualquer organização e que em uma economia competitiva é, principalmente, a qualidade e desempenho dos administradores que determinam o sucesso de uma empresa.

Periard (2015) aborda que, segundo o último levantamento realizado pelo Conselho Federal de Administração, juntamente com os Conselhos Regionais, em julho de 2014 havia mais de 390 mil Administradores registrados no Sistema CFA/CRA's, entre pessoas físicas e jurídicas, conforme demonstrado na tabela abaixo:

Tabela 01: Registros nos Sistemas CFA/CRA's em 2014

PESSOAS FÍSICAS									
AC	AL	AM	AP	BA	CE	DF	ES	GO	TOTAL
1.503	2.457	7.755	1.568	22.089	7.134	18.588	15.431	9.256	
MA	MG	MS	MT	PA	PB	PE	PI	PR	
4.006	38.598	4.063	5.557	8.017	2.599	7.023	3.482	17.371	
RJ	RN	RO	RR	RS	SC	SE	SP	TO	353.352
46.451	4.703	3.615	1.980	28.781	19.553	2.312	63.463	5.997	
PESSOAS JURIDICAS									
AC	AL	AM	AP	BA	CE	DF	ES	GO	TOTAL
225	354	631	217	2.858	2.079	1.566	2.431	974	
MA	MG	MS	MT	PA	PB	PE	PI	PR	
856	2.772	562	298	396	566	798	521	1.473	
RJ	RN	RO	RR	RS	SC	SE	SP	TO	37.690
5.201	450	427	190	1.973	1.425	537	7.811	99	

Fonte: Conselho Federal de Administração apud Periard (2015, p. 1).

Fica claro que este número diz respeito apenas aos administradores registrados nos referidos Conselhos. Segundo Moura (apud ANDRADE, 2009) de 1952 até 2009, pelo menos 1,5 milhão de brasileiros receberam o diploma de administrador, com previsão de chegar a dois milhões de formados em 2013. Reforçando esses dados, o Sistema de seleção Unificada (SISU), forneceu uma lista referente aos cursos mais procurados no ano de 2015, conforme a tabela apresentada abaixo:

Tabela 02: Lista de cursos mais procurados no SISU em 2015

Ordem	Curso	Qtd. Inscrições
1	ADMINISTRAÇÃO	295.799
2	DIREITO	254.217
3	PEDAGOGIA	231.432
4	MEDICINA	229.771
5	EDUCAÇÃO FÍSICA	180.430
6	ENGENHARIA CIVIL	136.021
7	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	132.894
8	ENFERMAGEM	117.875
9	PSICOLOGIA	108.008
10	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	104.201
11	MATEMÁTICA	98.914
12	AGRONOMIA	95.584
13	QUÍMICA	91.451
14	NUTRIÇÃO	90.770
15	SERVIÇO SOCIAL	86.590
16	MEDICINA VETERINÁRIA	81.011
17	ARQUITETURA E URBANISMO	77.141
18	GEOGRAFIA	74.328
19	HISTÓRIA	71.369
20	FÍSICA	70.970

Fonte: Sistema de seleção Unificada apud Gieseler (2015).

Sabendo-se desses dados, fica claro a importância de se estudar o ensino superior em administração no Brasil, visto que é o curso mais procurado e que o mercado também procura esse profissional e, portanto, o mesmo deve estar qualificado para atendê-lo. De acordo com Fischer *et al* (1993; 2011), a introdução do ensino da administração no país aconteceu através de acordos de cooperação com os EUA, nos quais a formação de recursos humanos seria uma condição importante para gerar desenvolvimento. Ainda sobre essa relação entre Brasil e EUA, Nicolini (2003, p. 46) aborda o seguinte:

A intensificação do uso de modelos estrangeiros na estruturação das organizações brasileiras e do ensino de Administração tornou-se mais forte em 1948, quando representantes da FGV visitaram diversos cursos de Administração Pública sediados em universidades norte-americanas, como resultado da cooperação técnica Brasil-Estados Unidos estabelecida após o fim da Segunda Guerra. [...] A influência estrangeira no ensino de Administração torna a se manifestar, de forma mais vigorosa, em função do convênio firmado em 1959 entre os governos brasileiro e norte-americano, instituindo o Programa de Ensino de Administração Pública e de Empresas.

O referido autor apresenta, ainda, a problematização referente à repetição indefinida de métodos e técnicas importadas de países estrangeiros. Esse fato acaba limitando a capacidade de inovação e de reflexão do aluno frente a situações referentes ao contexto em que está inserido. Nesse sentido, aborda que:

A percepção é a de que os cursos caminham separadamente do mundo, como se dele não dependessem. Não há uma colaboração estreita entre a universidade e a sociedade, particularmente o mercado. [...] Aos estudantes, pouco resta senão o papel de receber, de memorizar e de exercitar as reações para as quais estão sendo preparados (NICOLINI, 2003, p. 51).

Entendendo algumas fragilidades nos cursos de Administração ofertados no Brasil, principalmente, no que diz respeito à formação de indivíduos que sejam sujeitos do seu próprio aprendizado, e que conheçam a realidade em que estão inseridos, justifica-se a importância dessa pesquisa.

Para reforçar ainda mais a relevância desse trabalho, em sondagem inicial com um dos contratantes da região do Vale do São Francisco, o mesmo afirma que, embora exista na região IES que ofereçam cursos de administração, há uma dificuldade muito grande em se contratar gestores para atuarem nesse mercado. Isso fica claro na seguinte fala do entrevistado:

[...] Então voltando à questão da gestão, aí você diz: você precisa de administrador? O vale precisa urgentemente de muitos gestores, e aí eu não digo que é apenas na fruticultura, é no comércio, é na loja é num monte de lugares que precisamos de gestores. Aí você diz: ah! Mas aqui temos faculdades que forma administradores. Forma administradores de empresas, não forma gestores e o que nós precisamos é exatamente pessoas formadas em gestão. [...] A gente aqui mesmo na Coana, a gente precisa de um gestor. Quanto você estava disposto a pagar? Um salário de 10 a 12 mil. A gente não consegue encontrar, por que? Porque não tem ninguém que se adeque a esse perfil. Quem acabou virando o gestor da Coana? Meu irmão. Ele gerencia a Fazenda aqui meio período e a tarde gerencia a Coana, porque? Porque não consegue contratar gente, não encontra profissionais formados em gestão. [...] E se você disser aqui currículo

formado em administração de empresas, rapaz eu encho aqui a gaveta e não encontro um gestor (MATSUMOTO, 2015).

Diante dessa constatação, ratifica-se a importância de se estudar essa região, visto que é bastante rica em empreendimentos, principalmente no segmento de fruticultura, bem como, é um polo universitário em que se concentram três Instituições de Ensino Superior presenciais, oferecendo cursos de administração. Nesse sentido, tudo indica que essas IES não estão cumprindo o seu papel de formar profissionais que atendam ao mercado local. Desta forma, esta pesquisa tem também uma motivação pessoal, visto que a pesquisadora foi aluna de uma dessas Instituições, vivenciando a situação de se formar e não se encaixar no mercado regional.

A região do Vale do São Francisco é formada pelas cidades de Juazeiro/BA e Petrolina/PE e mais seis municípios (Lagoa Grande, Santa Maria da Boa Vista, Orocó, em Pernambuco; e, Sobradinho, Casa Nova e Curaçá, na Bahia). Essa região é marcada pelo reconhecimento de sua vocação no ramo da fruticultura. Silva (2001) aborda que os projetos de irrigação públicos e privados do polo Petrolina/Juazeiro construíram uma espécie de especialização territorial na área de fruticultura, contribuindo para a promoção de mudanças na estrutura econômica local e para a criação de uma organização territorial de produção fortalecida.

O crescimento da fruticultura na região do Vale do São Francisco se deu por etapas, até chegar ao patamar que se encontra atualmente, passando a ser um dos maiores exportadores do mundo, principalmente de manga e uva. Nesse sentido, percebe-se que o contexto desta região tem contribuído para a formação de um mercado de trabalho bastante dinâmico. O setor de agropecuária responde por parcela significativa da geração de empregos no mercado de trabalho do polo Petrolina/Juazeiro. Desse modo, pesquisas tem revelado o

crescimento do número de empregos formais no setor agropecuário (SOBEL, 2006; SILVA, 2001).

Assim sendo, o *corpus* da pesquisa será composto por arquivos transcritos de entrevistas semiestruturadas com contratantes das empresas de fruticultura da Região do Vale do São Francisco, especificamente nas cidades de Juazeiro/BA e Petrolina/PE. Ademais, formará também o *corpus* dessa investigação as questões das provas de administração do Enade em 2006, 2009, 2012 e 2015 que dizem respeito à competência comunicativa.

Justificando a importância no sentido acadêmico, percebe-se uma lacuna no que diz respeito aos estudos sobre ensino superior em Administração. Pouco se tem discutido na literatura sobre as fragilidades e as oportunidades do ensino em Administração no Brasil, o que é muito preocupante, visto que a graduação é o ponto de partida para a inserção no mercado de trabalho da grande parte dos estudantes. Nesse sentido, o ensino precisa ser pensado e repensado, no sentido de proporcionar condições de inserção desses indivíduos num mercado cada vez mais exigente e complexo.

No que tange ao estudo da linguagem e da comunicação, percebe-se uma lacuna entre estudos que relacionem as ciências da Administração e da Linguística. Oliveira (2001) aborda que desde o início dos estudos sobre administração no início do século XX, uma parcela do corpo teórico sobre as organizações em geral, foi proporcionado pela colaboração de outras áreas. Desta forma, os estudos sobre administração teve contribuições da Engenharia, Sociologia, Psicologia, a Pesquisa Operacional, a Teoria da Informação e a Cibernética. Essas contribuições caracterizam o conhecimento acerca das organizações como sendo uma ciência cumulativa.

Apesar da característica cumulativa, e de, assim como a Linguística, inserir o homem no contexto central de suas análises, poucas vezes Administração e Linguística se encontram no campo científico. Essa lacuna fica ainda mais visível quando reconhecemos que há uma

relação de dependência existencial entre organização e linguagem: “as Organizações não poderiam existir sem a Linguagem”, afirma Oliveira (2001, p. 03).

O referido autor apresenta, ainda, algumas hipóteses explicativas sobre esse vazio científico entre Organização e Linguagem: a primeira seria o fato da linguagem ser algo tão corriqueiro, quotidianamente tão evidente, que imaginamos não haver nada a dizer sobre ela ou que tudo sabemos. A segunda consiste no fato da própria Linguagem se apresentar como um obstáculo para pesquisadores de outras áreas, pois a escassez de obras acessíveis a não linguistas distancia os aspectos científico da linguagem, dos pesquisadores de outras áreas (GIRIN, 1989 apud OLIVEIRA, 2001).

Em Oliveira (1996 apud OLIVEIRA, 2001) veem-se ainda três outras hipóteses. A primeira considera que o distanciamento poderia provir de um entendimento indevido do termo linguagem, já que no contexto dos estudos sobre organizações, a linguagem tem um sentido às vezes mais restrito do que o que ele realmente representa. Outra hipótese considera que a Linguagem é tida pelos estudiosos das organizações e gerentes, como um recurso organizacional que funciona sem requerer nenhum tipo de gestão. Por fim, a última hipótese aponta que a noção de Linguagem nas organizações é reduzida aquela de “fala”. Nesse sentido Oliveira (1996 apud OLIVEIRA, 2001, p. 03 e 04) aborda que:

O modelo de Shannon & Weaver adotado pelas ciências das organizações se fundamenta exclusivamente no código, que é uma parcela diminuta da Linguagem. Os fenômenos linguísticos inerentes à vida da Organização teriam assim sido mascarados pela adoção de um componente mais simplista, restrito e físico da língua; o código.

Reforçando a importância que a linguagem e a comunicação têm para o profissional administrador e a quantidade reduzida de estudos que envolvem as duas ciências, justifica-se novamente a relevância desta pesquisa. Nesse sentido, buscou-se compreender a necessidade

dos contratantes em relação à competência comunicativa do profissional administrador, bem como, quão o Enade aproxima ou distancia às IES dessas necessidades.

Em se tratando do aspecto competência, o Conselho Nacional de Educação instituiu, através da resolução nº 4 de 2005, que a formação dos alunos do curso de graduação em administração deve estar pautada em um conjunto de competências que serão apresentadas na seção que trata sobre o Enade. No entanto, identifica-se que na referida Resolução, a competência comunicativa é apresentada no inciso II, justificando mais uma vez a relevância do tema e a importância da comunicação para o profissional de administração, não devendo ser negligenciada durante o processo de aquisição de conhecimento do estudante. Faz-se necessário ratificar que, trata-se de competência comunicativa aqui as questões referentes ao processo comunicativo; liderança; negociação; trabalho em equipe; e relacionamento interpessoal e intergrupar.

No capítulo que segue, será apresentado o arcabouço teórico que dará embasamento a esta pesquisa.

2 Referencial Teórico

Essa seção trará aspectos teóricos que darão embasamento à pesquisa, sendo eles: O Ensino Superior em Administração; A avaliação do Ensino Superior com foco no Enade e nas competências avaliadas por esse exame; e, por fim, uma discussão sobre a importância da linguagem e da comunicação nas organizações.

2.1 O Ensino Superior em Administração no Brasil

Esse tópico irá trazer um contexto histórico sobre o ensino superior em administração no Brasil, compreendendo os aspectos iniciais da formação do Administrador em nosso país, bem como, as fragilidades e oportunidades discutidas por teóricos que se preocupam com o tema. Nicolini (2003) aborda que os primeiros cursos de administração surgiram no Brasil no ano de 1902, nas escolas Álvares Penteado, no Rio de Janeiro, e na Academia de Comércio, em São Paulo. Entretanto, o ensino de administração no país está relacionado às demandas surgidas através do desenvolvimento industrial no Brasil, que foi impulsionada, principalmente, após a Revolução de 1930 (SILVA, 1971; NICOLINI, 2003; SPIANDORELLO, 2008).

Nicolini (2003, p.01) aborda ainda que:

Até a Revolução de 1930, no entanto, a educação nem era uma prioridade do governo nem constava entre as grandes questões nacionais. Era um privilégio reservado a poucos. Mas em 1931, dentro de um processo de ampliação da esfera de atuação do Estado, Getúlio Vargas cria o Ministério da Educação e este estrutura o ensino no Brasil, desde os níveis mais elementares até os mais avançados. Na área dos estudos universitários, cria o Curso Superior de Administração e Finanças. Há que se notar que este curso diplomava,

porém, os bacharéis em Ciências Econômicas, ainda que com forte preocupação quanto à capacitação administrativa destes.

De acordo com o referido autor, o curso de Administração no Brasil já surgiu trazendo uma controvérsia no que diz respeito à sua delimitação, pois durante quase sessenta anos não existiu uma separação entre o ensino de ciências administrativas, econômicas e contábeis.

O Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT) teve papel fundamental no desenvolvimento das ciências administrativas (NICOLINI, 2003; SPIANDORELLO, 2008). O IDORT surgiu em 1931, em São Paulo, com o objetivo de divulgar os ideais de modernização levando em consideração os processos ordenadores de racionalização do trabalho, tendo como inspiração as contribuições de Taylor, Fayol, Willoughby e Gullick (SILVA, 2013; SPIANDORELLO, 2008).

A difusão dos princípios da Administração Científica se consolidou a partir de 1931, com a criação do IDORT, muito embora, parte de seus fundadores estivessem também ligados ao Liceu de Artes e Ofícios e ao Instituto de Higiene, anexo a Faculdade de Medicina de São Paulo (que depois seria anexada a Universidade de São Paulo), de onde, desde 1924, partia uma intenção em propagar ideias de higiene mental e psicomетria, em especial, vinculadas ao trabalho. Esta ideia, que contava com a simpatia de empresários e engenheiros, ampliou-se encontrando repercussão no desejo do empresariado em divulgar maneiras racionais e científicas de produção e de controle do trabalho (SPIANDORELLO, 2008, p. 19).

Em 1938 foi criado o Departamento de Administração do Setor Público (DASP), com o intuito de formar pessoal para agir na reorganização estatal. Desta forma, o DASP tinha como objetivo uma “integração entre os diversos setores da administração pública e promover a seleção e aperfeiçoamento do pessoal administrativo” (SPIANDORELLO, 2008, p. 73). O referido autor afirma que para realizar essa proposta, a contratação e o treinamento do pessoal foram realizados pelo IDORT.

Nicolini (2003) aborda, ainda, que a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) foi um passo decisivo, pois permitiu a “modernização do Estado brasileiro, organizando seu pessoal, material, orçamento, organização e métodos, de acordo com as características da organização burocrática weberiana e as teorias da administração de Taylor e Fayol” (p. 01). Nesse sentido, a Fundação Getúlio Vargas teve como ponto de partida a Reforma Administrativa empreendida por Vargas, em 1930, quando então, disposto a reestruturar a máquina estatal, criou o DASP (SPIANDORELLO, 2008).

Nesse contexto, algumas escolas de Administração começaram a surgir. Em 1941 a Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN) foi criada em São Paulo. Em 1946 deu-se início à Faculdade de Economia e Administração (FEA) na Universidade de São Paulo (NICOLINI, 2003). Em consequência da experiência dos cursos ministrados pelo IDORT para a formação do pessoal do DASP; bem como, com a visita da FGV a diversos cursos de Administração Pública das universidades americanas, como resultado da cooperação técnica Brasil-Estados Unidos, no ano de 1952, foi oferecido o curso de Administração Pública no Rio de Janeiro, na Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV) (NICOLINI, 2003; FISCHER, 1993; SPIANDORELLO, 2008).

Nesse sentido, esse curso “já surge com reconhecimento de seus diplomas, inaugurando um novo tempo, o tempo em que a formação de administrador ganha o reconhecimento dos cursos de nível superior” (SPIANDORELLO, 2008, p. 45). Em 1954 o curso de Administração de Empresas foi ofertado também em São Paulo, pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) (NICOLINI, 2003).

Sofrendo as influências americanas, o ensino em administração traz concepções e teorias desse contexto, e esse fato tem causado algumas críticas, visto que muitas dessas concepções não condizem com a realidade brasileira. Nesse sentido, Guerreiro Ramos, atuante do DASP como funcionário e assessor de Getúlio Vargas, em sua obra *A Redução*

Sociológica (1965), aborda que não basta importar conhecimentos fora de nossa cultura, visto que, como consequência disso, reproduzimos uma qualidade subalterna e alienada que não condiz com a própria vivência da sociedade brasileira (FILGUEIRAS, 2012). Assim sendo, ele afirma que:

A redução sociológica é um método destinado a habilitar o estudioso a praticar a transposição de conhecimentos e de experiências de uma perspectiva para outra. O que a inspira é a consciência sistemática de que existe uma perspectiva brasileira. Toda cultura nacional é uma perspectiva particular. Eis porque a redução sociológica é, apenas, modalidade restrita de atitude geral que deve ser assumida por qualquer cultura em processo de fundação (RAMOS, 1996, p. 42).

Nicolini (2003) aborda que, embora o surgimento do ensino de Administração seja resultante do desenvolvimento econômico na era Vargas, à expansão desse ensino se deu através do contexto industrializante do Brasil, no governo de Juscelino Kubitchek. Nesse sentido, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) se tornou referência, proporcionando a expansão dos cursos de Administração no Brasil, além de abrigar o primeiro currículo especializado em Administração de empresas do país (MOTA, 1983 apud NICOLINI, 2003).

Nesse contexto, a profissão de administrador foi criada pela Lei 4.769, em 09 de setembro de 1965, e regulamentada em 1967, após a publicação do parecer do Conselho Federal de Educação nº 307/66. Esse parecer definia o currículo mínimo para o curso universitário de formação de administrador (SPIANDORELLO, 2008; SILVA, 2013; NICOLINI, 2003). Assim, o artigo 3º da lei 4.769, de 09 de setembro de 1965, aborda que o exercício da profissão de administrador é privativo:

a) dos bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior, oficial, oficializado ou reconhecido, cujo currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação, nos termos da Lei n.º 4.024, de 20 de dezembro de 1961;

b) dos diplomados no exterior, em cursos regulares de Administração, após a revalidação do diploma no Ministério da Educação, bem como dos diplomados, até a fixação do referido currículo, por cursos de bacharelado em Administração, devidamente reconhecidos.

Cabe ressaltar que na referida lei, foram criados o Conselho Federal de Administração e os Conselhos Regionais de Administração (CRAs). No que diz respeito ao currículo mínimo apresentado na lei e regulamentado pelo parecer nº 307/66, fixava como conteúdos mínimos para a formação de Técnico de Administração as seguintes disciplinas obrigatórias: Matemática, Estatística, Contabilidade, Teoria Econômica, Economia Brasileira, Psicologia (aplicada), Sociologia (aplicada), Instituições do Direito Público e do Privado, Legislação Social, Legislação Tributária, Teoria Geral da Administração, Administração Financeira e Orçamento, Administração de Pessoal, Administração de Material, Estágio Supervisionado. Além dessas, tinha-se as seguintes optativas: Administração da Produção e Administração de Vendas ou Direito Administrativo.

Segundo Nicolini (2003), em 1991 o Conselho Federal foi ator indispensável na reformulação das propostas curriculares. Nesse período o CFA promoveu o Seminário Nacional sobre Reformulação Curricular dos cursos de Administração, realizado na Universidade Federal do Rio de Janeiro. Assim, essa nova proposta curricular é instituída através da Resolução nº 2, de 04 de outubro de 1993.

Entre os anos de 1995 e 2002, período de governo de Fernando Henrique Cardoso, aconteceu uma significativa reestruturação nas leis que regem as questões de oferta e estrutura do ensino superior no Brasil. Nesse sentido, o principal objetivo dessa reestruturação, de acordo com Cunha (2003), era promover o desenvolvimento científico e tecnológico no país. Assim, a adoção dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) foi a primeira iniciativa dessa proposta, que visava a interação entre instituições de ensino e mercado.

Essa nova estrutura do ensino superior no Brasil, proporcionada também pela aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) em 1996, causou o desenvolvimento da iniciativa privada no setor educacional (CUNHA, 2003). Nesse sentido, essa nova configuração possibilitou a expansão das Instituições de Ensino Superior privadas. Acompanhando esse crescimento, o curso que mais surgiu nas instituições foi o de Administração. De acordo com dados do INEP (2013), em 2013 havia 800.114 estudantes matriculados no referido curso, conforme mostra a tabela abaixo:

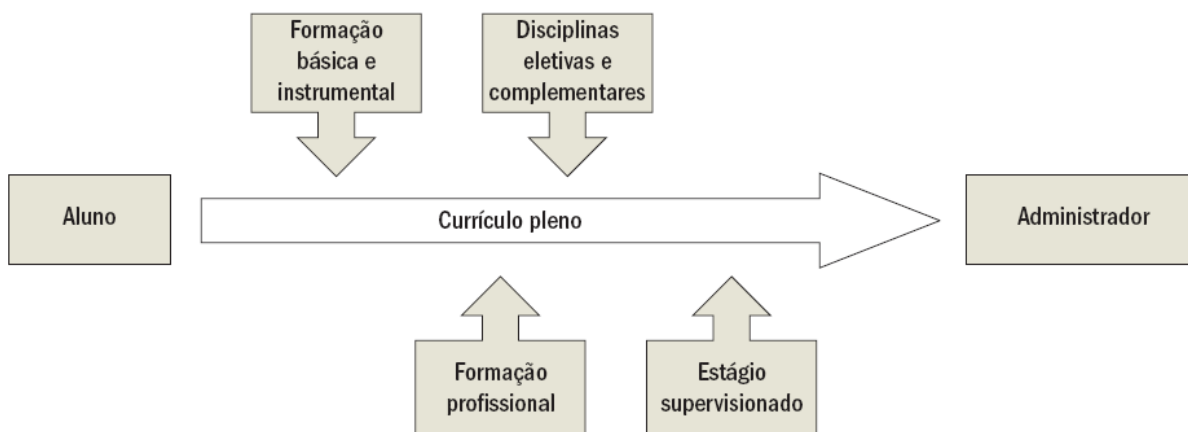
Tabela 03: 10 Maiores Cursos de Graduação em Número de Matrículas, por Gênero – Brasil – 2013

Curso	Feminino	Curso	Masculino
Pedagogia	568.030	Direito	355.020
Administração	445.226	Administração	354.888
Direito	414.869	Engenharia civil	183.297
Enfermagem	194.166	Ciências contábeis	136.733
Ciências contábeis	191.298	Ciência da computação	106.266
Serviço social	157.919	Engenharia de produção	97.658
Psicologia	146.347	Engenharia mecânica	91.802
Gestão de pessoal / RH	138.243	Engenharia elétrica	74.840
Fisioterapia	88.007	Formação de professor de educação física	71.215
Arquitetura e urbanismo	79.293	Análise e Desenvolvimento de Sistemas	66.383

Fonte: INEP (2013)

Diante do que foi exposto, percebe-se que o curso de administração é o mais cotado pelos estudantes, visto que obteve maior número de matrículas. Nicolini (2003), em sua obra *Qual será o futuro das fábricas de Administradores?*, compara a formação de Administradores a uma fábrica de produção em massa, conforme a figura abaixo:

Figura 01: A “linha de produção do administrador”



Fonte: Nicolini (2003, p. 48)

Nesse sentido, o referido autor critica o fato de se ignorar as preferências e vocações de cada aluno, acreditando-se que, por ser administrador, o formando precisa ter domínio de todas as áreas. Além disso, o autor traz outra problematização, no que diz respeito à forma como se dá o ensino no curso de Administração, em que o papel a ser desempenhado pelo estudante é o de memorização, afastando a “busca de uma consciência crítica” (p. 51).

Nessa mesma obra, Nicolini (2003) traz uma reflexão muito importante sobre o distanciamento entre a universidade e a sociedade, no caso do curso de Administração, principalmente no que diz respeito ao mercado. É importante que o aluno, ao adquirir o conhecimento teórico, compreenda como utilizá-lo no contexto em que está inserido, tornando-se “sujeito do próprio processo de aprendizado” (p. 51). O referido autor afirma que:

A percepção é a de que os cursos caminham separadamente do mundo, como se dele não dependessem. Não há uma colaboração estreita entre a universidade e a sociedade, particularmente o mercado, o que remete a situações como a acima descrita. Os conteúdos enfaticamente técnicos são predominantes no processo de formação do administrador. [...] O aluno que aprende a perceber a si próprio e sua situação entra em contato com sua realidade e sente-se capaz de modificá-la (NICOLINI, 2003, p. 51).

Compreendendo o contexto histórico e algumas fragilidades do curso de Administração, faz-se necessário discutir sobre a avaliação do Ensino Superior em Administração. No próximo tópico, portanto, dar-se-á um foco no Exame Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE) como um instrumento de Avaliação de competências.

2.2 Compreendendo a Avaliação no contexto Educacional

Aqui abordaremos uma ferramenta imprescindível no processo educacional: a avaliação. Nesse sentido, compõe esse tópico as discussões sobre avaliação de aprendizagem, bem como, as políticas de avaliação do ensino superior no Brasil.

2.2.1. Avaliação de aprendizagem

O processo de ensino-aprendizagem não é um processo fácil e, para tanto, a avaliação deve ser conduzida com o propósito de auxiliar o desenvolvimento do estudante no ambiente educacional. De acordo com Santana (2010), um dos grandes problemas da prática pedagógica é a avaliação, cabendo ao professor reconhecer as diferenças na capacidade de aprendizagem dos alunos, ajudando-os a superar as dificuldades. Nesse sentido, o processo de avaliação deve envolver uma reflexão crítica sobre a prática, dando condições de se tomar decisões com o intuito de se resolver problemas identificados (VASCONCELLOS, 2000 apud SANTANA, 2010).

A avaliação deve ser considerada, pelos docentes, portanto, uma ferramenta de aprimoramento e desenvolvimento do discente, buscando identificar as dificuldades e corrigi-las. Sobre esse processo de aprendizagem e avaliação, Scherer *et al* (2009) abordam que a ênfase na aprendizagem traz para os docentes a tarefa de ajudar o estudante a aprender, de

internalizar uma postura questionadora, crítica e permanentemente aberta às mudanças. No entanto, sabe-se que envolver os alunos em suas aprendizagens e administrar a progressão das aprendizagens não é tarefa fácil, porque exige observação e avaliação dos alunos em situações diferenciadas e um balanço periódico sobre os avanços ou dificuldades evidenciados.

Alguns autores contribuíram com os estudos sobre esse tema tão relevante no contexto educacional. Segundo Souza (2012), os estudos sobre avaliação da aprendizagem surgiram no início do século XX, tendo como origem a fundamentação teórica desenvolvida por Thorndike, com o propósito de medir as mudanças nos comportamentos dos indivíduos. Assim, durante as primeiras décadas do referido século, foram desenvolvidos os testes padronizados e, desta forma, a avaliação passou a significar medida. Essa ideia de mensuração através de testes padronizados se expandiu na década de 1930, surgindo outros instrumentos para avaliar o desempenho dos alunos.

