



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CÂMPUS DE NAVIRAÍ – CPNV



TATIANE DE OLIVEIRA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**O MERCADO DE TRABALHO PARA O ADMINISTRADOR:
Estudo com acadêmicos e egressos da Universidade Federal de
Mato Grosso do Sul, Campus de Naviraí/MS**

Orientadora:

Prof. Dra. Sibelly Resch

Naviraí/MS

2021



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CÂMPUS DE NAVIRAÍ – CPNV



O MERCADO DE TRABALHO PARA O ADMINISTRADOR: Estudo com acadêmicos e egressos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Naviraí/MS

Tatiane de Oliveira

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a inserção dos estudantes e egressos do Curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campus Naviraí (CPNV) no mercado de trabalho e suas percepções sobre o desenvolvimento de competências para atuação nos cargos que ocupam atualmente. A pesquisa pode ser classificada como qualitativa e quantitativa, descritiva e os dados foram coletados por meio de questionário, em 2021, pela coordenação do curso estudado, sendo que os resultados foram disponibilizados para este estudo. Os respondentes foram os acadêmicos matriculados em todos os semestres do curso e egressos da primeira turma, formada em 2020, totalizando um universo de aproximadamente 200 pessoas. Destes, 90 responderam à pesquisa. Os principais resultados do estudo são: a) a maioria dos acadêmicos e egressos já inicia o curso exercendo atividade profissional e continuam inseridos no mercado durante o curso; b) a maioria exerce funções relacionadas à administração e; c) os participantes apontam principalmente as *soft skills* como as competências que mais precisam desenvolver.

Palavras-chave: Mercado de trabalho; Inserção; Competências; Administração.



1 INTRODUÇÃO

Os últimos anos têm sido marcados por inúmeras transformações nas organizações e, conseqüentemente, na forma de gerir pessoas (SILVA; PINHO, 2021). A pandemia da Covid-19 acelerou as mudanças no ambiente organizacional, tanto em termos de relações de trabalho, como nas relações com os diferentes *stakeholders* de uma organização, além de outros desafios, como a rápida transformação digital, resultando na necessidade de adaptação das empresas em diferentes aspectos (CASTRO et al., 2021).

As transformações nas últimas décadas impactaram de tal modo as organizações que o chamado departamento de recursos humanos se transformou na área de gestão de pessoas ou mais recentemente pessoas, passando a exercer um papel estratégico para as organizações a partir do entendimento das pessoas como recursos estratégicos para as empresas (MARRAS, 2009). Assim, na atualidade, o mercado tem procurado profissionais que possuam, além das habilidades técnicas e maior escolaridade, por habilidades e atitudes, características que tornam cada indivíduo único, podendo constituir-se como um diferencial de uma organização.

Os profissionais da administração, tal como em outras carreiras, precisam acompanhar esta evolução, desenvolvendo as competências que o mercado demanda para manterem seu potencial de empregabilidade, tanto na empresa em que atua como para conseguir novas posições no mercado de trabalho. “No mundo contemporâneo, a pessoa empregável é aquela que possui habilidades, competências e atitudes que irão contribuir para seu sucesso profissional” (STACHI; TAGLIAMENTO; POLLI, 2018, p.17).

Desta forma, os cursos de bacharelado em administração precisam manter seus projetos político pedagógicos atualizados e coerentes com as demandas do mercado e com as diretrizes curriculares nacionais e normativas legais. Deste modo, o processo de ensino-aprendizagem é fundamental para a formação de um profissional qualificado, capaz de contribuir positivamente com as mudanças pelas quais as empresas estão passando.

Nesta conjuntura, em 2016 começou a ser elaborado o projeto político pedagógico do Curso de Administração do CPNV/UFMS. Após a aprovação pela instituição e autorização do Ministério da Educação (MEC), o curso foi implantado em 2017 e formou sua primeira turma em 2020. Considerando a conclusão da primeira turma do curso, este estudo partiu dos seguintes questionamentos: Como os estudantes e egressos estão inseridos no mercado de trabalho? Quais competências, nas suas percepções, precisam desenvolver?



A partir destas perguntas, delimitou-se como objetivo deste estudo analisar a inserção dos estudantes e egressos deste curso no mercado de trabalho e sua percepção sobre o desenvolvimento de competências para atuação nos cargos que ocupam atualmente.

Embora a literatura contemple muitos estudos sobre o mercado de trabalho do administrador e as competências demandadas pelas organizações, a realidade provavelmente é diferente em cada localidade, o que justifica a realização da presente pesquisa em Naviraí/MS. Com esta pesquisa, pretende-se contribuir com o curso ao apresentar o primeiro estudo sobre o tema e entende-se que os resultados podem subsidiar o corpo docente na implantação de melhorias no processo didático-pedagógico e, com isso, melhorar a inserção dos acadêmicos no mercado de trabalho, bem como contribuir para sua empregabilidade e perspectivas de carreira.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 COMPETÊNCIAS: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES (CHA)

De acordo com Fleury e Fleury (2001, p.184), o início do debate sobre competências teve início com David Maclelland nos Estados Unidos em 1973 compreendida como uma característica “subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”, ou seja, trata-se de entender os fatores que diferenciam a atuação dos diferentes profissionais no trabalho.

Nas palavras de Vergara (2016), a competência envolve mentalidade prática e tarefa, ou seja, somente existe quando a mentalidade é transformada em comportamento. Um exemplo que ilustra isso é o caso de uma pessoa que pode ser sensível, mas não aplica essa sensibilidade no trabalho em equipe. Por isso, a sensibilidade é considerada competência a partir do momento em que a pessoa utiliza essa habilidade para manter o trabalho em equipe.

Maximiano (2019) entende que as competências são habilidades adquiridas em conjunto com atitudes e conhecimentos formando aptidões e traços de um indivíduo. Então, competência se torna o conjunto de diversos saberes. Sabbag (2018) amplia estes fatores, conceituando como competência a junção de crenças, conhecimentos, habilidades atitudes, sensibilidades e estilos, defendendo que esses saberes são autênticos e pertencentes a um sujeito, não sendo possível ter outra pessoa exatamente com os mesmos traços de habilidade. O termo competência deriva do latim *competere* que significa lutar junto, ou seja, pode-se dizer é similar próximo de competir, pois indica um perfil que se destaca dos outros. Deste modo, a competência é o que diferencia



o profissional na sua atuação e como isso atua positiva ou negativamente na organização que trabalha.

Fleury e Fleury (2001), ao analisar a evolução do conceito de competência, destaca que a literatura francesa, destacando Zarifian (1999), procurava ir além da qualificação, incluindo aspectos relacionados às mudanças no mundo do trabalho, indicando que o trabalhador precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver situações, e, portanto, não é possível que essas situações estejam na descrição de uma função. Por isso, destacam 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. Esta complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano e rotineiro (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 1986).

