

---

# Atributos do administrador recém-formado: um estudo de caso

---

Alexander Berndt  
Anna Mathilde P.C. Nagelschmidt

Recebida em março/95

Repetidas vezes ouvem-se críticas à formação do bacharel em Administração. Muitas delas provêm do setor empresarial. Tome-se como exemplo a matéria de capa da *Revista Exame*, "As notas baixas dos cursos de Administração" (8 ago. 1990). Essas críticas resumem-se à baixa pertinência dos cursos de Administração para as necessidades das empresas. Sem entrar-se na polêmica do papel da universidade na formação profissional sob o estreito ângulo das necessidades específicas de uma empresa, resolveu-se iniciar uma inquirição sobre o problema.

Este trabalho faz parte de preocupação mais ampla com a avaliação da qualidade do ensino de Administração. A possibilidade de inquirir sobre as percepções dos recém-formados quanto à profissão que estavam abraçando, pouco antes de deixarem definitivamente os bancos escolares do curso de Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP) em dezembro de 1991, motivou a realização de uma pesquisa, aqui relatada.

## METODOLOGIA

Este é um estudo piloto baseado em pesquisas realizadas na Grã-Bretanha. Tem-se por objetivos lançar um pouco de luz sobre o problema enunciado acima e contribuir para a reflexão relativa à reforma dos cursos de graduação na USP e no Brasil, em virtude do novo currículo mínimo implantado em todas as escolas em 1995.

## Questionário

Utilizou-se como fonte de atributos importantes para a futura atuação do administrador um rol de 35 itens publicados no *The Psychologist* (Fletker, Redford & Rose, 1991). Na verdade, essa lista é uma compilação dos trabalhos de Jouning, Lajoie, Williams & Over (1984) e de Keenan (1976). Os itens que a compõem são, na opinião de pessoas ligadas ao setor de recrutamento e seleção de importantes empresas, relevantes para o desempenho profissional

---

Alexander Berndt é Presidente da AD HOMINES.  
Fax: (011) 853-6027  
E-mail: alberndt@usp.br

Anna Mathilde P.C. Nagelschmidt é Professora  
Doutora do Departamento de Psicologia Social e  
do Trabalho do Instituto de Psicologia da  
Universidade de São Paulo.  
Fax: (011) 263-5246  
E-mail: annapsico@usp.br

de maneira geral. É importante salientar que esses atributos se referem às características da pessoa e não às de cargos e funções de desempenho específico.

O fato de privilegiar-se os atributos pessoais está baseado em tendência recente na Psicologia Cognitiva (Perry, 1970), segundo a qual o desenvolvimento cognitivo se dá do conhecimento puro e simples dos fatos para a constatação da existência de dilemas, passando pelo reconhecimento da existência de quebra-cabeças e problemas. Esse desenvolvimento implica existirem certas qualidades básicas de natureza pessoal e individual.

A adoção desses atributos propostos por estudiosos britânicos traz algumas vantagens. Eles já vêm sendo estudados por vários autores há algum tempo, junto a recém-formados das áreas de Psicologia, Humanidades e Ciências. Existe certo consenso de que se trata de atributos importantes para a formação profissional. A lista de fatores é bastante tradicional na literatura e abrange quatro habilidades básicas da pessoa:

- habilidade para interpretar e utilizar informações (cognitiva);
- habilidade para trabalhar com outras pessoas na resolução de problemas (social);
- habilidade para comunicar-se eficientemente; e
- habilidade para pensar de modo criativo.

Os atributos referentes às qualidades pessoais abrangem aspectos cognitivos, emocionais e conativos. Os atributos de caráter mais técnico e instrumental são bastante gerais, referindo-se a habilidades como lidar com números, capacidade para usar um processador de texto, conhecimentos estatísticos etc.

