



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**FERNANDO ANTÔNIO HOLANDA LIMA**

**ALINHAMENTO ENTRE DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DE**  
**COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR E AS COMPETÊNCIAS DEMANDADAS**  
**PELO MERCADO DE TRABALHO**

**FORTALEZA**

**2023**

FERNANDO ANTÔNIO HOLANDA LIMA

ALINHAMENTO ENTRE DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DE  
COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR E AS COMPETÊNCIAS DEMANDADAS  
PELO MERCADO DE TRABALHO

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria - Profissional, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

L698a Lima, Fernando Antônio Holanda.

ALINHAMENTO ENTRE DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DE  
COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR E AS COMPETÊNCIAS  
DEMANDADAS PELO MERCADO DE TRABALHO / Fernando Antônio Holanda  
Lima. – 2023.

110 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e  
Controladoria, Fortaleza, 2023.

Orientação: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.

1. Competências do administrador. 2. Formação de administradores. I. Título.

CDD 658

---

FERNANDO ANTÔNIO HOLANDA LIMA

ALINHAMENTO ENTRE DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DE  
COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR E AS COMPETÊNCIAS DEMANDADAS  
PELO MERCADO DE TRABALHO

Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria - Profissional, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Aprovado em: 18 de abril de 2023.

Banca Examinadora:

Professor orientador: Bruno Chaves Correia Lima  
Universidade Federal do Ceará - UFC

Membro externo: Prof. Francisco Ranieri Moreira Da Silva  
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Membro interno: Prof. Daniel Barboza Guimaraes  
Universidade Federal do Ceará – UFC

Membro convidado: Prof. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo  
Universidade Federal do Ceará - UFC

FORTALEZA  
2023

Dedico à minha família, esposa Antônia e filhos  
Fernando e Ana Júlia para que nunca deixem de  
acreditar em seus sonhos.

## AGRADECIMENTOS

Externo aqui meus agradecimentos a muitos que contribuíram e me impulsionaram para a realização deste trabalho.

Primeiro a Deus, por ter me proporcionado a graça de ter ingressado na UFC como servidor e quase que de imediato ter aberto as portas do Mestrado, me mostrando um caminho que até então não tinha pensado em trilhar.

Agradeço aos meus Pais, pelos esforços que tiveram comigo para proporcionar uma boa educação em toda a minha vida, buscando sempre o melhor para mim, em cada etapa por mim vivida.

Agradeço a minha esposa, por me incentivar e auxiliar sempre que recorri na busca do seu saber como Mestre em Educação e por trilhar esse caminho tão árduo.

Agradeço aos meus filhos, por apoiarem e motivarem a concluir essa etapa da vida, sempre motivando e dando total apoio quando ficava cansado e pensava em parar.

Agradeço a todos os meus irmãos, familiares e amigos por torcerem e por sempre estarem me incentivando a não desistir.

E não poderia deixar aqui de agradecer ao meu Orientador Professor Bruno Chaves que aceitou esse desafio de conduzir a orientação desse trabalho em um curto espaço de tempo, e também aos demais 0Membros da Banca por toda orientação dada durante as diversas etapas em que participaram.

## **RESUMO**

Este estudo tem como objetivo analisar o alinhamento das competências em formação, no curso de Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC), estabelecidos em seu Projeto Pedagógico do Curso (PPC, 2022), atendendo a Resolução N° 5/2021 do CNE, com as competências requeridas pelo mercado cearense. Foi realizado um estudo qualitativo, descritivo, documental e de campo, junto a seis representantes dos segmentos de Indústrias, Comércio e Serviços no mercado de trabalho cearense. Os resultados apontam para o fato de que o alinhamento está presente entre o PPC do curso e a Resolução do CNE/CES, como também entre as competências descritas nesses documentos e as competências requeridas no mercado de trabalho. Contudo, como desenvolver as competências, ferramentas e métodos a serem aplicados em sala de aula não foi apresentado em nenhum dos documentos, deixando a critério de cada docente, não demonstrando como será acompanhado e nem mensurado os resultados esperados. Outro fator observado é a dificuldade em reduzir distâncias existentes entre teoria e prática no que diz respeito ao desenvolvimento das competências

**Palavras-chave: Competências do administrador. Formação de administradores.**

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze the alignment of skills in training, in the Administration course at the Federal University of Ceará (UFC), established in its Pedagogical Project of the Course (PPC, 2022), in compliance with Resolution N° 5/2021 of the CNE, with the skills required by the market in Ceará. A qualitative, descriptive, documentary and field study was carried out, with six representatives of the Industries, Commerce and Services segments in the Ceará labor market. The results point to the fact that the alignment is present between the PPC of the course and the CNE/CES Resolution, as well as between the competences described in these documents and the competences required in the labor market. However, how to develop skills, tools and methods to be applied in the classroom was not presented in any of the documents, leaving it to the discretion of each teacher, not demonstrating how the expected results will be monitored or measured. Another factor observed is the difficulty in reducing existing distances between theory and practice with regard to the development of skills.