Um dos estudos de maior influência foi planejado e conduzido por Tyler e Smith o qual incluía uma diversidade de procedimentos avaliativos como testes, escalas de atitude, inventários, questionários, fichas de registros de comportamentos e outras medidas. Visavam a coletar evidências sobre o rendimento dos alunos em uma perspectiva longitudinal. A ação desses estudos exerceu influência na educação em geral, sendo sua maior evidência no que diz respeito à teoria, construção e implementação de currículos. Sua estrutura reflete três elementos básicos: sistematização, padronização e eficiência, que são elementos desenvolvidos pelos norte-americanos, no início do século XX, visando ao gerenciamento industrial. Portanto, esse modelo assume, essencialmente, um caráter de controle do planejamento, analogamente ao que ocorre no processo de produção industrial (SAUL, 1988 apud SOUZA, 2012, p. 235).

Outros autores prosseguiram nos estudos desse modelo de avaliação, sendo Taba e Mager os principais. Ainda nesse processo histórico sobre o processo avaliativo, Bloom também se destacou ao analisar, em 1950, os objetivos de ensino aprendizagem, diferenciando-os em três domínios: o cognitivo, o afetivo e o psicomotor. Além disso, esse

estudioso complementou as modalidades de avaliação definidas por Scriven (formativa e somativa), acrescentando a modalidade diagnóstica. Nesse sentido:

A avaliação diagnóstica constitui-se em uma avaliação inicial no começo do curso ou de uma unidade de ensino, com o fato de identificar como o aluno se encontra em relação ao assunto a ser trabalhado, além de revelar variáveis que possam interferir na aprendizagem. Para o autor, essa modalidade de avaliação permite ao professor definir, com maior clareza, o ponto de partida mais adequado, uma vez que esse conhecimento prévio possibilita determinar os pré-requisitos necessários ao alcance dos objetivos formulados, o nível em que se encontra o aluno, seus interesses, aptidões e traços de personalidade. No decurso do processo, é utilizada a modalidade de avaliação formativa, com o propósito de aperfeiçoá-lo, informando professores e alunos sobre a sua evolução e o nível com que estão sendo alcançados os objetivos preestabelecidos. Ao final de um processo, representado por uma unidade de ensino, semestre ou ano letivo, com o objetivo de fazer um levantamento global do grau em que os objetivos mais abrangentes foram alcançados, deverá ocorrer uma avaliação somativa cujo resultado é traduzido em notas ou conceitos, a fim de clarificar os alunos (SOUZA, 2012, p. 239).

Como crítica ao tecnicismo e ao tratamento simplista sobre a avaliação, outros autores desenvolveram novas teorias e dimensões metodológicas, nos Estados Unidos, trazendo uma abordagem qualitativa. Nesse contexto se destacam os nomes de Scriven, Stufflebeam, Parlet, Hamilton, Stake e Greene. Esse último, traz uma concepção de avaliação centrada na experiência e necessidades dos alunos, destacando a importância da auto avaliação, possibilitando uma maior reflexão sobre a construção de significados sobre si, o outro e o mundo. Outros estudiosos continuaram esses estudos, concluindo-se que a avaliação é um processo mediador da relação ensino-aprendizagem, contribuindo assim, para a democratização do ensino (CHAVES, 2003; SOUZA, 2012).

Diante do que foi exposto, sabe-se que esse conceito de avaliação é, principalmente, norte-americano, sendo importado por muitos estudiosos brasileiros. Em 1970 algumas obras tecnicistas foram traduzidas para o português, fortalecendo no Brasil, o conceito de avaliação. Nessa época, a avaliação da aprendizagem nas escolas brasileiras se dava por meio de

métodos disciplinadores, apoiando-se na catequese, que tinha como propósito a domesticação (CHAVES, 2003).

Entretanto, mudanças começaram a acontecer no que diz respeito ao entendimento do processo avaliativo em nosso país. Segundo Souza (2012), algumas demandas e exigências começaram a surgir, em especial devido ao processo de urbanização e de industrialização no país, possibilitando reformas no sistema de ensino para que se adequassem àquela nova realidade socioeconômica. Nesse contexto, algumas críticas começaram a surgir no final do século XIX, dando origem à reforma que ficou conhecida como “escolanovismo”. Esse movimento se deu, principalmente, pela não aceitação dos métodos utilizados no chamado ensino tradicional.

De acordo com o referido autor, essa nova pedagogia considera que o importante não é aprender, mas aprender a aprender, tira a atenção do aspecto pedagógico do intelecto para o sentimento; da questão lógica para o psicológico; dos conteúdos cognitivos para os métodos pedagógicos; do docente para o discente; do esforço para o interesse; da disciplina para a espontaneidade; da quantidade para a qualidade. Assim, a relação interpessoal se torna essência da atividade educativa.

A instituição da Universidade se dá no período em que a concepção pedagógica oscilava entre o tradicional e o escolanovismo. Entretanto, a universidade sofreu pouca influência dessa abordagem mais moderna, predominando a concepção pedagógica tradicional, visto que os professores vinham de uma formação estritamente tradicional, replicando-a. Nesse sentido, no ano de 1960 a universidade se vê entre dois lados: o avanço da industrialização do país, em que se exigia a formação de pessoal técnico para atender à essa demanda; e a insistência de membros da comunidade científica na necessidade de uma reforma, buscando um desenvolvimento científico mais sólido e autônomo (SOUZA, 2012).

É necessário observar que o tema avaliação da aprendizagem no ensino superior é pouco discutido, inclusive na legislação. A Lei nº 9393/96, que trata sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, só aborda este tema em seu art. 47, da seguinte forma:

Art. 47º. Na educação superior, o ano letivo regular, independente do ano civil, tem, no mínimo, duzentos dias de trabalho acadêmico efetivo, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver. § 1º. As instituições informarão aos interessados, antes de cada período letivo, os programas dos cursos e demais componentes curriculares, sua duração, requisitos, qualificação dos professores, recursos disponíveis e critérios de avaliação, obrigando-se a cumprir as respectivas condições. § 2º. Os alunos que tenham extraordinário aproveitamento nos estudos, demonstrado por meio de provas e outros instrumentos de avaliação específicos, aplicados por banca examinadora especial, poderão ter abreviada a duração dos seus cursos, de acordo com as normas dos sistemas de ensino (BRASIL, 1996).

A avaliação ainda é vista não como um mecanismo que possibilita subsidiar a melhoria da qualidade do ensino, mas como um instrumento que possibilita, apenas, a busca pela obtenção de nota suficiente para receber um diploma. Chaves (2003), em uma pesquisa de campo, analisou as concepções e a prática de avaliação de aprendizagem de professores de ensino superior, levando em consideração a visão de discentes e docentes. Nessa pesquisa ficou claro que a concepção de avaliação ainda é a que se pode chamar de tradicional, utilizando a prova como instrumento básico para avaliar o desempenho.

Desta forma, é indispensável que as práticas avaliativas sejam discutidas nas universidades, compreendendo a importância das variáveis contextuais no processo de avaliação. Assim, a avaliação deve acontecer além de dados quantitativos e classificatórios, considerando os vários fatores que possam contribuir no processo de aprendizagem. Estébam (1999 apud CHAVES, 2003) afirma que é imprescindível encontrar alternativas para avaliar os alunos, levando em consideração as exigências e especificidades da área de formação oferecidas pelas universidades. Nesse sentido, a referida autora apresenta as seguintes

alternativas: a) retorno ao padrão rígido definido pela avaliação quantitativa; b) consolidação de um modelo híbrido, em que se considere os tempos e ritmos individuais dos alunos; e c) construção de uma avaliação democrática, imersa numa pedagogia da inclusão.

Segundo Chaves (2003, p. 08 e 09):

A superação de uma dada realidade se produz em uma proposta avaliativa que possibilite ao estudante integrar conteúdos, articular diferentes perspectivas de análise, exercitar a dúvida e o desenvolvimento do espírito de investigação, colocando-se a aprendizagem como um ato de ampliação da autonomia do aluno e a avaliação da aprendizagem como oportunidade de inovação, de retomada, que permita ao aluno ampliar as suas possibilidades de questionar suas ações e decisões diante de situações singulares e divergentes com vistas à melhoria da qualidade da formação.

Chaves (2003) aborda, ainda, que para desenvolver um processo avaliativo baseado na perspectiva da avaliação integradora, faz-se indispensável considerar alguns pressupostos, importando-se com o nível de ensino, as características dos alunos, da disciplina, do curso e as especificidades da formação profissional. Dentre esses pressupostos, tem-se a relação dos conhecimentos com os aspectos contextuais externos (sociais, culturais, políticos, econômicos) e internos, estabelecendo conexões entre os elementos e temas trabalhados, evitando a quebra do conhecimento e permitindo a articulação com as peculiaridades do perfil do profissional que se quer formar.

Diante do que foi apresentado, é necessário destacar que as mudanças no que diz respeito à avaliação dos alunos no ensino superior não devem acontecer de forma individual e isolada. Faz-se necessário que haja uma reflexão conjunta entre os professores de um determinado curso, sem desconsiderar o papel do contexto social e o perfil exigido para o profissional que está se formando, levando-se em consideração a necessidade do mercado contratante.

Compreendendo o contexto histórico e a importância da avaliação no processo de ensino-aprendizagem, faz-se necessário, abordar, ainda, aspectos relacionados à avaliação do ensino superior no Brasil.

2.2.2 Avaliação do Ensino Superior no Brasil

Aqui discutiremos aspectos históricos e contextuais sobre o processo de Avaliação do Ensino Superior no Brasil, abordando as principais diretrizes e enfatizando o atual exame que possibilita verificar o desempenho dos estudantes de graduação do país, sendo ele o Enade. De acordo com DIAS *et al* (2006) os primeiros documentos que tratavam sobre a temática da avaliação demonstravam uma preocupação com o controle da qualidade das Instituições de Ensino Superior, levando em consideração a hipótese da perda de qualidade, devido ao aumento exacerbado do número de matrículas.

A avaliação era vista como instrumento de medida e controle para responder às expectativas de eficiência e produtividade no Ensino Superior, massificado pela explosão das matrículas e compelido a se tornar mais produtivo em situações de crescentes restrições orçamentárias (DIAS *et al*, 2006, p. 440 e 441).

Em 1993, a Secretaria de Educação Superior (SESu) criou a Comissão Nacional de Avaliação das Universidades Brasileiras, atribuindo-a a função de implementar os processos políticos recomendados internacionalmente. Nesse processo, cabia ao Ministério da Educação coordenar, articular e ser agente financiador da avaliação institucional, trabalhando em parceria com as universidades. Assim, surgiu o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), em que instituía a autoavaliação como etapa inicial, depois sendo complementada pela avaliação externa. Nesse sentido, o princípio básico do PAIUB envolve a avaliação de todos os elementos que estão inseridos na vida universitária,

principalmente ensino, pesquisa, extensão, qualidade das aulas, laboratórios, titulação dos docentes e serviços (DIAS, 2001).

Verhine & Dantas (2005) abordam que em meados dos anos 90, deu-se início um processo de implementação de um sistema de avaliação do ensino superior no Brasil. Esse processo teve como ponto de partida a lei 9.131, em 1995, que estabelece o Exame Nacional de Cursos (ENC), mais conhecido como Provão, sendo aplicado a todos os egressos de cursos definidos pelo Ministério da Educação. Algumas leis posteriores incluíram nesse sistema o Censo de Educação Superior e a Avaliação das Condições de Ensino (ACE), através de visitas de comissões externas às IES (VERHINE & DANTAS, 2005; POLIDORI, 2009).

O Provão nasce no âmbito de globalização e neoliberalismo, em que o ensino superior é caracterizado por massificação e diversificação, por um lado, e maior autonomia institucional, por outro. Neste contexto, o estado, tanto no Brasil como no exterior, buscando conter despesas públicas e valorizando o mercado como mecanismo de alocação de recursos escassos, inicia uma política de “gerenciamento à distância”, garantindo qualidade e responsabilidade social através de processos de avaliação em lugar dos de intervenção e de controle direto (VERHINE *et al*, 2006).

De acordo com Polidori (2009), o provão era o indicador de eficácia das IES, medida através do desempenho dos alunos. Assim, a Instituição recebia um conceito de “A” a “E”, sendo “A” o melhor conceito e “E” o pior, com base no resultado de uma prova de conhecimentos, realizada anualmente pelos egressos. Esse exame tinha caráter obrigatório, pois o recebimento do diploma, pelo aluno, dependia da realização da prova. “Em 1996, na primeira edição do Provão, participaram os Cursos de Administração, Direito e Engenharia Civil. Posteriormente, a cada ano eram adicionados novos cursos” (POLIDORI, 2009, p. 441 e 442).

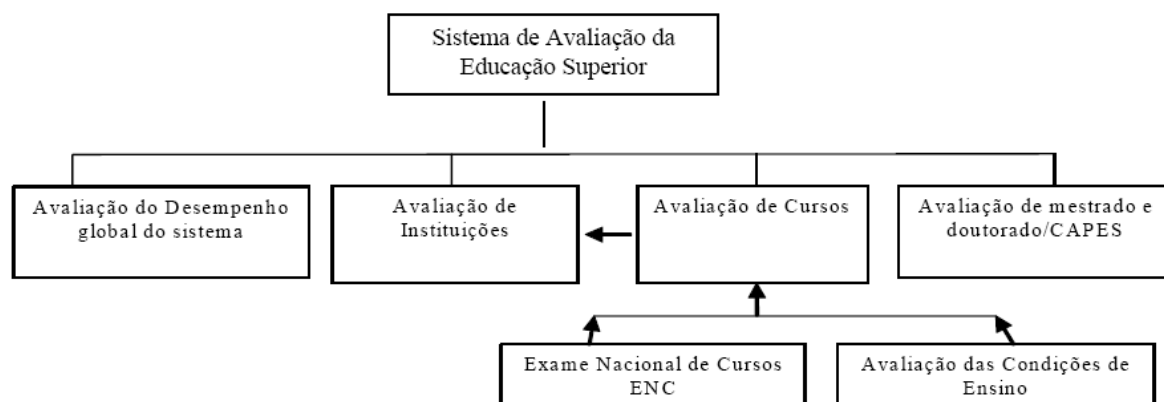
A lei nº 9.394 de 1996 (nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB), deu a avaliação do ensino superior um lugar especial dentre as políticas educacionais, embora

antes mesmo da LDB, a Constituição de 1988 já tenha trazido grandes contribuições nesse sentido. O artigo 9º da LDB em seu inciso VIII aborda que cabe à União “assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino”. O inciso IX, por sua vez, definiu que cabe ao Governo Federal “autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino”.

Ainda em 1996, outros documentos trataram sobre o processo de avaliação do ensino superior. O Decreto 2.026, por exemplo, definiu os indicadores-chave que deveriam ser avaliados por estado e por região, levando-se em consideração a área de conhecimento e o tipo de instituição de ensino. Esse decreto trouxe a obrigação ao Censo de ser fonte das informações, mas garantindo que a avaliação seria conduzida por uma equipe de especialistas da comunidade acadêmica, visitando as instituições e produzindo um relatório detalhado com foco em quatro áreas, a saber: administração, ensino, integração social, e produtos tecnológicos, culturais e científicos (VERHINE & DANTAS, 2005; DIAS *et al*, 2006).

Nesse sentido, o decreto determinava que todos os cursos deveriam ser avaliados com base nos resultados do Provão e dos relatórios emitidos pelos especialistas que visitariam e verificariam as condições de ensino, no que diz respeito ao currículo, qualificação docente, instalações físicas e biblioteca. Vale ressaltar que, desde o início, o INEP é o responsável pela avaliação das IES e os cursos de graduação. Entretanto, a avaliação da pós-graduação é responsabilidade da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), desde 1976. Assim, de acordo com Verhine & Dantas (2005, p. 06), o decreto “delineia o que viria a ser o sistema de avaliação do ensino Superior”, conforme mostra na figura abaixo:

Figura 02: Representação do Sistema Nacional da Avaliação, criado de maneira segmentada a partir do Provão



Fonte: Verhine & Dantas (2005)

Apesar de sofrer algumas críticas, o Provão foi considerado um marco no ensino superior brasileiro. As duas principais críticas dizem respeito ao fato de se utilizar o resultado do desempenho dos alunos para conceituar as IES, e o fato desse resultado ser apresentado em forma de *rankings*. Nesse sentido, foi possível identificar, através de estudos feitos pelo próprio INEP, que nem sempre o conceito “A” de uma determinada área significava um valor maior que um conceito “E” de outra área. Assim, o estudo acabou demonstrando que os *rankings* apresentados ao longo da existência do Provão não eram verdadeiros, visto que os conceitos eram divulgados de forma relativa. Para exemplificar essa situação, Polidori (2009) apresenta o seguinte Resumo técnico do INEP (2003):

“[...] os resultados deste ano revelam que a nota 46,3 em Administração é A; já a nota 49,7 em Odontologia é D; 50,0 em Engenharia Civil é A; já 52,3 em Fonoaudiologia é C; 41,8 em Engenharia Elétrica é B; já 44,1 em Agronomia é A; 29,4 em Matemática é A; já em Pedagogia 32,0 é D; e assim por diante” (INEP, 2003 apud POLIDORI, 2009, p. 442).

Levando-se em consideração às falhas encontradas nesse sistema de avaliação e a mudança na presidência do país, em 2003 o Ministério da Educação designou uma Comissão

Especial de Avaliação do Ensino Superior (CEA) para corrigir as limitações identificadas, ao analisar o Provão. Em agosto desse mesmo ano, a Comissão apresentou a proposta de um novo sistema de avaliação, com componentes articulados e integrados, denominando Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) (DIAS et al, 2006; VERHINE & DANTAS, 2005; POLIDORI, 2009).

Desta forma, o SINAES entrou em vigor em 2004, tendo como objetivo “assegurar o processo nacional de avaliação da IES, de cursos de graduação e do desempenho acadêmico dos estudantes, buscando a melhoria da qualidade do ensino superior no país” (POLIDORI, 2009, p. 445). De acordo com Nicolini (2014, p. 05) o SINAES se diferencia do provão, pois a avaliação não leva em consideração “somente o exame realizado pelos estudantes, mas uma combinação de instrumentos utilizados em momentos e contextos diferentes, considerando a instituição como um todo”.

Verhine *et al* (2006) abordam que houve mudanças na frequência do exame, que ao invés de ser anual passou a ser de três em três anos; os alunos ingressantes foram incluídos no exame, sendo retirado a partir do ano de 2012; e o cálculo do Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD) foi introduzido nesse processo de avaliação. Além disso, “o INEP instituiu o cálculo do Conceito Preliminar de Curso (CPC) e do Índice Geral dos Cursos (IGC), baseado nos dados produzidos pelo Enade em conjunto com as outras dimensões avaliativas” (NICOLINI, 2013, p. 167).

A coordenação e supervisão do SINAES é obrigação da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). Esse novo sistema tem três pilares: avaliação institucional, avaliação de curso e avaliação do desempenho dos estudantes. Os dois primeiro pilares são avaliados *in loco*, enquanto que o terceiro é atendido através da realização do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) (DIAS et al, 2006; POLIDORI, 2009).

2.2.2.1 Enade: Diretrizes, Estrutura e Competências avaliadas

O Exame Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE) é parte do processo avaliativo do SINAES, sendo proposto em 2003 e formalmente instituído pela Lei n. 10.861, aprovada em abril de 2004. A portaria nº 40 de 2007, por sua vez, consolida as disposições sobre o Exame e define o INEP como responsável por sua operacionalização sob a orientação da CONAES (SOUZA, 2014; CORRÊA, 2014; BITTENCOURT *et al*, 2008; NICOLINI *et al*, 2013, 2014a, 2014b). A referida lei aborda que o objetivo principal do ENADE é:

Aferir a aprendizagem dos estudantes nos conteúdos programáticos compreendidos nas diretrizes curriculares do seu curso de graduação, nas habilidades que deveriam ter sido desenvolvidas para fazer face aos problemas esperados pelos futuros profissionais e nas competências para perceber e compreender temas que são conexos ao seu âmbito profissional, ligados à realidade brasileira e mundial (BRASIL, 2004).

Ainda estabelecido na Lei e ratificado na Portaria, o Enade faz avaliações trienais, abordando as seguintes áreas e eixos tecnológicos:

Ano I: áreas da Saúde, Ciências Agrárias e afins; eixos de Ambiente e Saúde, Produção Alimentícia, Recursos Naturais, Militar e Segurança;

Ano II: áreas de Ciências Exatas, Licenciaturas e afins; eixos de Controle e Processos Industriais, Informação e Comunicação, Infraestrutura e Produção Industrial.

Ano III: áreas de ciências sociais aplicadas, ciências humanas e afins; eixos de Gestão e Negócios, Apoio Escolar, Hospitalidade e Lazer, Produção Cultural e Design.

De acordo com Vehriner & Dantas (2005), o ENADE se tornou um componente curricular obrigatório, devendo constar no histórico escolar de cada aluno se foi cumprido ou

não. Como não é aplicado a todos os estudantes, e sim a uma amostra, a Portaria 2.051 de 2004 instituiu que mesmo os que não fazem parte da amostra deverá constar no histórico: “Dispensado do ENADE pelo MEC nos termos do art. 50 da Lei 10.861/2004” (VEHRINE & DANTAS, 2005, p. 18).

Seguindo a mesma proposta estrutural do Provão, o ENADE utiliza quatro instrumentos para a coleta dos dados, sendo eles: os testes de conhecimentos geral e específico; um questionário para levantar a percepção dos alunos sobre o teste, fazendo parte do próprio caderno de prova; um questionário sobre o perfil sócio-econômico-educacional do aluno, em caderno separado, entregue no dia da prova e de preenchimento facultativo; e, por fim, um questionário que deve ser preenchido pelo coordenador do curso sobre o projeto pedagógico e as condições gerais de ensino (VEHRINE & DANTAS, 2005).

Entretanto, diferentemente do Provão, o ENADE possibilita a comparação das respostas dos alunos ingressantes e egressos. Até 2011 essa comparação era feita pela própria nota do ENADE, visto que tanto os iniciantes quanto os concluintes dos cursos eram submetidos ao exame. A partir de 2012, o ENADE foi substituído pela nota do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) no caso dos alunos ingressantes (NICOLINI *et al*, 2014a; SOUZA, 2014).

No que diz respeito à estrutura das questões, a prova é composta por 40 questões: 10 de Formação Geral (FG), sendo 8 questões de múltipla escolha e 2 discursivas, equivalendo a 25% da nota; e do Componente Específico, 27 questões de múltipla escolha e 3 discursivas, tendo peso de 75% na nota. A prova tem uma duração de quatro horas, sendo aplicada a uma amostra de estudantes com pelo menos 80% da carga horária do curso concluída. (BITTENCOURT *et al*, 2008; NICOLINI *et al*, 2014b; SOUZA, 2014).

A Portaria Inep nº 239, de 10 de junho de 2015 estabelece as diretrizes para a realização do Exame no ano de 2015, abordando aspectos referentes às questões de Formação Geral:

Art. 3º No componente de Formação Geral serão considerados os seguintes elementos integrantes do perfil profissional: letramento crítico; atitude ética; comprometimento e responsabilidade sociais; compreensão de temas que transcendam ao ambiente próprio de sua formação, relevantes para a realidade social; espírito científico, humanístico e reflexivo; capacidade de análise crítica e integradora da realidade; e aptidão para socializar conhecimentos com públicos diferenciados e em vários contextos (INEP, 2015a).

O parágrafo 1º do referido artigo versa sobre as habilidades e competências exigidas na resolução das questões referentes à formação geral, sendo elas:

- I - ler, interpretar e produzir textos;
- II - extrair conclusões por indução e/ou dedução;
- III - estabelecer relações, comparações e contrastes em diferentes situações;
- IV - fazer escolhas valorativas, avaliando consequências;
- V - argumentar coerentemente;
- VI - projetar ações de intervenção;
- VII - propor soluções para situações-problema;
- VIII - elaborar sínteses;
- IX - administrar conflitos.

No que diz respeito às questões do Componente Específico, a Portaria Inep nº 217 de 10 de junho de 2015, aborda as diretrizes referente às questões da prova do curso de Administração.

Art. 4º A prova do Enade 2015, no Componente Específico da área de Administração, terá como subsídio as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005, as normativas posteriores associadas e a legislação profissional (INEP, 2015b).

O artigo 5º da referida Portaria apresenta o perfil desejado do egresso, abordando as seguintes características:

- I - capacidade para compreender os contextos local, regional, nacional e global de forma sistêmica;
- II - compreensão crítica e reflexiva do fenômeno organizacional em suas dimensões histórica, social, econômica, ambiental, política e cultural;
- III - atuação pautada no rigor científico e metodológico para a tomada de decisões e a solução de problemas no âmbito das organizações;
- IV - capacidade para articular interesses utilizando recursos, processos e pessoas, considerando a diversidade;
- V - atuação proativa, flexível, criativa e inovadora frente aos desafios organizacionais;
- VI - atuação ética, com base em valores e em práticas sustentáveis;
- VII - compromisso com o autodesenvolvimento, integrando teoria e prática.

No que se refere às habilidades e competências desejáveis, o artigo 6º aborda que o egresso do curso de Administração deve:

- I - reconhecer e delimitar problemas e oportunidades;
- II - propor e implementar, com efetividade, ações alinhadas às estratégias da organização;
- III - promover a comunicação no ambiente organizacional interno e externo;
- IV - coordenar e integrar as diferentes áreas funcionais da organização;

V - identificar e alocar recursos, pessoas e funções;

VI - desenvolver o capital humano, mediante liderança e trabalho em equipe;

VII - monitorar resultados e avaliar desempenho;

VIII - lidar com mudanças e situações de risco.

Em se tratando do cálculo realizado para averiguar as notas, Nicolini *et al* (2014b, p. 06) aborda que “a nota Enade de uma *Unidade* é uma média ponderada da nota padronizada por tratamento estatístico dos estudantes concluintes na parte de Formação Geral e no Componente Específico no exame Enade”. Assim, essa nota pode variar de 1 a 5, em que “o conceito 5 é a representação da maior qualidade de ensino da área avaliada” (NICOLINI (2014b, p. 06); os conceitos 1 ou 2 são considerados insatisfatórios, e os conceitos 3 e 4 considerados satisfatórios (SOUZA, 2014; BITTENCOURT *et al*, 2008). Nicolini *et al* (2014b) apresenta essa variação na tabela a seguir:

Tabela 04: Distribuição dos conceitos do ENADE

Conceito Enade	Notas Finais Padronizadas
1	0,0 a 0,94
2	0,95 a 1,94
3	1,95 a 2,94
4	2,95 a 3,94
5	3,95 a 5,0

Fonte: Nicolini (2014b)

Alguns autores criticam aspectos do Enade, principalmente no que diz respeito à questão de se tornar um instrumento apenas para apresentar *rankings*. Nicolini *et al* (2013, p. 191) afirma que “mais que a mensuração da sua eficiência, o resultado da avaliação deve

apontar onde estão as lacunas de formação dos estudantes avaliados ao final de curso, apontando problemas nas relações socioeducativas, que deveriam garantir profissionais de alto nível social e científico”.

Ainda nesse contexto, é possível identificar até IES que promovem cursinhos preparatórios para o ENADE, e isso acaba transformando os cursos em “fábricas” de reprodução de conhecimento. Faz-se necessário, portanto, a conscientização sobre a importância de um processo de avaliação como um instrumento que traz melhorias e avanços para o processo de ensino-aprendizagem e para a formação de profissionais capazes de se inserir no mercado de trabalho, acompanhando as necessidades deste.

Outra crítica feita ao Exame diz respeito ao distanciamento entre a avaliação e as necessidades do mercado, no que diz respeito ao profissional que está sendo formado, visto que ao avaliar o estudante, busca-se apenas a resolução teórica de aspectos específicos da formação. Nesse sentido, Alvarães (2009) aborda o discurso do diretor do Conselho Federal de Administração, em que o mesmo afirma: “precisamos preparar os alunos para enfrentar o mercado de trabalho e para isso precisamos aproximar os cursos da realidade” (CFA, 2007 apud ALVARÃES, 2009, p. 07).

Compreendendo aspectos referentes ao Enade, busca-se responder a seguinte pergunta norteadora da pesquisa: Quão o Enade tem avaliado à competência comunicativa dos alunos?