O conhecimento humano pode ser adquirido da mesma forma entre dois indivíduos, mas cada um personifica o jeito que esse conhecimento impactará na forma de fazer suas tarefas e desafios. Para exemplificar, pode-se ensinar uma receita de bolo para duas pessoas, a mesma receita será feita de formas diferentes, assim o bolo conterá os mesmos ingredientes e a mesma forma de se fazer, mas terá sabores e características únicas.

Coda (2016, p. 4) ressalta que o termo competência é amplo e “consiste na reunião e combinação de conhecimentos, atitudes e habilidades (CHA)”. Fleury e Fleury (2001) também destacam que a competência é o conjunto de capacidades humanas envolvendo os conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo, e este estoque de recursos que o indivíduo detém está relacionado ao seu desempenho. Deste modo, a mobilização do conhecimento, a habilidade para executar uma ação e as atitudes de um indivíduo frente à determinadas situações vão diferenciar a forma como cada um age e os resultados obtidos nas atividades que desenvolve.

Segundo Swiatkiewicz (2014), uma classificação possível das competências é separá-las em *hard skills* e *soft skills*. Para Sabbag (2018), as competências duras (*hard skills*) são aquelas aprendidas e quantificadas, seria a parte técnica dos processos, que envolvem informações, equipamentos softwares. Já as competências brandas (*soft skills*) envolvem a questão de relacionamento com os outros e consigo mesmo.

Hard skills ou *technical abilities* constituem-se em habilidades técnicas, comumente adquiridas por meio da educação formal, formação profissional ou da experiência. Essas competências são importantes para o exercício do trabalho, mas sozinhas não garantem que um



estudante se torne um bom profissional. São exemplos saber operar uma máquina ou saber como desenvolver um balanço contábil (SWIATKIEWICZ, 2014).

Já as *soft skills*, também chamadas como “*employability skills, critical abilities, generic skills, transferable skills, key qualifications, transversal skills, non-academic skills, people skills*” (SWIATKIEWICZ, 2014, p.667). Trata-se de competências não relacionadas ao aprendizado técnico de uma área ou conhecimentos específicos sobre uma profissão, mas características do sujeito e de como ele age nas situações. São exemplos dessas competências: “capacidade de comunicar, de diálogo, de resposta, cooperação com os outros, trabalho em equipe/grupo, capacidade de resolver problemas/conflitos, motivar, estimular, incentivar, facilitar, apoiar, saber adaptar-se, criatividade, iniciativa [...]” (SWIATKIEWICZ, 2014, p.678).

É importante destacar que as competências demandas pelas organizações estão em constante mudança, acompanhando a evolução da sociedade moderna e das tecnologias. Herrera (2021), cita que, de acordo com o *Institute For The Future (IFTF)*, 85% das profissões que existirão em 2030 ainda não foram criadas. Segundo o relatório “*The Future of Jobs 2020*” do Fórum Econômico Mundial, as lacunas de qualificação continuarão a ser altas, à medida que as habilidades demandadas em todos os empregos mudarão nos próximos cinco anos e deste modo, 50% dos funcionários precisarão passar por um processo de requalificação.

As *soft skills* serão cada vez mais importantes para os profissionais e dentre as muitas competências requeridas, os empregadores veem como muito importantes para os próximos anos o pensamento crítico e analítico, a capacidade de resolução de problemas e habilidades em autogestão, como aprendizagem ativa, resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020).

O *Institute for the Future* (2020) também aponta as competências que serão requeridas dos trabalhadores nos próximos anos, dentre as quais destaca-se: a) *sense making* é definido como a capacidade de determinar o significado de algo que está sendo expresso; b) *social intelligence* compreendida como a capacidade de se conectar de forma profunda e direta a outras pessoas; c) *novel and adaptive thinking* entendida como a capacidade de pensar e criar soluções e respostas além do que é rotineiro ou baseado em regras; d) *cross-cultural competency* é a capacidade de trabalhar com diferentes contextos culturais; e) *computational thinking* é a capacidade de entender o raciocínio baseado em dados e de abstração; f) *new media literacy* consiste num processo de alfabetização em mídias desenvolvendo capacidade para analisar



criticamente seu conteúdo e também para utilizar as novas formas de mídias; g) *transdisciplinarity* é a habilidade de entender conceitos de várias disciplinas; h) *design mindset* corresponde a habilidade de desenvolver tarefas e processos de trabalho obtendo os resultados desejados; i) *cognitive load management* é uma competência relacionada à capacidade de discriminar e filtrar informações importantes e entender como maximizar a capacidade cognitiva usando uma variedade de ferramentas e técnicas; j) *virtual collaboration* trata da capacidade de trabalhar produtivamente, engajado e demonstrar presença como membro de uma equipe virtual.

Essas mudanças trazem uma série de implicações para as instituições de ensino, que devem se adaptar ao novo cenário, respondendo assertivamente para que seus acadêmicos estejam preparados para as transformações que irão enfrentar nos próximos anos no mercado de trabalho. Dentre as ações recomendadas pelo IFTF (2020), pode-se citar a ênfase no desenvolvimento das *soft skills*, a alfabetização em novas mídias, a ampliação da aprendizagem experiencial com o desenvolvimento para a capacidade de trabalhar em grupos e se adaptar, oferecer oportunidades para o aprendizado interdisciplinar e conhecimento de diferentes áreas.

2.1 O MERCADO DE TRABALHO PARA O ADMINISTRADOR

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), 14,8 milhões de brasileiros estavam desempregados em agosto de 2021, ou seja 14,7% da população economicamente ativa. Na faixa etária de 18 a 24 anos, o desemprego afeta 31% das pessoas e 46% dos jovens entre 14 e 17 anos estão buscando uma oportunidade de trabalho. Esses dados apontam que é mais difícil para os jovens se inserirem no mercado de trabalho e dentre os prováveis motivos, pode-se citar a falta de qualificação e/ou a falta de experiência profissional.

A inserção profissional, de acordo com Franzoi (2011, p. 163) “refere-se ao processo de valorização e legitimação dos saberes e dos diferentes atributos dos indivíduos que se dá entre a formação e o trabalho, construído pelos atores envolvidos em um ou outro campo de atuação”.

Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2012, p.49), entende a inserção profissional como:

um processo individual, coletivo, histórico e socialmente inscrito. Individual porque diz respeito à experiência vivenciada por cada sujeito na esfera do trabalho, suas escolhas profissionais e expectativas de carreira. É um processo coletivo por ser vivenciado de maneira semelhante por uma mesma geração, ou no interior de grupos profissionais. É histórico, pois se desenvolve ao longo de um período da vida do sujeito, sob a influência de elementos que marcam determinado momento no tempo e no espaço, como políticas públicas, mercado de trabalho, organização do sistema de ensino e políticas de recursos



humanos e os pontos de vista "empresariais" sobre as relações entre educação e trabalho. Está inscrito em um dado contexto socioeconômico e cultural, em que, além dos elementos institucionais, há influência das construções e das representações sociais que os indivíduos desenvolvem em relação a esta inserção profissional.