**Keywords: Administrator competences. Training of administrators**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Caminho metodológico.....	48
Quadro 1 - Competências e habilidades mencionadas nos Pareceres do CNE/CES, referente ao curso de Administração .....	27
Quadro 2 - Componentes centrais do modelo e seus subcomponentes.....	31
Quadro 3 - Resumo das abordagens.....	32
Quadro 4 - Competências para os futuros profissionais do ano de 2030 .....	33
Quadro 5 - Competências do administrador do século XXI .....	34
Quadro 6 - Estudo sobre Competências discentes desenvolvidas no curso de Administração.....	36
Quadro 7 - Estudo sobre Competências requeridas pelo mercado.....	37
Quadro 8 - Unidades Curriculares.....	43
Quadro 9 - Unidades Curriculares e componentes.....	44
Quadro 10 – Área dos Respondentes.....	50
Quadro 11 - Proposta de questionário aberto para condução da pesquisa (perguntas abertas).....	52
Quadro 12 - Proposta de questionário fechado para condução da pesquisa (percepção estimulada e quantitativa).....	54
Quadro 13 - Perfil do Respondente.....	56
Quadro 14 - Síntese da análise do alinhamento entre o PPC e a Resolução.....	61
Quadro 15 - Competências que são consideradas diferenciais para que um administrador.....	64
Tabela 1 - Nível de importância atribuída pela empresa (ou setor) às seguintes competências de administradores.....	71
Tabela 2 - Nível de desenvolvimento das competências de administradores percebido pelos representantes organizacionais.....	72
Tabela 3 - Comparação do Nível de Importância em relação ao Nível Percebido.....	74

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

LDBN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC - Ministério da Educação

IES - Instituições de Ensino Superior

CNE - Conselho Nacional de Educação

CES - Câmara de Educação Superior

DCN - Diretrizes Curriculares Nacionais

UFC - Universidade Federal do Ceará

FIEC - Federação das Indústrias do Estado do Ceará

FECOMÉRCIO - Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Ceará

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

NDE – Núcleo Docente Estruturante

OIT - Organização Internacional do Trabalho

PPC - Projeto Pedagógico do Curso

PROGRAD - Pró-Reitoria de Graduação

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. Contextualização e delimitação do tema .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. Problema da Pesquisa .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3. Objetivos da pesquisa.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4. Justificativa .....</b>	<b>17</b>
<b>1.5. Aspectos metodológicos.....</b>	<b>18</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1. Histórico da educação por competência no ensino superior no Brasil .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2. Competências discentes no curso de Administração .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3. Competências do administrador requeridas pelo mercado de trabalho .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4. Estudos empíricos sobre o tema .....</b>	<b>35</b>
<b>2.4.1. Planejamento da Revisão.....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.2. Execução.....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.3. Publicação dos Resultados.....</b>	<b>36</b>
<b>3. PROJETO PEDAGÓGICO DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DIURNO E NOTURNO DA UFC.....</b>	<b>40</b>
<b>4. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1. Tipologia da pesquisa.....</b>	<b>50</b>
<b>4.2. Unidade de análise e sujeitos da pesquisa .....</b>	<b>50</b>
<b>4.3. Instrumento e procedimento de coleta de dados .....</b>	<b>51</b>
<b>4.4. Análise de Dados .....</b>	<b>55</b>
<b>5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
<b>5.1. Perfil dos participantes .....</b>	<b>56</b>
<b>5.2. Apresentação da Resolução N°5/2021 CNE/CES e do PPC ADM UFC .....</b>	<b>56</b>
<b>5.2.1. Apresentação da Resolução N° 5/2021 CNE/CES.....</b>	<b>57</b>
<b>5.2.2. Apresentação do PPC ADM UFC .....</b>	<b>58</b>
<b>5.3. Análise do alinhamento entre o PPC e a Resolução .....</b>	<b>59</b>

<b>5.4. Análise das percepções de representantes organizacionais sobre o perfil de competências do administrador .....</b>	<b>61</b>
<b>5.4.1 Análise das percepções espontâneas dos representantes organizacionais quanto às competências do administrador .....</b>	<b>61</b>
<b>5.4.2 Análise das percepções estimuladas dos representantes organizacionais quanto às competências do administrador .....</b>	<b>66</b>
<b>5.4.3 Análise quantitativa das percepções dos representantes organizacionais quanto às específicas competências do administrador .....</b>	<b>70</b>
<b>6. SUGESTÕES DE MELHORAS NO PPC COM OBJETIVO DE MELHOR ATENDER DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS NOS ALUNOS .....</b>	<b>76</b>
<b>6.1 Comunicação entre disciplinas.....</b>	<b>76</b>
<b>6.2 Treinamento contínuo de processos didáticos e novas metodologias .....</b>	<b>77</b>
<b>6.3 Parcerias com Central de Estágio da Universidade .....</b>	<b>79</b>
<b>6.4 Inserção de palestras de profissionais com casos reais ou visitas nas empresas.....</b>	<b>79</b>
<b>6.5 O estímulo aos Docentes de projetos de aplicabilidade prática no mercado .....</b>	<b>80</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO 1 – RESOLUÇÃO Nº 4, DE 13 DE JULHO DE 2005.....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO II – RESOLUÇÃO Nº 438, DE 10 DE JULHO DE 2020.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO III – RESOLUÇÃO Nº 5, DE 14 DE OUTUBRO DE 2021 CES/CNE .....</b>	<b>104</b>

## INTRODUÇÃO

As mudanças nas organizações estão intrinsecamente relacionadas às transformações na ciência, na tecnologia, na sociedade, que emergem a cada segundo e evidenciam esse novo mundo supranormal, pós-moderno, em que temos diluídas as nossas velhas certezas, as velhas utopias, que não aparecem mais como verdades inquestionáveis, em que tudo é mutável. Bauman (1998) usou o termo pós-moderno para caracterizar este tempo, citando outros pensadores como Anthony Giddens, Ulrich Beck e Georges Balandier que chamaram respectivamente de “modernidade tardia”, “modernidade reflexiva” e “supermodernidade”.

Toda essa perspectiva é possível na chamada modernidade líquida (BAUMAN, 2001), os valores deixam de ser definidos; é o mundo sem forma, fim da individualidade, numa transitoriedade universal. É uma desconstrução do mundo totalizante, numa linguagem infinita, onde tudo é mutável.

### 1.1. Contextualização e delimitação do tema

O tema competências vem norteando os discursos no mercado de trabalho e na educação formal em diversos países. No Brasil, na educação superior, o tema se deu de forma Legislativa através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN), nº 9394/96, a partir da qual o Ministério da Educação (MEC) determinou orientações para todos os níveis da educação nacional, por meio de diretrizes, parâmetros e referenciais curriculares.