A validade dos 35 atributos não foi questionada quanto à sua natureza específica. A possibilidade de identificação dos atributos considerados significativos por recrutadores de empresas brasileiras constitui um objeto de estudo sem dúvida importante em si mesmo. Provavelmente, a utilização de um referencial teórico que definisse as características desejadas em um administrador seria uma alternativa também interessante (além da dos recrutadores). No entanto, os estudos e as pesquisas ainda não oferecem um referencial mais abrangente. Até agora tem-se apenas compilações parciais, como é o caso recente de Wareham (1991).

A validade dos atributos utilizados também não foi questionada no referente à sua abrangência e a um conveniente balanço entre eles. Isto se deve ao fato de o objetivo principal neste trabalho ser a compara-

ção entre a importância de cada um dos fatores e a contribuição dada pelo curso a eles. Neste sentido, pode ocorrer a ausência ou a pouca importância de um dos atributos isoladamente considerado, levando em conta a ótica das empresas brasileiras, supostamente diferente da das britânicas. Contudo, a comparação da importância dos mesmos atributos para a profissão com a respectiva contribuição dada pelo curso pode ser feita, sem dúvida, para cada fator isoladamente e para os atributos em conjunto, na hipótese de os fatores serem válidos para a realidade brasileira.

### Sujeitos

A amostra foi composta por 60 alunos das áreas de Administração e Contabilidade, os quais estavam cursando o último ano de graduação na FEA-USP em dezembro de 1991. Aos formandos, dos cursos diurno e noturno, foi solicitado que relacionassem graus à importância de cada um dos 35 atributos para a profissão e à contribuição do curso para os mesmos. O questionário foi aplicado em sala de aula e os resultados, tabulados e analisados inferencialmente, através de várias técnicas estatísticas, permitiram chegar a interessantes conclusões.

### ANÁLISE DESCRITIVA

Na tabela 1 constam as opiniões dos formandos no referente à importância de cada atributo para a profissão de Administrador, bem como o quanto o curso contribuiu para a aquisição ou o desenvolvimento de cada um deles.

Uma primeira análise dessa tabela indica que a média das avaliações da importância para a profissão foi superior à média das avaliações da contribuição do curso, respectivamente 4,23 e 3,02. Isto significa que de forma geral os formandos sentiram ter sido a contribuição do curso menor do que a importância que o conjunto dos atributos tem para a profissão.

É interessante notar que as dispersões de avaliação nas dimensões **importância para a profissão** e **contribuição do curso** foram sensivelmente maiores nesta última, ou seja, há maior concordância entre os alunos no referente à importância dos atributos para a profissão do que sobre o quanto o curso contribuiu para criar ou aperfeiçoar esses atributos. O coeficiente de variação da mediana (desvio padrão do atributo mediano em comparação à mediana) foi de 0,17 para importância para a profissão e 0,35 para contribuição do curso.