2.3. A importância da linguagem e da comunicação nas organizações

Sabe-se que a linguagem é inerente à condição humana, sendo fundamental, principalmente, no processo de interação entre indivíduos. Saussure, importante estudioso da Linguística, divide a linguagem, fazendo uma separação entre língua e fala, como uma tentativa de definir o objeto da Linguística. O referido estudioso aborda que “a língua é um sistema abstrato de regras e a fala é o uso que se faz dessas regras” (AIUB, 2015, p. 04). Nesse sentido, para Saussure a língua é algo social, passível de descrição, a fala, por sua vez, é individual (SALGADO, 2009; AIUB, 2015).

Os estudos de Saussure foram ponto de partida para que fosse conferido à Linguística o estatuto de ciência, trazendo reflexões significativas às análises linguísticas posteriores. Alguns autores, como Bakhtin, Chomsky e Labov, trouxeram novas propostas para esse campo, partindo do que já havia sido discutido por Saussure, que já havia trazido proposições levantadas anteriormente por Humboldt (SALGADO, 2009).

Bakhtin apresentou concepções divergentes da proposta saussureana, visto que, para ele, a língua não poderia ser concebida como um sistema imutável transmitido por gerações sem que os indivíduos pudessem modificá-la, como propôs Saussure. Bakhtin (2006) aborda que a língua é constituída por signos ideológicos, construídos socialmente e historicamente, refletindo as mudanças que ocorreram na sociedade. Para o estruturalismo de Saussure, entretanto, o estudo linguístico tem um caráter estático, feito por meio de um recorte (SALGADO, 2009; MIRANDA, 2010).

Nesse sentido, Bakhtin (2006) aborda que a linguagem é uma prática social vista como um processo evolutivo ininterrupto, tendo na língua a sua realidade material. Assim, ele afirma que o enunciado é o seu objeto, que só pode ser estudado através do diálogo. As

contribuições de Bakhtin fizeram surgir uma nova linha de pesquisa, em que o discurso é o objeto de pesquisa, tendo Michel Pecheux como precursor (SALGADO, 2009).

Segundo Chomsky (1997), o homem possui capacidade de linguagem inata, que é genética e o permite falar e entender seu sistema linguístico. Para o autor, o desempenho linguístico diz respeito ao uso concreto da língua, apresentando, muitas vezes, desvios ou erros na exteriorização por meio da fala.

Outros estudos surgiram a partir do que se tinha discutido até então. De acordo com Salgado (2009), derivando dos estudos sobre Linguística, surge a Sociolinguística, que tem como objetivo abordar o papel dos fatores sociais para a configuração das línguas, visto que a sociedade era um fator desconsiderado pelas teorias anteriores. Assim, Labov apresenta uma nova metodologia, tendo como objeto de estudo a observação do contexto em que se dá a fala.

Para a Teoria da Variação Linguística a língua é heterogênea, de caráter social e de variabilidade submetida, sendo a heterogeneidade algo inerente a ela. Porém, ao contrário do que afirmou estudos baseados no estruturalismo europeu, para os sociolinguistas a heterogeneidade da língua é passível de ser sistematizada pelo fato de existirem fatores linguísticos e sociais que condicionam e que favorecem a escolha de uma das formas variantes encontradas nas comunidades de fala. Nesse ponto, a Sociolinguística estaria de acordo com o que Bakhtin diz sobre a dinamicidade da língua, pelo fato dela estar sempre em processo de transformação e por ter a questão social atuante nessa configuração linguística (SALGADO, 2009, p. 96 e 97).

Segundo Travaglia (2003 apud MIRANDA, 2010), há três possibilidades distintas, mais frequentes, de conceber a linguagem. A primeira vê a linguagem como expressão do pensamento, em que aquele que não se expressa bem é porque não pensa bem, pressupondo a existência de regras de organização lógica do pensamento e da linguagem. A segunda, por sua vez, vê a linguagem como instrumento de comunicação, assim, a língua é um conjunto de signos combinados, que formam um código para a transferência de mensagens de um emissor para um receptor e que é, portanto, dominado pelos falantes. Essa abordagem baseia-se na

decodificação pelo receptor da mensagem enviada pelo emissor. “Nessa concepção podem ser situados os estudos de Saussure e Chomsky” (MIRANDA, 2010, p. 06).

Por fim, a terceira abordagem vê a linguagem como um processo de interação. Desta forma, ao usar a língua, o indivíduo age sobre o interlocutor. “Trata-se de uma interação comunicativa pela produção de efeitos de sentido entre interlocutores, situada em uma ideologia, em um contexto social e histórico. O diálogo em sentido amplo é que caracteriza a linguagem” (TRAVAGLIA, 2003 apud MIRANDA, 2010, p. 06).

Sabendo da importância da linguística, faz-se necessário relacioná-la com a comunicação. Godoi (2008) afirma que os estudos da linguística contribuem para o campo dos estudos da comunicação, principalmente os estudos sobre a pragmática; visto que delimita conceitos, funções, categorias e estruturas da linguagem, que fazem parte da composição do comportamento verbal do homem. A referida autora aborda ainda que:

Podemos pensar a pragmática como uma linguística mais abrangente, que se preocupa não só com a estrutura da linguagem e seu funcionamento, mas, sobretudo, com a linguagem do e no ser humano, sendo o ser humano inseparável de e impensável sem os seus pensamentos, emoções, crenças, valores, organizações sociais de vários tipos, história etc., fenômenos que poderiam ser estudados como contextos (internos e externos) das manifestações verbais humanas (internas e/ou exteriorizadas) e da sua própria existência (GODOI, 2008, p. 64).

Levando-se em consideração esse contexto histórico sobre a Linguística e a importância dessas discussões, entendendo a linguagem como inerente a vida humana, é preciso que reflitamos também sobre a importância da linguagem e da comunicação para a profissão do administrador. Segundo Minicucci (1995 apud FEITOSA, 2015, p. 42) “O papel do administrador é determinar e desenvolver os sistemas de comunicação (sistemas de informação e decisão) que melhor preencha os objetivos pessoais e organizacionais”.

Drucker (1975 apud STEFANI & AZEVÊDO, 2014) afirma que qualquer função desenvolvida por um administrador, deve ser realizada, principalmente, por meio da comunicação. Segundo o referido autor:

[...] um administrador comunica os objetivos e o que deve ser feito às pessoas cujo desempenho faz-se necessário; comunica a estrutura de organização das atividades e trabalhos com seus subordinados, com seu superior hierárquico, bem como com seus colegas para formar uma equipe com as pessoas responsáveis pelos vários trabalhos; comunica padrões ou normas de desempenho para que cada funcionário disponha dos padrões de avaliação, bem como transmite o sentido de suas avaliações e conclusões aos seus subalternos, superiores e colegas; e comunica-se para expressar os seus princípios de integridade de caráter (DRUCKER, 1975 apud STEFANI & AZEVÊDO, 2014, p. 10).

Embora a comunicação defendida por Drucker, se assemelhe ao conceito de transferência de informação preconizada pelo modelo de comunicação mecânico dos manuais administrativos, ele reconhece que a comunicação é indispensável para essa profissão (STEFANI & AZEVÊDO, 2014).

Feitosa (2015) traz um estudo sobre a importância da comunicação para o ofício do administrador, identificando até que ponto importa a professores e coordenadores o ensino da comunicação na formação do administrador, em cursos de graduação de Administração em IES do Grande Recife/PE.

Assim, foram categorizadas dez desimportâncias dadas ao tema, sendo elas: a comunicação aparenta ser valorizada; a comunicação empresarial é ensinada por qualquer um; a comunicação empresarial serve para usos pontuais; a comunicação empresarial é marketing, relações públicas...; a comunicação empresarial é alocada em espaços menos nobres; a comunicação empresarial é concebida em metáforas que a empobrecem; a formação do profissional que ensina a comunicação empresarial interfere na maneira em que ela é lecionada; a comunicação empresarial é um assunto teórico/acadêmico; os alunos não

valorizam a comunicação; e a comunicação não precisa existir como disciplina (FEITOSA, 2015).

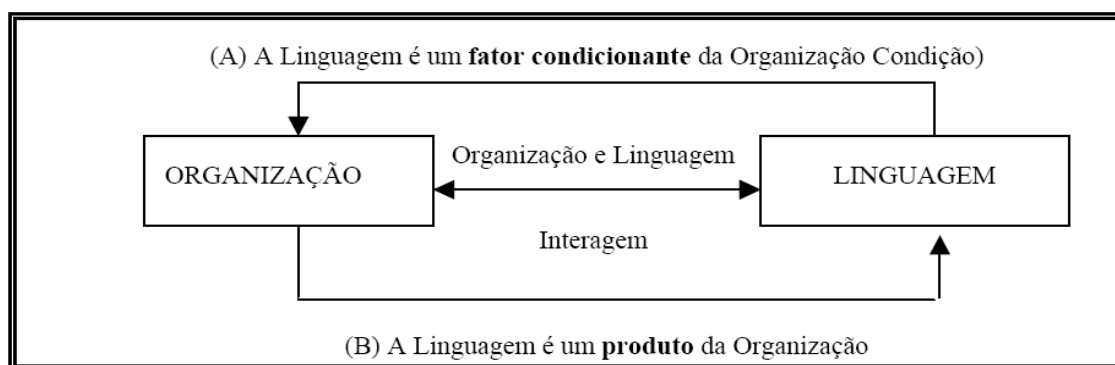
Desta forma, a autora propõe que o ensino da comunicação seja renovado e conectado como outras áreas de estudo, por exemplo, a Linguística, Sociologia e Psicologia. Nesse sentido, a Linguagem precisa ser entendida como aquela que muda a realidade social e, portanto, é imprescindível para o profissional administrador.

Assim, entendendo a relação entre organização e linguagem, Oliveira (2001, p. 01) aborda que:

A Organização mantém uma estreita relação tanto com a fala quanto com a língua. Não podemos imaginar nem lidar com os objetos da Organização, seus processos, valores, suas estruturas, sistemas, transmissões de ordem, entendimento de grupos, etc. fora de uma perspectiva Linguística. É o sistema linguístico verbal que nos permite falar de coisas e acontecimentos organizacionais remotos no tempo e no espaço.

O referido autor identificou três maneiras de relacionar organização e linguagem, conforme mostra a figura abaixo:

Figura 03: Três maneiras de relacionar Organização e Linguagem



Fonte: Oliveira (2001, p. 5).

Nesse sentido, o modelo de comunicação baseado no código e na transmissão de mensagens, aceito e compartilhado pelas teorias tradicionais, é considerado pela linguística atual como um modelo insuficiente para explicar a comunicação verbal humana, considerada agora como um processo muito complexo que envolve os mais variados fatores, conforme já abordado (GODOI, 2008; STEFANI & AZEVÊDO, 2014).

Além da comunicação verbal, que pode ser tanto oral quanto escrita, autores abordam, ainda, a relevância da comunicação não verbal. De acordo com Arruda (2001, p. 26):

A comunicação é um fenômeno de multicanais e faz uso de todos os canais sensoriais. Embora seja importante explorar cada canal é importante estar atento ao todo. Birdwhistell apurou uma das mais importantes conexões entre a atividade corporal e a linguagem. É a analogia linguístico-cinésica. Este estudo original dos gestos forneceu a primeira indicação de que a estrutura cinésica é paralela à estrutura da língua. Pelo estudo de gestos em contexto, tornou-se claro que o sistema cinésico tem formas que se assemelham surpreendentemente a palavras na língua. Essa descoberta, por sua vez, levou à investigação dos componentes dessas formas e à descoberta dos complexos mais vastos de que eles eram componentes. Tornou-se claro que existem comportamentos corporais que funcionam como sons significativos, que se combinam em unidades simples ou relativamente complexas, como palavras, as quais se combinam em trechos muito mais extensos de comportamento estruturado, como frases ou até parágrafos.

Desta forma, percebe-se que tanto quanto à comunicação verbal e a comunicação não verbal traz influências para as organizações. Segundo Burgoon (1994 apud CAETANO, 2005), a primeira tem mais relevância para aspectos factuais, abstratos ou na comunicação persuasiva, e a segunda, por sua vez, é mais importante para as mensagens relacionais, atitudinais ou afetivas, tornando comportamento não verbal imprescindível no contexto interpessoal.

Robbins *et al* (2010) abordam também sobre a existência de algumas barreiras ou ruídos que podem dificultar a comunicação eficaz. Dentre essas barreiras, de acordo com o autor, tem-se: a filtragem, percepção seletiva, sobrecarga de informação, emoções, idioma,

silêncio, medo da comunicação, e a comunicação ‘politicamente correta’. A primeira se refere à manipulação da informação para agradar a quem está ouvindo. A percepção seletiva é quando a mensagem é interpretada seletivamente, com base nas necessidades, motivações, experiências e outras características pessoais do ouvinte.

A sobrecarga de informação se dá quando as informações com as quais se tem que trabalhar excedem a capacidade de processamento. As emoções, por sua vez, influenciam no modo como se interpreta algo a depender do sentimento naquele momento. O idioma e os vícios de linguagem podem ser também um fator limitante no processo de comunicação; assim como o silêncio e omissão de informações. Outro fator que pode gerar problemas para a comunicação é o medo da comunicação; muitas pessoas possuem receio de falar em público e o administrador, em especial, precisa superar isso. Por fim, Robbins *et al* (2010) define a comunicação ‘politicamente correta’ como a preocupação excessiva em não ser ofensiva que o significado e a simplicidade ficam perdidos ou se tornam um empecilho à livre expressão.

2.3.1 Uma série de especialidades que são fundamentalmente de natureza comunicativa

Aqui trataremos sobre aspectos referentes à competência comunicativa. Faz-se necessário, portanto, compreender competência como sendo não a soma de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas, sobretudo, a combinação, interação e prática desses componentes em uma situação real, enfatizando o resultado (KILIMNIK *et al*, 2005; FLEURY & FLEURY, 2001).

Godoi (2008) aborda que o conceito de competência comunicativa foi introduzido em 1972, por Hymes. A ideia de Hymes era implementar a teoria da linguagem na teoria da comunicação e da cultura. “Assim, a teoria da competência comunicativa estaria muito mais

preparada para explicar o comportamento verbal adequado às normas aceitas em uma comunidade linguístico-cultural (GODOI, 2008, p. 61).” Nesse sentido, essa teoria precisa levar em consideração os fatores afetivos, cognitivos e volitivos, levando em conta as habilidades interativas como parte das competências dos falantes.

A competência comunicativa envolve o conhecimento não só das estruturas linguísticas, mas também do que é dito, de quem está dizendo, pra quem, por que e onde acontece a situação, ou seja, leva em conta o contexto e é, portanto, uma competência essencialmente pragmático-cultural. Assim, essa competência inclui os conhecimentos sociais e culturais dos falantes que permitiriam usar e interpretar as formas linguísticas apropriadamente e permite utilizar a linguagem como instrumento de comunicação, tanto oral como escrita, com a finalidade de conseguir uma interação bem-sucedida (GODOI, 2008, p. 62).

De acordo com Arruda (2001), apesar dos muitos estudos que envolvem entender como as pessoas se relacionam mutuamente, é a partir das décadas de 1940 e 1950 que se encontra mais registros nos estudos sobre comunicação. A referida autora traz um resumo, feito por Littlejohn, dos componentes conceituais, revelando as diversas facetas da comunicação, conforme quadro abaixo:

Quadro 01: 15 componentes conceituais da comunicação

1. Símbolos/ Verbais/ Fala	"Comunicação é o intercâmbio verbal de pensamento ou idéia" (John B. Hoben, 1954).
2. Compreensão	"Comunicação é o processo pelo qual compreendemos os outros e, em contrapartida, esforçamo-nos por compreendê-los. É um processo dinâmico, mudando e variando constantemente em resposta à situação total" (Martin P. Anderson, 1959).
3. Interação/ Relacionamento/ processo social	"A interação, mesmo em nível biológico, é uma espécie de comunicação; caso contrário, atos comuns não poderiam ocorrer" (G.H.Mead, reedição 1963).
4. Redução da incerteza	"A comunicação decorre da necessidade de reduzir a incerteza, de atuar eficientemente, de defender ou fortalecer o ego" (Dean Bamlund, 1964).
5. Processo	"Comunicação: a transmissão de informação, idéia, emoção, habilidades etc., pelo uso de símbolos - palavras, imagens, números, gráficos etc. É o ato ou processo de transmissão que usualmente se

	designa como comunicação" (Berelson e Steiner, 1964).
6. Transferência/ Transmissão/ Intercâmbio	"(...) o fio condutor parece ser a idéia de algo que está sendo transferido de uma coisa ou pessoa para outra. Usamos a palavra comunicação ora em referência ao que é assim transferido, ora aos meios pelos quais é transferido, ora ao processo como um todo. Em muitos casos, o que é assim transferido continua sendo compartilhado; se eu transmito informação a outra pessoa, ela não deixa de estar em minha pose pelo fato de passar a estar também na pose dela. Assim sendo, a palavra comunicação adquire também o sentido de participação. É nessa acepção, por exemplo, que os devotos religiosos comungam" (A J. Aver, 1955).
7. Ligação/ vinculação	"A comunicação é o processo que liga entre si partes descontínuas do mundo vivo"(Ruesch, 1957).
8. Participação	"Comunicação é um processo que toma comum para dois ou muitos o que era monoollo de um ou poucos" (Alex Gode, 1959).
9. Canal/ Transmissor/ Meio/ Via	"Os meios de emissão de mensagens militares, ordens etc., por telefone, telégrafo, rádio, mensageiros ou estafetas" (American colleqs dictionary).
10. Reprodução de lembranças	"Comunicação é o processo de conduzir a atenção de outra pessoa, com a finalidade de reproduzir lembranças" (Cartier e Harwood, 1953).
11. Resposta Discriminativa/ Modificação do comportamento/ Resposta	"Comunicação é a resposta discriminatória de um organismo a um estímulo" (S.S. Stevens, 1950).
12. Estímulos	"Todo e qualquer ato de comunicação é visto como uma transmissão de informação, consistindo em estímulos discriminativos de uma fonte para um receptor" (Theodore Newcomb, reedição, 1966).
13. Intencional	"Em sua essência, a comunicação tem como seu interesse central aquelas situações comportamentais em que uma fonte transmite uma mensagem a um receptor (ou receptores), com o propósito consciente de afetar o comportamento deste último (ou destes últimos)" (Gerald Miller, 1966).
14. Tempo/ situação	"O processo de comunicação é o de transição de uma situação estruturada como um todo para outra, num padrão preferido" (Bess Sondei, 1956).
15. Poder	"(...) comunicação é o mecanismo pelo qual o poder é exercido" (S. Schacter, 1951).

Fonte: Littlejohn (1978, p. 37) apud Arruda (2001, p. 17)

Compreendendo esses conceitos, faz-se necessário abordar sobre as competências e habilidades que o curso de Graduação em Administração deve possibilitar ao profissional, definidas no art. 4º da resolução nº 4, de 2005, do Conselho Nacional de Educação. São elas:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar

conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Vê-se no inciso II, a comunicação como uma das competências que o profissional de Administração deve desenvolver, levando-se em consideração aspectos voltados para negociação e comunicações interpessoais e intergrupais. Além disso, conforme abordado anteriormente, o artigo 6º da Portaria Inep nº 217, de 10 de junho de 2015, também traz as

competências e habilidades avaliadas no ENADE, sendo que duas delas (incisos III e VI) se referem à aspectos que envolvem diretamente a competência comunicativa. O inciso III diz respeito a “promover a comunicação no ambiente organizacional interno e externo”, e o inciso VI se refere a “desenvolver o capital humano, mediante liderança e trabalho em equipe”.

Levando em consideração esses aspectos, bem como, a sondagem realizada com contratante do Vale do São Francisco, serão compreendidos aqui como especialidades que são fundamentalmente de natureza comunicativa no ambiente organizacional, os seguintes temas: o processo comunicativo; liderança; negociação; trabalho em equipe; e relacionamento interpessoal e intergrupar.

No que diz respeito à liderança, Mintzberg (1973 apud ROWE, 2002) aborda que o conceito do ser líder envolve a habilidade de influenciar as pessoas da organização, sejam eles subordinados, pares ou superiores. Para outros autores, além de influenciar, a liderança ainda pressupõe a capacidade de motivar para que os liderados contribuam para a eficácia e o sucesso das organizações (CAETANO, 2005).

Sobre a relação entre liderança e comunicação, Trevizan et al (1998, p. 02) aborda que: “o diálogo constitui-se num procedimento incitante e educativo no sentido de investigar e explorar os valores com os liderados; diálogo ou conversas também possibilitam ao líder esclarecer os seus próprios valores, bem como os dos liderados”.

Além disso, o processo de comunicação e a relação com a liderança também podem ser encontrados na definição dos papéis do administrador/líder categorizados por Mintzberg, sendo eles: interpessoais, informacionais e decisório. Nesse sentido, o líder precisa desenvolver bom relacionamento interpessoal com seus liderados, agindo muitas vezes como elemento de ligação; monitorar e disseminar informações, bem como, tomar decisões importantes, e esses três papéis estão intimamente relacionados à comunicação (SOBRAL, 2013).

Ainda relacionando liderança com a comunicação, sabe-se que dentre as teorias que tratam sobre o tema, existe a teoria dos estilos de liderança, desenvolvida pelo psicossociólogo alemão Kurt Lewin, que define três estilos diferentes de acordo com o comportamento e a tomada de decisão do líder, sendo eles: autocrático, democrático e liberal.

O primeiro se refere ao líder que toma decisões de forma independente, sem consultar a equipe, apenas comunicando o que deve ser feito e como deve ser feito. O segundo diz respeito ao líder que age de forma democrática, comunicando um problema ou oportunidade ao grupo e dando alternativas para que seja escolhida a melhor pela maioria. Por fim, o líder liberal deixa as decisões a cargo de sua equipe, comunicando apenas o que precisa ser resolvido. É importante destacar que, a depender do contexto, um mesmo líder pode exercer os três estilos, essa é a abordagem da teoria situacional (SOBRAL, 2013).

Robbins (*et al*, 2010) aborda, ainda, o modelo contingencial de liderança. Esse foi pensado por Fred Fiedler, propondo que a eficácia de uma equipe vai depender da adequação entre o estilo de liderança e o grau de controle proporcionado por determinada situação. Nesse sentido, o referido estudioso aborda que há aqueles líderes que são orientados para o relacionamento e os que são orientados para as tarefas.

A negociação também está intimamente relacionada à comunicação, pois de acordo com Acuff (1993 apud MARTINELLI & ALMEIDA, 1998, p. 18-19) “negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades”. Arruda (2001) aborda sobre as negociações internacionais, onde afirma que o idioma é aspecto fundamental nesse tipo de negociação.

No processo de Negociação Internacional, a comunicação efetiva depende do entendimento de uma linguagem comum. Sem um compartilhamento dos mesmos conceitos da língua, problemas de entendimento provavelmente surgirão, seja na interpretação que se dá para a linguagem verbal ou para a não-verbal. Embora o ideal seja

negociar usando a própria língua de origem, geralmente, a língua comum em uma negociação internacional é o inglês, e cada vez mais, também o espanhol. [...] O desconhecimento dos padrões verbais e não-verbais da cultura da contraparte com a qual se negocia, tem sido muitas vezes a causa de resultados negativos. O conhecimento dos aspectos relacionados a comunicação no processo de negócio internacional é essencial para a condução de negócios no ambiente global em que vivemos (ARRUDA, 2001, p. 38-39).

Além disso, a referida autora aborda a importância da cultura no processo de negociação internacional, sendo necessário o conhecimento a respeito das nuances da fala e do comportamento que afetam a comunicação no processo de negociação. Nesse sentido, a cultura é o meio pela qual a comunicação é formulada e interpretada, assim “quando uma negociação envolve pessoas de culturas distintas, é preciso que ocorra uma adaptação entre as partes, a fim de que a comunicação efetivamente flua” (ARRUDA, 2001, p. 59).

Levando-se em consideração esses conceitos, as questões analisadas nas provas do Enade nos anos de 2006, 2009, 2012 e 2015, serão àquelas que abordem esses temas, bem como, buscar-se-á, através de entrevistas com os contratantes do Vale do São Francisco, responder a seguinte pergunta: Quais as necessidades dos contratantes do Vale do São Francisco em relação à competência comunicativa do profissional de administração?

Antes da análise dos dados serão apresentadas, a seguir, as estratégias metodológicas.

3 Estratégias Metodológicas

Nesse capítulo, apresentam-se os aspectos metodológicos que serão utilizados para a realização do trabalho. Desta forma, divide-se em três seções. A seção 3.1 irá tratar do delineamento da pesquisa; na 3.2 veremos como se definirá o *corpus* da pesquisa; por fim, os instrumentos de coleta e análise dos dados serão abordados na seção 3.3.

Segundo Demo (2007) é preciso analisar o contexto histórico em que tudo acontece, caçar os sentidos, os significados, as insinuações, os silêncios dos discursos, das práticas e da realidade. Este mesmo autor traz ainda que a arte mais refinada é saber argumentar, utilizando para tanto, todas as instruções metodologicamente consideradas válidas.

Metodologia de pesquisa, portanto, consiste numa série de técnicas e procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados. Nesse sentido, o meio para se alcançar o objetivo proposto é fornecido pelo método, através de ferramentas utilizadas, com o intuito de responder o problema de pesquisa (LAKATOS & MARCONI, 1991).

3.1 Delineamento da pesquisa

Do ponto de vista metodológico, este trabalho se baseia na concepção construtivista. De acordo com Creswel (2010), essa concepção deve estar combinada com o interpretativismo, partindo da ideia de que a realidade é construída socialmente levando-se em consideração os significados que os indivíduos dão às suas experiências. Nesse sentido, o referido autor aborda ainda que: “Tais significados são variados e múltiplos, levando o

pesquisador a buscar a complexidade dos pontos de vista em vez de estreitá-los em algumas categorias e ideias” (CRESWELL, 2010, p. 31).

Esse trabalho assume também o caráter qualitativo. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa reconhece que um fato só pode ser compreendido subjetivamente levando-se em consideração a visão dos indivíduos diretamente envolvidos nos fenômenos estudados (LAKATOS & MARCONI, 2010). Assim, o intuito dessa dissertação é investigar sobre as necessidades dos contratantes em relação à competência comunicativa do profissional administrador, bem como, de que forma o Enade aproxima às IES dessas necessidades.

Segundo Moreira e Caleffe (2008, p.73), “a pesquisa qualitativa explora as características dos indivíduos e cenários que não podem ser facilmente descritos numericamente”. Nesse sentido, dois pressupostos são considerados pelos cientistas que adotam a pesquisa qualitativa, segundo Chizzoti (1991, p. 79 apud ZAMPAULO, 2015, p. 4), sendo eles:

[...] primeiro, que as ciências humanas e sociais apresentam especificidade (o comportamento humano) e segundo que a abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, isto é, o objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações.

Godoi *et al* (2006 apud FEITOSA, 2015) aborda que as transformações oriundas da filosofia da linguagem influencia a perspectiva qualitativa, pois “ao ocupar-se das formas simbólicas, a visão qualitativa passa a interessar-se não pela sua gramática ou estrutura interna, mas pelo seu caráter comunicativo de mediador e formador das experiências e das necessidades sociais” (p. 58).

Ainda no que diz respeito à pesquisa qualitativa, Creswell (2010) aborda que esse tipo de pesquisa é mais interpretativa, envolvendo a participação do investigador numa experiência intensiva com os participantes do estudo. Desse modo, decidiu-se a investigação qualitativa, pois, através dessa abordagem, a pesquisadora tem a possibilidade de “estudar as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17).

Além disso, esse trabalho se configura como descritivo e exploratório. De acordo com Gil (2010) a pesquisa descritiva objetiva descrever as características de determinada população ou de identificar possíveis relações entre variáveis. Nesse sentido, Barros e Bervian (1986; 1983 apud ZAMPAULO, 2015, p. 3) afirmam o seguinte:

A pesquisa descritiva é aquela em que o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los, isto é, o pesquisador procura descobrir com que frequência um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

A pesquisa exploratória, por sua vez, se caracteriza pelo fato do investigador precisar lidar com inúmeras informações, tendo que ser capaz de reconhecer, classificar e separar também os dados emocionais e culturais que caracterizam os sujeitos da pesquisa, além dos dados racionais e lógicos (MOREIRA & CALEFFE, 2008).

3.2 O *Locus* da pesquisa: Vale do São Francisco

Segundo Zuza (2008), O Rio São Francisco recebeu este nome a partir de outubro de 1501, tornando-se um importante canal de ligação entre cidades do Brasil através da navegação fluvial. Com a ocupação do seu Vale, no século XVII, esse traslado passou a ser realizado nas cidades de Juazeiro/BA, no Submédio e Pirapora/MG, no Alto São Francisco.

No período Colonial foi nomeado “Rio dos Currais”, pois se formaram muitas fazendas de gado em seu Vale, e depois da Independência do Brasil ficou conhecido como Rio da Integração Nacional, estabelecendo ligação entre a região Nordeste com o Sudeste e Centro-Oeste do país.