Segundo Pucik, Thichy e Barnett (1992) e Prahalad e Hamel (1990), os indivíduos e suas competências se destacam como elementos primordiais na estratégia competitiva e de sustentabilidade das organizações. No contexto de modernização do mercado de trabalho, a tecnologia e os maquinários modernos, sem o componente “indivíduo” e suas competências, não representam vantagens competitivas sustentáveis.

Peter Drucker (1999) já alertava na década de 1990 que o trabalho estava se tornando cada vez mais pautado no conhecimento. Seguindo essa linha, Peter Drucker (1999) considera que o conjunto de transformações que observamos na passagem do século, saindo da Era Industrial para a Era do Conhecimento não tinha se completado ainda. De fato, o processo de desenvolvimento da tecnologia da informação e da comunicação, a forte integração de mercados de produção e financeiros, o que se chama

de globalização, demonstra que as mudanças estão cada vez mais rápidas e gerando um processo que teve início, mas que está longe de ter um fim.

A esse respeito, Drucker (1999, p. 54) afirma que “não se pode gerenciar as mudanças, somente estar à sua frente”. Nesse contexto, observa-se a necessidade da qualificação profissional, alinhada com as exigências apresentadas pelo mercado, procurando estar à frente do seu tempo, viabilizando assim a capacidade de enfrentar as diversas mudanças do mercado.

Neste sentido, Sant’Anna (2002), na tentativa de entender as relações entre os construtos “competências individuais requeridas” e “modernidade organizacional”, pesquisou até que ponto a demanda pelas competências requeridas tem sido acompanhada por uma atualização de políticas e práticas de gestão capazes de propiciar um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento destas. Para atender a esse mercado global ávido, busca-se profissionais cada vez mais preparados para os desafios, em que novas competências têm sido requeridas (MARTÍNEZ; CARMONA, 2009).

Dessa forma, destaca-se o papel fundamental das Instituições de Ensino Superior (IES) em desenvolver e disseminar o conhecimento e desenvolver as competências necessárias para aplicação do conhecimento, nas necessidades que o mercado de trabalho passa a requisitar. O método como o conhecimento é produzido e disponibilizado deve considerar as dificuldades e estilo de aprendizado dos alunos e atender à demanda por competências relevantes ao contexto socioeconômico atual (MEINEL; NOWESKI; SCHEER, 2012).

As IES, tradicionalmente, seguem um modelo de ensino com traços da sociedade industrial, conforme Goleman e Senge (2014), que é o de treinar trabalhadores em massa, de forma padronizada. Este modelo provoca desalinhamento da necessidade das organizações modernas que hoje enfrentam processos de mudanças econômicas, sociais e políticas, cada vez mais rápidas, desencadeadas pela revolução digital, em que os conhecimentos e habilidades profissionais tornam-se rapidamente obsoletos (GOLEMAN; SENGE, 2014).

Segundo Masetto (2014), até o início dos anos 1990, as Instituições de Ensino Superior (IES) tinham como preocupação possuir um quadro de docentes competentes, atualizados em seus saberes e com perfil de pesquisadores. Todavia, segundo o autor, com o passar do tempo, passou-se a reconhecer o aluno como centro do processo educativo, mudando a forma de trabalhar, que passou do foco no processo de ensino para o processo de ensino e aprendizagem, em que a ênfase está no protagonismo dos alunos.

Os aprendizes devem assumir o lugar de verdadeiros protagonistas no processo de construção de seu próprio conhecimento. O professor não é mais apresentado como aquele que sabe tudo; há um universo à sua frente a descobrir em conjunto com os alunos, partindo do pressuposto de que “o saber não tem mais seu fim em si mesmo como realização da ideia ou como emancipação dos homens, sua transmissão escapa à responsabilidade exclusiva dos mestres e dos estudantes” (LYOTARD, 1988, p. 91). O professor se torna responsável por despertar nos alunos o desejo de se assumirem como sujeitos e construtores do saber deles mesmos.

As universidades contemporâneas, segundo Gimenez e Bonacelli (2013) têm um papel mais ativo na sociedade, viabilizando a inclusão social, decisivo no cenário econômico, possibilitando a transferência de tecnologia, reformulando os currículos para acompanhar a modernização do mercado de trabalho, sendo um canal aberto com o setor produtivo.

Nessa contextualização sobre competências para o trabalho e formação de profissionais no contexto do século XXI, ressalta-se nesta pesquisa as competências do profissional de Administração. No prisma das exigências do mercado de trabalho, o desempenho organizacional, segundo Purbasari e Septian (2017), se relaciona ao desempenho dos colaboradores, sendo o desempenho destes baseados em fazer o melhor para atingir as metas e os objetivos da organização. No prisma da formação dos profissionais da administração ressalta-se a busca pelo desenvolvimento de um perfil qualificado por parte das IES e de organizações governamentais vinculadas ao Ministério da Educação (MEC) brasileiro.

No ensino superior foram estabelecidas as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN's). A Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005, em seu Artigo 4º, incisos de I à VIII, deu continuidade à CNE 146/2002 no que diz respeito ao direcionamento do desenvolvimento das competências e das habilidades a serem trabalhadas nos alunos durante a formação (Apêndice 1). Observa-se, nessas diretrizes, que são competências que estão diretamente ligadas às diversas áreas em que o administrador pode atuar, que devem ser trabalhadas nos diversos conteúdos de Formação Profissional: teorias da administração e das organizações, gestão de pessoas, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços (DCN, 2005).