Com base no exposto, observa-se que a inserção profissional do indivíduo no mercado de trabalho é influenciada por diferentes fatores e situações. Nos últimos anos, com o aumento dos cursos de administração, o perfil socioeconômico dos estudantes tem se diversificado e estudantes mais vulneráveis tem ingressado no ensino superior (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2014). Neste contexto, Reis e Diehl (2017) destacam que os jovens enfrentam um contexto de extrema competitividade com a exigência de qualificação e competências, incluindo competências comportamentais.

A administração é uma profissão abrangente com um vasto campo de atuação, tendo em vista que os egressos podem atuar em diferentes funções e áreas organizacionais. Provavelmente este é um dos fatores que impulsiona o número de estudantes formados e cursando o ensino superior em administração. Em 2019, os cursos de administração contavam com 645.569 estudantes matriculados em 2.328 cursos, ocupando a 3º posição no ranking dos cursos que contam com mais alunos matriculados, ficando atrás somente de direito (829.487) e pedagogia (815.727) (BRASIL, 2020). Apesar de uma área ampla vale ressaltar a competitividade e que se busca profissionais que se destaquem como administrador com uma boa formação que refletirá no seu sucesso profissional.

Em relação à inserção dos estudantes universitários no mercado de trabalho, o Mapa do Ensino Superior no Brasil 2020 desenvolvido pelo Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior Privado (SEMESP, 2020) aponta que no caso dos estudantes de instituições privadas, 61,8% trabalham concomitantemente ao período de estudos enquanto nas instituições públicas o percentual é de 40,5%, sendo que o maior percentual trabalha de 31 a 40 horas semanais. Niquini et al. (2015) com base em diferentes estudos, menciona que em diversos países os estudantes universitários trabalham. Esse percentual varia de 53% a 89%, considerando uma jornada média de 15h semanais ou mais. No estudo que realizaram, 55,5% dos estudantes trabalhavam com registro formal. Já Nascimento (2014), realizou uma pesquisa com os acadêmicos de administração de Campina Grande, identificando que 64,42% afirmaram estarem empregados, ou seja, a maioria conciliando trabalho e estudo universitário.



Mesmo com o crescente número de profissionais formados em administração, uma pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração (CFA) apontou que 75,14% dos administradores declaram possuir carteira profissional assinada (CFA, 2021), o que indica a inserção da maioria dos egressos no mercado de trabalho. Além disso, é importante destacar que o Curso de Administração também tem como objetivo formar profissionais para administrarem seu próprio negócio. Por isso, é possível que parte dos egressos se dedique à abertura dos seus negócios.

Quanto às áreas e funções ocupadas, Arruda (2014) explica que, apesar de haver pluralidade nas áreas em que os acadêmicos atuam, os cargos com maior expressão são auxiliar administrativo (23%); administração da própria empresa ou empresa familiar (23%) e setor financeiro (18%).

Apesar da alta taxa de inserção dos profissionais formados no mercado, o contexto atual demanda que os administradores estejam constantemente se aprimorando e desenvolvendo novas competências para atuarem num cenário de alta competitividade, incertezas, riscos e complexidade. De acordo com Moreira et al. (2014, p. 62) “o mercado cada vez mais exige das organizações um perfil flexível e maior velocidade de resposta na resolução de problemas e busca de resultados”.

Essa evolução demanda aos profissionais formados que busquem um contínuo aprimoramento e aos jovens recém-formados que estejam alinhados às necessidades das organizações. E a passagem da universidade para o mercado de trabalho é uma transição importante, num processo em que o egresso colocará em prática os conhecimentos obtidos no curso. Essa transição acadêmica dos recém-formados em Administração é um processo desafiador, porque os jovens querem atuar nas áreas para as quais foram habilitados. Entretanto, o mercado de trabalho é muito competitivo e pode levar um tempo até que o recém-formado ocupe posições alinhadas à sua formação (ALMEIDA, 2007; REIS; DIEHL, 2017).

Baseando-se em Mintzberg (2006), Martins-Silva, Silva e Silva Junior (2016) entendem que as escolas de administração negligenciam os aspectos práticos da formação gerencial e, portanto, precisam avançar no treinamento prático dos estudantes que deve receber a mesma importância do conhecimento cognitivo. Deste modo, para ter uma formação de executivos capacitados é preciso que o processo formativo esteja em consonância com as mudanças cotidianas possibilitando ao acadêmico vivenciar e experienciar situações que promovam o



desenvolvimento de um conjunto de competências e habilidades mínimas, entre outros aspectos.

2.3 COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR E A SUA FORMAÇÃO

Conforme mencionado por Souza, Ferrugini e Zambalde (2017, p.154), a administração “abrange diversos campos do conhecimento que vão desde conhecimentos básicos a conhecimentos especializados sobre processos e estratégias gerenciais complexas”. As diretrizes curriculares nacionais (DCN) estabelecem as competências que os estudantes devem desenvolver nos cursos superiores. A Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005 vigorará até 2024, pois recentemente foi publicada a Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021, cujas diretrizes devem entrar em vigor em até 3 anos após sua publicação (BRASIL, 2021). O quadro 02 apresenta as competências de ambas as resoluções.

Quadro 02 – Competências estabelecidas pelas DCN de administração para o perfil do egresso

DCN - 2005	DCN - 2021
<p>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;</p> <p>II - Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;</p> <p>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,</p>	<p>I - Integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador - Para além de apenas deter conhecimentos fundamentais, o egresso deve ser capaz de integrá-los para criar ou aprimorar de forma inovadora os modelos de negócios, de operacionais e organizacionais, para que sejam sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais. Entre os conhecimentos fundamentais incluem-se os de Economia, Finanças, Contabilidade, Marketing, Operações e Cadeia de Suprimentos, Comportamento Humano e Organizacional, Ciências Sociais e Humanas e outros que sirvam às especificidades do curso;</p> <p>II - Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica - Compreender o ambiente, modelar os processos com base em cenários, analisando a interrelação entre as partes e os impactos ao longo do tempo. Analisar problemas e oportunidades sob diferentes dimensões (humana, social, política, ambiental, legal, ética, econômico-financeira);</p> <p>III - Analisar e resolver problemas - Formular problemas e/ou oportunidades, utilizando empatia com os usuários das soluções, elaborar hipóteses, analisar evidências disponíveis, diagnosticar causas prováveis e elaborar recomendações de soluções e suas métricas de sucesso passíveis de testes;</p> <p>IV - Aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades - Julgar a qualidade da informação, diferenciando informações confiáveis de não confiáveis, e de que forma ela pode ser usada como balizadora na tomada de decisão. Identificar, sumarizar, analisar e interpretar informações qualitativas e/ou quantitativas necessárias para o atingimento de</p>