O referido autor aborda, ainda, que os ribeirinhos apelidaram o rio carinhosamente como Velho Chico. “Esse rio foi fundamental durante o período colonial; incondicional no Império e na República e imprescindível atualmente” (ZUZA, 2008, p. 68). Nesse sentido, o Velho Chico contribui imensamente para a formação de riqueza de muitas áreas das regiões Sudeste e Nordeste, destacando-se, nesse trabalho, a região do submédio do Vale do São Francisco, mais especificamente as cidades de Juazeiro/BA e Petrolina/PE.

Segundo Oliveira *et al* (1991 apud SOBEL, 2006) desde meados do século XIX, a região do Submédio já era reconhecida, por cientistas, como de alto potencial para atividades da agricultura irrigada. Entretanto, não possuía infraestrutura de transporte, energia, estudos de mercados e pesquisa para ampliação da atividade de produção. Nesse sentido, a população dessa região vivia de forma irregular pelas bordas do rio, contando basicamente com a atividade de subsistência (SOBEL & ORTEGA, 2010).

Os referidos autores abordam, ainda, que durante muito tempo, era impossível prever que a região se tornaria um grande polo de fruticultura, visto que “o sertão era tido como um lugar inóspito, assolado pelas secas e onde parecia não haver solução” (SOBEL & ORTEGA, 2010, p. 07). Contudo, a atuação do Estado fortaleceu, de forma gradativa, a economia local.

A partir da instituição no art. 29 das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição de 1946, são viabilizadas as condições estruturais para o surgimento da atividade frutícola. Esse artigo estabeleceu a obrigatoriedade da União aplicar dentro do prazo de 20 anos, quantia não inferior a 1% da renda tributária do País, no desenvolvimento do Vale do São Francisco (GOVERNO DA BAHIA, 2008).

Em 1948 foi criada a Comissão do Vale do São Francisco (CVSF), que tinha como função coordenar e administrar os recursos disponibilizados para o plano de aproveitamento do Rio. As principais metas foram: investimentos na regularização do Rio por barragens, projetos de irrigação, geração de energia elétrica, delimitação de áreas para indústria e colonização, construção de estradas e obras de saneamento. Em 1968, a CVSF foi transformada na Superintendência do Vale do São Francisco (SUVALE), concentrando suas atividades na demarcação e colonização dos lotes agrícolas nos primeiros Projetos de Irrigação Pública.

No ano de 1974 a SUVALE passa a ser Companhia do Desenvolvimento do Vale do São Francisco (CODEVASF). Esta instituição coordenou e executou grandes obras de infraestrutura física; firmou acordos com o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); e implantou a instalação de mais quatro Projetos Públicos de Irrigação na Região do Sub Médio São Francisco (GOVERNO DA BAHIA, 2008).

Nesse sentido, é através da implementação desses projetos públicos de irrigação, da criação da Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco (CODEVASF) e do Centro de Pesquisa Agropecuária do Trópico Semiárido (EMBRAPA-CPATSA), que se dá o desenvolvimento da formação do Arranjo Produtivo Local de frutas in natura de Juazeiro/BA e Petrolina/PE. A produção frutícola nesse polo possui vantagens, pois apresenta a capacidade de ter ciclos sucessivos de produção, proporcionando colheitas em qualquer época do ano, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 02: Época de produção dos principais países produtores e exportadores de manga

País	Manga – Época de Produção											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
África do Sul												
Brasil (Juaz-Petr.)												
Brasil (SP)												
Brasil (PI)												
Costa do Marfim												
Costa Rica												
Guatemala												
Índia												
Israel												
México												
Paquistão												
Peru												
Equador												
Venezuela												
Porto Rico												
Quênia												
Filipinas												

Maior concentração da produção
 Média/Baixa produção

Fonte: Valexport, 2003 (apud SOBEL, 2006).

Desta forma, a produtividade média anual desse polo está acima da obtida nas demais regiões produtoras do país (GOBERNO DA BAHIA, 2008; MARINOZZI & CORREA, 1999). A partir dos Projetos Públicos de Irrigação, várias empresas nacionais e estrangeiras, direcionadas ao setor frutícola se instalaram na região. Assim, os produtores se preocupavam cada vez mais com a qualidade dos produtos, se inserindo nos programas de certificação reconhecidos internacionalmente, alcançando mercados cada vez mais exigentes (SOBEL, 2006).

De acordo com dados da Valexport (2005), o polo foi responsável por mais de 95% das exportações de uva do País em 2004, tendo como principais mercados consumidores a Holanda, Reino Unido e Estados Unidos. Além da uva, essa região respondeu também por 92% das exportações de manga do Brasil, nesse mesmo ano, e os maiores importadores foram Holanda, Estados Unidos, Portugal e Reino Unido. Vale ressaltar que o escoamento da produção é realizado pelas rodovias, para os principais mercados internos, e os Portos de Recife/PE e Salvador/BA, por onde é exportada (GOVERNO DA BAHIA, 2008).

A tabela abaixo confirma esses dados, mostrando que a maior parte das exportações de uva e manga no Brasil são produzidas e comercializadas no Vale do São Francisco. Nesse

sentido, dentro do período que foi analisado, “a participação da região na exportação nacional de frutas tem-se mantido constante, em torno de 90%, ao passo que a quantidade exportada de uva aumentou em 600% e a de manga em 375%” (BUSTAMANTE, 2009. P. 167).

Tabela 05: Exportação de Uva e Manga no Vale do São Francisco em Toneladas (1997 a 2004)

ANO	Vale do São Francisco (ton.)		Brasil (ton.)		Participação no total (%)	
	Uva	Manga	Uva	Manga	Uva	Manga
1997	3.700	21.500	3.705	23.370	100%	92%
1998	4.300	34.000	4.405	39.185	98%	87%
1999	10.250	44.000	11.083	53.765	92%	82%
2000	13.300	57.200	14.000	67.000	95%	85%
2001	19.627	81.155	20.660	94.291	95%	86%
2002	25.087	93.559	26.357	103.598	95%	90%
2003	36.848	124.620	37.600	133.330	98%	93%
2004	25.927	102.286	26.456	111.181	96%	92%

Fonte: Bahia (2008 apud BUSTAMANTE, 2009, p. 166).

Nesse sentido, a produção de frutas nessa região, principalmente da manga e uva, pode ser entendida como a “grande dinamizadora da economia local geradora de emprego e renda” (BUSTAMANTE, 2009, p. 166). Esse polo é formado por 08 cidades (Petrolina, Lagoa Grande, Santa Maria da Boa Vista, Orocó, em Pernambuco; e, Juazeiro, Sobradinho, Casa Nova e Curaçá, na Bahia), conforme mostra o mapa abaixo:

Figura 04: Território do Arranjo Produtivo Local - Fruticultura de Juazeiro (BA) e Petrolina (PE).



Fonte: Banco do Nordeste do Brasil, 1996.

Destaca-se que Juazeiro/BA e Petrolina/PE são os principais núcleos urbanos, com maior expressão na região do Submédio São Francisco. Sobel (2006) afirma que o polo atraiu muitos migrantes que procuravam melhorar suas condições de vida, principalmente nas referidas cidades.

O território possui 100.000 ha irrigados, com potencial de irrigar 220.000 ha. Devido à quantidade de pessoas que veio buscar oportunidades de emprego, essa região tem tido um rápido crescimento populacional. De 560 mil habitantes, em 2000, passaram para 680 mil, em 2006, apresentando nesse período 22% de taxa de crescimento populacional. 70% da população do polo se concentra nas cidades de Petrolina/PE e Juazeiro/BA (FRANÇA, 2008 apud VITAL, 2009).

Desta forma, essa região vem se constituindo num território gerador de emprego. Dados da Relação anual de informações sociais (RAIS) mostram a evolução do setor agropecuário entre os períodos de 1985 e 2003, no que diz respeito à geração de empregos formais, conforme mostra o quadro abaixo:

Quadro 03: Participação dos empregos formais nos grandes setores da economia

Localid.	Ano	INDUST.	CONSTR CIVIL	COMERCIO	SERVICOS	AGROPEC.	TOTAL
Petrolina	1985	27,8%	5,1%	20,0%	45,9%	1,1%	10.204
	2003	6,8%	3,7%	23,6%	38,9%	26,98%	30.305
Juazeiro	1985	33,5%	0,8%	19,2%	44,5%	2,0%	10.240
	2003	22,4%	3,2%	18,8%	33,9%	21,8%	21.956

Fonte: RAIS (1985; 2003 apud SOBEL, 2006) (adaptado).

Percebe-se, assim, que o setor que mais cresceu no que diz respeito à geração de empregos foi o agropecuário, passando de 1,1% em 1985 para 26,98% em 2003, na cidade de Petrolina/PE; e de 2,0% para 21,8%, na cidade de Juazeiro/BA. Sobel (2006) aponta que esta evolução de empregos formais no setor agropecuário acabou influenciando, de forma positiva, nas condições de trabalho nessa região. Além disso, possibilitou o desenvolvimento de um complexo centro agroindustrial, com instalações de:

i) agroindústrias nacionais e multinacionais para o beneficiamento e processamento da produção agrícola; ii) indústrias de insumos para a agricultura irrigada, produzindo fertilizantes, implementos agrícolas, equipamentos de irrigação, materiais de embalagens plásticos e de metal, etc.; iii) indústrias tradicionais de exportação, visando melhor comercialização dos bens produzidos na região; iv) indústrias leves de consumo e de materiais de construção, visando atender às demandas de uma população que cresce explosivamente numa área de elevado grau de crescimento, elevando o poder de consumo da população. Deste modo, a região passou a apresentar características comuns a territórios que possuem Clusters (SOBEL, 2006, p. 64).

É importante destacar, ainda, que todos os investimentos na região, além da melhoria na infraestrutura, proporcionou o aumento da demanda agregada. Isso aconteceu, pois grande parte da mão-de-obra procedente destes investimentos foi despendida no polo do Submédio do Vale do São Francisco, proporcionando o crescimento do comércio, bem como, o surgimento de muitas atividades de serviços, gerando mais emprego e renda para a região (ZUZA, 2008; SOBEL, 2006).

Além da produção e comercialização em grande escala de frutas, principalmente manga e uva, essa região também é reconhecida como um polo de Vitivinicultura, o que acabou atraindo mais investidores e mão de obra pra região. De acordo com Lins *et al* (1996 apud VITAL, 2009), o início na fabricação de vinhos finos se deu no começo dos anos oitenta, com a Vinícola Vale do São Francisco em parceria com a Maison Forestier. Essa Vinícola pertence ao Grupo Pérsico-Pizzamiglio, e iniciou a produção na Fazenda Milano, localizada no Município de Santa Maria da Boa Vista/PE.

O referido autor aborda, ainda, que a região está em um processo de expansão no que diz respeito à produção e comercialização de vinhos. Assim, atualmente, conta com oito empresas vitivinícolas de origens e situações bastante diferenciadas. O quadro abaixo mostra a cronologia da instalação dessas empresas no polo Juazeiro-Petrolina.

Quadro 04: Cronologia da Instalação das Empresas Vitivinícolas no Polo Juazeiro-Petrolina, Nordeste do Brasil

Município – Estado	Fazenda	Empresa (s)	Ano de Instalação	Ano de Produção de Vinho (*)	Marca(s) do Produto
Santa Maria da Boa Vista – PE	Milano	Vinicola Vale do São Francisco Ltda.	1970	1986	Botticelli
Lagoa Grande – PE	Carnaubeira	Adega Bianchetti Tedesco Ltda.	2000	2001	Bianchetti
	Garibaldina	Vitivinicola Lagoa Grande Ltda.	1990	2001	Carrancas, Garziera
	Planaltino 1.600ha	Vitivinicola Santa Maria S/A (**)	1987	2004	Adega do Vale do São Francisco
		Vinibrasil (***)	2004	2004	Rio Sol
	Ducos 125ha	Ducos Vinícola Comércio Indústria e Exportação Ltda.	2001	2003	Château Ducos
Casa Nova –BA	Ouro Verde - 700ha	Ouro Verde Ltda.	1985	2002	Terra Nova - Mioio
Petrolina - PE	Próx. Distrito Industrial (****)	Vitivinicola Vale do Sol Ltda.	2006	2006	Vinho do Vale (vinho de mesa- granel)
	Distrito Industrial	A Indústria e Comércio de Bebidas Rodrigues da Silva Ltda. (do Grupo Comary)	2007	(*****)	Cantina da Serra (vinho de mesa – engarrafamento)

Fonte: Vital (2009, p. 506).

No que diz respeito ao ensino técnico e superior, a região se transformou num polo universitário, atraindo estudantes de todos os lugares do país. A cidade de Juazeiro conta com a presença da Universidade Estadual da Bahia, que oferece os cursos de Agronomia, Direito, Jornalismo e Pedagogia; a Universidade Federal do Vale do São Francisco, oferecendo os cursos de Engenharias Agrícola e Ambiental, Civil, da Computação, de Produção, Elétrica e Mecânica, e os cursos de Artes Visuais e Ciências Sociais; Faculdade São Francisco de Juazeiro com cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis, Fisioterapia e Publicidade e Propaganda; e o Instituto Federal da Bahia que oferece os cursos de Técnico em Comércio e Técnico em Segurança do Trabalho.

Em Petrolina, por sua vez, tem-se a Universidade Federal do Vale do São Francisco, oferecendo os cursos de Administração, Educação Física, Ciências Farmacêuticas, Medicina, Enfermagem, Psicologia, Ciências Biológicas, Medicina Veterinária, Agronomia e Zootecnia; a Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas de Petrolina, com os cursos de Administração, Ciências Contábeis, Ciências da Computação, Gestão da Tecnologia da Informação, Comércio Exterior, Direito, Economia, Turismo, Secretariado e Serviço Social; a Universidade de Pernambuco que oferece os cursos de Enfermagem, Fisioterapia, Nutrição, Ciências Biológicas, Geografia, História, Língua Inglesa, Língua Portuguesa, Matemática e Pedagogia; e o Instituto Federal do Sertão Pernambucano oferece cursos de Agronomia, Licenciaturas em Computação, Física, Música e Química, Tecnologia em Alimentos e Viticultura e Enologia.

Dentre as Instituições de Ensino Superior apresentadas, vê-se que três delas oferecem curso Superior em Administração, sendo elas: Faculdade São Francisco de Juazeiro (FASJ), Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas de Petrolina (FACAPE) e Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF). Faz-se necessário, no entanto, detalhar melhor sobre a criação da UNIVASF como uma política pública.

De acordo com dados Institucionais, A Univasf está vinculada ao Ministério da Educação, criada com o nome de Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco. Sua criação foi legitimada pela Lei nº 10.473 de 27 de junho de 2002, que a conferiu uma natureza fundacional, com sede na cidade de Petrolina/PE. O parágrafo 1º do artigo 1º da referida lei aborda que:

§ 1º A Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco terá por objetivo ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando sua inserção regional mediante atuação multicampi no Polo Petrolina/Pernambuco e Juazeiro/Bahia (BRASIL, 2002).

Segundo o projeto pedagógico do Curso de Administração da UNIVASF, a mesma foi criada com a finalidade de atuar no semiárido nordestino. O seu projeto é interestadual, sendo a primeira Universidade Regional dentro do Programa Especial de Desenvolvimento do Polo Petrolina PE/ Juazeiro BA. Assim, o curso de administração da UNIVASF se propõe a pensar ações voltadas para a comunidade do Vale do São Francisco. Nesse sentido, de acordo com o projeto pedagógico:

O Curso de Administração da UNIVASF tem como diretrizes do processo de ensino-aprendizagem e as vocações regionais do Vale do São Francisco e por objetivo formar profissionais cidadãos com conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para atuar na administração de organizações privadas, públicas ou não governamentais, conscientes de suas responsabilidades sociais e ambientais, bem como, desenvolver a capacidade de compreensão do seu ambiente e as relações nele existentes (UNIVASF, 2008, p. 14).

3.3 O *Corpus* da pesquisa

De acordo com Marquazan (2009), o *corpus* de pesquisa se configura como a materialidade discursiva necessária para fazer produzir sentidos. Desta forma, o *corpus* deste

trabalho foi composto por provas de administração do Enade aplicadas nos anos de 2006, 2009, 2012 e 2015, com o intuito de analisar as questões referentes às competências comunicativas nas organizações.

Além das provas do Enade, compõe o *corpus* desta pesquisa os arquivos resultantes das transcrições das entrevistas semiestruturadas com os contratantes de empresas de fruticultura localizadas nas cidades de Juazeiro/BA e Petrolina/PE, onde se buscou investigar a expectativa que eles têm em relação à competência comunicativa do profissional administrador.

Faz-se necessário destacar que o *corpus* desta pesquisa foi composto por arquivos de entrevistas com contratantes apenas das cidades de Juazeiro/Ba e Petrolina/Pe, visto que são as cidades consideradas como as mais prósperas da parte nordestina do Vale do São Francisco (CORREIA *et al*, 2015). Bustamante (2009) aborda ainda que as empresas privadas que ganham destaque nesse pólo são Agrovale, que possui em torno de 20.000ha, Cooperativa Agrícola de Juazeiro (CAJ), com uma área de 700ha, Ebras, com 150ha e Special Fruit, com uma área de 300ha, todas produzindo basicamente manga e uva para o mercado externo.

Tentou-se contato com todas essas empresas, entretanto apenas duas se colocaram à disposição para participarem da pesquisa. Além dessas duas, contratantes de mais doze empresas foram entrevistados. Desta forma, a pesquisadora buscou contratantes que possuem ou têm interesse em profissionais recém-formados em administração, totalizando quatorze entrevistas.

Por conveniência (COOPER E SCHINDLER, 2003), a pesquisadora fez uma incursão preliminar de campo, através de uma entrevista semiestruturada (o roteiro dessa entrevista se encontra nos apêndices deste projeto) com o senhor Newton Shun Iti Matsumoto, proprietário da Fazenda Área Nova e Associado da Cooperativa Nova Aliança. O senhor Newton é agrônomo, atua na região há 29 anos, já foi secretário da Agricultura do município de

Petrolina e atualmente é secretário de Ciência e Tecnologia no referido município. As atividades da Fazenda Área Nova e da Cooperativa consistem na produção e comercialização de manga e uva para o mercado externo; e fabricação e comercialização de suco de uva para o mercado regional.

Essa sondagem inicial teve como objetivo identificar características gerais dos contratantes da região estudada, bem como, tentar identificar o perfil desejado, pelo contratante, do profissional administrador e quais cargos e atribuições esse profissional tende a assumir nessas organizações. Além disso, possibilitou concluir que a motivação dessa pesquisa tem sentido, visto que o entrevistado demonstrou que existe uma necessidade de aproximação entre IES e mercado de trabalho, e que, atualmente não acontece, como fica claro na seguinte fala:

Então, há de fato uma distorção do que o mercado precisa e do que as escolas formam. Então essa ideia da gestão eu acho que precisa ser reformulada de um modo geral. O administrador de empresa é o profissional que deveria fazer a gestão e porque você não consegue? Porque ele não é formado com foco nisso, ele estuda as coisas de uma maneira administrativa geral, um monte de teorias, um monte de coisas, mas ele não é formado pra fazer um negócio funcionar, o administrador normalmente é formado para ser professor e não pra ser um profissional de gestão. Vira consultor, vira professor, mas não consegue... O mercado precisa de um gestor, e precisa muito (MATSUMOTO, 2015).

Além de ratificar a importância da pesquisa, a sondagem também serviu como mecanismo de construção do *corpus*, pois o senhor Newton reforçou a relevância de estudar o setor de fruticultura, já que é um dos segmentos que mais contribui para a economia e geração de emprego na região do Vale do São Francisco; e, além disso, indicou novos contratantes que contribuíram para a pesquisa. Assim, foi passado o contato do atual dirigente da Câmara de fruticultura do Vale, e esse indicou novos contratantes para compor esse *corpus*. Nesse

sentido, foi montada uma teia de entrevistados que estão em torno do problema dessa pesquisa.

Desta forma, compõem o *corpus* dessa pesquisa, quatorze entrevistas com gerentes, diretores e/ou proprietários de empresas de fruticultura que participam do processo de seleção de profissionais com formação em administração. Os contratantes entrevistados atuam nas seguintes empresas: Vale Verde, Expofrut, Grand Vale, Fruta do Vale (nome fictício), Agrovale, Gold Fruit, Coopex Vale, Agrivale, Pura Fruta, Ibacem, Cooperativa Agrícola Nova Aliança, Fazenda Área Nova, e Boa Fruta (nome fictício). Além dos profissionais participantes do processo seletivo dessas empresas, fez-se necessário também a entrevista com a diretora executiva da empresa Rede Humana, que presta serviço de consultoria em Recursos Humanos, visto que alguns contratantes contatados informaram que terceirizam o serviço de recrutamento e seleção oferecido por essa empresa.

Vale ressaltar que doze entrevistados permitiram a divulgação dos nomes das empresas. Como dois dos entrevistados não permitiram a divulgação, foram criados nomes fictícios. Essas autorizações estão registradas em termos de consentimentos livres e esclarecidos. Esses termos encontram-se em apêndice no final do trabalho. No que diz respeito à identificação dos entrevistados, esses foram enumerados de um a quinze e, assim, ao referenciá-los o nome entrevistado vem acompanhado do número, por exemplo, entrevistado01.

3.4 Instrumentos de Coleta e análise dos dados

Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 83) “dados são os fatos apresentados ao pesquisador a partir do ambiente de estudo”. Nesse sentido, para a realização desse trabalho obteve-se dados primários e secundários, e para ter acesso a esses dados, os instrumentos de

coleta foram documentos, no caso, as provas do Enade, bem como, a utilização de entrevistas. Sobre a importância da pesquisa documental, Cellard (2008, p. 295 apud SILVA *et al*, 2009, p. 2) aborda que:

[...] o documento escrito constitui uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais. Ele é, evidentemente, insubstituível em qualquer reconstituição referente a um passado relativamente distante, pois não é raro que ele represente a quase totalidade dos vestígios da atividade humana em determinadas épocas. Além disso, muito frequentemente, ele permanece como o único testemunho de atividades particulares ocorridas num passado recente.

No que diz respeito às entrevistas, de acordo com Manzini (2015), elas podem ser estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas. O presente trabalho terá também como instrumento de coleta de dados, as entrevistas semiestruturadas. De acordo com o referido autor, esse tipo de entrevista tenta focar em um assunto sobre o qual se confecciona um roteiro com perguntas principais, que são complementadas por outras questões que surgem no decorrer da entrevista. Assim, as entrevistas semiestruturadas possibilitam o surgimento de informações de uma maneira mais livre, pois as respostas não dependerão de uma padronização de alternativas.

Assim sendo, o roteiro da entrevista foi elaborado com 05 questões-chaves para a pesquisa: uma sobre a experiência em contratações de profissionais recém-formados em administração; a segunda se referindo às necessidades, de forma geral, dos contratantes no que diz respeito ao administrador; a terceira e a quarta questão se referiam às necessidades no quesito competência comunicativa; e, por fim, a última questão tratava-se do Enade. Vale ressaltar que o roteiro encontra-se nos apêndices desse trabalho.

Os procedimentos analíticos foram divididos por etapas, conforme segue abaixo:

- **Etapas 01:** Transcrição das entrevistas realizadas;

- **Etapa 02:** Leitura integral de todas as entrevistas semiestruturadas realizadas com os contratantes de empresas de Fruticultura do Vale do São Francisco;
- **Etapa 03:** Mapeamento das entrevistas por temas abordados, tais como: comunicação; liderança; negociação; trabalho em equipe; relacionamentos interpessoais; visão dos contratantes no que diz respeito ao Enade; visão dos contratantes no que se refere aos cursos de administração da região;
- **Etapa 04:** Leitura das provas do Enade dos anos 2006, 2009, 2012 e 2015; e seleção das questões que se referiam à comunicação;
- **Etapa 05:** Análise descritiva das entrevistas e das questões.

Compreendendo os procedimentos metodológicos do trabalho, segue, na próxima seção, a análise dos resultados.

4 Análise dos Resultados

Aqui serão apresentados os resultados da pesquisa. Os dados foram obtidos através da análise das provas do Enade dos anos 2006, 2009, 2012 e 2015, bem como, de entrevistas realizadas com 15 contratantes do Vale do São Francisco, representantes de 14 empresas. Nesse sentido, na prova de 2006 foram encontradas 02 questões que se enquadravam nos parâmetros definidos por essa pesquisa; na prova de 2009 foram selecionadas as 03 questões que abordavam, ainda que indiretamente, sobre a competência comunicativa; Na prova de 2012 não foram encontradas questões que tratassem sobre essa competência; por fim, a prova de 2015 continha 03 questões que abordavam sobre o tema.

No que diz respeito aos contratantes, dentre os 15 entrevistados, 06 eram mulheres e 09 homens. Dos 15, 14 entrevistados atuam na gestão de empresas agrícolas, no ramo da fruticultura e participam, direta ou indiretamente, do processo de seleção destas empresas. Desta forma, dentre os entrevistados, tem-se dirigentes gerais e gestores de pessoas. Além desses, foi entrevistada também a diretora executiva da empresa Rede Humana, que presta consultoria no recrutamento e seleção de profissionais de algumas empresas do Ramo de Fruticultura do Vale do São Francisco.

Compreendendo esses aspectos, essa seção subdivide-se nos seguintes tópicos: Visão dos contratantes do Vale do São Francisco no que diz respeito às Universidades/Faculdades e cursos de Administração da Região; Resultados referentes às provas do Enade; Necessidade dos contratantes no que diz respeito à competência comunicativa do administrador; e Relação entre as questões da prova do Enade e o que os contratantes esperam no que se refere à comunicação do administrador.

4.1 Visão dos contratantes do Vale do São Francisco no que diz respeito às Universidades/Faculdades e cursos de Administração da Região

Os contratantes entrevistados puderam expor como vêem a formação do profissional de administração do Vale do São Francisco, usando como referência as Universidades e faculdades que existem na região. Desta forma, no que diz respeito a esse assunto, pode-se concluir, através das entrevistas, cinco pontos cruciais levantados por praticamente todos os contratantes entrevistados. Esses pontos serão abordados aqui e, após cada análise, serão apresentadas as principais falas dos entrevistados que remetem àquela discussão.

Um dos pontos diz respeito ao grande foco dado às teorias, em que alunos estão sendo preparados para decorar assuntos, não havendo preocupação em preparar o aluno para colocar em prática o conhecimento. Desta forma, fica claro que existe um desencontro entre o que está sendo passado para o estudante e o que os contratantes esperam desse profissional, havendo uma grande necessidade do curso de administração olhar mais para as práticas organizacionais. Esse fato se aproxima bastante da discussão que Nicolini (2003) traz sobre a necessidade de despertar no graduando a consciência crítica, entendendo que ele é sujeito do seu aprendizado e, portanto, deve ser participante ativo do processo de aquisição do conhecimento.

Quadro 05: Ponto 01 referente à visão dos contratantes sobre os cursos de administração da região

Ponto 01	Falas correspondentes ao ponto 01
Muito conteúdo teórico e pouca prática, o que leva ao desencontro entre universidade e mercado e à necessidade dos cursos de administração se aproximarem mais das organizações.	“Então o que eu percebo hoje? A faculdade muito tecnicista, muita teoria, a faculdade muito tradicional, as faculdades não evoluíram como deveria, nós tivemos uma aceleração com a abertura de mercado, com a globalização e as faculdades, pelo menos aqui na região, algumas em outros lugares a gente ainda percebe, mas é uma minoria também, mas elas não evoluíram, era pra ter mais laboratórios nas faculdades de administração, era pra ter mais vivência, era pra ter mais intercambio entre as empresas, eu nem falo entre faculdades porque já existe, mas com as empresas, fazer intercâmbio de faculdades com empresa e focar mais, não só na parte tecnicista, mas vamos lá também desenvolver essas habilidades que o mercado tá querendo [...] eu acho que hoje há um grande desencontro entre o que se é ensinado na universidade e a realidade do que as organizações buscam, acho que tem esse desencontro, sabe?” (ENTREVISTADO 01). “Então, assim, né menosprezando não, mas eu acho que o curso poderia ser muito mais prático, voltado para a realidade da empresa, eu vejo várias pessoas formando em administração aqui, mas não sabem de nada, tá entendendo? Então, hoje a gente acaba pedindo alguém que tenha o perfil da empresa, o que eu acho que é errado, porque se a empresa tiver errada, ele vai também fazer errado, tá entendendo? Se realmente a faculdade conseguisse fazer alguma coisa mais voltada pra iniciativa privada seria muito melhor, mas depende do foco da universidade, é isso que eu digo” (ENTREVISTADO 02). “Manda universidade seus alunos pra dentro da organização e diz: olha, o planejamento estratégico desse ano, meus alunos vão desenvolver junto com vocês, que prazer seria pra nós enquanto gestores, né? Receber os alunos que já estão tendo conhecimento teórico e poder praticar com a gente” (ENTREVISTADO 05). “Eu acho que é aí onde a universidade deveria se preocupar: entenda a situação da cidade, adapta essa situação ao curso, prepara o aluno, faz link com as empresas, leva os alunos até as empresas. Levar os alunos que eu digo não é nem aquela excursão que se faz às vezes, que a faculdade faz vamos visitar tal lugar, muito mais do que isso é abrir uma porta para que o aluno possa ter essa experiência, e aí eu acredito que ela contribui bastante, com a gente que está aqui do outro lado que é a empresa e com os alunos que estão do outro lado também, e aí quando chega não vai ter tanto susto, né?” (ENTREVISTADO 13). “Eles chegam sem a visão do mercado, né? Da realidade do trabalho, chegam com muita, muitas vezes assim, até com uma boa teoria, mas a prática do dia a dia, eles chegam totalmente verdes, mas de certa forma, não é de todo ruim, porque você tem a oportunidade também de desenvolver esse profissional. Mas, assim, quando a gente tem necessidade já de uma pessoa pronta, a gente tem dificuldade de encontrar aqui na região, a gente precisa buscar fora, nos grandes centros, essas pessoas já com essa experiência” (ENTREVISTADO 07).