O mais recente Parecer do CNE/CES, nº 438/2020, relata que “a articulação entre teoria e prática está sob intensa demanda, tanto de alunos como de empresas”. Em

outro trecho reforça que o curso de Administração de Empresa no mundo moderno deve ter como ênfase o alinhamento do ensino com a realidade de mercado, novas tecnologias e as diferentes tecnologias de informação (CNE/CES nº 438, 2020).

Contudo, alguns questionamentos podem trazer contribuições a esse contexto. As competências estimuladas pelo Parecer estão sendo desenvolvidas por graduandos dos cursos de Administração ofertados pelas IES brasileiras? Essas competências estariam alinhadas às exigências do mercado trabalho atual?

Gimenez et al. (2020) fazem uma investigação no mercado de ensino superior de administração para detectar se existe alinhamento entre as competências trabalhadas nas inovações de ensino e aprendizagem das escolas de Administração no Brasil e as competências do administrador do século XXI. Nesse trabalho, são apresentadas 11(onze) competências que caracterizam o administrador do século XXI, que são: autonomia no aprendizado, conforto com a tecnologia, consciência regional, consciência global, empatia, boa comunicação, liderança, pensamento crítico, feedback, rápida adaptação ao meio em que se encontra e conforto com o risco. Os resultados indicaram que, apesar das IES promoverem alguns projetos robustos e coerentes, percebeu-se carências relacionadas à não utilização de casos práticos, à integração regional, ao empenho em desenvolver competências sócio relacionais e ao uso de tecnologia.

## **1.2. Problema da Pesquisa**

A partir do exposto, suscitou-se a seguinte questão: Qual o alinhamento entre o Projeto Pedagógico Curso de Administração da UFC de 2023, as diretrizes da Resolução nº 5/2021 do CNE/CES e a visão de representantes do mercado cearense quanto às competências a serem desenvolvidas pelo profissional de Administração?

## **1.3. Objetivos da pesquisa**

O objetivo geral deste trabalho é analisar o alinhamento das competências em formação, no curso de Administração, propostas pela Resolução Nº 5/2021 do CNE/CES e pelo PPC da UFC, com as competências requeridas pelo mercado cearense.

Para o atendimento do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar o alinhamento entre o PPC do Curso de Administração da UFC e a Resolução nº 05/2021 CNE/CES;

2. Analisar semelhanças e diferenças entre as competências ressaltadas por gestores organizacionais e as competências propostas pela Resolução N° 5/2021 e pelo Projeto Pedagógico do Curso de Administração da UFC;
3. Propor melhorias no PPC do curso de administração da UFC visando favorecer o desenvolvimento das competências destacadas pelo mercado e pela resolução.

Para responder à questão da pesquisa, foram realizadas pesquisa através de um questionário aberto e fechado com seis pessoas responsáveis em escolher ou definir o perfil dos futuros administradores nas suas respectivas empresas ou segmentos buscando observar o possível alinhamento entre os anseios do mercado e as competências do último Parecer CNE/CES de N° 438/2020, transformada na Resolução N° 5/2021 do CNE/CES para os cursos de graduação em administração.

#### **1.4. Justificativa**

De acordo com o último censo da educação superior, realizado e divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), ano base 2019, 645.777 pessoas realizaram matrícula em Administração e 91.937 no Brasil (INEP, 2019) pessoas concluíram o referido curso. No Estado do Ceará são 109 Instituições que oferecem a graduação em Administração, sendo 4 públicas e 105 privadas. A Universidade Federal do Ceará (UFC), no ano de 2019, registrou um total de 1.641 matrículas em todos os semestres do curso e 100 concludentes, dados divulgados nos Painéis Estratégicos da UFC (2021). Os dados do censo demonstram um contingente a ser absorvido pelo mercado de trabalho do Estado do Ceará.

Da maneira como a educação foi concebida, onde o professor é o detentor do conhecimento, modelo da metodologia expositiva, cabendo ao aluno a fixação dos conteúdos, não há mais sustentação (DALE, 2010). Certamente um dos maiores desafios para as universidades, hoje, seja continuar construindo uma visão crítica da educação, que percebe a aprendizagem como algo que é construído pelos estudantes, através das interações entre o conhecimento científico e o conhecimento prático.

Introduzir o ensino por competência(s) colabora na preparação das novas gerações para os desafios contemporâneos (LDB, 1996), priorizando a formação por

competência, de modo que atenda às necessidades do mercado de trabalho, desenvolvendo profissionais com visão mais analítica e sólidos conhecimentos.

A partir do exposto, o trabalho busca contribuir com discussões para a formação de administradores, ressaltando inferências podem ser úteis para gestores de IES que ofertem o curso de administração.

Os resultados da pesquisa também trazem contribuições a discentes e docentes do curso de administração que podem refletir sobre possíveis lacunas entre as competências desenvolvidas no ensino superior e as exigências presentes no mercado de trabalho.

O estudo também apresenta achados que agregam a literatura de Competências Profissionais, em especial, as referentes ao profissional de Administração. Como exemplos de estudo, cita-se o de Neis, Soares e Neis (2012) que investigou dois pontos relacionados às competências do administrador: o primeiro diz respeito às competências desenvolvidas durante o processo da formação acadêmica do Curso de Administração de uma instituição na cidade de Vitória - ES; e o segundo, se refere às competências que o mercado de trabalho está buscando, especificamente, nos Administradores. Ressalta-se também o estudo de Gimenez et al (2020) que investiga se existe um alinhamento entre as competências trabalhadas nas inovações de ensino e aprendizagem das escolas de Administração no Brasil e as competências do administrador do século XXI, exigidas pelo mercado de trabalho e pela sociedade.