<p>administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;</p> <p>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;</p> <p>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;</p> <p>VII - Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e</p> <p>VIII - Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.</p>	<p>um objetivo inicial. Julgar a relevância de cada informação disponível, diferenciando meras associações de relações causais. Comunicar suas conclusões a partir da construção e análise de gráficos e de medidas descritivas. Identificar os contextos em que técnicas de inferência estatística possam ser utilizadas e, por meio delas, julgar até que ponto os resultados obtidos em uma amostra podem ser extrapolados para uma população;</p> <p>V - Ter prontidão tecnológica e pensamento computacional - Compreender o potencial das tecnologias e aplicá-las na resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades. Formular problemas e suas soluções, de forma que as soluções possam ser efetivamente realizadas por um agente de processamento de informações, envolvendo as etapas de decomposição dos problemas, identificação de padrões, abstração e elaboração de sequência de passos para a resolução;</p> <p>VI - Gerenciar recursos - Estabelecer objetivos e metas, planejar e priorizar ações, controlar o desempenho, alocar responsabilidades, mobilizar as pessoas para o resultado;</p> <p>VII - Ter relacionamento interpessoal - Usar de empatia e outros elementos que favoreçam a construção de relacionamentos colaborativos, que facilitem o trabalho em time e a efetiva gestão de conflitos;</p> <p>VIII - Comunicar-se de forma eficaz - Compartilhar ideias e conceitos de forma efetiva e apropriada à audiência e à situação, usando argumentação suportada por evidências e dados, deixando claro quando suportada apenas por indícios, com a preocupação ética de não usar dados para levar a interpretações equivocadas;</p> <p>IX - Aprender de forma autônoma - Ser capaz de adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades e aplicá-las em contextos novos, sem a mediação de professores, tornando-se autônomo no desenvolvimento de novas competências ao longo de sua vida profissional.</p>
--	--

Fonte: Brasil (2005); Brasil (2021)

Tal como se apresenta na literatura, as competências são entendidas pela diretriz legal como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. De acordo com o estabelecido na nova resolução:

Art. 2º O perfil do egresso do Curso de Graduação em Administração deve expressar um conjunto coerente e integrado de conteúdo (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer), que inclua as capacidades fundamentais descritas nestas Diretrizes e que seja coerente com o ambiente profissional para o qual o egresso será preparado, seja ele local, regional, nacional ou global.

Parágrafo Único. O conjunto de conteúdo, competências e habilidades que constituem o perfil do egresso deve apresentar um equilíbrio adequado de competências humanas, analíticas e quantitativas (BRASIL, 2021).

Deste modo, as instituições devem adequar os seus projetos políticos pedagógicos e suas práticas de ensino-aprendizagem visando preparar o profissional da administração para as



mudanças e transformações do mercado de trabalho. A necessidade de adequação das práticas pedagógicas pelos cursos de administração pode ser observada em alguns estudos destacados no quadro 03, publicados no período de 2014 a 2017.

Quadro 03 - Resultados de estudos sobre os cursos de administração

Autores	Principais conclusões
Souza, Ferrugini e Zambalde (2017)	Conclui-se que as instituições de ensino superior pesquisadas não têm desenvolvido, satisfatoriamente, as competências exigidas na formação do Administrador, surgindo a necessidade de novas discussões sobre processos de ensino-aprendizagem centrados no desenvolvimento das competências administrativas identificadas na literatura.
Souza et al. (2014)	Os resultados demonstram que as IES pesquisadas têm desenvolvido as competências requeridas em um nível satisfatório, apesar de identificar limitações no desenvolvimento de competências empreendedoras, surgindo a necessidade de se criar ambientes acadêmicos que estimulem a criatividade e a formação empreendedora.
Nascimento (2014)	Conclui-se que as competências e habilidades básicas mais citadas, foram: reconhecer e definir problemas, habilidade de comunicação, habilidade em pensar estrategicamente e habilidade em adquirir novos conhecimentos. Todas elas estão em conformidade com a resolução do MEC, sendo esta, necessária para atuação de um administrador no cenário atual do mercado de trabalho, desde que, aprimoradas e adaptadas ao desenvolvimento de cada ambiente.
Arruda e Morais (2014)	Conclui-se que em geral, o público pesquisado se diz satisfeito com os conhecimentos adquiridos durante a graduação em Administração e acreditam que o curso contribuiu para a progressão de suas carreiras. Embora alguns tenham encontrado dificuldades em relacionar os conceitos teóricos com a prática, a maior parte dos egressos se considera preparado para enfrentar as atuais condições do mercado de trabalho.
Dias Junior et al. (2014)	Os resultados preliminares apontam que, respectivamente, esses elementos centram-se no desenvolvimento de habilidades de liderança, na capacidade de organização, na integração e na atualização de conhecimentos propiciados por uma visão sistêmica e na habilidade de planejar. Paralelamente, comportamentos proativos e determinados constituem condições desejáveis sob a visão dos respondentes. Neste sentido, observa-se que a formação das competências verificadas está alinhada com a última avaliação realizada nacionalmente pelo CFA (Conselho Federal de Administração).

Fonte: Adaptado pelo autor com base nos estudos indicados (2021).

Observa-se que as competências exigidas na nova DCN estão alinhadas às mudanças previstas para os próximos anos, de acordo com o *World Economic Forum* (2020) e *Institute*



For The Future (2020). Além disso, alguns dos estudos apresentados no quadro 03 já apontavam a necessidade de desenvolvimento de competências importantes para os profissionais, como por exemplo, criatividade, comunicação, pensamento estratégico que pode ser compreendido como capacidade analítica e de tomada de decisão.

Martins-Silva, Silva e Silva Junior (2016) investigaram sobre as competências requeridas (levando em conta educação formal e não formal) pelo mercado de trabalho para os administradores registrados no Conselho Regional de Administração do Espírito Santo. Como competências requeridas pelo mercado de trabalho, as que tiveram mais destaque foram a “capacidade de trabalhar em equipe (76%), a capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização (72,1%) e a capacidade de gerar resultados efetivos (65,9%)” (idem, p. 129). Em relação à contribuição da formação educacional superior (educação formal), as competências que foram mais citadas pelos respondentes são: “capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização (46,6%); capacidade de trabalhar em equipes (42,5%); e, com o mesmo percentual (41,6%), visão de mundo ampla e global e iniciativa de ação e decisão” (idem, p. 130). Já em relação à contribuição das experiências de vida, tiveram destaque a “capacidade de trabalhar em equipes (66,5%); capacidade de relacionamento interpessoal (64,8%); e capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização (64,2%)” (idem, p. 132).

Embora essas tenham sido as competências mais citadas, os autores destacam que todas as competências investigadas foram consideradas relevantes, incluindo-se, portanto: aprender novos conceitos e tecnologias, criatividade, comunicabilidade, lidar com incertezas e ambiguidades, domínio de novos conhecimentos, inovação, autocontrole emocional, empreendedorismo e lidar com novas situações.

Em estudo mais recente, Balardim (2019) investigou sobre os impactos das tecnologias para o administrador até 2030. Os resultados da sua pesquisa apontaram a adaptabilidade a novos cenários e situações como a competência considerada mais importante para o administrador pelos respondentes de sua pesquisa (64%). Em segundo lugar, com 47% ficou a inteligência social, justificada pelos especialistas pela necessidade de o administrador saber lidar com suas emoções, estresse, situações comuns nos meios corporativos, e também a importância de gerir os relacionamentos no ambiente de trabalho. A criatividade aparece em terceiro lugar, elencada como importante ferramenta para identificação de novos modelos de negócios.