**Tabela 1**  
**Atributos do Administrador Recém-Formado**

Importância para a Profissão	Contribuição do Curso	Diferença	Atributo
4,83	3,64	1,19	Capacidade analítica para resolver problemas
4,80	3,32	1,48	Flexibilidade e capacidade de adaptação
4,72	2,67	2,05	Capacidade de liderança
4,72	3,03	1,69	Habilidade para comunicação face a face
4,69	3,16	1,53	Conhecimento do mundo dos negócios
4,68	3,17	1,51	Capacidade para tolerar pressões
4,68	2,76	1,92	Autoconfiança e estabilidade emocional
4,66	2,66	2,00	Maturidade suficiente para exercer o comando
4,60	2,77	1,83	Criatividade
4,58	4,02	0,56	Orientação para o trabalho em grupo
4,47	2,73	1,74	Saber o que quer da vida
4,46	3,08	1,38	Comunicação escrita
4,42	3,19	1,23	Facilidade de adaptação a terceiros
4,40	3,38	1,02	Habilidade intelectual
4,30	3,00	1,30	Clara visão do trabalho que se espera dele
4,25	2,73	1,52	Orientação para a carreira e ambição profissional
4,24	2,69	1,55	Habilidade para avaliar outras pessoas
4,23	2,58	1,65	Transmissão de uma boa imagem
4,19	3,00	1,19	Rapidez, muita energia
4,12	3,70	0,42	Conhecimento e habilidade para a computação
4,12	2,69	1,43	Sensibilidade às necessidades de outras pessoas
4,10	2,67	1,43	Capacidade para lidar com problemas de outras pessoas
4,07	2,61	1,46	Conhecimento daquilo que pode tocar as pessoas
4,07	3,02	1,05	Senso comum
4,07	2,75	1,32	Pouco academicismo e não-isolamento da realidade
4,03	3,32	0,71	Trabalho independente
4,02	3,26	0,76	Disposição para ser treinado
3,92	3,02	0,90	Devido respeito aos superiores
3,84	3,05	0,79	Valores favoráveis ao mundo empresarial
3,82	3,53	0,29	Habilidade para lidar com números
3,78	2,53	1,25	Habilidade para aconselhamento
3,50	3,10	0,40	Compreensão dos princípios científicos
3,40	3,33	0,07	Conhecimento de técnicas estatísticas
3,25	2,50	0,75	Valores favoráveis ao setor público
3,17	3,64	-0,47	Habilidade para usar processador de texto

Os cinco atributos considerados pelos formandos como os mais importantes para o desempenho da futura profissão de Administrador foram:

- capacidade analítica para resolver problemas;
- flexibilidade e capacidade de adaptação;
- capacidade de liderança;
- habilidade para comunicação face a face;
- conhecimento do mundo dos negócios.

Por outro lado, os alunos consideraram que o curso contribuiu mais para:

- orientação para o trabalho em grupo;
- conhecimento e habilidade para a computação;
- capacidade analítica para resolver problemas;
- habilidade para usar processador de texto;
- habilidade para lidar com números.

Nota-se que apenas um dos atributos relacionados entre os cinco primeiros mais importantes para o sucesso profissional está presente na lista referente à contribuição do curso: capacidade analítica para resolver problemas.

Os formandos da FEA/USP reconheceram que o curso contribuiu para habilidades instrumentais, mas não para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de habilidades de cunho mais pessoal. Estas últimas exigem competências didáticas especiais, com a colaboração de psicólogos e pedagogos. Isto é reconhecido como muito desejável na faixa de idade desses alunos, mas de difícil implementação devido às peculiaridades da Universidade, ou seja, as disciplinas externas ao Departamento de Administração da FEA não estão sob sua responsabilidade.

As maiores discrepâncias entre a importância para a profissão e a contribuição do curso foram:

- capacidade de liderança (diferença de 2,05 pontos);
- maturidade suficiente para exercer o comando (2,00);
- autoconfiança e estabilidade emocional (1,92);
- criatividade (1,83);
- saber o que quer da vida (1,74).

A natureza altamente pessoal desses atributos é parcialmente explicada pelo fato de esses alunos estarem se formando com 21 ou 22 anos, ou seja, terem ingressado na Faculdade com 17 ou 18 anos.

Segundo Perry (1970), nessa fase o aluno busca respostas diretas do tipo certo/errado, bom/ruim, estando ainda em um processo de desenvolvimento, saindo de posição dualista para mais tarde atingir posição que assiste a existência de dilemas e a dificuldade de os resolver.

Os componentes da amostra expressaram a opinião de que o curso pouco contribuiu para seu amadurecimento como seres humanos, embora tenha contribuído para os dotar de um instrumento de trabalho. Neste contexto, é importante lembrar que esse tipo de queixa (o curso não satisfaz o profissional no que ele almeja) pode ser justificado, já que a tendência em várias profissões é procurar pessoas capazes, autônomas, ou seja, profissionais competentes.