Contudo, essas pesquisas trazem como referência o olhar do mercado ou as diretrizes propostas pela DCN de 2005. A presente dissertação traz contribuições à literatura também por ter considerado as competências destacadas na mais recente diretriz estabelecida pelo MEC (DCN, 2020), a Resolução N° 5/2021 CNE/CES, que valoriza com maior ênfase aspectos relacionados a: mudanças necessárias na formação, o acompanhamento da aprendizagem, inserção das tecnologias, liderança e funções administrativas entre as competências desejadas para o administrador.

## **1.5. Aspectos metodológicos**

Em relação à natureza dos dados e abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se com uma abordagem qualitativa. Quanto aos fins é uma pesquisa

descritiva. Em relação aos meios de investigação, destacam-se análises documentais e de pesquisa com questionário aberto e fechado junto a representantes organizacionais.

A coleta de dados primários foi realizada junto a gestores e pessoas com função avaliativa na contratação de futuros gestores nas empresas nas áreas da Indústria, Comércio e Serviço.

O questionário é composto de 16 perguntas que buscam analisar as competências requisitadas pelos segmentos pesquisados. O questionário desenvolvido tomou por base as diretrizes sugeridas pela DCN de 2020 através do Parecer 438 do CNE/CES, posteriormente transformada na Resolução Nº 5 de 2021 do CNE, que apresenta as competências a serem desenvolvidas pelos cursos de graduação em administração. Em seguida, os dados foram analisados.

## **1.6. Estrutura geral deste trabalho**

Esta dissertação está organizada em quatro seções. A primeira seção contempla a introdução, que apresenta a justificativa do trabalho, o problema, o objetivo geral e específicos da pesquisa. A Seção dois trata da revisão de literatura, fornecendo embasamento teórico sobre o histórico da educação por competência no ensino superior no Brasil, as competências discentes desenvolvidas no curso de Administração e as competências do administrador requeridas no mercado de trabalho. Na terceira seção, os procedimentos metodológicos adotados. Na seção quatro apresentam-se os resultados da pesquisa a partir da análise dos documentos e dos dados coletados nas pesquisas realizadas junto aos participantes.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Embasada em diversos autores, esta seção apresenta o contexto do ensino superior baseado em competências, com ênfase no curso de Bacharelado em Administração. Inicialmente é realizada uma síntese sobre o histórico da educação por competências no ensino superior no Brasil; na evolução do tema são relatadas as competências discentes desenvolvidas no curso de Administração e, por fim, são discutidas as competências do Administrador requeridas no mercado de trabalho.

### **2.1. Histórico da educação por competência no ensino superior no Brasil**

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a formação baseada em competências tem suas origens em meados da década de 1920, nos Estados Unidos, mas só começou a ganhar destaque na década de 1960, quando voltou o debate histórico com relação ao distanciamento entre academia e a realidade da vida e do trabalho (OIT, 1999). Um dos precursores da educação por competência foi o psicólogo americano David Clarence McClelland, que contestava os métodos tradicionais dos exames acadêmicos que não asseguravam o desempenho profissional (MCCLELLAND, 1972).

Observou-se a necessidade de buscar outras variáveis - competências - que pudessem expressar melhor os resultados acadêmicos (MERTENS, 1996; TRUJILLO, 2000; VARGAS; CASANOVA; MONTANARO, 2001). Desta forma, surgiu, na década de 1970, nos Estados Unidos da América, a corrente denominada “Ensino baseado em competências”, fato que somente na década de 1990 passou a ter força no Brasil (DE OLIVEIRA SINGO, 2021).

No Brasil, com o objetivo de aproximar a relação entre o avanço econômico e o ensino superior, visualizando também a inserção no cenário internacional com a pujança do processo de ruptura das fronteiras comerciais com a globalização, houve, em 1996, o início de uma reforma curricular dos cursos de graduação, tendo como elemento basilar a flexibilidade e a relação com o mundo do trabalho. A reforma curricular dos cursos de graduação foi amparada na LDBN, nº 9394/96, em seu inciso II, do artigo 53, que propõe “fixar os currículos dos seus cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes” (BRASIL, 1996, p. 21).

A LDBN vem ratificar a necessidade de novo instrumento de referência curricular nacional aos cursos de graduação. Essas Diretrizes passaram a orientar a construção dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC), eliminando o excesso de disciplinas obrigatórias, que acabava ampliando de forma desnecessária o tempo de permanência do aluno para concluir a sua formação.

As DCNs para os cursos de graduação, viabilizando a inserção do ensino superior nas discussões internacionais e nacionais sobre a diplomação e o perfil profissional no contexto das diversas mudanças na sociedade contemporânea e no mercado de trabalho.

O MEC, a partir da década de 1990, constatou que já não bastava ter em vista apenas a capacitação dos estudantes para futuras habilitações em termos das especializações tradicionais, sendo preciso buscar uma formação:

[...] para a aquisição e o desenvolvimento de novas competências, em função de novos saberes que se produzem e demandam um novo tipo de profissional, preparado para poder lidar com novas tecnologias e linguagens, capaz de responder a novos ritmos e processos (BRASIL, 1997, p. 28).

O Conselho Nacional de Educação (CNE), por meio da Câmara de Educação Superior (CES), estabeleceu oito princípios basilares das DCNs (Parecer CNE/CES. Parecer nº 776/1997), que são:

- 1) Assegurar às instituições de ensino superior ampla liberdade na composição da carga horária a ser cumprida para a integralização dos currículos, assim como na especificação das unidades de estudos a serem ministradas;
- 2) Indicar os tópicos ou campos de estudo e demais experiências de ensino aprendizagem que comporão os currículos, evitando ao máximo a fixação de conteúdos específicos com cargas horárias pré-determinadas, as quais não poderão exceder 50% da carga horária total dos cursos;
- 3) Evitar o prolongamento desnecessário da duração dos cursos de graduação;
- 4) Incentivar uma sólida formação geral, necessária para que o futuro graduado possa vir a superar os desafios de renovadas condições de exercício profissional e de produção do conhecimento, permitindo variados tipos de formação e habilitações diferenciadas em um mesmo programa;
- 5) Estimular práticas de estudo independente, visando uma progressiva autonomia profissional e intelectual do aluno;
- 6) Encorajar o reconhecimento de conhecimentos, habilidades e competências adquiridas fora do ambiente escolar, inclusive as que se refiram à experiência profissional julgada relevante para a área de formação considerada;
- 7) Fortalecer a articulação da teoria com a prática, valorizando a pesquisa individual e coletiva, assim como os estágios e a participação em atividades de extensão;
- 8) Incluir orientações para a condução de avaliações periódicas que utilizem instrumentos variados e sirvam para informar a docentes e a discentes acerca do desenvolvimento das atividades didáticas (BRASIL, 1997a, p. 2-3).