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa de natureza descritiva, pois de acordo com Vergara (2016), esse tipo de pesquisa tem como característica expor algum fato ou fenômeno. Quanto aos dados, a pesquisa classifica-se como quantitativa, pois busca identificar a inserção dos acadêmicos e egressos no mercado de trabalho e também entender suas percepções acerca das competências que precisam desenvolver por meio de um processo de categorização e quantificação das respostas.

A coleta de dados foi realizada utilizando um formulário eletrônico do Google, em razão da pandemia da Covid-19, com questionário elaborado pela coordenação do Curso de Administração da UFMS/CPNV, contendo perguntas abertas e fechadas com o objetivo de identificar a inserção dos acadêmicos no mercado de trabalho, as áreas de maior aptidão dos estudantes e possíveis *gaps* e lacunas no processo formativo, visando aprimorar a formação dos estudantes.

O formulário foi encaminhado para todos os estudantes e egressos do curso, ou seja, o universo da pesquisa contava com acadêmicos do 2º, 4º, 6º e 8º semestre (178 alunos matriculados), além dos egressos do curso (aproximadamente 25 estudantes). Desta forma, o questionário foi encaminhado para aproximadamente 200 estudantes e egressos e destes, 90 pessoas responderam, o que corresponde a uma amostra de 45% da população.

A coordenação do curso compartilhou os resultados do questionário para elaboração do presente estudo. É importante ressaltar que o questionário continha outras perguntas que não tem relação com este estudo e por isso não foram objeto de análise. O questionário não continha perguntas relacionadas ao perfil socioeconômico dos estudantes. No processo de análise, as questões abertas foram categorizadas por aproximação temática, possibilitando a quantificação dos resultados obtidos. Os resultados da pesquisa foram sistematizado no programa Excel e serão apresentados através de figuras e quadros utilizando estatística descritiva.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 SOBRE O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DO CAMPUS DE NAVIRAÍ



Naviraí fica localizada ao Sul do Estado de Mato Grosso do Sul, com uma população estimada de 56.484 mil habitantes segundo dados do IBGE (2021) com PIB per capita [2018] de R\$ 34.043. Considerando o valor adicionado ao PIB a preços correntes em 2018 (IBGE, 2021), a principal atividade econômica do município são os serviços (40%), seguido pela administração, defesa, educação e saúde públicas e seguridade social (22%), agricultura (21%) e indústrias (17%). Dentre as principais empresas da cidade, destaca-se Cooperativa Copasul (Algodão, Soja, Milho; Fiação Copasul e Fecularia Copasul), Usina de álcool Rio Amambaí Agroindústria (Açúcar e Álcool), Frigorífico JBS. A associação comercial e empresarial (ACEN/Naviraí) conta com 400 empresas afiliadas.

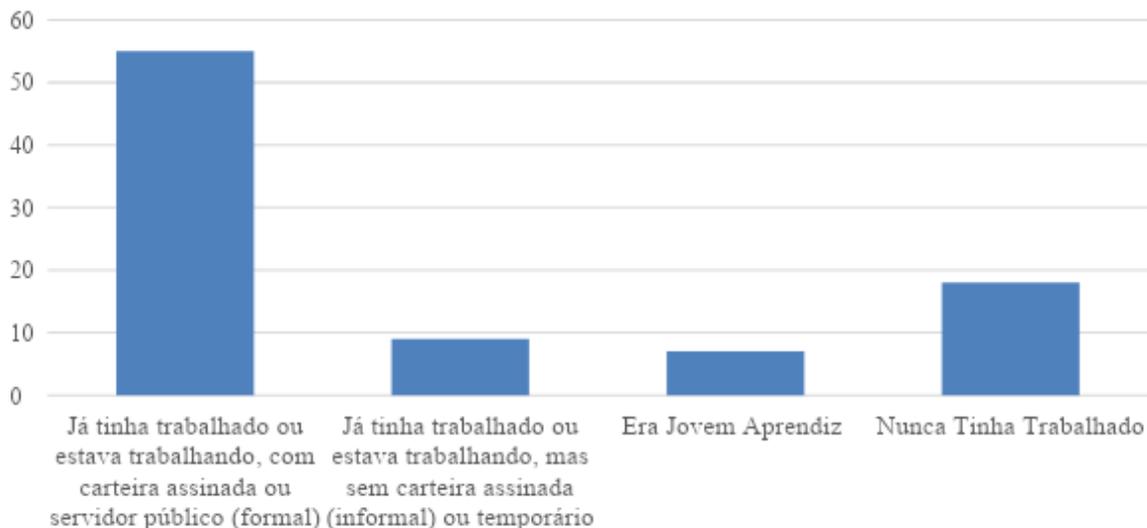
O Campus de Naviraí foi estabelecido em 2009 em parceria com a Prefeitura Municipal com o objetivo de expandir o ensino superior na Região Cone-sul, da qual Naviraí faz parte. E, em 2010, o campus foi inaugurado com os cursos de Pedagogia e Ciências Sociais.

Em 2017, após pesquisas realizadas com a sociedade, implantou-se o Curso de Administração com 40 vagas disponíveis e 6 professores. Atualmente, o curso possui em seu quadro 8 professores doutores. São realizadas atividades de ensino, pesquisa e extensão, muitas delas em parceria com empresas, terceiro setor e/ou com o poder público. A primeira turma do curso se formou em 2020.

4.2 INSERÇÃO DOS ACADÊMICOS E EGRESSOS NO MERCADO DE TRABALHO

O primeiro questionamento feito aos respondentes foi sobre a sua inserção no mercado de trabalho no momento em que iniciaram o Curso de Administração. Na Figura 01 identifica-se que mais de 60% dos acadêmicos já trabalhavam em emprego formal com carteira assinada e somado com os demais que exerciam alguma atividade remunerada, têm-se que aproximadamente 80% dos estudantes e egressos já possuíam alguma experiência profissional no início do curso.

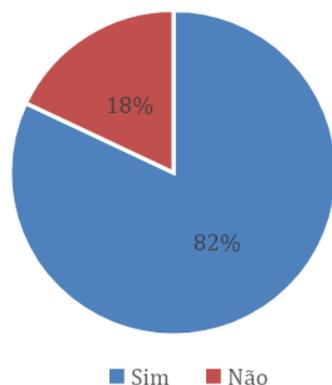
Figura 01 – Inserção dos estudantes de administração no mercado de trabalho no início do curso



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa (2021).

Questionou-se também sobre a inserção dos sujeitos no momento de realização da pesquisa. Observa-se na figura 02, que os resultados são similares ao momento de ingresso no curso considerando que 82% dos respondentes afirmou estar trabalhando.

Figura 02 – Inserção profissional dos respondentes no período da pesquisa (2021)

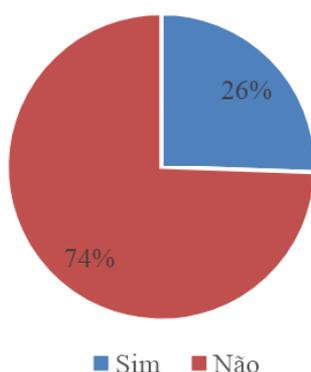


Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa (2021).