Fonte: Autora

Outro aspecto discutido por Nicolini (2003) que também ficou constatado através da análise dos dados foi à preocupação, por parte de alguns contratantes, no que diz respeito a grande quantidade de administradores recém-formados e a má qualidade dessa formação. Os entrevistados que abordaram sobre esse aspecto, acreditam que isso se deve a facilidade de entrada nos cursos de administração, bem como, a facilidade do curso em si. Nesse sentido, os

entrevistados afirmam que a preocupação com a quantidade está interferindo muito na qualidade desses profissionais, o que proporciona também um distanciamento entre o que eles necessitam e a forma como esses profissionais chegam ao mercado; sendo isso resultado da “produção em massa” de administradores (NICOLINI, 2003).

Quadro 06: Ponto 02 referente à visão dos contratantes sobre os cursos de administração da região

Ponto 02	Falas correspondentes ao ponto 02
Muitos cursos na área de administração, formando profissionais mal preparados, devido à facilidade de acesso e de concluir o curso.	“O que me espanta, principalmente nessa área que você tá falando, é saber qual é o critério que o MEC, por exemplo, usa pra avaliar a quantidade de escolas por necessidade de profissionais e para abertura de escolas, porque eu digo isso? Porque hoje, por exemplo, você tem uma máquina estudantil que foi até muito bom, interessante, tem que ter educação, mas eu não vejo preocupação nenhuma em um estudo ou uma liberação de cursos por necessidade de mercado, com raras exceções” (ENTREVISTADO 12). “Um outro aspecto se baseia naquele conceito de que quem entra num curso de administração é porque deseja uma formação, nem sempre é assim, eu acho que o processo de seleção dos estudantes de administração deveria ser muito mais acirrado do que é. Não poderia ser visto como um curso que as pessoas passam porque, ah! Eu não encontrei nada que eu pudesse passar ou que fosse exigir de mim algo mais, então vou fazer administração, como as vezes eu encontro muita gente fazendo curso de pós graduação em gestão de RH, e porque você fez esse curso? Ah! É porque era o que tinha, era mais fácil, mais barato, é bonitinho, fala de pessoas, eu gosto de gente e faço isso aí, mas não serve pra nada o que ele fez, porque não tava conectado com o que ele pensa ser ou que ele tem, aí acaba o curso e o cara não sabe o que é RH, então isso acontece também com administração, acho que tem uma massa grande de gente, infelizmente [...]. Então, abre um espaço, concorrência menor, aí a pessoa, ah! Eu vou fazer administração. E aí se aperta pouco, aperta no sentido de que, eu tenho a impressão que os cursos de administração poderiam ser muito mais duros na formação, eu tenho impressão que não são, mais uma vez, estou sem julgar valor, porque não estou mais dentro hoje, estou me baseando no que eu vi quando eu fiz e me baseando no que vejo saindo de recém-formados de administração” (ENTREVISTADO 06).

Fonte: Autora

O referido autor questiona também o fato do curso de administração ser muito abrangente, não se preocupando com as preferências e vocações de cada aluno, e isso fica muito claro na fala de alguns contratantes entrevistados. Esses, por sua vez, afirmaram que se faz necessário que o curso de administração proporcione ao graduando a opção de dar ênfase em alguma área específica que ele tenha interesse e se sinta motivado a aprender,

proporcionando conhecimentos mais específicos, já que o administrador tem uma formação muito geral.

Quadro 07: Ponto 03 referente à visão dos contratantes sobre os cursos de administração da região

Ponto 03	Falas correspondentes ao ponto 03
Curso muito abrangente, o que leva à necessidade de ênfases em áreas distintas de acordo com a vocação de cada aluno.	“E porque eu acho que deve se reforçar no curso de administração, a ideia de que sempre nos últimos períodos, nos últimos anos ou nos dois últimos anos, ser mais direcionado, mais setorizado, quando eu fiz administração existia a opção de você dar, chamava de ênfase em alguma coisa, então ênfase nisso, ênfase, então eu acho que foi ruim perder isso, porque isso fazia você fazer um recorte maior, você via teoria geral da administração, via administração com essa ideia de fazer você abrir a mente para o todo e depois ia te direcionar pra o que você se afeiçoa mais, sabe? Então eu imagino a administração como algo modular, você faria dois anos ali de coisas essenciais para todo administrador, e depois você dá ênfase em Marketing, dá ênfase em recursos humanos, dá ênfase em logística, dá ênfase em alguma coisa, porque aí você canaliza, acho melhor a formação das pessoas e da a oportunidade de migrar no terceiro ano pra o que ela mais se identifica, não corre o risco de passar os quatro anos [...]. Eu acho que isso se perdeu e foi ruim, na minha visão foi ruim, eu acho que era bom quando tinha, eu fiz quando ainda tinha e acho que ajudou bastante” (ENTREVISTADO 06). “Eu entrevisto muita gente aqui da região, né? Então o que eu sinto? Há um preparo muito grande pra o mercado, mas, assim, pra um mercado específico. Ou melhor, pra ser administrador você sai com uma visão muito ampla, mas também não muito aprofundada de cada área, então eu sinto que alguns candidatos quando faz pós-graduação, que ah! Essa é a área que quero seguir e se especializa naquilo, aí não, você tem um nível mais tranquilo, só que eu vejo muita gente ainda saindo da universidade sem foco na área de atuação e, assim, ah! Eu posso atuar em todas as áreas, mas não tem um conhecimento específico nem aprofundado no que ele quer. Então, eu sinto muito isso, eu acho que a universidade precisaria preparar mais nesse sentido, dizer assim: olha, é o que você quer? Qual a área que você quer? O que você precisa fazer pra chegar. E ultimamente eu dei algumas palestras em cursos, em turmas de administração e eu sinto que as pessoas estão assim: ah! Eu vou fazer o curso, vou terminar e vou tá aí com o mercado de portas abertas; e na hora que a gente vai pra uma seleção, a gente sente esse despreparo” (ENTREVISTADO 11).

Fonte: Autora

Outro ponto destacado por todos os entrevistados, diz respeito à ausência de parcerias, convênios e aproximação entre os cursos de administração e as empresas de fruticultura da região. Os contratantes questionam a pouca busca por estágios e empregos na área de administração, visto que pra eles é de grande interesse a presença de administradores em formação ou recém-formados nessas empresas. Muitos ainda informaram que possuem

parcerias com coordenações de outros cursos, tais como agronomia, engenharias e comércio exterior; e que, inclusive, esses têm tomado os cargos de gestão, já que não se tem administradores “interessados”. Faz-se necessário, portanto, que as coordenações e professores dos cursos de administração da região voltem seus olhares também para esse ramo tão significativo.

Quadro 08: Ponto 04 referente à visão dos contratantes sobre os cursos de administração da região

Ponto 04	Falas correspondentes ao ponto 04
Falta de parcerias e convênios entre os cursos de administração ofertados nas universidades/faculdades da região e empresas locais.	“As instituições que mais chegam até a mim, interessados em colocarem estudantes pra estagiar são mais de engenharia agrônoma, zootecnia, mas administração nunca chegou ninguém lá e pra mim seria ótimo, eu preciso implantar um sistema de gestão lá na empresa e tem mil e uma formas de ser desenvolvido isso lá, ah! E porque você não fez ainda? Não consegui, você sabe que não é fácil, mas teria, assim, um mundo de coisas pra fazer, e um estudante em formação, querendo aprender, acho que daria pra colocar em prática, daria pra fazer um estudo de caso, vivenciando a dinâmica do negócio, dá pra ser feito, eu acho que sim” (ENTREVISTADO 04). “eu sempre costumo dizer que a universidade precisa ter empresas parceiras, ter as empresas como parceiras. A universidade deveria entrar dentro de uma empresa, pegar aquelas empresas que são referências naquele mercado e trazer essas empresas para o seu lado, fornecer mão de obra, ajudar esses recrutadores a desenvolver, fazer parcerias.” (ENTREVISTADO 05). “Então, eu acho que a universidade deveria se aproximar mais do dia a dia de trabalho, né? Das empresas, tentar facilitar convênios, né? Seria muito interessante, que o profissional de administração, principalmente, ele pudesse ingressar mais rapidamente nesse dia a dia organizacional, pra poder atrelar até com a teoria que ele tá vendo na faculdade, isso aconteceu muito comigo, eu me senti muito, assim, verde quando eu entrei no mercado de trabalho” (ENTREVISTADO 07). “Olha, eu não sei como está atualmente a univasf ou outras faculdade, mas, eu sou administrador, quando eu me formei eu tive uma dificuldade enorme pra entrar no mercado de trabalho, logicamente porque? Porque eu acredito que a universidade deveria fazer mais parcerias com empresas, trazer um pouco mais a prática mais assim pra dentro da universidade, sei lá, criar um laboratório pra que você possa praticar o que você aprende, ou você fazer parceria com empresas, pra que você possa ter uma melhor interação universidade empresa, empresa privada, empresa pública, sei lá, eu acho isso de fundamental importância para formar um administrador” (ENTREVISTADO 08).

Fonte: Autora

Esse distanciamento entre o curso de administração e o mercado fica claro também no que se refere à falta de conhecimento sobre a região em que esses cursos se situam, conforme abordam alguns entrevistados. Esses se mostram assustados com a pouca visibilidade que os

cursos de administração dá ao Vale do São Francisco, abordando que pouquíssimos recém-formados demonstram conhecimento sobre a realidade da região, o que dificulta a contratação desses profissionais. Alguns ainda definem as peculiaridades desse mercado, afirmando que os administradores precisam conhecê-las pra atuarem no Vale do São Francisco. Esse fato se aproxima bastante da discussão de Nicolini (2003), quando ele aborda que o aluno, ao adquirir o conhecimento teórico, compreenda como utilizá-lo no contexto em que está inserido. Para tanto, ele precisa conhecer esse contexto.

Quadro 09: Ponto 05 referente à visão dos contratantes sobre os cursos de administração da região

Ponto 05	Falas correspondentes ao ponto 05
Falta de conhecimento sobre a realidade da região.	“Eu acho que, essencialmente, os profissionais envolvidos na composição da grade, e aí eu tou falando dos diretores envolvidos, né? E dos professores em si que vão ministrar aula, eles precisam estarem dispostos a conhecer mais a realidade da região fora do que é publicado no jornal, na mídia, etc.”(ENTREVISTADO 06). “Na verdade, a faculdade aqui, deveria procurar olhar um pouco mais pro ramo de atividade que tem em cada região, né? Que fica um currículo só para o Brasil inteiro, só que não tem nada a ver o agronegócio aqui com, sei lá, com outra atividade em São Paulo, por exemplo, ou no Sul. Então acho que deveria ter algumas matérias que deveriam ser mais adaptadas a região [...]” (ENTREVISTADO 09) “As Universidades precisam ter um núcleo que tenham um link mais voltado com as empresas na região, pra que aí ele consiga inserir, eu diria até uma espécie de estágio, que o aluno consiga sair de dentro da faculdade e consiga vivenciar o dia a dia das empresas, se é na área agrícola, entender a área agrícola. O que é hoje a área agrícola em Petrolina? A área agrícola em Petrolina é praticamente o carro chefe dos profissionais, enfim, da cidade, a cidade sobrevive da área agrícola. [...] E hoje a gente vê que as faculdades estão preocupadas em dar aquele conteúdo de forma muito genérica, e o aluno quando chega na empresa ele tá com uma visão e sofre muito e padece muito até que ele venha agregar alguma experiência” (ENTREVISTADO 12). “Pelo que tenho percebido as universidades preparam pouco para atuarem nessa realidade, eu acredito que devia ter, porque assim, como é muito focado, eu acho que as instituições do Vale do São Francisco deveriam ter na sua grade disciplinas voltadas pro agronegócio, principalmente pra exportação que é o que a gente mais tem e a gente ver pouco isso na grade dos cursos daqui da região, só se realmente fizer comércio exterior, específicos.” (ENTREVISTADO 11).

Fonte: Autora

4.2 Resultados referentes às provas do Enade

Aqui serão apresentados os resultados referentes à análise das provas do Enade dos anos 2006, 2009, 2012 e 2015, bem como, análise das entrevistas com os contratantes sobre a visão deles no que diz respeito ao Enade. Faz-se necessário destacar que as questões aqui analisadas são apenas as que tratam da competência comunicativa, entendendo como tal as questões referentes ao processo de comunicação; liderança; negociação; relacionamento interpessoal; e trabalho em equipe. Essa seção busca, portanto, responder a pergunta norteadora, com base no primeiro objetivo específico desse trabalho: Qual a abordagem do Enade sobre a competência comunicativa do administrador?

4.2.1 Questões da prova do Enade referentes à comunicação

A prova de 2006 foi composta por 10 questões de conhecimentos gerais, sendo duas discursivas; 30 questões de conhecimentos específicos, sendo 06 discursivas; e 09 de percepção sobre a prova, totalizando 49 questões. Das 30 questões de conhecimentos específicos têm-se questões que envolvem processo decisório; teorias da administração; estratégia; recompensas, remuneração e cargos; cultura organizacional; satisfação no trabalho; marketing; contabilidade e finanças; tecnologia da informação; administração da produção; logística; responsabilidade social; habilidades interpessoais; e trabalho em equipe e resistência à mudanças.

Embora tivesse uma questão sobre habilidades interpessoais, essa não envolvia diretamente a comunicação, conforme se pode ver abaixo:

QUESTÃO 27

Na maioria dos serviços, o pessoal de atendimento ao cliente necessita de treinamento em habilidades interpessoais.

PORQUE

Na maioria dos serviços, a produção e a entrega acontecem simultaneamente entre o pessoal de atendimento e o cliente.

Analisando as afirmações acima, conclui-se que

- (A) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- (B) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- (C) a primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- (D) a primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- (E) as duas afirmações são falsas.

A questão que trata sobre trabalho em equipe envolve a comunicação, fazendo uma relação entre trabalho em equipe e resistência à mudança. Por ser uma questão discursiva, dá a oportunidade de o aluno envolver o tema comunicação na sua resposta, conforme apresentado no documento que demonstra o padrão de resposta para a questão. Desta forma, segue a questão e o padrão de resposta:

QUESTÃO 40 – DISCURSIVA

Você foi contratado como Gerente da área de Informática da Cia. DEBUG, cujo maior objetivo é a implantação de um novo sistema vital para a empresa, pois a mesma vem perdendo clientes importantes e cometendo erros irreparáveis. Sua equipe já está completa e conta com um grupo de 20 pessoas.

Nesta equipe, existem pessoas que são fundamentais para o bom andamento do processo, pois elas, além de deterem informações, também são respeitadas por todo o grupo. São elas:

- Antônio, que é o mais antigo na equipe, acompanhou todas as implantações anteriores, conhece minuciosamente todos os processos e, em função do seu vasto conhecimento, é respeitado por todos. Entretanto, é resistente a mudanças.
 - Sílvio é “um boa praça”. Sempre alegre, adora festas, tudo é motivo de comemoração. Analista de Sistemas altamente técnico, conhece tudo referente a esta implantação e em relação à empresa. Peça-chave no processo, é pouco concentrado e tem estabilidade no emprego, o que o leva a ser um pouco “folgado”.
 - Maria, chefe do setor de vendas, é a que mais deverá utilizar o novo sistema. Altamente resistente ao uso de computadores, alega que não precisa do sistema e prefere que aumentem o quadro de pessoal, já que todos os documentos devem ser conferidos manualmente.
- Explique como deverá ser a atuação do Gerente em relação a essa equipe, visando a minimizar a

resistência à mudança, no processo de implantação do novo sistema.

Padrão de Resposta

QUESTÃO 40

Abordando cada funcionário, individualmente, ou focalizando a equipe, de forma coletiva, o respondente deve considerar os seguintes aspectos em relação à atuação do gerente:

- o gerente deve se preocupar essencialmente com o processo de comunicação, de modo a obter o envolvimento e a participação dos funcionários, ao invés de fazer uso da imposição ou da coerção implícita ou explícita;
- deve atuar, portanto, de forma educativa, explicando o porquê das mudanças e demonstrando a real necessidade e os benefícios da implementação do sistema, ao invés, simplesmente, de obrigar a equipe a adotar o novo sistema.

A prova de 2009 também foi composta por 49 questões, sendo 10 de conhecimentos gerais; 30 de conhecimentos específicos, com 3 questões discursivas; e 09 de percepção sobre a prova. Dentre os assuntos abordados tinham: teorias de administração; tomada de decisão; clima organizacional; liderança e motivação; marketing; treinamento e desenvolvimento; recompensas e incentivos; gestão de conflitos; intranet; estratégia; finanças; administração da produção; logística; tecnologia da informação; ética; administração pública; e cultura organizacional.

A questão que trata sobre gestão de conflitos envolve superficialmente o tema relacionamento interpessoal, mas não necessariamente envolve diretamente a comunicação, como podemos ver abaixo:

QUESTÃO 19:

Leia o trecho: Dois membros do comitê de gestão dos Jogos Olímpicos de 2016, no Rio de Janeiro, discordam quanto ao local onde devem ser realizadas as provas de remo. Pode-se afirmar que o conflito entre esses dois membros será prejudicial para o desempenho do comitê.

PORQUE

O conflito não é possível de ser administrado, uma vez que resulta da incompatibilidade interpessoal ou de relacionamento entre dois ou mais membros de um grupo.

A respeito dessas duas afirmações, é CORRETO afirmar que:

- A) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- B) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- C) a primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- D) a primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- E) as duas afirmações são falsas.

A questão nessa prova que mais diz respeito à comunicação em si é a questão 34, que envolve o uso da intranet como meio de comunicação interno nas organizações. Na verdade, a questão se preocupa mais com o conceito da intranet do que com a importância da comunicação no meio organizacional:

QUESTÃO 34:

Buscando obter maior conectividade e velocidade de transmissão de dados, a empresa Alfa – uma das maiores livrarias do país – implantou recentemente uma *intranet*. **A respeito dessa implantação, é CORRETO afirmar que a empresa**

- A) criou uma rede de comunicação para realizar comércio eletrônico com seus clientes sem restrição de horário.
- B) criou uma rede de comunicação que permite a integração com sua cadeia de suprimentos, ao possibilitar a interconexão com fornecedores e clientes.
- C) gerou uma rede de comunicação que permite a troca de informações referentes a pedidos e dados financeiros com os seus fornecedores.
- D) implantou uma rede local privativa, com funcionalidades similares à da internet, que dará suporte à comunicação, ao gerenciamento e ao planejamento dos seus negócios.
- E) implantou um servidor para conexão com outros servidores de internet, que dá a ela a possibilidade de obter processamento distribuído.

Por fim, a questão que trata sobre liderança envolve a teoria contingencial, não possuindo uma relação direta com a comunicação, embora no padrão de resposta apresentado, comenta-se sobre a importância do líder, no caso específico dessa questão, se preocupar mais com aspectos da tarefa do que com as relações com os funcionários, o que caberia uma breve discussão sobre comunicação no processo de relacionamento líder-liderados. Segue a questão em análise:

QUESTÃO 39 – DISCURSIVA:

Presente no mercado de móveis e eletrodomésticos desde a década de 1960, a rede Conforto do Lar possui, atualmente, 27 lojas espalhadas no interior de um estado brasileiro. O crescimento desordenado do negócio, contudo, colocou a empresa diante de alguns problemas operacionais. A Conforto do Lar enfrenta um número expressivo de reclamações de clientes e de processos abertos no Procon, a respeito da entrega de produtos. De fato, existem problemas graves de comunicação entre os vários departamentos envolvidos com o atendimento ao cliente, o que tem acarretado inúmeros conflitos. Em função da atual organização das atividades, existe um verdadeiro “jogo de empurra” acerca da responsabilidade, tanto sobre os problemas enfrentados quanto sobre o tipo de solução a ser empregado. Paulo, um jovem consultor, recentemente graduado em Administração, fez o seu diagnóstico da situação: as tarefas dos funcionários de cada departamento não estão bem definidas devido ao crescimento desestruturado da empresa. Esse problema é agravado pelo fato de o fundador da empresa, Sr. Pedro, sempre ter adotado uma postura paternalista, cultivando uma relação próxima e amigável com os seus subordinados diretos (responsáveis pelos diferentes departamentos). Paulo, por sua vez, tem consciência de que os problemas não são fruto da falta de competência ou da experiência desses funcionários e precisa convencer o Sr. Pedro sobre a necessidade de modificar o seu estilo de liderança, de forma a solucionar os problemas da empresa. **Em que medida as teorias da liderança contingencial ajudariam Paulo a reunir argumentos para convencer o Sr. Pedro a resolver o problema relatado? Justifique.**

A prova de 2012 tem o mesmo formato da prova anterior, no que diz respeito à distribuição das questões. Entretanto, no que se refere aos assuntos abordados, foi verificado que não existem questões que tratem sobre comunicação e nem das especialidades que são de natureza comunicativa abordadas nesse trabalho. Nesse sentido, a referida prova apresenta questões sobre outros diversos assuntos, tais como: ambiente organizacional; teorias de administração; finanças; logística; sustentabilidade; marketing; motivação e rotatividade; estratégia; administração de operações; tecnologia da informação; controle organizacional; remuneração por competência; e estrutura organizacional.

Por fim, a última prova, realizada em 2015, contou com a mesma estrutura das duas anteriores. Essa prova abordou questões referentes aos seguintes assuntos: sustentabilidade; gestão de pessoas; estratégia; inovação; sistemas de informações gerenciais; finanças; logística; comunicação; especialização do trabalho; marketing; e teorias da administração.

Faz-se necessário destacar que essa prova foi à única que abordou sobre o processo de comunicação em si, trazendo aquele conceito de comunicação baseado no código e na transmissão de mensagens, aceito e compartilhado pelas teorias tradicionais, mas considerado

pela linguística atual como um modelo insuficiente para explicar a comunicação (GODOI, 2008; STEFANI & AZEVÊDO, 2014). A referida questão aborda também sobre possíveis barreiras à comunicação, sendo uma delas o uso de línguas diferentes no processo de comunicação; e conforme aborda Arruda (2001) esse fato influencia principalmente no processo de negociação. Desta forma, segue a questão em análise:

QUESTÃO 15

O processo de comunicação envolve elementos essenciais, como emissor, receptor, mensagem, canal e código. Em relação às barreiras que dificultam a comunicação, avalie as afirmações a seguir:

- I. As barreiras à comunicação são variáveis que interferem na interpretação ou transmissão adequada das ideias entre indivíduos ou grupos.
- II. O emprego de palavras ambíguas e a distância entre o emissor e o receptor configuram-se como barreiras externas à comunicação.
- III. O uso de línguas diferentes pelo emissor e pelo receptor e a iluminação do espaço onde eles se comunicam são barreiras internas à comunicação.

É correto o que se afirma em:

- A) I, apenas.
- B) III, apenas.
- C) I e II, apenas.
- D) II e III, apenas.
- E) I, II e III.

A questão 23, por sua vez, trata de ruídos na comunicação, compreendendo que esses podem trazer prejuízos, inclusive no processo de planejamento e implementação do mesmo. Robbins *et al* (2010), aborda que o ruído acontece devido às barreiras à comunicação e distorce a mensagem, conforme apresentado no referencial teórico. A questão que aborda o tema é a seguinte:

QUESTÃO 23

A comunicação organizacional é um sistema articulado que tem início em um objetivo bem formulado, que permita que o processo siga seu fluxo, tornando-se parte do sistema organizacional. A situação descrita a seguir exemplifica essa afirmativa.

Em uma reunião de planejamento de uma empresa, ficou decidido que os projetos estratégicos seriam implementados de acordo com cronograma elaborado em conjunto com os executivos das outras

áreas da empresa. Essa demanda foi registrada em um instrumento formal e enviada aos setores responsáveis por divulgar a decisão. Contudo, dois meses após a reunião, um projeto estratégico que tinha previsão de implantação para o mês 10 foi implementado no mês 8, o que consumiu parte do orçamento previsto para outro projeto estratégico.

Considerando o conjunto de informações apresentadas, avalie as asserções a seguir e a relação proposta entre elas.

I. A antecipação de implementação do projeto estratégico pode ter sido resultado de falha no sistema de comunicação organizacional.

PORQUE

II. Um ruído na comunicação organizacional pode desarticular receptor e emissor, prejudicando a mensagem enviada e colocando em risco a estratégia estabelecida pela organização.

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta:

- A) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa correta da I.
- B) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa correta da I.
- C) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa.
- D) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira.
- E) As asserções I e II são proposições falsas.

A prova de 2015 apresenta, ainda, uma questão que traz em uma das alternativas a liderança autocrática como um fator motivador. Embora a questão não trate da comunicação em si, é possível perceber que há uma relação entre estilos de liderança e comunicação, conforme já discutido no referencial teórico, uma vez que o líder utiliza da fala para comunicar aos liderados o que deve ser realizado (SOBRAL, 2013). Desta forma, a questão é apresentada a seguir:

QUESTÃO 28

Atualmente, um dos aspectos a ser observado para uma empresa tornar-se competitiva é a necessidade de que seus recursos humanos apresentem elevados níveis de produtividade, o que depende da capacitação, motivação e liderança. Ciente dessa necessidade, uma empresa contratou uma consultoria para analisar seus recursos humanos, visto que o respectivo departamento vem executando, exclusivamente, rotinas de departamento pessoal.

Considerando esse contexto, avalie as estratégias sugeridas pela consultoria à empresa descritas nas afirmações a seguir:

- I. Adotar *empowerment*, descentralizando os poderes, proporcionando autonomia aos funcionários para tomar decisões, que tradicionalmente têm sido confiadas aos chefes.
- II. Realizar *downsizing*, para terceirizar algumas atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa.
- III. Buscar liderança autocrática para motivar os colaboradores.

É correto o que se afirma em:

- A) I, apenas.
- B) III, apenas.
- C) I e II, apenas.
- D) II e III, apenas.
- E) I, II e III.

4.2.2 A visão dos contratantes em relação á prova do Enade

Embora não seja o objetivo dessa pesquisa, fez-se inevitável compreender o que os contratantes do Vale do São Francisco pensam sobre o Enade, mais especificamente, a prova de administração como um instrumento de política pública. Desta forma, foi questionado o que pensam a respeito desse instrumento, bem como, se já utilizaram ou utilizariam em algum processo de seleção. Assim, alguns entrevistados entendem que essa avaliação é importante, entretanto, a forma como é feita e aplicada, precisa ser revista. Justifica-se essa importância, principalmente, pela quantidade de cursos que tem sido ofertados, muitas vezes sem qualidade e, de certa forma, esse instrumento acaba sendo um mecanismo controlador. Isso fica claro, principalmente, na seguinte fala:

O Enade, eu acho que é bacana, porque você vai avaliar as universidades, né? Vai saber como anda o ensino nas universidades, então eu acho importante. Eu não sei se a forma que é feita é que é correta, eu acho que o Enade deveria ser feito de outra forma e ser mais divulgado, eu vejo que o aluno só faz o Enade por obrigação, entendeu? Eu vejo que o aluno não é comprometido nem com Enade, então, às vezes a nota do Enade não é nem real, porque eu já soube de caso na faculdade que eu dou aula do aluno zerar a prova propositalmente, então assim, eu gostaria muito de usar nos processos de seleção aqui a nota do Enade como referência, entendeu? (ENTREVISTADO 01).