A partir de 2001, o Conselho Nacional de Educação (CNE) e a Câmara de Educação Superior (CES) passaram a emitir e aprovar, por meio de uma série de pareceres, as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) dos cursos de graduação. Entre os objetivos e metas presentes nessas diretrizes, encontra-se:

[...] conferir maior autonomia às instituições de ensino superior na definição dos currículos de seus cursos, a partir da explicitação das competências e das habilidades que se deseja desenvolver, através da organização de um modelo pedagógico capaz de adaptar-se à dinâmica das demandas da sociedade, em que a graduação passa a constituir-se numa etapa de formação inicial no processo contínuo da educação permanente (CNE/CES nº 146/2002).

Neste mesmo ano, 2001, devido a heterogeneidade de projetos apresentados pelas IES para atender as DCNs dos cursos, o CES resolveu emitir o Parecer CNE/CES, nº 583/2001, com uma orientação comum às diretrizes, buscando garantir a criatividade, a maleabilidade e a responsabilidade das IES ao construírem suas propostas curriculares (BRASIL, 2001). A partir dessa nova orientação, abordou questões sobre duração, carga horária e o tempo de integralização dos cursos que passariam a ser objeto de parecer e/ou resolução específica, devendo as DCN's dos cursos mencionar os seguintes itens:

- a) Perfil do formando/egresso/profissional - conforme o curso, o projeto pedagógico deverá orientar o currículo para um perfil profissional desejado;
- b) Competência/habilidades/atitudes;
- c) Habilitações e ênfases;
- d) Conteúdos curriculares;
- e) Organização do curso;
- f) Estágios e Atividades Complementares;
- g) Acompanhamento e Avaliação (BRASIL, 2001, p. 2 e 3).

No mesmo Parecer CNE/CES, nº 583/2001, é mencionada de forma mais direta essa preocupação com a formação através das competências requeridas pelo mercado, quando cita:

Certamente, adviria uma nova concepção da autonomia universitária e de responsabilização das instituições não-universitárias, em sua harmonização com essas mutações contínuas e profundas, de tal forma que ou as instituições se revelam com potencial para atender “às exigências do meio”, ou elas não se engajarão no processo de desenvolvimento e se afastarão do meio, porque não poderão permanecer “preparando” recursos humanos “despreparados” ou sem as aptidões, competências, habilidades e domínios necessários ao permanente e periódico ajustamento a essas mudanças. Com efeito, repita-se, não se cogita mais do profissional “preparado”, mas do profissional apto às mudanças e, portanto, adaptável (BRASIL, 2001, p. 7).

Observa-se que a DCN demonstra uma clara preocupação em aproximar a formação científica das competências técnicas e humanísticas, enfatizando o desenvolvimento da capacidade intelectual, da autonomia, das dimensões éticas e reflexivo-críticas, essenciais no exercício da cidadania.

Diante desse cenário, a UFC através da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), no ano de 2013, elaborou um Texto de Apoio Pedagógico-Curricular para (Re)Elaboração de Projetos Pedagógicos, onde procura sintetizar e nortear as diversas Coordenações e Unidades Curriculares na construção dos PPCs, e reforça a importância de trabalhar as competências requeridas pelo mercado, como pode-se observar no texto abaixo:

Para o efeito, constatamos que as orientações propostas pelas DCN se encontram alinhadas com os seguintes princípios: o currículo orientado para o desenvolvimento de competências, a superação da fragmentação do conhecimento, a articulação entre teoria e prática, a formação generalista, a flexibilidade curricular e a educação permanente (ou formação ao longo da vida) (PROGRAD-UFC, 2013).

Isso posto, verifica-se que desenvolver competências na educação, através do planejamento pedagógico dos cursos superiores, viabiliza a aproximação do ensino ao mercado de trabalho (BARBOSA, 2001), gerando um forte vínculo e uma maior empregabilidade.

Segundo Hipólito e Custódio (2022), se observa que as IES passam por um processo de mudança na percepção sobre seu próprio valor, buscando ao longo dos anos realizar ajustes na esperança de preparar melhor os alunos para inserção no mercado de trabalho.

Na opinião deles, isso pode ser verificado no *Global Employability University Ranking and Survey* (Geurs, 2021), uma publicação elaborada pela *Emerging Data*, empresa francesa de RH. Uma pesquisa bastante ampla que vai além dos componentes de desempenho como salários e tempo de trabalho, avaliando também os elementos "hard" e as "soft skills" que melhoram a empregabilidade. O trabalho buscou relacionar as 250 melhores universidades em um universo de mais de 2.000 instituições em 22 países. Considerado "o único sistema de classificação de universidades baseado exclusivamente na opinião de empregadores com mais de cinco anos de experiência, pertencentes a empresas na maioria com mais de 500 empregados", segundo Hipólito, O. e Custódio, G. (2022).