---

*Ficou evidente na análise dos dados obtidos na pesquisa que os formandos entrevistados distinguiram, claramente, dois conjuntos de atributos importantes para o sucesso profissional.*

---

Um exame das tendências do mercado de trabalho no Primeiro Mundo permite dizer que este privilegia outras qualidades além das meramente técnicas. São exigidos dos executivos, assim como de todos os seres humanos, maturidade emocional, energia para o trabalho, hábitos saudáveis no trabalho e capacidade para lidar com as pessoas.

Nesse contexto, a maturidade emocional seria definida como a capacidade para a autonomia e para superar e controlar certas motivações imaturas, como egoísmo, irresponsabilidade, não-previsão de consequências das próprias ações, incapacidade de achar gratificações, *wishful thinking*, tendência ao exibicionismo, agressividade, não-assertividade e falta de autodisciplina. O executivo necessita, também, de bom nível de energia que lhe permita enfrentar dificuldades no trabalho. Espera-se dele, além disso, a capacidade para trabalhar insistentemente, com personalidade e autoconfiança e de maneira organizada, e para lidar com as pessoas (habilidades sociais), isto é, com superiores, colegas, subordinados e clientes.

É interessante notar que os alunos entrevistados para este estudo não consideraram importantes, por

exemplo, o devido respeito aos superiores, que ocupou o 27º posto entre os atributos; a capacidade para lidar com problemas de outras pessoas, 22º posto; o conhecimento daquilo que pode tocar as pessoas, 23º posto; e a disposição para ser treinado, 25º posto. Curiosamente, os entrevistados valorizaram a posição de comando — capacidade de liderança (3º posto). Dos atributos profissionais privilegiados no Primeiro Mundo, alguns não interessaram aos formandos, como bom nível de energia, hábitos de trabalho e maturidade, bem como habilidade para lidar com as pessoas. Estes resultados podem ser interpretados como o fruto de uma lacuna existente na formação oferecida pela escola. Esta instrumentaliza os alunos, mas não os educa. Em outras palavras, eles sentem ter recebido contribuições para seus atributos técnicos, mas não para seus atributos de formação como pessoa.

Considerando que as notas atribuídas à contribuição do curso foram, em seu conjunto, mais baixas do que as dadas à importância para a profissão e, ainda, que as escalas de um a cinco para cada atributo podem ter tido imprecisões de avaliação, experimentou-se reduzir a escala de importância para dois valores: de 1 a 3 = importância reduzida e 4 e 5 = importância relevante. Primeiramente, foram calculadas as porcentagens referentes ao valor **importância relevante** para cada atributo, tanto na dimensão de importância para a profissão como na de contribuição do curso. Em seguida, os atributos foram ordenados de 1 a 35 nessas duas dimensões e calculado o Coeficiente de Correlação de Spearman, cujo resultado foi 0,15, confirmando a quase inexistência de correlação para os formandos de 1991. Em outras palavras, as duas variáveis, importância para a profissão e contribuição do curso, apareceram como independentes quando não deveriam ser.

#### **ANÁLISE FATORIAL DA IMPORTÂNCIA DA PROFISSÃO**

A análise fatorial (método dos componentes principais) do conjunto de itens resultou na identificação de cinco fatores que, juntos, explicam 47,1% da variância.

Nas tabelas 2, 3, 4, 5 e 6 constam os resultados da análise fatorial. O critério usado para a identificação de um fator foi que este apresentasse um *eigenvalor* igual ou superior a 2,00. Considerou-se que um atributo teria peso fatorial significativo em determinado fator se esse peso fosse igual ou superior a 0,40 (significância maior do que 0,05 para o tamanho da amostra).

**Tabela 2**

**Fator I — Qualidades Pessoais**

Atributos	Peso Fatorial (PF)
Autoconfiança e estabilidade emocional	0,78
Habilidade para avaliar outras pessoas	0,66
Sensibilidade às necessidades de outras pessoas	0,57
Senso comum	0,57
Facilidade de adaptação a terceiros	0,55
Clara visão do trabalho que se espera dele	0,55
Maturidade suficiente para exercer o comando	0,50
Criatividade	0,46
Capacidade de tolerar pressões	0,43
Transmissão de uma boa imagem	0,42
Rapidez, muita energia	0,41

Nota: *Eigenvalor* 5,85% da variância total das respostas explicadas por este fator: 16,7%.