Muitos contratantes informaram que não utilizam e nem utilizariam a nota do Enade justamente porque não acham que seja uma nota real e que vá influenciar no desempenho das

atividades na empresa. Esse fato se dá, principalmente, pela falta de comprometimento do estudante ao realizar a prova. Além disso, alguns entrevistados informaram que, se o mercado fosse levado em consideração na formulação da prova, se houvesse uma divulgação maior, para que os contratantes conhecessem melhor esse instrumento e, se de fato, fosse influenciar na entrada no mercado de trabalho, os alunos se esforçariam mais e a prova poderia avaliar com mais precisão.

Se isso fosse mais divulgado no mercado, eu acho que os próprios alunos e os próprios professores da instituição, iriam levar mais sério o ensino, eu acho que o Enade é uma consequência, entendeu? [...] Vou me dedicar, porque eu sei que essa nota minha, vai interferir quando eu for pro mercado de trabalho. [...] [Grifo nosso] (ENTREVISTADO 01).

Assim, uma coisa que você me perguntou muito importante e que nunca foi questionado por nenhum profissional da área foi à questão da nota do Enade, nunca ninguém procurou saber e isso eu acho que faz ele se valorizar mais, ele procurar ser melhor, quando você começar buscar essa nota pra ingressar o profissional na área, e talvez ele se interesse mais [...] [Grifo nosso] (ENTREVISTADO 03)

Nesse momento a gente não utiliza porque o que a gente sabe que acontece, na prática, é que muitos alunos fazem o Enade e tem uma atitude de protesto, eles não respondem corretamente, eles, simplesmente vão lá e zeram a prova e isso influencia negativamente a avaliação da instituição, então, a partir do momento que isso se tornar uma situação obrigatória e que, realmente, for um critério de avaliação pra que o profissional esteja qualificado pra entrar no mercado de trabalho, aí ele passa a ser válido, aí a gente passaria a prestar mais atenção no Enade [...] [Grifo nosso] (ENTREVISTADO 07).

É importante destacar que alguns contratantes questionam, ainda, o distanciamento entre o que se tem cobrado e a prática empresarial, visto que, eles entendem que a prova do Enade é teórica demais. Podemos entender, portanto, que isso é consequência do ensino altamente teórico já discutido anteriormente. Nesse sentido, esses entrevistados abordam que essa avaliação deveria se aproximar mais do que o mercado espera desse profissional, até mesmo em termos práticos. Além disso, alguns ainda questionam a validade do instrumento,

já que é muito geral, não se limitando a avaliar questões mais específicas de cada região e ramo de atividades, por exemplo, o agronegócio na região do Vale do São Francisco.

[...] a base lá não ta destinada a nenhum negócio, é administração de forma geral, e o fato de ser administração de forma geral é justamente o que distancia, eu imagino, a grade programática do curso da realidade das empresas, né? Então como eles tendem a ser muito generalistas, pegando, principalmente, referencias de grande administradores ou pensadores da administração que são anteriores a década de 90, vamos assim dizer, é natural que tenha um pouco de distanciamento com relação às praticas das organizações hoje [Grifo nosso] (ENTREVISTADO 06).

Se a proposta fosse condizente com o mercado, com certeza usaria, ajudaria muito nosso processo de seleção [...] E o Enade iria contribuir bastante se realmente tivesse essa visão enquanto empresa (ENTREVISTADO 05).

[...] pra mim, esse exame eu não reconheço, porque? [...] ele não reflete em nada pro mercado, quem faz esses exames são teóricos muito piores, o cara que nunca pôs o pé no mercado. [...] O que se ver é, quem vai preparar esse exame? É um cara super teórico, é um cara que nunca teve [...], provavelmente ele nunca trabalhou, ele não tem nem ideia pra que serve a profissão dele na prática [Grifo nosso] (ENTREVISTADO 12).

Alguns entrevistados sugeriram como eles acreditam ser a melhor forma de aproximar esse instrumento das necessidades do mercado. Além disso, alguns questionaram se essa avaliação no final do curso traz realmente benefícios e melhoras, já que mesmo que não obtenha uma nota favorável, aquele aluno estará saindo do curso e ingressando no mercado de trabalho. Desta forma, como a avaliação vai ser eficaz, se não vai buscar a melhoria daqueles recém-formados? Ou seja, mesmo que sem uma boa qualificação, aqueles graduandos vão ser inseridos no mercado de trabalho. Nesse sentido, sugere-se que a prova seja realizada com alunos que estão no meio do curso, pois, caso seja uma nota desfavorável, ainda há a possibilidade de melhorias. Esses pontos ficam mais claros nas seguintes falas:

Ai você diz, então que competência você gostaria pelo menos que pudesse ser avaliado no Enade? O que interessaria bastante é que ele tivesse alguns eixos, tipo: O eixo técnico, o eixo de gestão e o eixo de relacionamento, que tem a capacidade de comunicação, etc e tal. Quem é técnico, ora, no eixo técnico do Enade, eu pegaria o Enade e olharia no eixo técnico e diz, ah! Eu quero um pesquisador, então é aquele profissional que teve uma avaliação no Enade altíssima no segmento técnico, esse é o que me interessa. Eu quero um gestor, então quero um profissional que teve uma nota muito positiva no conceito de gestão. E aí o outro, eu quero uma pessoa de comunicação, de vendas de marketing, de não sei o que, então no segmento de comunicação, né? [...] Porque nós estamos falando, exatamente, nas inteligências, se a gente pudesse no Enade avaliar as 7 inteligências de forma separada [...] Por exemplo, o QI avalia uma delas, só. Tem mais a inteligência interpessoal, a inteligência intrapessoal, inteligência de comunicação, físico-motora, inteligência espacial. Então você tem sete inteligências, se você pudesse avaliar no Enade, dentro das competências, como é que ele foi nessas inteligências, talvez eu pudesse avaliar o perfil (ENTREVISTADO 15).

Concordo que o Enade deveria ser focado na estrutura, então vamos avaliar os professores, vamos avaliar o que esses caras tão fazendo, e se quiser avaliar o aluno, avalie no meio do curso, porque aí o cara tem tempo de recuperar, o que você vai fazer com um profissional se ele tirar nota ruim no Enade? Se for só pra avaliar o curso, até tudo bem, ora, provamos que você realmente é ruim, mas e essa leva de profissionais péssimos? Ficou no mercado. [...] [Grifo nosso] (ENTREVISTADO 12).

Compreendido a visão dos contratantes entrevistados sobre o Enade, a próxima seção aborda o que esses contratantes esperam dos administradores no tocante à competência comunicativa.

4.3. Necessidade dos contratantes no que diz respeito à competência comunicativa do administrador

Quando se questionou sobre a necessidade dos contratantes no que se refere à competência comunicativa do administrador, diversos pontos foram levantados. De forma unânime os entrevistados concordaram que essa competência é imprescindível ao

administrador; e esse a usa através da fala, da escrita e até mesmo dos gestos e comportamentos.

Um dos pontos levantados foi a importância da estrutura física e layout da organização como facilitadores da comunicação, principalmente, por proporcionar que as pessoas possam se relacionar melhor e de maneira mais rápida. Isso fica claro na seguinte fala:

Primeira coisa que eu gosto e a gente não têm é uma sala única, sala sem paredes, né? Na verdade, esse escritório foi construído já tem bastante tempo, mas provavelmente deve sair, mas a ideia, primeira coisa de comunicação, sala sem parede. Na hierarquia todo mundo é igual, nada de sala de executivo, sala de comercial, sala de nada, todo mundo é igual dentro da empresa, todo mundo tem a mesma importância e a comunicação plena, rápida, a informação rápida, troca de informações, decisões rápidas, tá? (ENTREVISTADO 02).

Corroborando o que Godoi (2008) propõe a respeito da competência comunicativa, verificou-se que alguns contratantes entendem que a comunicação envolve conhecer e levar em consideração o contexto em que se dá, analisando o que é dito, pra quem é dito e de que forma deve ser dito. Nesse sentido, esses entrevistados abordam que a forma como o administrador e líder informa algo para os produtores deve ser diferente da maneira que dá a mesma informação para trabalhadores do nível tático ou estratégico, por exemplo. As falas a seguir, demonstram isso:

Primeiro, o que eu mais acho que, por exemplo, o comando, as vezes ele vai no campo quer conversar e ele se impõe num nível muito alto que o pessoal do campo fica muito acuado, tá? Eu acho que o bom administrador é ter o bom senso, é chegar e saber onde ele tá. [...] Às vezes você vai falar com um agrônomo, aí sim você tem que falar coisas técnicas, tal, tal. Ou vai dar uma palestra, alguém que faça administração, você vai falar coisa técnica, mas pra um produtor, você não pode falar que ele não vai entender nada, você vai falar algumas coisas e ele não vai saber nem o que é isso, nunca ouviu falar, vai ficar quietinho, vai ficar desanimado e vai perder o produtor [Grifo nosso] (ENTREVISTADO 02). [Trecho 02].

Na agricultura comunicação é tudo, você tem que ser um camaleão, você tem que vestir diferentes roupas a depender do seu interlocutor, se você tiver em contato com o fiscal de campo, você vai falar de uma forma, se você tiver falando com o técnico é de outra [Grifo nosso] (ENTREVISTADO 04).

O administrador precisa, como posso dizer? [...] acho que é saber usar as palavras, sabe? Ele tem que ser líder, então o líder não pode tratar o produtor que tá lá no campo, por exemplo, usando as mesmas palavras que vai tratar um cliente ou outro funcionário da administração, entende? Ele não pode usar as mesmas palavras técnicas, né? Porque o trabalhador rural não tem o mesmo conhecimento, então tem também essa especificidade, porque o gestor vai ter que lidar com pessoas diferentes e tem que saber se comunicar com cada uma de uma forma diferente [Grifo nosso] (ENTREVISTADO 14).

Outro aspecto abordado por alguns contratantes é a existência de ruídos ou barreiras na comunicação, podendo gerar conflitos interpessoais e, conseqüentemente, organizacionais (ROBBINS *et al*, 2010). Nesse sentido, os entrevistados propõem que o administrador e líder precisa ser extremamente claro, objetivo e simples em sua comunicação, e algumas vezes até repetitivo. Uma das barreiras apresentada e corrobora com o que Robbins *et al* (2010) discute é a comunicação ‘politicamente correta’, ou seja, transmitir uma mensagem usando termos mais complexos, principalmente quando for pra lidar com pessoa que trabalham com agricultura que, geralmente, são indivíduos que vivem no campo.

Tem que falar sempre de forma muito clara, você tem que ser inclusive repetitivo às vezes, porque a mensagem tem ruídos na comunicação o tempo inteiro, isso em qualquer atividade, mas na agricultura especialmente [...] enfim, comunicação é tudo e existem ruídos de todas as formas, então a gente precisa de pessoas que saibam lidar com pessoas, que não é fácil, sejam tolerantes, se expressem de forma clara, não adianta vir com o linguajar rebuscado vindo da academia pra chegar, aí não, tem que transmitir a mensagem de forma clara, sem ser prolixo [Grifo nosso] (ENTREVISTADO 04).

Outras barreiras que foram abordadas pelos contratantes dizem respeito à filtragem e a percepção seletiva (ROBBINS *et al*, 2010). Os administradores precisam tentar interpretar as mensagens sem emitir opinião sobre aquilo, a fim de entenderem o mais próximo possível o conteúdo real da mensagem. Além disso, precisam ser bastante claros ao emitir uma

informação, pois quanto menos objetiva a mensagem, mais dá brecha para diferentes interpretações, conforme fica claro nas seguintes falas:

Quer ver uma coisa? Outro dia perguntaram pra gente: a empresa vai trabalhar no dia tal, que seria o dia de pagamento, até às 14 horas? O rapaz disse: não, porque o pagamento vai ser no sábado, o dia de sexta-feira vai ser normal. Normal, a menina entendeu que era igual as outras sextas-feiras de dia de pagamento que a gente saía às 14 horas. Então ela disse ó sexta-feira a gente vai sair 14 horas, pois o rapaz disse que é normal, mesmo sem ter pagamento. Quer dizer, a fazenda todinha praticamente parou às 14 horas, porque a menina entendeu que o normal seria o normal de dia de pagamento mesmo sem ter pagamento, quando na verdade não seria isso. Então, esse tipo de profissional, ele precisa tá atento exatamente no que a gente quer passar, se não entendeu tem que buscar, e não tirar conclusões da forma que é melhor pra ele (ENTREVISTADO 13).

Existem coisas lógicas, no seguinte, primeiro, as pessoas deveriam ouvir sem filtro, o que é ouvir sem filtro? É tentar entender 100% do que você tá querendo transmitir, mas a maioria das pessoas, quando ouve alguma coisa, ele interpreta o que ouve, no que você interpreta o que você ouve, você colocou tua opinião naquilo que você tá dizendo e isso não deveria existir, mas vai existir sempre. E o pior, na hora que você replica essa informação, que você já ouviu com a sua opinião e você retransmite, você tem uma distorção média de pelo menos 20%. [...] Mesmo a comunicação às vezes escrita, ainda dá brecha a interpretação (ENTREVISTADO 15).

O medo da comunicação é outra barreira que ficou clara na fala dos entrevistados. De acordo com os contratantes que trataram sobre esse tema, muitos recém-formados chegam muito tímidos e com medo de expor opiniões ou até de apresentar dados em reuniões, o que dificulta a tomada de algumas decisões. Desta forma, faz-se necessário, durante a graduação, o incentivo às atividades que envolvam a discussão e a possibilidade do aluno se expressar e falar em público, já que a competência comunicativa é imprescindível para o profissional com formação em administração. Isso fica evidente, principalmente, na seguinte fala:

[...] Então, a universidade, eu acho que poderia facilitar, cobrar um pouco mais, pro profissional se expor, de apresentar trabalhos, de se preparar pra essas situações que acontecem no

dia a dia de trabalho, que muitas vezes as pessoas chegam despreparadas, ficam tímidas, na hora de apresentar um trabalho aqui. [...] A gente tem reunião mensal de apresentação de orçamento, e todos eles precisam saber se expressar, porque eles tem que chegar lá na minha frente, na frente da equipe de gestão e falar sobre os indicadores, o que foi que aconteceu naquele orçamento, me dá justificativas, precisa cobrar da equipe dele, então eu preciso de pessoas que tenha esse nível de preparação, né? [Grifo nosso] (ENTREVISTADO 07).

Além disso, questões relacionadas à cultura também podem levar à distorção perceptiva e de interpretação, gerando falhas na comunicação e influenciando no relacionamento interpessoal. Nesse sentido, um dos entrevistados aborda que ao criticar um colaborador, o líder precisa ter cuidado na forma como vai falar e o que vai falar, para que esse liderado não leve para o lado pessoal, principalmente em uma cultura em que as pessoas são muito sensíveis.

As pessoas, por exemplo, tem dificuldade às vezes na comunicação no sentido de que, se eu chego para você e digo assim: olha esse trabalho aqui está uma porcaria, eu disse que o trabalho estava uma porcaria, mas a pessoa pode interpretar que ela é uma porcaria e isso é muito comum, principalmente aqui na região, uma crítica a pessoa leva sempre pro plano pessoal, não consegue levar uma crítica pro plano profissional. [...] E depois de muito tempo eu aprendi a explicar quando eu critico um negócio, a explicar que eu tou criticando um negócio e não você, entende? Então essa questão cultural, acaba interferindo muito na comunicação por causa disso. [...] Então, aí que tá. Primeiro a tonalidade, o tom de voz, o gesto, a altura, não é? Como se diz... Isso interfere muito, exatamente porque? Porque você tá numa região em que as pessoas levam muito pro lado sentimental, pessoal. Mas a, a... Como se diz... Esse é um processo de mais de maturidade do profissionalismo na região, eu acho que as pessoas devem aprender com o tempo (ENTREVISTADO 15).

Como mencionado anteriormente, esses ruídos e barreiras podem gerar conflitos interpessoais e organizacionais. Muitos entrevistados afirmaram, portanto, que uma das atribuições do administrador e líder que envolve o uso da competência comunicativa é o gerenciamento de conflitos. Desta forma, esse profissional precisa ser claro, justo, objetivo e

conhecer de perto o que tem causado os conflitos, para que possam ser solucionados da melhor maneira possível.

Uma má comunicação faz com que você gere grandes conflitos dentro da empresa e isso a gente vê que com má comunicação você tem n situações que levam, inclusive, a uma demissão, seja daquele profissional de administração, seja de um outro profissional que criou aquela situação toda. Enfim, a gente espera de um profissional hoje, o administrador tem que saber fazer uma ponte de um conflito, pra deixar uma situação de calma, botar uma ordem dentro da casa, um cara que tenha domínio realmente dessa situação, não é eloquência, mas é saber fazer um ponto de equilíbrio entre uma situação que a gente vê que gera alguns conflitos. É saber transmitir qual a proposta da empresa, às vezes transmite mal e cria uma dificuldade [Grifo nosso] (ENTREVISTADO 13).

[...] Gerir conflitos, na verdade, como se fosse tipo uma acareação, mas isso deve ser feito sempre que tiver qualquer divergência, não deve empurrar esse tipo de problema pra debaixo do pano, entende? Ah! Deixa pra lá! O líder ele precisa gerir conflitos, e a comunicação é imprescindível nesse processo [Grifo nosso] (ENTREVISTADO 15).

Mintzberg (1973 apud ROWE, 2002) afirma que liderança envolve a habilidade de influenciar as pessoas da organização, sejam eles subordinados, pares ou superiores. Para outros autores, além de influenciar, a liderança ainda pressupõe a capacidade de motivar. Nesse sentido, alguns entrevistados compreendem que o administrador precisa usar da comunicação para influenciar não apenas os colaboradores da organização, mas também os clientes e demais envolvidos.

[...] uma das atribuições fundamentais pra um administrador que é a habilidade de comunicação, seja a habilidade de comunicar, no sentido de facilidade para conversar com públicos diversos, pequenos e grandes, seja habilidades de comunicação no sentido de influenciar os outros através de sua comunicação, capacidade de vender ideias, de gerar entusiasmo, de gerar envolvimento através da comunicação, isso é essencial para um gestor [Grifo nosso] (ENTREVISTADO 06).

Eu poderia concluir que a comunicação é essencial para influenciar, seja pra influenciar grupo, seja pra influenciar decisões de seus superiores, de sua equipe, seja pra influenciar decisões em uma

eventual negociação, seja pra saber falar uma coisa certa na hora certa, comunicação na hora certa vai ser muito útil (ENTREVISTADO 07).

É possível verificar, ainda, o enquadramento do líder nos papéis definidos por Mintzberg (BOBRAL, 2013). De acordo com alguns entrevistados, uma das necessidades é que o administrador, enquanto líder, compartilhe conhecimento e informações com os demais colaboradores das organizações, agindo como um líder disseminador.

E a parte do líder mesmo, do cara da administração, primeiro, o conhecimento é pra ser compartilhado, isso a gente fala pra todo mundo, tá? [...] Então um administrador, um gestor é deixar bem claro o que a empresa quer, onde quer chegar, compartilhamento de informações, tá entendendo? [...] [Grifos nosso] (ENTREVISTADO 02).

Além do papel de disseminador, existe também a necessidade do líder escutar os funcionários, a fim de obter informações que possa auxiliar na eficácia Organizacional. Nesse sentido, ele age também como monitor (SOBRAL, 2013). Desta forma, os entrevistados afirmam ainda, que ao escutar, o líder também aprende, e precisa ter a humildade de não achar que, por ter uma formação superior em administração, sabe mais que todo mundo. Assim, o líder não pode ser autocrático a todo tempo, em determinados momentos ele vai precisar escutar também; esse fato confirma a abordagem da teoria situacional da liderança; e isso fica claro nas seguintes falas:

O líder precisa saber se posicionar também, né? Tem vezes que precisa falar mais duro, outras vezes mais flexível, escutar os funcionários, ta entendendo? Aí vai depender de cada situação [Grifo nosso] (ENTREVISTADO 07).

Aqui na parte administrativa os funcionários dão sugestão também, a gente analisa junto com os diretores, entendeu? E procura assim, se é pra melhoria de todos a gente procura trabalhar em cima disso. Então os colaboradores também podem emitir suas opiniões e o Líder precisa estar aberto também a escutar. Então é uma comunicação mais horizontal do que vertical... [Grifo nosso] (ENTREVISTADO 10).

No nosso caso, especificamente em termos de comunicação e liderança, a pessoa tem que ter esse perfil, quer dizer, uma pessoa que saiba escutar, saiba aprender. [...] Se a pessoa não souber como introduzir as ideias teóricas que ela acha correto num ambiente que já tá funcionando, então se ela não tiver essa facilidade de comunicação, ela vai se tornar uma pessoa, a princípio, meio inútil, você acaba encostando essa pessoa porque ela vai querer achar que sabe mais que todo mundo (ENTREVISTADO 12).

Em se tratando do trabalho em equipe, alguns entrevistados informaram que esperam que o líder cumpra um papel de elemento de ligação, principalmente, conseguindo interligar os departamentos. Para tanto, os contratantes que abordaram sobre esse tema afirmam que o administrador e líder, apesar de ter um conhecimento específico em determinada área, precisa ter uma visão sistêmica; monitorando, disseminando e acompanhando as informações dos demais setores, por meio da comunicação. Desta forma, o trabalho em equipe irá fluir de maneira mais eficaz.

Você sabe que todo trabalho se mantém dentro de uma relação assim, entre departamentos, ela possui uma comunicação, possui uma ligação entre os departamentos, um departamento depende do outro departamento para buscar os objetivos, então logicamente que você tem que saber trabalhar em equipe. Hoje uma pessoa individualista, uma pessoa que não consegue trabalhar em equipe realmente tá difícil de entrar no mercado de trabalho, porque esse desenvolvimento das relações interpessoais é importante, eu acho, eu considero muito importante, muitíssimo importante (ENTREVISTADO 08).

Mesmo que ele seja gestor de uma área específica, ele precisa ter uma visão sistêmica e viabilizar a comunicação entre as áreas. [...] As pessoas não conseguem ter essa comunicação, ter esse relacionamento interpessoal entre as outras áreas e entender que é tudo linkado, né? Que o meu resultado vai impactar no seu, então acho que tem muito isso: Ah! Vou gerir essa área e acabou e não se preocupa que existe ali uma engrenagem que precisa ser seguida, né? Então eu acho que falta um pouquinho disso, e aí é onde entra a liderança, a relação interpessoal e a comunicação. Inclusive, o meu próximo treinamento lá com gestores até o nível de encarregados até gerentes vai ser sobre trabalho em equipe, pra que eles multipliquem isso pra os seus liderados [Grifo nosso] (ENTREVISTADO 11).

No quesito negociação, os contratantes enfatizam a importância da comunicação e abordam que a negociação acontece em todo o âmbito empresarial. Nesse sentido, ressalta-se

a negociação com os funcionários, em que se precisa negociar metas, planejamento estratégico, metodologia de trabalho, salários; tem-se também as negociações com parceiros, fornecedores e clientes.

Um líder tem que saber negociar, porque ele vai negociar metas com tua equipe, ele vai negociar planejamento estratégico com sua equipe, ele vai negociar com tua equipe uma metodologia de trabalho, então um líder precisa saber negociar, a gente pensa que negociação só envolve alguém que vai trabalhar diretamente na área de compras, na área de vendas, que vai tá diretamente no dia-a-dia com essa função, ele tem que negociar o tempo todo com a equipe dele, com o superior imediato dele (ENTREVISTADO 01).

Hoje a gente tem a nossa produção e a fruta que a gente não consegue produzir, eu compro, mas eu compro também de parceiros, hoje a gente tem quase 20 parceiros que só fornece pra gente, a gente da assistência técnica pra eles, a gente da assistência de insumos que eles precisam usar até chegar a estratégia de plantios, tendências de variedades, tendências de algumas coisas que a gente acha que vai ser, entendeu? Então a gente gosta de fazer muitas parcerias, é parceria no fornecimento de frutas pra gente, parcerias em vendas, parceria em tudo e isso se dá através da negociação (ENTREVISTADO 02).

Tem que ter jogo de cintura pra lidar desde o trabalhador, até o fornecedor, até o cliente com tudo. Fornecedor pra você pleitear preços mais interessantes pra você, cliente porque fruta é mercadoria perecível então oscila muito, os preços uma semana tão lá em cima, na semana seguinte tão lá em baixo, então você precisa tá diariamente negociando com cliente, a maior parte das vendas, no caso de exportação, é consignado, então você vende seu produto e só depois do teu cliente vender até a última caixa que você vai obter o resultado daquilo, então é negociação o tempo inteiro (ENTREVISTADO 04).

No que se refere à negociação com clientes, todos os entrevistados afirmaram a necessidade básica de outro idioma, principalmente, o inglês. O Vale do São Francisco é conhecido internacionalmente pela produção de uva e manga, dentre outras frutas também produzidas nessa região. Nesse sentido, os grandes clientes dos contratantes entrevistados se encontram nos Estados Unidos e/ou Europa. Assim, esses contratantes afirmam que o administrador precisa ter habilidade pra falar com pessoas de outros países e cultura. Esse fato corrobora com a concepção de Arruda (2001) sobre as negociações internacionais.

[...] Hoje a gente ta precisando de pessoas com domínio em línguas estrangeiras, eu preciso de pessoas que falem inglês minimamente, pelo menos compreenda o básico. [...] [Grifo nosso] (ENTREVISTADO 04).

Se como administrador, for uma pessoa que tenha ligação com o cliente externo, a habilidade de falar uma segunda língua ou uma terceira ou quarta língua é fundamental, você não tem como entrar no ramo de exportação sem falar outro idioma [...]. [Grifo nosso] (ENTREVISTADO 08).

O agronegócio envolve muito exportação e envolve justamente essa negociação com clientes externos e também internos, né? [...] Então, eu acho que pra esse mercado, pra esse segmento o preparo seria falar outra língua, preferencialmente o inglês que é universal e o preparo, realmente de negociação com o comércio exterior [Grifo nosso] (ENTREVISTADO 11).

Aqui pra gente o inglês é a mesma coisa que o português, se não for mais. [...] Pra mim isso é inquestionável, é antes do básico, tudo bem que não dá pra exigir que todo mundo tenha o inglês de morar fora, entendeu? Mas tem que ter pelo menos uma noção muito boa, muito boa pra acabar se desenvolvendo [Grifo nosso] (ENTREVISTADO 12).

Alguns entrevistados ressaltaram que para a negociação acontecer de maneira eficiente e eficaz, o administrador precisa ter conhecimento sobre aquilo que se está negociando, para, ao comunicar, conseguir influenciar as pessoas. Além disso, abordaram a importância da visão sistêmica também para o processo de negociação.

[...] Se eu vou discutir com um grupo de trabalhadores o porque de uma norma adotada, ele precisa ter conhecimento daquilo ali, e ter conhecimento é saber apresentar praquele que eu tou negociando, o que é que é vantagem pra ele e não desvantagem, porque é que é vantagem pra empresa e não é desvantagem, porque é que naquela situação não é só um que ta ganhando e ta ganhando os dois, se ele é uma pessoa que vai ta na mesa de negociação, ele precisa saber disso. (ENTREVISTADO 13).

Eu acho que mais uma vez a gente volta na tecla da visão sistêmica, se um profissional tiver uma boa comunicação e não conseguir enxergar o todo, o processo no qual ele está fazendo parte, ele não vai ser muito

assertivo no que a comunicação pode lhe trazer. Pode ser claro na comunicação, fazer boas negociações, do ponto de vista de visão pequena, ele tá dentro do setor e fala assim: Ah! Eu fiz uma boa negociação porque eu economizei 10% do custo desse produto que eu comprei, pensado na negociação de compra. Mas a visão dele é tão limitada, que ele conseguiu reduzir 10% de custo, mas ele feriu uma relação de longo prazo com um dos principais fornecedores daquele produto, então certamente no ano que vem quando for renovar, esse cara pode não ter interesse em renovar comigo, aí eu vou gerar um problema em cadeia de fornecimento. Então, essa visão mais completa associada à comunicação vai ser muito boa, seja pra negociação, seja pra conduzir equipe, seja pra influenciar as pessoas (ENTREVISTADO 06).

Os entrevistados abordaram, ainda, a necessidade de uma boa comunicação escrita. Eles afirmaram que o administrador precisará escrever documentos, utilizar o e-mail e as redes sociais para se comunicar, seja com colegas de trabalho, seja com fornecedores, parceiros ou clientes. Alguns afirmaram que esses profissionais já demonstram, desde a seleção, uma fragilidade muito grande na escrita, o que dificulta a realização de algumas atividades.

Muito é a escrita, hoje em dia a gente registra tudo através de e-mail, então a gente tem a comunicação através de e-mail, através do próprio celular, né? As mensagens, que a gente utiliza as ferramentas aí das redes sociais, o whatsapp muito forte dentro do corpo interno, né? E a gente tem também os e-mails que você vai está repassando para os clientes externos e para os clientes internos também, então essa comunicação tem que ser clara, ela tem que ser correta e ela tem que, de fato, ser específica para cada tipo de público (ENTREVISTADO 05).