A única universidade brasileira classificada nesse ranking foi a USP, ficando em 90º lugar, demonstrando como nossas universidades têm uma missão desafiadora na formação dos profissionais do futuro. Conforme Hipólito e Custódio (2022), “a vida profissional será mais longa e não só exigirá requalificações frequentes, mas também uma nova estrutura de desenvolvimento de carreiras e empregabilidade”.

Apesar do Ministério da Educação em sua nova Diretriz para o curso de Administração buscar esse melhor alinhamento da Academia com o Mercado de Trabalho, seria interessante também um indicador que avaliasse a empregabilidade dos egressos.

## **2.2. Competências discentes no curso de Administração**

Para Evers, Rush e Berdrow (1998), é importante considerar, quando se fala sobre as bases para a competência e a formação educacional, a conexão que deve haver entre o meio acadêmico e a prática, meio educacional e o mercado de trabalho.

Segundo Zabalza (2009), o tema competências na educação é meio controverso quando analisado na literatura pedagógica, pois está mais relacionado à formação profissional; contudo, vem se tornando cada vez mais importante para o campo da educação formal em todos os níveis i.e. (...)

De acordo com Luand (2009), o processo de aprendizagem se relaciona, especialmente, com a percepção das instituições de ensino superior como agentes responsáveis pela formação de cidadãos qualificados, para atuar no mercado de trabalho, com capacidade de assumir e desempenhar as mais diversas atividades. No mesmo sentido, Luand (2009) afirma que as universidades são antes a serviço de um mercado de trabalho ávido, em crescimento e constante evolução.

Zabalza (2009) explica que ao falar em ensino baseado em competências, identifica-se grandes atividades a serem desenvolvidas:

- a) em primeiro lugar, SELECIONE-OS, ou seja, identifique quais as competências que se pretende desenvolver no nosso Plano de Estudos ou projeto de formação;
- b) em segundo lugar, ENCHE-OS DE CONTEÚDO, ou seja, especifique o que significarão em nosso grau, que leitura particular faremos deles;
- c) em terceiro lugar, SEQUENCIE-OS, ou seja, ordene-os e organize-os no projeto curricular de forma que fique claro quando serão trabalhados e quem os fará;
- d) EXPERIMENTE-OS, incorporando-os de forma piloto ao programa ou programas do curso, ciclo ou disciplinas abrangidas. E dentro desse programa,

deverão ser enquadrados no conjunto de elementos e dinâmicas que o definem: definir as ações através das quais serão trabalhadas e avaliá-las; e e) finalmente, AVALIE-OS (se for o caso, pois algumas competências, especialmente aquelas que tratam de questões mais próximas de valores, não são avaliáveis) (ZABALZA, 2009, p. 9-10).

Zabala e Arnau (2010) comentam que antes de definir quais competências vão ser desenvolvidas na educação, existe uma primeira etapa, que é definir quais devem ser suas finalidades. Pode-se perceber um alinhamento forte com o pensamento de Perrenoud (1999, p. 39), destacando que a escolha das competências está diretamente relacionada à resposta da seguinte pergunta: “que tipo de seres humanos a Escola quer formar?”.

Cabe aqui destacar que, de acordo com os Pareceres do CNE/CES (nº 146/2002, nº 134/2003 e nº 438/2020), definidos pelo MEC, as competências e os conteúdos a serem desenvolvidos nos cursos de Administração objetivam servir de referência para as IES na organização dos seus PPCs, viabilizando a flexibilização e possibilidade de buscar áreas de conhecimento na elaboração de um programa curricular pleno, dando destaque nas competências demandadas pelo mercado.

O CNE, no Parecer CNE/CES, nº 146/2002, definiu as seguintes DCNs para o curso de Administração:

#### 1 Diretrizes Curriculares Nacionais – Curso de Administração

1.1 Perfil Desejado do Formando - O curso de Administração deve ensejar condições para que o bacharel em Administração esteja capacitado a compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento no seu conjunto, observados os níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como a desenvolver o alto gerenciamento e a assimilação de novas informações, apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas presentes ou emergentes nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

1.2 Competências e Habilidades - Os cursos de graduação de Administração devem formar profissionais que revelem, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

- 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;
- desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou inter-grupais;
- refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- 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;

- 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;
- 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 (Parecer CNE/CES de nº 146/2002).

No ano de 2003, o CNE emitiu um novo parecer, em que houve um incremento nas competências e habilidades a serem trabalhadas durante o processo de formação, Parecer CNE/CES, nº 134/2003.

[...]

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 (Parecer CNE/CES de nº 134/2003).

Pode-se observar que o CNE buscou aproximação da academia com a prática da profissão do Administrador. Contudo, as DCNs não devem ser consideradas como um normativo, engessado ou rígido, pois têm como objetivo “servir de referência para as instituições na organização de seus programas de formação, permitindo flexibilidade e priorização de áreas de conhecimento na construção dos currículos plenos” (Parecer CNE/CES de nº 067/2003).

As competências e habilidades citadas anteriormente foram repetidas no parecer do CNE/CES, nº 023/2005, demonstrando uma continuidade no processo de implementar um currículo mais próximo da realidade do mercado de ação do Administrador.

Mais recentemente, no ano de 2020, houve a emissão de um novo parecer, CNE/CES, nº 438/2020, homologado em 13 de outubro de 2021, apresentou em seu Artigo 3º, Incisos I à IX uma ampliação nas competências e habilidades sugeridas para compor os novos projetos pedagógicos ( Apêndice II).

No Quadro 1 apresenta-se um resumo comparativo dos Pareceres do CNE/CES, aplicado ao curso de Administração, no decorrer dos anos.