Exame da tabela 2 mostra que o primeiro fator — qualidades pessoais — está ligado a:

- habilidade para lidar com situações carregadas de carga emocional ou afetiva que envolvam comportamentos e experiências associados a estados subjetivos, como raiva, atração, repulsão etc. Poder-se-ia chamar esta qualidade pessoal de **maturidade emocional**. Na lista apresentada, a maturidade emocional foi representada por atributos como: autoconfiança e estabilidade emocional (pf = 0,78);
- habilidade para lidar com experiências e/ou comportamentos ligados à vontade e à ação (conativos). Na lista, esta habilidade aparece como: rapidez, muita energia (pf = 0,41), atributo este relacionado com a capacidade de mostrar-se ativo e ser capaz de resolver problemas em curto espaço de tempo;
- habilidades sociais, ou seja, às habilidades para relacionar-se com outras pessoas: superiores, colegas, subordinados e clientes. Estas habilidades aparecem, na lista apresentada, como: facilidade de adaptação a terceiros (pf = 0,55), sensibilidade às necessidades de outras pessoas (pf = 0,57), transmissão de uma boa imagem (pf = 0,42) e habilidade para avaliar outras pessoas (pf = 0,66).

É interessante salientar que o atributo criatividade também faz parte desse primeiro fator, significando que para os componentes de nossa amostra a criatividade é uma qualidade pessoal.

**Tabela 3**

**Fator II — Habilidades Instrumentais**

Atributos	Peso Fatorial (PF)
Compreensão dos princípios científicos	0,72
Valores favoráveis ao setor público	0,72
Habilidade para lidar com números	0,66
Habilidade para usar processador de texto	0,57
Devido respeito aos superiores	0,50
Conhecimento de técnicas estatísticas	0,49
Conhecimento e habilidade para a computação	0,42
Orientação para a carreira e ambição profissional	0,42
Disposição para ser treinado	0,41

Nota: *Eigenvalor* 3,96% da variância total das respostas explicadas por este fator: 11,3%.

O segundo fator (tabela 3) diz respeito às habilidades instrumentais, como habilidade para lidar com números (pf = 0,66), habilidade para usar processador de texto (pf = 0,57), conhecimento de técnicas estatísticas (pf = 0,49) e conhecimento e habilidade para a computação (pf = 0,42).

Parece interessante ressaltar que os componentes da amostra apresentaram essas habilidades instrumentais fortemente associadas a: valores favoráveis ao setor público (pf = 0,72), devido respeito aos superiores (pf = 0,50) e disposição para ser treinado (pf = 0,41). Por outro lado, julgaram não estarem essas habilidades associadas à criatividade (para eles uma qualidade pessoal — fator I) e à habilidade intelectual (para eles um fator isolado — fator IV).

Esses resultados levam a pensar que os entrevistados associaram as habilidades instrumentais ao aspecto mais **burocrático** da profissão de Administrador. Este aspecto técnico seria, então, independente e menos importante do que as qualidades pessoais do mesmo Administrador.

A existência do terceiro fator — empatia — (tabela 4), responsável por quase 7% da variância total das respostas e que é composto por dois atributos, um com peso fatorial positivo — capacidade para lidar com os problemas de outras pessoas (pf = 0,52) — e outro com peso fatorial negativo — orientação para a carreira e ambição profissional (pf = -0,62) —, leva a pensar que os entrevistados consideraram que a capacidade de empatia, isto é, de tentar compartilhar dos sentimentos de outras pessoas, está associada negativamente com a orientação para a

**Tabela 4**

**Fator III — Empatia**

Atributos	Peso Fatorial (PF)
Capacidade para lidar com os problemas de outras pessoas	0,52
Orientação para a carreira e ambição profissional	-0,62

**Nota:** Eigenvalor 2,3% da variância total das respostas explicadas por este fator: 6,7%.

carreira e a ambição profissional. Isto quer dizer que pensam não precisar um executivo voltado para a carreira ter capacidade para lidar com os problemas de outras pessoas.