É, competência comunicativa, ela passa desde a questão de você saber se expressar corretamente, do ponto de vista da língua, né? Que hoje em dia é muito complicado, nas seleções a gente deixa até um pouquinho de lado, passa por cima de algumas exigências, porque a gente encontra muita dificuldade nos profissionais que se formam hoje. [...] As pessoas tem extrema dificuldade, além dos erros de concordância verbal, de coisas assim que são básicas se a gente quer ser um bom profissional, e aí isso passa também. Se você vai se comunicar através de documentos internos, através de e-mail hoje que é uma ferramenta bastante utilizada, você precisa ter um certo cuidado em relação a isso, e aí a gente encontra muita dificuldade nesses profissionais que se apresentam agora (ENTREVISTADO 07).

Além da comunicação oral e escrita, muitos entrevistados abordaram, ainda, a relevância da comunicação não verbal para a profissão do administrador. Corroborando com Arruda (2001) e Caetano (2005), os contratantes possuem expectativas positivas dos administradores no que diz respeito à postura, comportamento e atitudes não demonstradas através da fala, mas que transmitem informações que podem ser positivas ou negativas. De acordo com alguns desses entrevistados:

Comunicação também a gente entende que se faz com a postura do profissional, com a forma como ele se comporta, é uma forma de comunicação, se ele é uma pessoa desleixada, se é uma pessoa que não tem, note, o administrador que não tem um horário pra chegar na empresa, um administrador que sai fora do horário da empresa, o administrador que não cumpre as normas estabelecidas pros demais profissionais, ele está dando uma comunicação indireta: faça como eu estou fazendo. E se ele não tá dando ele perde o respaldo pra depois buscar naquela pessoa um compromisso dentro daquilo que está acertado, porque, em contrapartida, a comunicação dele vai ser a seguinte: faça o que eu tou dizendo, o outro vai dizer: eu não vou fazer, porque você mesmo não faz. Então a gente espera desse profissional, a comunicação dele não só de oralidade, mas uma comunicação de comportamento, de postura dentro da empresa, ele precisa saber se colocar. E digo mais, dentro da questão pessoal, se ele quer que uma pessoa se comporte de um jeito, a comunicação dele tem que ser daquela forma como ele espera, e aí a gente vê que muitas vezes tem uma dificuldade grande quanto a isso (ENTREVISTADO 13).

Em tudo, em tudo a comunicação é importante, eu acho que o olho no olho, a sinceridade, tudo isso necessita, a comunicação é muito importante pra isso aí, você tem que trabalhar com pessoas que olhe pra você, o olho no olho (ENTREVISTADO 03).

Por fim, é importante destacar que, ser bom comunicador não está necessariamente ligado a falar muito. Existem atividades que requer pouca comunicação, e um dos contratantes destaca isso como sendo também uma competência comunicativa.

Ser hábil em comunicação não significa necessariamente ser bem articulado e falar bastante, se uma determinada atividade requer que uma pessoa fale pouco e ela consegue ter essa habilidade de falar pouco, ela tá sendo hábil em comunicação naquele determinado

trabalho, a competência de pouca comunicação, vamos assim dizer, e ele tem pouca comunicação, uma pessoa mais concentrada, centrada, então naquela atividade ele é hábil em comunicação (ENTREVISTADO 06).

Levando-se em consideração o que foi abordado até aqui, principalmente pelas falas dos entrevistados, foram categorizadas 11 necessidades básicas dos contratantes em relação à competência comunicativa dos administradores, respondendo a seguinte pergunta norteadora, apresentada como objetivo específico desse trabalho: Qual a necessidade dos contratantes do Vale do São Francisco em relação à competência comunicativa do profissional formado em administração?

Desta forma, o quadro abaixo sintetiza as necessidades discutidas nessa seção, bem como, os assuntos que se relacionam com cada necessidade para, posteriormente, serem relacionados aos assuntos cobrados nas provas do Enade nos anos de 2006, 2009, 2012 e 2015.

Quadro 10: Assuntos relacionados a cada necessidade dos contratantes

Necessidades dos Contratantes	Assuntos relacionados
1. O administrador precisa adaptar a <u>estrutura física</u> da organização para permitir melhor <u>comunicação e relacionamento interpessoal</u>	Estrutura física; comunicação; e relacionamento interpessoal
2. O administrador precisa <u>comunicar</u> de maneiras diferentes a depender do <u>contexto</u> que está inserido	Comunicação e contexto, contingência ou adaptação
3. O administrador precisa ser claro e objetivo ao <u>comunicar</u> , a fim de evitar <u>ruídos e barreiras</u> à comunicação.	Comunicação; ruídos e barreiras
4. O administrador precisa conhecer a <u>cultura</u> em que está inserido, a fim de evitar falhas na <u>comunicação</u> .	Comunicação e cultura
5. O administrador precisar usar a <u>comunicação</u> para <u>gerir conflitos</u> .	Comunicação e gestão de conflitos
6. O administrador, enquanto <u>líder</u> , precisa influenciar pessoas através da <u>comunicação</u> .	Liderança; comunicação e influência
7. O administrador e <u>líder</u> tem que utilizar a <u>comunicação</u> para agir como <u>monitor</u> e	Liderança, comunicação e papéis do administrador

<u>disseminador de informações</u>	
8. O administrador precisa ser um <u>elemento de ligação</u> entre departamentos para gerenciar o <u>trabalho em equipe</u>	Papéis do administrador e trabalho em equipe
9. O administrador precisa ter fluência em mais de um <u>idioma</u> para trabalhar em empresas de fruticultura do Vale do São Francisco	Comunicação e idiomas
10. O administrador precisa saber se expressar com clareza e objetividade através da <u>escrita</u> .	Comunicação escrita
11. O administrador precisa <u>comunicar</u> também através dos <u>gestos, postura e comportamento</u>	Comunicação não verbal

Fonte: Autora

A próxima seção faz uma relação entre as questões do Enade apresentadas na seção anterior com as necessidades dos contratantes no que diz respeito às competências comunicativas, aqui apresentadas.

4.4. Relação entre as questões da prova do Enade e o que os contratantes esperam no que se refere à comunicação do administrador

Essa seção busca atingir o terceiro objetivo específico desse trabalho, sendo ele: Confrontar a forma como o Enade lida com o tema comunicação com as necessidades dos contratantes no que diz respeito à competência comunicativa. Para tanto, procurar-se-á identificar a relação entre as questões e as necessidades, a fim de compreender se o instrumento avalia ou não o que os contratantes esperam do profissional com formação em administração.

Entendendo todas as necessidades e os assuntos que estão relacionados a cada uma, faz-se mister compreender quais os assuntos que estão relacionados as questões do Enade já apresentadas na seção 4.2.1. Desta forma, elaborou-se três quadros, apresentados a seguir:

Quadro 11: Assuntos relacionados às questões da prova de 2006

Questão	Assuntos relacionados
QUESTÃO 27 Na maioria dos <u>serviços</u>, o pessoal de <u>atendimento ao cliente</u> necessita de treinamento em <u>habilidades interpessoais</u>. PORQUE Na maioria dos serviços, a produção e a entrega acontecem simultaneamente entre o pessoal de atendimento e o cliente.	Serviços; atendimento ao cliente; e habilidades interpessoais.
QUESTÃO 40 – DISCURSIVA Você foi contratado como Gerente da área de Informática da Cia. DEBUG, cujo maior objetivo é a implantação de um novo <u>sistema</u> vital para a empresa, pois a mesma vem perdendo <u>clientes</u> importantes e cometendo erros irreparáveis. Sua <u>equipe</u> já está completa e conta com um grupo de 20 pessoas. Nesta equipe, existem pessoas que são fundamentais para o bom andamento do processo, pois elas, além de deterem <u>informações</u>, também são respeitadas por todo o grupo. São elas: - Antônio, que é o mais antigo na equipe, acompanhou todas as implantações anteriores, conhece minuciosamente todos os processos e, em função do seu vasto conhecimento, é respeitado por todos. Entretanto, é resistente a mudanças. - Sílvio é “um boa praça”. Sempre alegre, adora festas, tudo é motivo de comemoração. Analista de Sistemas altamente técnico, conhece tudo referente a esta implantação e em relação à empresa. Peça-chave no processo, é pouco concentrado e tem estabilidade no emprego, o que o leva a ser um pouco “folgado”. - Maria, chefe do setor de vendas, é a que mais deverá utilizar o novo sistema. Altamente resistente ao uso de computadores, alega que não precisa do sistema e prefere que aumentem o quadro de pessoal, já que todos os <u>documentos</u> devem ser conferidos manualmente. Explique como deverá ser a atuação do Gerente em relação a essa equipe, visando a minimizar a <u>resistência à mudança</u>, no processo de implantação do novo sistema.	Sistema; clientes; trabalho em equipe; informações; documentos; resistência à mudanças.

Fonte: Autora

Quadro 12: Assuntos relacionados às questões da prova de 2009

Questão	Assuntos relacionados
QUESTÃO 19: Leia o trecho: Dois membros do comitê de gestão dos Jogos Olímpicos de 2016, no	Conflito organizacional

Rio de Janeiro, discordam quanto ao local onde devem ser realizadas as provas de remo. Pode-se afirmar que o <u>conflito</u> entre esses dois membros será prejudicial para o desempenho do comitê. PORQUE O conflito não é possível de ser administrado, uma vez que resulta da incompatibilidade interpessoal ou de relacionamento entre dois ou mais membros de um grupo.	
QUESTÃO 34: Buscando obter maior conectividade e velocidade de <u>transmissão de dados</u>, a empresa Alfa – uma das maiores livrarias do país – implantou recentemente uma <u>intranet</u>. A respeito dessa implantação, é CORRETO afirmar que a empresa A) criou uma rede de comunicação para realizar comércio eletrônico com seus clientes sem restrição de horário. B) criou uma rede de comunicação que permite a integração com sua cadeia de suprimentos, ao possibilitar a interconexão com fornecedores e clientes. C) gerou uma rede de comunicação que permite a troca de informações referentes a pedidos e dados financeiros com os seus fornecedores. D) implantou uma rede local privativa, com funcionalidades similares à da internet, que dará suporte à comunicação, ao gerenciamento e ao planejamento dos seus negócios. E) implantou um servidor para conexão com outros servidores de internet, que dá a ela a possibilidade de obter processamento distribuído.	Transmissão de dados; intranet; comunicação
QUESTÃO 39 – DISCURSIVA: Presente no mercado de móveis e eletrodomésticos desde a década de 1960, a rede Conforto do Lar possui, atualmente, 27 lojas espalhadas no interior de um estado brasileiro. O crescimento desordenado do negócio, contudo, colocou a empresa diante de alguns problemas operacionais. A Conforto do Lar enfrenta um número expressivo de reclamações de <u>clientes</u> e de processos abertos no Procon, a respeito da entrega de produtos. De fato, existem problemas graves de <u>comunicação</u> entre os vários departamentos envolvidos com o atendimento ao cliente, o que tem acarretado inúmeros <u>conflitos</u>. Em função da atual organização das atividades, existe um verdadeiro “jogo de empurra” acerca da responsabilidade, tanto sobre os problemas enfrentados quanto sobre o tipo de solução a ser empregado. Paulo, um jovem consultor, recentemente graduado em Administração, fez o seu diagnóstico da situação: as tarefas dos funcionários de cada departamento não estão bem definidas devido ao crescimento desestruturado da empresa. Esse problema é agravado pelo fato de o fundador da empresa, Sr. Pedro, sempre ter adotado uma postura paternalista, cultivando uma <u>relação</u> próxima e amigável com os seus subordinados diretos (responsáveis pelos diferentes departamentos). Paulo, por sua vez, tem consciência de que os problemas não são fruto da falta de competência ou da experiência desses funcionários e precisa convencer o Sr. Pedro sobre a necessidade de modificar o seu <u>estilo de liderança</u>, de forma a solucionar os problemas da empresa. Em que medida as teorias da	Clientes; comunicação; conflitos; relacionamento; estilo de liderança.

liderança contingencial ajudariam Paulo a reunir argumentos para convencer o Sr. Pedro a resolver o problema relatado? Justifique.

Fonte: Autora

Quadro 13: Assuntos relacionados às questões da prova de 2015

Questão	Assuntos relacionados
QUESTÃO 15 O <u>processo de comunicação</u> envolve elementos essenciais, como emissor, receptor, mensagem, canal e código. Em relação às <u>barreiras</u> que dificultam a comunicação, avalie as afirmações a seguir: I. As barreiras à comunicação são variáveis que interferem na interpretação ou transmissão adequada das ideias entre indivíduos ou grupos. II. O emprego de palavras ambíguas e a distância entre o emissor e o receptor configuram-se como barreiras externas à comunicação. III. O uso de línguas diferentes pelo emissor e pelo receptor e a iluminação do espaço onde eles se comunicam são barreiras internas à comunicação.	Processo de comunicação e barreiras.
QUESTÃO 23 A <u>comunicação organizacional</u> é um sistema articulado que tem início em um objetivo bem formulado, que permita que o processo siga seu fluxo, tornando-se parte do <u>sistema</u> organizacional. A situação descrita a seguir exemplifica essa afirmativa. Em uma reunião de <u>planejamento</u> de uma empresa, ficou decidido que os projetos estratégicos seriam implementados de acordo com cronograma elaborado em conjunto com os executivos das outras áreas da empresa. Essa demanda foi registrada em um instrumento formal e enviada aos setores responsáveis por divulgar a <u>decisão</u>. Contudo, dois meses após a reunião, um projeto estratégico que tinha previsão de implantação para o mês 10 foi implementado no mês 8, o que consumiu parte do orçamento previsto para outro projeto estratégico. Considerando o conjunto de informações apresentadas, avalie as asserções a seguir e a relação proposta entre elas. I. A antecipação de implementação do projeto estratégico pode ter sido resultado de falha no sistema de comunicação organizacional. PORQUE II. Um <u>ruído</u> na comunicação organizacional pode desarticular receptor e emissor, prejudicando a mensagem enviada e colocando em risco a estratégia estabelecida pela organização.	Comunicação; sistema; planejamento; decisão; ruído
QUESTÃO 28 Atualmente, um dos aspectos a ser observado para uma empresa tornar-se competitiva é a necessidade de que seus <u>recursos humanos</u> apresentem elevados níveis de produtividade, o que depende da	Recursos humanos; capacitação; motivação; liderança; empowerment;

<u>capacitação</u>, <u>motivação</u> e <u>liderança</u>. Ciente dessa necessidade, uma empresa contratou uma consultoria para analisar seus recursos humanos, visto que o respectivo departamento vem executando, exclusivamente, rotinas de departamento pessoal. Considerando esse contexto, avalie as estratégias sugeridas pela consultoria à empresa descritas nas afirmações a seguir: I. Adotar <u>empowerment</u>, descentralizando os poderes, proporcionando autonomia aos funcionários para tomar <u>decisões</u>, que tradicionalmente têm sido confiadas aos chefes. II. Realizar <u>dowsinzing</u>, para terceirizar algumas atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa. III. Buscar <u>liderança</u> autocrática para motivar os colaboradores.	decisões; dowsinzing.
---	------------------------------

Fonte: Autora

Analizando os quadros apresentados, fica claro que ainda que os entrevistados tenham falado sobre a comunicação entre empresa e cliente, o foco foi em relação à negociação, e a questão 27 da prova de 2006 trata da relação com o cliente, mas levando em consideração habilidades interpessoais que, embora importantes, não foram discutidas pelos contratantes. A questão 40 desse mesmo ano trata do trabalho em equipe com foco na gestão da mudança. Ao tratar sobre trabalho em equipe, os contratantes afirmaram, principalmente, o papel do administrador em ser um elemento de ligação entre os departamentos. Entretanto, vê-se que essa questão se aproxima do que os contratantes esperam do administrador no quesito de influenciar pessoas, mesmo que não esteja explícito na questão, fica claro no padrão de resposta que o gestor precisa influenciar a equipe para gerir a mudança.

As questões 19 e 39 de 2009 trataram de um tema bastante discutido pelos contratantes. Essas questões se aproximam do que se discute em relação à gestão de conflitos, em que os contratantes afirmam que o conflito pode gerar problemas de relacionamento e, portanto, através da comunicação, o administrador precisa geri-los. Outro assunto tratado na prova de 2009 foi o uso da tecnologia da informação para a comunicação organizacional, assim, a questão 34 trata sobre o uso da intranet. Apesar de não falar diretamente da intranet, os entrevistados abordaram sobre o uso de tecnologia da informação para a comunicação

organizacional quando identificaram a necessidade da comunicação escrita, e esse não é o foco da questão em análise.

A prova de 2015, por sua vez, apresenta duas questões que tratam de barreiras e ruídos na comunicação. Os contratantes afirmaram que é importante o administrador ter cuidado com essas barreiras e ruídos, fato que pode gerar sérios problemas organizacionais. Por fim, a questão 38 desse mesmo ano trata sobre o estilo de liderança autocrático que, de maneira indireta, tem relação com a comunicação, mas não foi abordado pelos contratantes.

Para compreender se o Enade tem avaliado o que os contratantes esperam de um profissional de administração, faz-se necessário resgatar, de maneira analítica, as 11 necessidades que foram identificadas. Uma delas é a boa utilização da estrutura física da empresa, a fim de facilitar a comunicação e o relacionamento interpessoal. Sendo assim, o profissional em formação precisa ter contato com o ambiente físico organizacional e, para tanto, se faz necessária à aproximação entre universidades/faculdades e empresas.

O administrador precisa também levar em consideração o contexto em que está inserido para comunicar. Isso é discutido por praticamente todos os contratantes, principalmente, pelo fato de estarem inseridos num contexto agrícola, em que, a maioria dos funcionários, principalmente os do nível operacional, são indivíduos sem formação acadêmica. Desta forma, a depender de quem e onde será feita a comunicação, o vocabulário e a forma de comunicar precisa ser diferente e o administrador precisa compreender isso.

Outra necessidade bastante discutida é a questão da objetividade e clareza ao transmitir informações. O administrador precisa evitar ao máximo os ruídos e barreiras à comunicação e, portanto, precisa ser preparado para passar as informações de maneira simples, sendo tolerante e paciente para repetir as informações quantas vezes for necessário. Nesse sentido, durante a graduação essa preparação deve existir através de incentivos à participação do aluno em sala de aula, bem como, avaliação no quesito comunicação também,

e não apenas avaliação do conteúdo. É importante ressaltar que o feedback é parte da avaliação e, portanto, os alunos precisam entender em que falharam e como podem melhorar.

Além disso, de acordo com os contratantes, o administrador precisa conhecer a cultura em que está inserido, pois isso vai influenciar na maneira como deve tratar as pessoas e, conseqüentemente, evitar falhas na comunicação e conflitos pessoais. Nesse sentido, o administrador precisa conhecer a realidade do contexto local e conseguir compreender as reais necessidades desse mercado. Cabe aos docentes e coordenadores incentivarem e oferecerem disciplinas mais específicas que se enquadrem e se relacionam com o mercado local, além da experiência prática. Cabe ainda uma reflexão no que diz respeito à prova do Enade, pois por ser geral e atingir à todas as regiões da mesma maneira, pode ser um dos fatores que acaba distanciando o instrumento das necessidades dos contratantes.

Sabendo que as organizações não estão livres de conflitos e que, inclusive, alguns conflitos podem ser positivos para o ambiente empresarial, se bem gerenciados; os contratantes afirmam que necessitam de administradores que saibam gerenciar conflitos. Nesse sentido, afirmam ainda que esse gerenciamento depende, fundamentalmente, da comunicação. Os graduandos precisam ser preparados para gerir a diversidade nas organizações, sendo estimulados a discutirem e proporem soluções em situações conflitantes.

A sexta necessidade identificada, diz respeito à influência que os administradores precisam exercer. Assim, esses profissionais têm que, através da comunicação, influenciar funcionários, clientes, parceiros e fornecedores. Essa necessidade está também relacionada ao fato do administrador precisar conhecer a cultura em que está inserido e, além disso, conhecer a cultura em que o indivíduo que está sendo influenciado está inserido, sendo assim, terá argumentos para exercer a influência.

Para obter esse conhecimento, os administradores precisam desempenhar o papel de monitor. Nesse sentido, os alunos precisam ser incentivados a pesquisar, fazer análises

ambientais, a fim de monitorar as informações e poderem compreender a importância desse monitoramento. Além de monitorar, os contratantes também informaram que necessitam de profissionais que disseminem as informações e conhecimentos. Para tanto, os administradores em formação precisam ser preparados para compartilhar conhecimento e não para serem profissionais egoístas, que acreditam que apenas eles devem deter determinado conhecimento.

Quando se trata do trabalho em equipe, os contratantes afirmam que necessitam que o administrador desempenhe o papel de elemento de ligação, a fim de proporcionar coesão aos trabalhos nos diferentes setores. Nesse sentido, o aluno precisa ser preparado e cobrado para entender a organização de maneira sistêmica, conseguindo relacionar as atividades das diferentes áreas. Assim, percebe-se a forte interligação entre os dois papéis apresentados anteriormente, já que para promover essa ligação entre os setores, precisa-se monitorar e disseminar as informações no ambiente empresarial.

No quesito negociação, os contratantes afirmam que a comunicação é imprescindível. Nesse sentido, os mesmos necessitam que o profissional de administração tenham condições de se comunicar com clientes externos, já que os principais clientes das empresas de fruticultura da região estudada estão na Europa e Estados Unidos. Assim, esperam que o profissional consiga se comunicar, pelo menos, em inglês, apesar do espanhol também ser muito importante. Levando-se em consideração o processo de internacionalização e essa aproximação cada vez maior entre países, os cursos de administração deveriam se preocupar em preparar os graduandos para esse contexto, conscientizando-os e incentivando-os.

Além de todas essas necessidades que envolvem, basicamente, o uso da fala, os contratantes também apontaram a necessidade do administrador desenvolver a competência de se comunicar através da escrita. Os entrevistados afirmam que há uma dificuldade grande na comunicação escrita, por parte dos administradores. É preciso que os docentes também se

preocupem em avaliar isso nos discentes, visto que, ao chegarem ao mercado de trabalho deixam muito a desejar, conforme fica claro na fala de alguns entrevistados.

Por fim, os contratantes afirmam que necessitam de administradores que, ao se comportarem e manterem uma determinada postura, comuniquem uma forma de agir aos demais funcionários. Nesse sentido, os contratantes tratam da comunicação não verbal, sugerindo que os administradores precisam agir de forma positiva para que seja replicado pelos seus subordinados. Os estudantes de administração precisam desenvolver isso durante a graduação também, e à medida que tem contato com empresas e empresários, fica mais fácil de conhecer as posturas e comportamentos mais adequados.

Analisando as questões do Enade sobre a competência comunicativa, bem como, identificando as principais necessidades dos contratantes do Vale do São Francisco no que diz respeito a essa competência, buscou-se responder a pergunta de pesquisa desse trabalho, que envolve **compreender o quão o Enade aproxima ou distancia egressos de cursos de Administração de Instituições de Ensino Superior do Vale do São Francisco das necessidades dos contratantes, especificamente no que diz respeito à competência comunicativa de candidatos a empregos no mercado de trabalho local**. Nesse sentido, elaborou-se um quadro em que é abordado se o Enade avalia ou não os pontos apresentados como necessidades dos contratantes em relação ao administrador.

Quadro 14: Identificação se o Enade avalia ou não as necessidades dos contratantes no que diz respeito à competência comunicativa

Principais Necessidades dos Contratantes	Avalia ou não avalia
1. O administrador precisa adaptar a estrutura física da organização para permitir melhor comunicação e relacionamento interpessoal	Não avalia
2. O administrador precisa comunicar de maneiras diferentes a depender do contexto que está inserido	Não avalia
3. O administrador precisa ser claro e objetivo ao	Avalia

comunicar, a fim de evitar ruídos e barreiras à comunicação.	[Questões 15 e 23 da prova de 2015]
4. O administrador precisa conhecer a cultura em que está inserido, a fim de evitar falhas na comunicação.	Não avalia
5. O administrador precisar usar a comunicação para gerir conflitos.	Avalia [Questões 19 e 39 da prova de 2009]
6. O administrador, enquanto líder, precisa influenciar pessoas através da comunicação.	Avalia [Questão 40 de 2006]
7. O administrador e líder tem que utilizar a comunicação para agir como monitor e disseminador de informações	Não avalia
8. O administrador precisa ser um elemento de ligação entre departamentos para gerenciar o trabalho em equipe	Não avalia
9. O administrador precisa ter fluência em mais de um idioma para trabalhar em empresas de fruticultura do Vale do São Francisco	Não avalia
10. O administrador precisa saber se expressar com clareza e objetividade através da escrita.	Não avalia
11. O administrador precisa comunicar também através dos gestos, postura e comportamento.	Não avalia

Fonte: Autora

Considerando o quadro apresentado, conclui-se que o Enade mais se distancia do que se aproxima das necessidades dos contratantes no que diz respeito à competência comunicativa do administrador, visto que das 11 necessidades apontadas, as questões analisadas avaliam apenas 03 delas. É importante destacar que, embora não seja o objetivo final do Enade, ele teria um efeito mais positivo se levasse em consideração as necessidades do mercado, visto que iria abrir os olhos dos contratantes em relação à importância do instrumento, ao passo que iria despertar mais interesse por parte dos docentes e, principalmente, discentes.

Além disso, é preciso que seja feita uma reflexão acerca da importância da linguagem e da comunicação, por parte dos docentes, discentes e de quem elabora o instrumento de avaliação. Feitosa (2015) identificou que há negligência por parte dos cursos no que diz respeito à importância dada a esse tema e fica claro aqui que há também negligência por parte

do instrumento de política pública que avalia o discente. Essa pode ser a resposta, portanto, do porque os recém-formados mais se distanciam do que se aproximam das necessidades dos contratantes, conforme ficou claro nas falas da maioria dos entrevistados.

É possível compreender, ainda, que a avaliação que tem sido feita pelo Enade não promove mudanças e nem melhorias dos avaliados, já que esses são avaliados no último semestre e não se tem um feedback efetivo sobre seu desempenho, sobretudo, nas questões discursivas. Até nesse ponto, fica claro a ‘desimportância’ dada à comunicação do administrador. As questões discursivas deveriam ser um dos meios de se avaliar a comunicação escrita do profissional, entretanto, na chave de correção apresentada no gabarito que é divulgado, não leva em consideração questões de coesão, objetividade e clareza; avaliando apenas o conteúdo teórico.

Seria importante, portanto, que houvesse um incentivo aos alunos, para que esses pudessem verificar em que erraram e como poderiam melhorar, pois, de acordo com Vasconcellos (2000 apud SANTANA, 2010) o processo de avaliação deve envolver uma reflexão crítica sobre a prática, dando condições de se tomar decisões com o intuito de se resolver problemas identificados.

Outro ponto que merece reflexão é a exigência do administrador se comunicar em outros idiomas. O Enade precisa levar em consideração também esse aspecto, já que a tendência é que exista cada vez mais a aproximação entre mercados externos e, portanto, os profissionais precisam ser preparados para isso.

Por fim, questiona-se o caráter generalista dado ao Enade. A prova é composta por questões que abrangem a administração de maneira ampla, sem levar em conta as peculiaridades de cada ramo e de aspectos regionais. Nosso país é multicultural e rico em organizações que atuam em ramos diversos, sugere-se, portanto, que ao levar em consideração as necessidades dos contratantes para a elaboração do instrumento, crie-se uma subdivisão nas

provas, incluindo questões relacionadas à aspectos peculiares do mercado e economia de cada região.

Compreendendo esses aspectos que mais distanciam do que aproximam o Enade das necessidades dos contratantes de empresas de fruticultura do Vale do São Francisco, finaliza-se esse trabalho com a apresentação das considerações finais a seguir.

5 Considerações Finais

O trabalho acadêmico promove ou, pelo menos, deveria promover uma reflexão sobre determinado assunto e, conseqüentemente, gerar melhorias. Um assunto que precisa ser discutido e que ainda é muito tímido em nosso país é o ensino superior em Administração. Muitas são as falhas reproduzidas quando se trata desse tema, mas poucas são as discussões e alternativas que proporcionem mudanças e melhorias.

Compreendendo algumas fragilidades na formação do administrador, advindas, principalmente, da grande preocupação com a quantidade de cursos ofertados *versus* a qualidade na formação desses administradores; entendendo o Enade como um instrumento de uma política pública que deveria se preocupar com as necessidades do mercado de trabalho; bem como, compreendendo a importância da comunicação para a formação do administrador, esse trabalho buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: **O quão o Enade aproxima ou distancia egressos de cursos de Administração de Instituições de Ensino Superior do Vale do São Francisco das necessidades dos contratantes, especificamente no que diz respeito à competência comunicativa de candidatos a empregos no mercado de trabalho local?**

Nesse sentido, a presente pesquisa objetivou causar uma reflexão no que diz respeito ao ensino superior em Administração no Brasil, mais precisamente, na região do Vale do São Francisco, a fim de se pensar em melhorias no ensino e na avaliação. Assim sendo, os principais pontos discutidos dizem respeito às necessidades dos contratantes da referida região, bem como, o que tem sido abordado nas provas do Enade, no que se refere à competência comunicativa do administrador.