Os resultados obtidos neste estudo se aproximam do percentual identificado na literatura (53 a 89%) por Niquini et. al. (2015), mas se distanciam dos resultados obtidos na sua pesquisa (55,5%) e também dos dados da SEMESP (2020) (40,5% para instituições públicas), pois tanto no ingresso como durante o curso, aproximadamente 80% do corpo discente estava trabalhando. Esse resultado também é ligeiramente maior do que o encontrado por Nascimento (2014) (64,42%).

Perguntou-se também se os estudantes e egressos realizaram ou estavam realizando estágio remunerado no momento da pesquisa. Observa-se na Figura 03 que 74% dos respondentes não realizaram e/ou não estavam realizando estágio remunerado no momento da pesquisa. Este dado pode ser explicado pelo fato de a maioria dos estudantes ter vínculo empregatício quando iniciou o curso ou ter se inserido no mercado sem fazer um estágio remunerado, tendo em vista que 82% dos respondentes afirmaram estar trabalhando no momento da pesquisa, incluindo os acadêmicos que estavam realizando estágio.

Figura 03 – Acadêmicos e egressos que realizaram ou realizavam estágio



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa (2021).

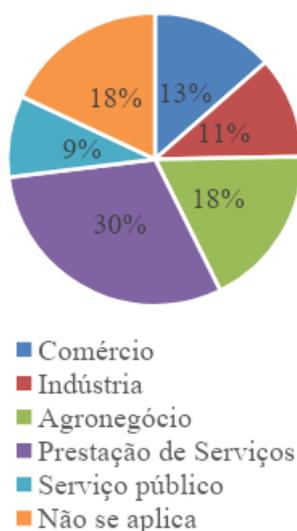
Quanto aos 26% que realizaram ou estavam realizando estágio, conforme destacam Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2012), os estágios são importantes meios de inserção profissional, pois possibilitam que os acadêmicos desenvolvam habilidades práticas dos conteúdos adquiridos no curso. Além disso, para alguns estudantes, o estágio é uma forma de custear suas despesas.

Independentemente de estarem trabalhando ou não, perguntou-se se estavam procurando por uma oportunidade de trabalho, seja para sua inserção no mercado ou para melhores oportunidades. Os resultados indicam que a maioria (55%) dos respondentes estão buscando trabalho ou estão abertos a novas oportunidades de trabalho, sejam em colocações com melhores cargos e/ou salários e/ou oportunidades de carreira.

Quanto ao setor em que os acadêmicos atuam (Figura 04), após categorização das respostas abertas, identificou-se que o maior percentual trabalha no setor de serviços (30%), seguido pelo agronegócio (18%), comércio (14%), indústria (11%) e em menor proporção, administração pública (9%). Outro dado relevante identificado neste estudo é

aproximadamente 15% dos respondentes atuam em cooperativas, tanto do agronegócio como instituições financeiras cooperativas.

Figura 04 – Setores de atuação dos acadêmicos e egressos

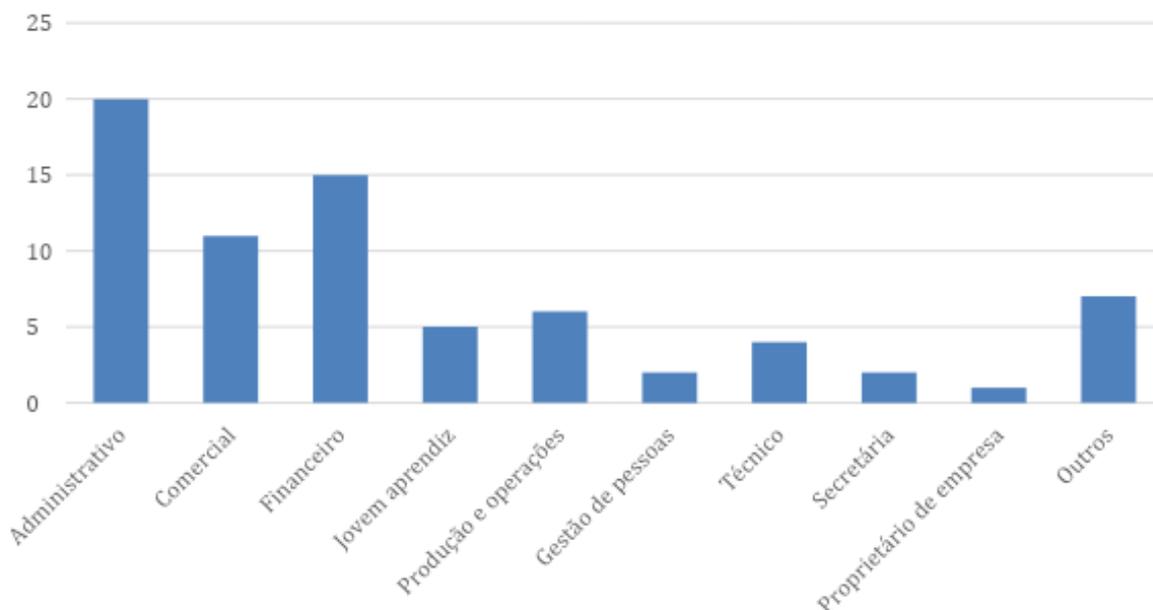


Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa (2021).

É interessante destacar que a inserção dos acadêmicos correspondente, de certa forma, a composição do PIB do município, pois a maioria atua no setor de serviços e se somarmos ao comércio, quase metade (44%) dos respondentes atua no comércio e serviços, seguido pelo agronegócio (18%). Esses dados são importantes para que o Curso de Administração possa trabalhar com atividades e projetos visando o desenvolvimento de competências alinhadas aos setores de atuação do seu corpo discente.

Dentre os respondentes que estavam trabalhando, a partir de categorização das respostas abertas foram classificadas as ocupações em áreas ou cargos. A figura 05 demonstra que a grande maioria ocupava funções administrativas (27%) e na área financeira (21%). Como comercial (15%), classificou-se as funções relacionadas a atendimento ao cliente, vendas e compras. Como produção e operações (8%) classificou-se os acadêmicos que atuam na produção direta, como por exemplo, em indústrias, como também em cargos relacionados à estoque e logística.