Um administrador precisa entrar em contato com inúmeras pessoas no âmbito de sua atuação profissional: superiores, colegas, subordinados e clientes. Estas pessoas, por sua vez, provavelmente tenderão a querer partilhar seu tempo, suas idéias e experiências com alguém que percebam como capaz de as ouvir e compreender. Assim, como mostrou Wareham (1991), administradores capazes de empatia provocarão nas outras pessoas muito mais do que simpatia e boa vontade: atrairão para si muitas informações, aumentando assim sua capacidade e sua eficiência.

**Tabela 5**

**Fator IV — Habilidade Intelectual**

Atributos	Peso Fatorial (PF)
Habilidade intelectual	0,54

**Nota:** Eigenvalor 2,3% da variância total das respostas explicadas por este fator: 6,5%.

O fato de a habilidade intelectual apresentar-se como um fator isolado (tabela 5) significa que os componentes da amostra consideraram não estar ela associada às outras qualidades pessoais (de cujo mais emocional e conativo), à habilidade de relacionamento com outras pessoas, bem como à capacitação técnica. Isto demonstra que eles foram capazes de distinguir a habilidade intelectual como

um atributo genérico. Já o conhecimento, a informação e a habilidade para processar as informações de maneira correta seriam a capacidade para usar essa habilidade intelectual.

**Tabela 6**

**Fator V — Pré-Requisitos Pessoais**

Atributos	Peso Fatorial (PF)
Capacidade de liderança	-0,48
Senso comum	-0,46
Rapidez, muita energia	-0,41

**Nota:** Eigenvalor 2,03% da variância total das respostas explicadas por este fator: 6,5%.

O quinto fator — pré-requisitos pessoais — (tabela 6) fornece, de modo muito interessante, três atributos considerados pelos entrevistados como essenciais para a carreira de Administrador, sem os quais o sucesso profissional seria quase impossível (todos os itens com peso fatorial significativo neste fator têm sinal negativo). São eles a capacidade de liderança, o senso comum e o nível de energia disponível para a execução adequada das tarefas do Administrador. Pode-se daí inferir que os formandos participantes da pesquisa consideraram indispensável que um administrador seja uma pessoa ativa, cheia de energia, com capacidade de liderar outras pessoas e dotado de sólido bom senso, tendo os pés fortemente plantados no chão.

**CONCLUSÕES**

Ficou evidente na análise dos dados obtidos na pesquisa que os formandos entrevistados distinguiram, claramente, dois conjuntos de atributos importantes para o sucesso profissional. O mesmo aconteceu em relação às contribuições oferecidas pelo curso. Um deles diz respeito às **habilidades pessoais**, como autoconfiança e estabilidade emocional, criatividade, flexibilidade e capacidade de adaptação. O outro refere-se às **habilidades técnicas**, como facilidade para lidar com números, computação e técnicas estatísticas. Por um lado, esses alunos reconheceram as habilidades pessoais como as mais importantes para seu futuro profissional. Por outro, consideraram que o curso apenas contribuiu para suas habilidades técnicas.

A valorização das habilidades pessoais, em detrimento das técnicas, pôde ser constatada tanto pelos resultados da análise descritiva como pelos da análise fatorial. Lembrando que esses alunos tinham, à época da pesquisa, 21 ou 22 anos e, portanto, sentiam precisar ainda de auxílio para seu desenvolvimento pessoal, não causa surpresa eles terem se mostrado pouco envolvidos com cursos que enfatizam principalmente habilidades técnicas.