Entendeu-se aqui como competência comunicativa, aspectos que envolvem o uso da fala, da escrita ou de gestos que transmitem alguma informação no ambiente organizacional. Desta forma, com a inserção preliminar em campo, bem como, com a análise dos documentos que apresentam as diretrizes do Enade e a resolução do Conselho Nacional de Educação que trata das competências que devem ser adquiridas pelo administrador, denominou-se especialidades de natureza comunicativa, os aspectos que envolvem os temas liderança, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, e negociação, além do processo de comunicação. Vale ressaltar que a comunicação é imprescindível para o profissional de administração, sendo um dos principais recursos utilizados para um trabalho eficaz e eficiente.

Fica claro que administração é o curso que mais tem sido ofertado nas Universidades e Faculdades Brasileiras, formando anualmente muitos profissionais na área. Entretanto, faz-se necessário refletir sobre a qualidade desses profissionais “lançados” no mercado. Será que existe mercado suficiente para tanta gente? E se existe, esses profissionais estão sendo preparados adequadamente para suprir a necessidade desses contratantes? No Vale do São Francisco, os contratantes entrevistados afirmaram que, de maneira geral, os recém-formados mais se distanciam do que se aproximam das necessidades deles.

É importante ressaltar também, sobre a importância das políticas públicas, principalmente as que envolvem avaliação do ensino superior, que deveriam promover a melhoria no ensino e, conseqüentemente, na qualificação desses profissionais. Nesse trabalho, enfatizou-se como política pública de avaliação o Exame Nacional de desempenho dos Estudantes (Enade). Ficou claro, portanto, que o Enade tem avaliado conteúdos adquiridos durante o curso, e as provas realizadas até 2015 demonstram pouca preocupação em avaliar a competência comunicativa do administrador. Isso fica ainda mais evidente quando se faz a comparação entre as questões e as necessidades dos contratantes entrevistados, concluindo-se

que há mais distanciamento do que aproximação entre as questões que tratam da competência comunicativa e o que os contratantes esperam dos profissionais nesse quesito.

Ainda em relação ao Enade, conclui-se que apesar da relevância do instrumento, este precisa ser revisto, principalmente por ser um instrumento que avalia e não busca o aprimoramento de quem o realizou, visto que o graduando vai para o mercado, sem passar pelo processo de melhorias. Além disso, por não influenciar na inserção do recém-formado no mercado de trabalho, muitas vezes não é levado a sério pelos estudantes o que acaba gerando um dado que pode não condizer com a realidade.

Desta forma, de acordo com os contratantes que conhecem o Enade, esse não é um instrumento utilizado no processo de seleção, embora a maioria entenda que seja importante. Sugere-se, portanto, que seja revisto tanto o conteúdo apresentado, quanto a estrutura e o método dessa avaliação. Assim, as necessidades dos contratantes precisam ser levados em consideração na construção do Enade e, embora não seja o objetivo final desse instrumento, ele possa auxiliar no processo de inserção do graduando no mercado de trabalho, proporcionando, ainda, motivação e empenho por parte desses estudantes.

Além disso, os componentes dos cursos de administração, tais como professores e coordenadores, também precisam refletir sobre a formação desses profissionais. O objetivo de qualquer curso de administração é, ou deveria ser, promover a inserção do graduado num mercado que está cada vez mais competitivo e, portanto, exigente no quesito qualificação. Mas como promover uma inserção qualificada sem conhecer esse mercado? É importante que os indivíduos que estão na universidade/faculdade, principalmente pública, sejam formados também como cidadãos reflexivos e críticos. Entretanto, tem-se dado muita relevância a esse aspecto mais teórico e pouco tem sido discutido sobre o que o mercado espera desse profissional.

Os contratantes do Vale do São Francisco abordam que existe uma lacuna entre os cursos de administração e o mercado de fruticultura local, visto que não há parcerias e contatos entre universidades/faculdades e empresas. Nesse sentido, essa região possui uma peculiaridade no que diz respeito à produção e exportação de frutas, demandando de administradores qualificados e que, segundo os contratantes, muitas vezes desconhece esse mercado devido à falta de aproximação.

Levando-se em consideração tudo o que foi discutido, conclui-se que há um distanciamento entre o curso de administração, os contratantes e o instrumento de política pública. Duas hipóteses são levantadas: o curso de administração não se preocupa com as necessidades dos contratantes e, por isso, o instrumento de política pública também não reconhece essa importância, ou vice versa; por preparar os estudantes para realizar uma avaliação no final do curso, leva-se em consideração que esta não se aproxima do mercado e, assim, os cursos também não se preocupam em se aproximar.

Faz-se mister advertir que essa conclusão se deve à pesquisa realizada com os contratantes de uma região específica e, portanto, pode não ser aplicável a outras regiões. Sugere-se, portanto, que outras regiões do país sejam pesquisadas para que novas conclusões surjam ou haja uma corroboração do que se concluiu aqui.

Por fim, ressalta-se novamente a relevância da pesquisa tanto para administradores formados ou em formação, que poderão conhecer algumas necessidades dos contratantes; para os componentes do curso de administração, que deverão refletir sobre o processo de ensino-aprendizagem e a importância da comunicação para o profissional de administração; para os componentes da gestão pública que discutem o ensino no Brasil, bem como; para os contratantes que necessitam de profissionais qualificados.

Sugere-se, portanto, que os alunos cobrem às universidades/faculdades essa aproximação com o mercado local; que os coordenadores e professores de administração

procurem conhecer a realidade local, a fim de proporcionar aos alunos o conhecimento referente ao contexto em que estão inseridos, bem como, a aproximação com a vida prática, através de contato e parcerias com empresas. Sugere-se também que os responsáveis pela realização e criação da prova do Enade, insira o mercado nesse processo, identificando as reais necessidades, bem como, conscientizando os contratantes e alunos sobre a importância desse instrumento. Nesse sentido, propõe-se um alinhamento entre os componentes do curso, o mercado local, e os responsáveis pela elaboração do Enade.

Referências

AIUB, Giovani Forgiarini. **Um breve histórico sobre os estudos da Linguagem:** (in)definições do objeto a partir de leituras de Saussure. Disponível em: <<http://www.inventario.ufba.br/07/UmBreveHistoricoSobreOsEstudosDaLinguagem.pdf>>. Acesso em agosto de 2015.

ALVARÃES, Alberto Carlos Teixeira. **A formação geral de estudantes do curso de Administração de Empresas:** propostas a partir das constatações do ENADE. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP, 2009.

ARRUDA, Mônica Bomfim de. **A comunicação e o Processo de Negociação Internacional.** Dissertação (Mestrado). EASP/FGV. São Paulo/SP, 2001.

BACHMAN, Lyle F. **A habilidade comunicativa de linguagem.** [Traduzido por Niura Maria de Fontana]. Linguagem & Ensino, vol. 6, nº 1, 2003.

BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e Filosofia da Linguagem.** 12ª Edição. HUCITEC, 2006. Disponível em: <http://www.fecra.edu.br/admin/arquivos/MARXISMO_E_FILOSOFIA_DA_LINGUAGEM.pdf>. Acesso em agosto de 2015.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. **Plano de Ação para Potencializar o Desenvolvimento do Pólo Petrolina-Juazeiro.** BANCO DO NORDESTE, Nov., 1996.

BITENCOURT, Cláudia Cristina; KLEIN, Maria Josefina. **Desenvolvimento de Competências:** A percepção dos Egressos do curso de graduação em Administração. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 2007.

BITTENCOURT, Hélio Radke; VIALI, Lorí; CASARTELLI, Alam de Oliveira; RODRIGUES, Alziro Cesar de M. **Uma análise da relação entre os conceitos Enade e IDD.** Estudos em Avaliação Educacional v. 19, n. 40, maio/ago. 2008.

BRAGA, Gustavo Bastos; OLHER, Bruno Silva; REIS, Francimar Natália Cruz; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues de. **Análise da formação curricular dos cursos de Administração oferecidos por Instituições Federais na Zona da Mata Mineira à luz da resolução cne/ces nº 4 - de 13 de julho de 2005.** Revista Administração em Diálogo – RAD. ISSN 2178-0080. Vol. 13, nº 3. São Paulo/SP, 2011.

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria Normativa nº 6, de 22 de junho de 2012.** Brasília/DF, 2012.

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria Normativa nº 159, de 09 de setembro de 2008.** Brasília/DF, 2008.

BRASIL, Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996,** Brasília/DF, 1996.

BRASIL, Ministério da Educação. **Resolução nº 02, de 4 de outubro de 1993**. Brasília, 1993.

BRASIL, Ministério da Educação. **Lei 4.769, de 09 de setembro de 1965**. Brasília, 1965.

BRASIL, Presidência da República. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Brasília/DF, 2004.

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007**. Brasília/DF, 2007.

BRASIL, Presidência da República. **Lei nº 10.473, de 27 de junho de 2002**. Brasília/DF, 2002.

BUSTAMANTE, Paula Margarita Andrea Caris. **A Fruticultura no Brasil e no Vale do São Francisco: Vantagens e Desafios**. Revista Econômica do Nordeste. Volume 40, número 01. Janeiro-março, 2009.

CAETANO, José Manuel Martins. **Estilo de Liderança e Relações Interpessoais e Intergrupais em Contexto Escolar**. Dissertação (Mestrado). Universidade Aberta – Lisboa, 2005.

CASTRO, Cláudio de Moura. **O Ensino de Administração e seus dilemas**. Seminário sobre o ensino de Administração no Brasil – EAESP/FGV. Brasília-DF, 1981.

CHAVES, Sandramara M. **A avaliação da aprendizagem no ensino superior: realidade, complexidade e possibilidades**. 2003. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

CHOMSKY, Noam. **Novos Horizontes no Estudo da Linguagem**. DELTA, vol. 13 special issue, São Paulo, 1997. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010244501997000300002&%20script=sci_arttext>.
 Acesso em agosto de 2015.

CNE – Conselho Nacional de Educação. **Resolução nº 04, de 13 de julho de 2005**. Brasília/DF, D.O.U, 2005.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. – 7 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORRÊA, Marianna. **Exame nacional de desempenho dos estudantes: um estudo comparativo entre as diretrizes do exame e os aspectos didáticos - pedagógicos do Curso de Administração**. X ANPED SUL, Florianópolis, outubro de 2014.

CORREIA, Rebert Coelho; ARAÚJO, José Lincoln Pinheiro; CAVALCANTI, Érico de Barros. **A Fruticultura como Vetor de Desenvolvimento: O Caso dos Municípios de Petrolina (PE) e Juazeiro (BA)**. Disponível em: <
<http://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/bitstream/doc/134327/1/OPB427.pdf>>. Acesso em agosto de 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CUNHA, L. A. O Ensino Superior no Octênio FHC. **Educação e Sociedade**, v. 24, n. 82. Campinas, 2003.

DEMO, Pedro. **Saber pensar**. 5 ed.- São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2007.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS, Carmem Lúcia. **Avaliação da capacitação pedagógica do docente de ensino superior através de uma escala de atitudes**. 2001. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Estadual Paulista, Marília, 2001.

DIAS, Carmem Lúcia; Horiguela Maria de Lourdes Morales; Marchelli, Paulo Sergio. **Políticas para avaliação da qualidade do Ensino Superior no Brasil: um balanço crítico**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v.32, n.3, p. 435-464, set./dez. 2006.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: O homem, a Administração e a sociedade**. 7ª Ed. São Paulo: Nobel, 2006.

FEITOSA, Rafaela A. Valença de Araújo Ribeiro. **Importa ao Administrador Comunicar-se? O Ensino da Comunicação na Formação do administrador em IES do Grande Recife/PE**. Dissertação de Mestrado (UFPE) - Recife, 2015.

FILGUEIRAS, Fernando de Barros. **Guerreiro Ramos, a redução sociológica e o imaginário pós-colonial**. Caderno CRH, vol. 25, nº 65, ISSN 0103-4979. Salvador, 2012.

FISCHER, Tânia. **A formação do administrador brasileiro na década de 90: crise, oportunidade e inovações nas propostas de ensino**. Revista de Administração Pública – RAP. Rio de Janeiro, 1993.

FISCHER, Tânia; WAIANDT, Claudiani; FONSECA, Renata Lara. **A história do ensino em administração: contribuições teórico-metodológicas e uma proposta de agenda de pesquisa**. Revista de Administração Pública – RAP. Rio de Janeiro, 2011.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de Competência**. RAC, Edição Especial 2001.

GIESELER, Maurício. **O salário de ingresso de diversas profissões, e dos advogados também**. Disponível em: < <http://blog.portalexamedeordem.com.br/blog/2015/08/o-salario-de-ingresso-de-diversas-profissoes-e-dos-advogados-tambem-2/>>. Acesso em agosto de 2015.

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

GODOI, Elena. **O que as ciências da linguagem podem dizer para os estudos em comunicação organizacional?** Organicom, nº 09, 2008.

GOVERNO DA BAHIA. **Plano de Desenvolvimento do APL de Fruticultura do Vale do São Francisco – Bahia**. Secretaria de Ciência Tecnologia e Inovação – SECTI. Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial, Salvador/BA, 2008.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2013**. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2014/coletiva_censo_superior_2013.pdf>. Acesso em junho de 2015.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Portaria nº 239, de 10 de junho de 2015**. Publicada no Diário Oficial de 12 de junho de 2015, Seção 1, pág. 25. Brasília/DF, 2015a.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Portaria nº 217, de 10 de junho de 2015**. Publicada no Diário Oficial de 12 de junho de 2015, Seção 1, pág. 17. Brasília/DF, 2015b.

ITUASSU, Laura Trindade; GOULART, Íris Barbosa; DURÃO, Edson Andrade. **Inovação em sala de aula: mapeamento de competências profissionais de alunos de pós-graduação**. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP, 2009.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza; LUZ, Talita Ribeiro da. **Competências Profissionais e Modernidade Organizacional: Coerência ou contradição?** RAE, vol. 44, Edição Especial. Minas Gerais/MG, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MANZINI, Eduardo José. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. Depto. De Educação Especial, Programa de Pós Graduação em Educação, Unesp, Marília/SP. Disponível em: < <http://www.sepq.org.br/IIisipeq/anais/pdf/gt3/04.pdf>>. Acesso em agosto de 2015.

MARIANTE, Maria Alvina Pereira; COSTA, Arlete E. Kunz da; HAHN, Giselda V.; GIRELLI, Maribel; PIRES, Karen Daniela. **Habilidades e Competências: Diretrizes da prova do Enade de 2008**. ATOS DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO - PPGE/ME FURB 81. ISSN 1809-0354, v. 7, n. 1, p. 80-89, jan./abr. 2012.

MARINOZZI, Gabrio; CORREIA, Rebert Coelho. **Dinâmicas da agricultura irrigada do Pólo Juazeiro-BA/Petrolina-PE**. Anais do XXXVII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural - SOBER. Foz do Iguaçu, PR., 1999.

MARQUEZAN, Reinoldo. **A constituição do corpus de pesquisa**. Revista Educação Especial, v. 22, n. 33, p. 97-110, jan/abr. 2009, Santa Maria. Disponível em: <<http://www.ufsm.br/revistaeducacaoespecial>>. Acesso em agosto de 2015.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e Solução de Conflitos: do impasse ao ganha-ganha do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 1998.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; ZAMBALDI, Felipe; MORAES, Edmilson Alves de. **Rigor, Relevância e desafios da academia em Administração: Tensões entre pesquisa e formação profissional.** RAE – Revista de Administração de Empresas, vol. 51, n. 3. São Paulo/SP, 2011.

MATSUMOTO, Newton Shun Iti. **Entrevista** [Agosto de 2015]. Entrevistadora: Elis Magalhães Santos de Freitas. Petrolina/PE, 2015. 1 arquivo.mp3 (49min).

MIRANDA, Sérgio Gomes de. **Linguagem e língua: uma reflexão acerca da dialética ensino-aprendizagem.** Revista de Filosofia, Amargosa, Bahia – Brasil, v.1, n.1, julho/ 2010.

MOREIRA, Herivelto, CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia científica para o professor pesquisador** – 2. ed. – Rio de Janeiro: Lamparina, 2008

MOURA, Guilherme Lima. **Ressignificações Linguístico-pragmáticas na Literatura de Formação Profissional sobre Teoria Organizacional: Indexando Fragilidades.** Tese de Doutorado (UFPE). Recife, 2009.

NICOLINI, Alexandre Mendes. **Fatores condicionantes do desenvolvimento do ensino de administração no Brasil.** Revista Nacional ANGRAD, 4(1), 2003, 3-17.

NICOLINI, Alexandre Mendes. **Qual será o futuro das fábricas de administradores?** Revista de Administração de Empresas - RAE, v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003.

NICOLINI, Alexandre. Mendes; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TORRES, Adriana Amadeu Garcia. **Comparando os resultados do Enade 2009 por número de instituições e número de estudantes: como anda o desempenho acadêmico dos cursos de administração?** Administração: Ensino e pesquisa, v. 14, nº 01. Rio de Janeiro, 2013.

NICOLINI, Alexandre. Mendes; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TORRES, Adriana Amadeu Garcia; CALDERÓN, Patricia Asunción Loaiza. **Desempenho dos cursos de bacharelado em administração no Brasil: uma análise dos resultados no Exame Nacional de Desempenho (ENADE) em 2006, 2009 e 2012.** XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. Florianópolis/SC, 2014a.

NICOLINI, Alexandre Mendes. TORRES, Adriana Amadeu Garcia; MACEDO, Paulo Cesar de Albuquerque; CÂMARA, Evandro de Campos. **A Correlação entre a quantidade de Docentes Mestres e Doutores e o Desempenho dos Estudantes no Enade: A Realidade do Curso de Administração.** XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. ISBN: 978-85-68618-00-4. Florianópolis/SC, 2014b.

NICOLINI, Alexandre. Mendes; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TORRES, Adriana Amadeu Garcia; SILVA, Claudio Marcos Maciel da; SILVA, Josué José da; PINHO, Márcio Gonçalves de; MACEDO, Paulo Cesar de Albuquerque; NETO, Sebastião Cavalcanti. **Padrão Enade: Análise, Reflexões e Proposições à luz da Taxonomia de Bloom.** São Paulo: Atlas, 2015. ISBN 978-85-97-00141-9.

OLIVEIRA, Miguel Filho Ferreira de. **Algumas Considerações acerca das Relações entre Organização e Linguagem.** EnANPAD, 2001. Disponível em: <

http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/TEO/2001_TEO72.pdf>. Acesso em agosto de 2015.

PERIARD, Gustavo. **Quantos Administradores existem no Brasil?** Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/quantos-administradores-existem-brasil/>>. Acesso em agosto de 2015.

PIUNTI, Juliana Cristina Perlotti; OLIVEIRA, Rosa M. M. Anunciato de. **Perspectivas de professores do ensino médio sobre impactos do Enem**. XVI ENDIPE - Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino - UNICAMP – Campinas/SP, 2012.

POLIDORI, Marlis Morosini. **Políticas de Avaliação da Educação Superior brasileira: Provão, SINAES, IDD, CPC, IGC e... outros índices**. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 2, p. 267-290, jul. 2009.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A redução sociológica**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1996.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timoth A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no contexto brasileiro**. [Tradução Rita de Cássia Gomes]. 14 ed.: São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da; CHAMMA, Leandro da Rosa. **Gestão Profissional no Ensino Profissionalizante: Uma questão de competência?** XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 2012.

SALUME, Paula Karina; BRAGA, Juliana Oliveira; LATINI, Fernando Horta; CHEQUER, Karen Miranda; GONÇALVES, Renato Faria; RIBEIRO, Denise Queiroz. **O ENADE Avalia o Administrador de acordo com o Perfil Exigido pelo MEC? Uma Análise sob a Perspectiva da Taxionomia de Bloom**. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 2012.

SALES, Rodrigo de. **A questão da linguagem usada dentro das organizações: um levantamento bibliográfico**. Revista ACB – vol. 12, nº 1, 2007. Disponível em: <<http://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/486/624>>. Acesso em agosto de 2015.

SALGADO, Solyany Soares. **Ciência Linguística: da origem saussureana ao percurso sociolinguístico**. Revista Espaço Acadêmico, nº 100, ano IX, ISSN 1519.6186. 2009.

SANTANA, Moacir Tomaz de. **A importância da Avaliação no Ensino Superior: As várias formas de avaliação**. Centro Universitário de Maringá – CESUMAR. Maringá, 2010.

SCHERER, Emanuele Amanda; MONTEIRO, Daniela Maronesi da Silva; HOSS, Lígia Beatriz; SCHNEIDER, Ledi; BERSCH, Maria Elisabete; MARTINS, Silvana Neumann; GRASSI, Marlise Heemann. **Aprendizagem e Avaliação no Ensino Médio e Superior: Concepções, Práticas e Perspectivas Sociais**. X Salão de Iniciação Científica – PUCRS, 2009.

SCHWARTZMAN, Simon. **O ensino superior no Brasil**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 1999. 31 p. (Série Documental. Textos para Discussão, ISSN 1414-0640; 6).

SILVA, Gustavo de Sá. **Administração de Empresas e desenvolvimento**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 11, n. 3, 1971.

SILVA, Jackson Ronie Sá; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. Revista Brasileira de História e Ciências Sociais. ISSN: 2175-3423. Ano I, nº 1, 2009.

SILVA, Pedro Carlos Gama da. **Articulação dos interesses públicos e privados no polo Petrolina-PE/Juazeiro-BA**: em busca de espaço no mercado localizado de frutas frescas. 2001. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas Instituto de Economia, 2001.

SILVA, Thaysa Danyella Lira. **Que profissão é essa? A construção de significados para a profissão do administrador em sites acessados por futuros graduandos**. Dissertação de Mestrado (UFPE) - Recife, 2013.

SOBEL, Tiago Farias. **Desenvolvimento Territorial nos Perímetros Irrigados do Submédio do Vale do São Francisco**: O Caso dos Perímetros Nilo Coelho e Bebedouro (PE). Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia/MG, 2006.

SOBEL, Tiago Farias; ORTEGA, Antônio César. **Desenvolvimento Territorial e Perímetros Irrigados: avaliação das políticas governamentais implantadas nos Perímetros Irrigados Bebedouro e Nilo Coelho em Petrolina (PE)**. Planejamento e Políticas Públicas, v. 35, p. 87-118, 2010.

SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOUZA, Ana Maria de Lima. **Avaliação da aprendizagem no ensino superior**: Aspectos históricos. Revista Exitus, Vol. 02, nº 01, 2012.

SOUZA, Hélio José dos Santos. **Avaliação de competências e habilidades no ensino superior**: o descompasso entre as diretrizes curriculares e o ENADE. *Revista Hispeci & Lema On-Line*, Bebedouro-SP, 5 (1): 143-154, 2014.

SPIANDORELLO, Simone Cristina. **Fragmentos da constituição da profissão de administrador**. 2008. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade São Francisco, Itatiba, 2008.

STEFANI, Dorival de; AZEVÊDO, Ariston. **A linguagem gerencial analisada à luz da teoria dos atos de fala de J. L. Austin: estudo do pensamento de Peter Drucker**. Revista de Ciências da Administração, vol. 16, nº 40, 2014.

TREVIZAN, Maria Auxiliadora; MENDES, Isabel Amélia Costa; FÁVERO, Neide; MELO, Marcia Regina Antonietto da Costa Melo. **Liderança e Comunicação no Cenário da Gestão em Enfermagem**. *Rev.latino-am.enfermagem* – v. 6 – n. 5 – p. 77-82, 1998.

UNIVASF, Universidade Federal do Vale do São Francisco. **Projeto Pedagógico do Curso de Administração**. Petrolina/PE, 2008. Disponível em:

<<http://www.graduacao.univasf.edu.br/administracao/arquivos/Projeto%20Pedagogico%20do%20Curso%20de%20Administracao.pdf>>. Acesso em agosto de 2015.

VERHINE, Robert Evan; DANTAS, Lys Maria Vinhaes. **Avaliação da Educação Superior no Brasil: do Provão ao ENADE**. Documento preparado para o Banco Mundial, 2005.

VERHINE, Robert Evan; DANTAS, Lys Maria Vinhaes; SOARES, José Francisco. **Do Provão ao ENADE**: uma análise comparativa dos exames nacionais utilizados no Ensino Superior Brasileiro. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.14, n.52, p. 291-310, jul./set. 2006.

VITAL, Tales Wanderley. **Vitivinicultura no Nordeste do Brasil: situação recente e perspectivas**. Revista Econômica do Nordeste, v. 40, p. 481-524, 2009.

ZAMPAULO, Jamil Rodrigues. **Considerações introdutórias sobre o conceito de metodologia em seu significado acadêmico**. Disponível em: <http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/Artigo_Jamil.pdf>. Acesso em agosto de 2015.

ZUZA, José Vieira Camelo Filho. **A Política Econômica Regional do Vale do São Francisco**: Uma Busca do Desenvolvimento do Interior Brasileiro. Revista de Estudos Sociais, ano 10, n. 20, vol. 2, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

Apêndice I

Roteiro de Entrevista de sondagem

Orientações à pesquisadora:

- **No início da entrevista:**
 1. Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (formação, empresa atual, cargo e tempo na função);
 2. Apresentar os objetivos da pesquisa;
 3. Solicitar autorização para gravação da entrevista.
- **No final da entrevista:**
 1. Perguntar se o entrevistado tem algo a mais a contribuir que não foi contemplado nesse roteiro;
 2. Solicitar indicação do entrevistado de contratantes

Questões:

1. O (a) senhor (a) participa do processo de seleção dos administradores contratados nessa empresa?
2. Quando vocês contratam um administrador qual o tempo de experiência vocês exigem?
3. Qual o cargo que um recém-formado (até 03 anos de formação) em administração ocupa nesta empresa?
4. De maneira geral, o que você requer do seu contratado?
5. Qual a importância da comunicação para o profissional de administração?
6. O que o (a) senhor (a) espera de um recém formado em administração no que diz respeito à competência comunicativa?
7. O (a) senhor (a) já ouviu falar do Enade? Que impacto a nota do Enade tem na contratação do profissional?

Apêndice II

Roteiro de Entrevista

Orientações à pesquisadora:

- **No início da entrevista:**

1. Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (formação, empresa atual, cargo e tempo na função);
2. Apresentar os objetivos da pesquisa;
3. Solicitar autorização para gravação da entrevista.

- **No final da entrevista:**

1. Perguntar se o entrevistado tem algo a mais a contribuir que não foi contemplado nesse roteiro;
2. Solicitar indicação do entrevistado de contratantes

Questões:

1. Me fale um pouco sobre sua experiência em contratação de candidatos recém-formados a empregos na área de administração.
2. O que o (a) senhor (a) espera desse candidato de maneira geral? Essas necessidades e como o candidato chega tem uma aproximação ou distanciamento?
3. O que o (a) senhor (a) pode falar especificamente da competência comunicativa?
4. Entendendo que essa competência envolve liderança, trabalho em equipe, relacionamentos interpessoais e intergrupais e negociação, o que o (a) senhor (a) espera de um recém-formado em administração nesses quesitos?
5. O senhor conhece o Enade? Entendendo como uma política pública que auxilia no processo de avaliação dos discentes, o (a) senhor (a) acha que poderia auxiliar no processo de seleção?

Apêndice III

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO COM DIVULGAÇÃO DE NOMES

Título da Pesquisa: O Enade aproxima ou distancia administradores do mercado de trabalho? Competências comunicativas e emprego no Vale do São Francisco.

Nome do Pesquisador: Elis Magalhães Santos de Freitas (74 991542821)

Instituição: Universidade Federal de Pernambuco

Tendo em vista os esclarecimentos dados pela pesquisadora, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo, inclusive os nomes dos entrevistados e da empresa.

Assinatura do Participante da Pesquisa

Assinatura do Pesquisador

Apêndice IV

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO SEM DIVULGAÇÃO DE NOMES

Título da Pesquisa: O Enade aproxima ou distancia administradores do mercado de trabalho? Competências comunicativas e emprego no Vale do São Francisco.

Nome do Pesquisador: Elis Magalhães Santos de Freitas (74 991542821)

Instituição: Universidade Federal de Pernambuco

Tendo em vista os esclarecimentos dados pela pesquisadora, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo, entretanto, não permito a divulgação dos nomes dos entrevistados e da empresa.

Assinatura do Participante da Pesquisa

Assinatura do Pesquisador