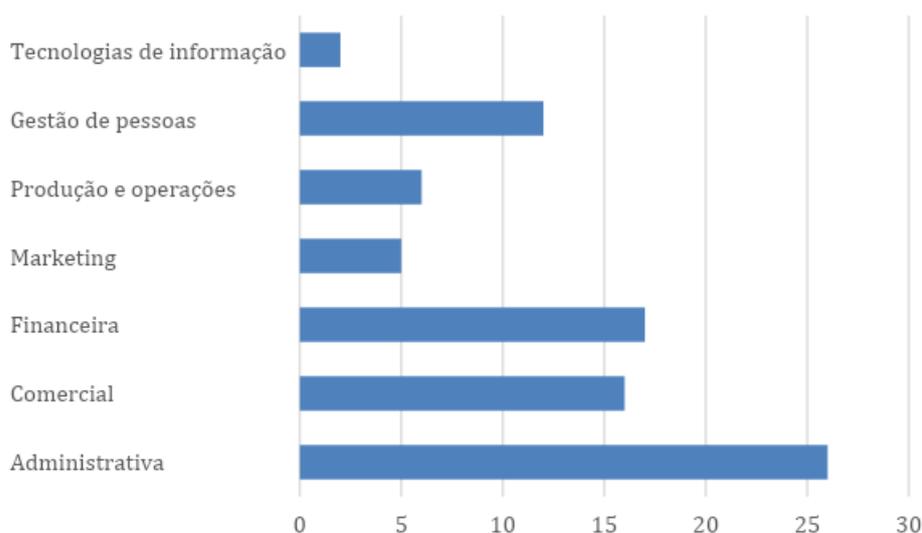
Figura 05 – Áreas e cargos ocupados pelos estudantes e egressos



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa (2021).

Os resultados obtidos neste estudo são similares àqueles destacados por Arruda (2014), exceto pelo percentual de estudantes que administram a própria empresa ou empresa familiar, 23% em face de apenas 1% encontrado nesta pesquisa. Perguntou-se ainda em quais áreas ou setores os estudantes e egressos consideram ter maior aptidão para trabalhar. Como a pergunta era aberta, alguns respondentes apontaram mais de uma área ou setor. As respostas foram categorizadas e as frequências são apresentadas na figura 06.

Figura 06 - Áreas/setores em que consideram ter maior aptidão para trabalhar



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa (2021).



Considerando o total de respostas obtidas, observa-se que a maioria (31%) se concentra na área administrativa, 20% na área financeira, 19% na área comercial, 14% em gestão de pessoas, 7% em produção e operações, 6% em marketing e 3% em Tecnologias de Informação (TI). A partir dos resultados, identifica-se que em termos de maiores percentuais, ambos os resultados são similares, ou seja, há de certa forma um alinhamento entre as áreas que ocupam e aquelas que consideram ter maior aptidão, exceto pelo caso de gestão de pessoas que aparece com maior frequência, ou seja, há indicativos de que alguns alunos consideram ter maior aptidão para trabalhar em área diferente daquela que ocupava no momento da pesquisa.

Perguntou-se ainda sobre quais competências os respondentes consideram que precisam desenvolver melhor para o cargo atual ou considerando o último cargo que ocupou. Os resultados foram compilados e são apresentados no Quadro 04.

Quadro 04 – Competências que os respondentes acreditam que precisam desenvolver

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none">● Inglês;● Conhecimentos técnicos;● Melhorar o conhecimento computacional (programas);● Estatística;● <i>Business Intelligence</i> (BI);● Consultoria;● Conhecimentos contábeis;● Conhecimentos financeiros;● Mídias sociais.	<ul style="list-style-type: none">● Delegação;● Comunicação;● Visão sistêmica;● Tomada de decisão;● Liderança;● Capacidade analítica;● Criatividade;● Capacidade de inovação;● Capacidade de resolução de problemas;● Relacionamento interpessoal;● Trabalho em equipe;● Pensamento crítico;● Persuasão;● Planejamento;● Agilidade;● Capacidade de foco e concentração;● Capacidade de entrega de resultados;● Gestão do tempo.	<ul style="list-style-type: none">● Desenvolvimento pessoal;● Desinibição;● Autoconfiança;● Iniciativa;● Equilíbrio emocional;● Resiliência;● Polivalência;● Paciência;● Comprometimento;● Dedicção;● Responsabilidade.

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa (2021).

Observa-se que a comunicação é uma habilidade mencionada por muitos respondentes, direta ou indiretamente (exemplo: timidez, oratória). Embora esses resultados não tenham sido quantificados, pode-se observar que divergem dos obtidos Martins-Silva, Silva e Silva Junior (2016), o que pode guardar relação com o perfil dos respondentes por serem estudantes e a maioria está iniciando sua carreira profissional.



Muitos também mencionam a liderança como um ponto que precisam desenvolver, incluindo aqueles que mencionam a gestão de pessoas e no escopo dos relacionamentos, outra habilidade mencionada está relacionada ao relacionamento interpessoal, sendo que esta competência está relacionada com o trabalho em equipe, ou seja, mesmo em início de carreira, os respondentes percebem que esta é uma competência requerida pelas empresas, corroborando os achados de Martins-Silva, Silva e Silva Junior (2016) e de Baladirm (2019), considerando a inteligência social.

Além destas, destacaram-se habilidades relacionadas à capacidade de inovação e criatividade, e capacidade de análise e criticidade, resolução de problemas e tomada de decisão, gestão do tempo, entre outras, também identificadas por Balardim (2019) e Martins-Silva, Silva e Silva Junior (2016).

Quanto aos conhecimentos, a maior parte das respostas obtidas se relaciona à programas e *softwares*. Se o conhecimento de novas tecnologias é uma competência importante para os profissionais, conforme apontado por Martins-Silva, Silva e Silva Junior (2016), as menções feitas pelos respondentes ainda se situam no escopo do básico, como por exemplo, o programa Excel. Poucos acadêmicos citaram a necessidade de conhecimento mais aprofundado nas suas áreas de atuação, ou seja, destoando dos resultados identificados por Martins-Silva, Silva e Silva Junior (2016) sobre a necessidade do domínio de novos conhecimentos. Este resultado também pode ter relação com a posição de carreira que os respondentes ocupam.

As atitudes foram menos citadas, mas destacadas por alguns acadêmicos, como por exemplo, proatividade, responsabilidade, comprometimento, resiliência, autoconfiança, entre outras. Este resultado pode indicar que os respondentes não percebem as atitudes como competências importantes.

De modo geral, observou-se que as *soft skills* foram mais citadas pelos acadêmicos e egressos comparativamente às *hard skills* (SWIATKIEWICZ, 2014), o que indica a necessidade de o curso trabalhar mais no desenvolvimento das competências humanas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve por finalidade analisar a inserção dos estudantes e egressos do Curso de Administração da UFMS/CPNV no mercado de trabalho e identificar suas percepções sobre o desenvolvimento de competências para atuação nos cargos que ocupam atualmente. Os principais resultados do estudo apontam que: a) a maioria dos acadêmicos e egressos já iniciam



o curso exercendo atividade profissional e continuam inseridos no mercado durante o curso; b) a maioria exerce funções relacionadas à administração e c) os participantes apontam principalmente as *soft skills* como as competências que mais precisam desenvolver.

A pesquisa atingiu os objetivos propostos, pois foi possível ter a dimensão do processo de formação acadêmica e profissional desses estudantes/egressos e a partir destes resultados, o curso de administração pode aprimorar seu processo didático-pedagógico, considerando também a implementação da nova DCN. Além disso, o estudo amplia a literatura sobre a inserção dos estudantes e egressos de cursos de administração no mercado de trabalho, além de apresentar um panorama sobre as competências que serão requeridas para os profissionais nos próximos anos a partir da revisão da literatura realizada.