Bausch (1992), tendo por base o relatório *Professional Studios Project* de 1988, disse que nos Estados Unidos o currículo do curso passou a ter, no máximo, 50% de matérias **administrativas**, sendo os demais 50%, no mínimo, ocupados por matérias não-administrativas, como matemática, história, ciências sociais, comunicação e outras ciências humanas. Segundo o autor, essas mudanças foram feitas com o objetivo de que esse *mix* de matérias permita a formação de pessoas mais completas e educadas, com capacidade para compreender as coisas a partir de uma perspectiva histórica, assim como compreender os centros culturais. Além disso, é enfatizada a necessidade de o Administrador saber se expressar de maneira satisfatória. Bausch, reportando-se à comissão que presidiu em 1988, concluiu que são vitais para a inserção satisfatória de uma pessoa no mercado de trabalho a habilidade na comunicação interpessoal, a capacidade de adaptação a diferentes contextos de culturas empresariais, o reconhecimento da importância da ética profissional, a maturidade emocional etc.

É interessante notar que o estudo por nós realizado, ainda que referente aos formandos de uma única instituição de ensino, trouxe conclusões semelhantes às propostas no relatório citado. Dentre os cinco atributos considerados pelos participantes de nossa pesquisa como os mais importantes para a profissão, três

estão explícitos na lista citada por Bausch (1992). São eles: capacidade analítica para resolver problemas, flexibilidade e capacidade de adaptação e habilidade de comunicação. Não são apenas os estudiosos estrangeiros que vêem a necessidade de maior cuidado no desenvolvimento do Administrador.

Sumarizando, pode se dizer que os resultados obtidos nesta pesquisa notificam que o curso estudado não valoriza a natureza de formação desejada pelos alunos, o que também é desejado pelos empregadores. Por exemplo, na reportagem *As notas baixas em cursos de administração* (Revista Exame, 8 ago. 1990) é salientado que o perfil de formando desejado inclui variáveis como "potencial e boa cabeça", "uma visão de mundo" e "formação da pessoa".

Durante o II Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, Bausch (1992) recomendou, entre outras coisas: "Se vocês estão partindo para a formação de currículos, sem a carga histórica e da tradição, dediquem muita atenção ao desenvolvimento daquelas capacidades pessoais e às características necessárias para o sucesso da administração das economias tanto bancária quanto global".

No momento em que todos os cursos de graduação em Administração estão reformulando seus currículos plenos, os resultados obtidos nesta pesquisa são uma fonte de preocupação. Antevê-se nas reformulações curriculares maior ênfase aos aspectos técnicos das áreas de marketing, finanças e recursos humanos. Pouquíssimo esforço vem sendo realizado na direção daquilo que os alunos, os empregadores e a sociedade desejam. Esta tendência, se verdadeira, deverá ser objeto da preocupação não só das escolas, mas também dos órgãos governamentais, que propõem as políticas para o terceiro grau, e das entidades profissionais, ou seja, de todos os envolvidos na questão. ◆

REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

- AS NOTAS baixas em cursos de administração. *Revista Exame*, n.459, p.38-41, 8 ago. 1990.
- BAUSCH, Thomas. Mudanças curriculares. *Informativo ANGRAD*, n.1, p. 6, jun. 1992.
- CHILD, Dennis. *The essentials of factor analysis*. London, Holt, Rinehart and Winston, 1970.
- FLETEKER, C.; REDFORD, J.; ROSE, D. Employers: perceptions of psychology graduates. *The Psychologist*, v.X, p.434-437, out. 1991.
- JOUNING, V.; LAJOIE, G.; WILLIAMS, R.; OVER, R. The perceived competencies of psychology graduates. *Australian Psychologist*, n.19, p.25-27, 1984.
- KEENAN, A. Interviewers: evaluation of applicant characteristics: differences between personnel and non-personnel managers. *Journal of Occupational Psychology*, n.49, p.223-230, 1976.
- PERRY, William G., Jr. *Forms of intellectual and ethical development in the college years: a scheme*. New York, Holt, Rinehart and Winston, 1970.
- WAREHAM, John. *The anatomy of a great executive*. Harper-Collins, 1991.