Como limitações da pesquisa, aponta-se a utilização de um questionário desenvolvido para outra finalidade e, portanto, em futuros estudos, recomenda-se ampliar a pesquisa identificando as competências que os acadêmicos julgam possuir, aquelas que necessitam para o cargo e sua percepção sobre as competências que serão requeridas nos próximos anos para os profissionais, considerando a localidade em que o curso está inserido e as principais atividades produtivas desenvolvidas no município. Além disso, a aplicação de um questionário presencial será importante para obter a percepção de todos os estudantes matriculados e a partir da formação da segunda turma do curso em 2021, novos estudos poderão identificar se há diferenças na percepção dos estudantes e dos egressos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Antônio José. Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal. **Sísifo - Revista de Ciências da Educação**, n. 2, p. 51-58, jan. / abr., 2007.

ARRUDA, Mariah Muller; MORAIS, Marlusa Picinin. Os egressos do curso de administração da UTFPR – Câmpus Pato Branco e o mercado de trabalho: conquistas e desafios. (Trabalho de conclusão de curso). Curso Superior de Administração da **Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR**, Câmpus Pato Branco. Pato Branco, 2014.

BALARDIM, Eduardo. O administrador do futuro no Brasil: impactos da tecnologia e as competências mais importantes em 2030. Dissertação (Mestrado) – FIA (Fundação Instituto de Administração) da **Universidade de São Paulo**, 2019. 220 p.

BRASIL. Instituto Nacional De Estudos E Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Censo da Educação Superior (Microdados), 2019**. Brasília: MEC, 2020. Disponível em :<



<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>>. Acesso em 08 de set. 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Resolução CNE/CES nº 4/2005**, de 13 de julho de 2005.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Resolução CNE/CES nº 5**, de 14 de outubro de 2021.

CASTRO, Beatriz Leite Gustmann de et al. Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global. **Estudios Gerenciales**, vº 37, nº 158, 202. Disponível em: < <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4304> >, Acesso em 20 de out. 2021.

CODA, Roberto. **Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2016.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO - CFA. **PERFIL DO ADMINISTRADOR** – PESQUISA CFA – 2015. Disponível em: <<https://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-administrador/>> Acesso em 10 de jul. 2021.

DIAS JUNIOR, C. M. et. al.. Desenvolvimento de competências do Administrador: um estudo em ambiente simulado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 172-182, 2014. Disponível em:< <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n38p172>> Acesso em 20 de set.2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea-RAC**, vº5, nº especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-6552001000500010>>. Acesso em 18 de ago.2021

FRANZOI, N. L. . Inserção profissional. In: CATTANI, Antonio David; HOLZAMANN, Lorena. (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2 ed. Zouk: Porto Alegre/RS, 2011, 494p.

HERRERA, Leandro. **Competências do profissional futuro: Lifelong learning é mais importante do que nunca**. Época Negócios, São Paulo, 2021, Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/colunas/Lifelong-Learning/noticia/2021/07/competencias-do-profissional-futuro-lifelong-learning-e-mais-importante-do-que-nunca.html>>. Acesso em 15 de mai. 2021.

INSTITUTE FOR THE FUTURE. Future Work Skills 2020. University of Phoenix Research Institute. Disponível em:<https://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf>. Acesso em 15 de set.2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em:< <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?=&t=series->



historicas&utm_source=landing&utm_medium=explica&utm_campaign=desemprego>
Acesso em 24 de nov de 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em:<
<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/navirai/panorama>>Acesso em 25 de Set de 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em:<
<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/navirai/pesquisa/23/22469?detalhes=true>>.Acesso em
28 de set de 2021.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**.
13º Edição. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS-SILVA, Priscilla de Oliveira; SILVA, Camila Santos; SILVA JUNIOR, Annor
da. As competências dos administradores: seu processo de formação e as exigências do
mercado de trabalho. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, vº 14,
nº 2, maio-agosto, 2016. Disponível em:
<<http://www.contextus.ufc.br/2014/index.php/contextus/article/view/821>> Acesso em 10 de
jul. 2021.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração por competências: você gestor**. São
Paulo: Atlas, 2019.

MOREIRA, Fábio Mosso et al. Os alunos de administração estão em sintonia com o mercado
de trabalho?. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, vº19, nº1, p. 61-88,
2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1414-40772014000100004>>. Acesso em 14
de ago de 2021.

NASCIMENTO, Mariana Diniz Luna Do. Competências do administrador: um estudo
comparativo entre a percepção da academia e do Mercado. (Relatório de estágio
supervisionado). Centro de Humanidades, Unidade Acadêmica de Administração e
Contabilidade, **Universidade Federal de Campina Grande**. Campina Grande. 2014.

NIQUINI, Roberta Pereira et al. Características do trabalho de estudantes universitários
associadas ao seu desempenho acadêmico. **Educação em Revista**, vº31, nº1, p. 359-381,
2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0102-4698122477>>.Acesso em 29 de out.
2021.

REIS, B. B. D.; DIEHL, L. Planejamento de Carreira de Formandos e Recém-Formados do
Ensino Superior. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 2, p. 564-575, 2017.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; PICCININI, Valmiria Carolina. Uma análise sobre a
inserção profissional de estudantes de administração no Brasil. **RAM. Revista de
Administração Mackenzie**, vº 13, nº 2, p.44-77, 2012. Disponível em:
<<https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000200003>>.Acesso em 01 out. 2021.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Competências em Gestão**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.



SILVA, M. R. R.; PINHO, A. P. M. Gestão de Pessoas e Inovações Gerenciais: um Estudo Baseado em Cognições de Gestores. **Teoria e Prática em Administração**, v. 11, n. 2, p. 115-129, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n2.54851>

SINDICATO DAS MANTENEDORAS DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO – SEMESP. **Mapa do Ensino Superior no Brasil 2020**. Disponível em: <<https://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2020/04/Mapa-do-Ensino-Superior-2020-Instituto-Semesp.pdf>>. Acesso em 06 de out.2021.

SOUZA, Donizete Leandro et al. A formação do administrador na perspectiva das competências individuais requeridas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 4, p. 85-99, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.12712/rpca.v8i4.455>>. Acesso em 15 set.2021.

SOUZA, Donizeti Leandro de; FERRUGINI, Lílian; ZAMBALDE, André Luiz. Formação do administrador: uma análise sobre o desenvolvimento de competências no ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v° 10, n° 1, p 150-171, 2017.

STACHIU, Mariana; TAGLIAMENTO, Grazielle; POLLI, Gislei Mocelin. Empregabilidade e carreira de universitários: uma visão da psicologia social comunitária. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, v°38, n° 94, p. 15-25. 2018.

SWIATKIEWICZ, Olgierd. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cadernos EBAPE.BR**, v°12, n°3, p. 633-687, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395112337>>. Acesso em 27 ago.2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16° edição. São Paulo: Atlas, 2016.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Future of Jobs Report 2020. Disponível em: <<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/digest>>. Acesso em 27 out.2021.