Quadro 1 – Comparativo entre competências mencionadas nos Pareceres do CNE/CES referentes ao curso de Administração

Parecer CNE/CES de nº 146/2002	Pareceres CNE/CES de nº 134/2003 e 023/2005	Parecer CNE/CES de nº 438/2020
<ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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);</li> <li>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;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>comunicar-se de forma eficaz - Compartilhar ideias e conceitos de forma efetiva e apropriada à audiência e à situação, usando argumentação suportada por evidências edados, deixando claro quando suportada apenas por indícios, com a preocupação ética de não usar dados para levar a interpretações equivocadas;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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 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</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> </ul>	

		amostra podem ser extrapolados para uma população;
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• gerenciar recursos - Estabelecer objetivos e metas, planejar e priorizar ações, controlar o desempenho, alocar responsabilidades, mobilizar as pessoas para o resultado;</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Com base nas informações evidenciadas no Quadro 1, observa-se uma preocupação no Parecer CNE/CES, nº 438/2020 de ampliar e descrever de forma mais detalhada quais são os ganhos ao serem trabalhadas essas competências e habilidades. Destaca-se também a inserção das competências relacionadas às questões tecnológicas, trabalhos com metas de desempenho, relacionamento interpessoal, capacidade de desenvolver trabalhos com equipes e desenvolver habilidade de aprender de forma autônoma.

Verifica-se, dessa maneira, que o CNE/CES tem buscado fazer um processo de acompanhamento dos sinais que o mercado apresenta, como requisitos do perfil do Administrador, servindo de orientação para as políticas de formação na construção dos PPCs, inserindo novas competências e habilidades.

### **2.3. Competências do administrador requeridas pelo mercado de trabalho**

O mercado de trabalho vem passando por um processo acelerado de mudanças na última década, motivado pela modernização das atividades, novas ferramentas, processo de comunicação mais seguro e rápido e novos fluxos de logística. Tudo isso tem exigido novas competências dos administradores das empresas. Segundo Martínez e Carmona (2009), para atender essa nova demanda do mercado globalizado, é

necessário profissionais mais preparados, em que novas competências têm sido requisitadas.

Sant'Anna (2002), com o objetivo de ampliar o entendimento acerca das relações entre os construtos “competências individuais requeridas” e “modernidade organizacional”, buscou avaliar como as relações entre as demandas de competências requeridas pelo mercado globalizado têm sido acompanhadas pelas instituições de ensino, modernizando suas políticas e práticas na direção de propiciar um ambiente favorável ao seu desenvolvimento.

Sant'Anna (2002), apresentou, em uma extensa revisão bibliográfica de autores franceses e americanos, um total de quinze competências profissionais centrais, tendo denominado de “competências individuais requeridas”, que são:

- (1) domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao cargo ou função;
- (2) capacidade de aprender novos conceitos e tecnologias;
- (3) criatividade;
- (4) capacidade de inovação;
- (5) capacidade de comunicação;
- (6) capacidade de relacionamento interpessoal;
- (7) capacidade de trabalho em equipe;
- (8) autocontrole emocional;
- (9) visão de mundo ampla e global;
- (10) capacidade de lidar com situações novas e inusitadas;
- (11) capacidade de lidar com incertezas e dúvidas;
- (12) iniciativa de ação e decisão;
- (13) capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização;
- (14) capacidade de gerar resultados efetivos;
- (15) capacidade empreendedora (SANT'ANNA, 2002, p. 54-55).

De acordo com Sant'Anna (2002), na década de 90, novos requisitos já estavam sendo exigidos dos profissionais. O campo das habilidades cognitivas e características comportamentais estão ganhando um destaque no universo do trabalho como competências importantes, capazes de lidar com a imprevisibilidade do meio, exigindo assim uma evolução nas políticas, estratégias e práticas de gestão de ensino, que favoreçam a formação de conteúdos capazes de desenvolver e estimular um comportamento competente (SANT'ANNA, 2002).

Cheetham e Chivers (2005) apresentaram uma proposta de competência profissional cujo núcleo é formado por quatro componentes, denominados de componentes nucleares, definidas da seguinte forma:

- a) Competência cognitiva/conhecimento: possuir conhecimentos profissionais apropriados e a habilidade de colocá-los em prática, de maneira efetiva;
- b) Competência funcional - habilidade de desempenhar uma série de tarefas voltadas para a função profissional específica, de maneira efetiva para produzir resultados;
- c) Competência pessoal/comportamental - habilidade de adotar comportamentos apropriados observáveis em situações de trabalho;
- d) Competência Ética/Valores - possuir valores pessoais e profissionais apropriados e a habilidade de realizar julgamentos tomar decisões em situações de trabalho com base nesses valores.

Cada componente é dividido em subcomponentes, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Componentes centrais do modelo de Cheetham e Chivers (2005) e seus subcomponentes

COMPONENTES NUCLEARES	SUBCOMPONENTES
Competência Cognitiva/conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento técnico e/ou teórico especializado (formal de uma ocupação);</li> <li>• Conhecimento prático/tácito (de transmissão difícil, normalmente ligado ao desempenho de determinadas funções);</li> <li>• Conhecimento Procedimental (rotinas elementares);</li> <li>• Conhecimento Contextual (visão geográfica do setor, de clientes, mercado);</li> <li>• Conhecimento Aplicado (entendimento da prática profissional, habilidades de síntese).</li> </ul>
Competência Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocupacional (conhecimento mais ligado a uma função);</li> <li>• Processual/Organizacional/Gerencial/habilidades gerenciais (planejamento, monitoramento, implementação, autogestão e gerenciamento do tempo);</li> <li>• Mental (atividade intelectual);</li> <li>• Psicomotor (destreza manual, habilidade de digitação).</li> </ul>
Competência Pessoal/Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social/Vocacional (autoconfiança, habilidades interpessoais, empatia, capacidade de resposta, controle de emoções/estresse, capacidade de escuta, resiliência);</li> <li>• Intra profissional (relações dentro do ambiente profissional, trabalho em equipe, sensibilidade aos pares);</li> </ul>
Competência Ética/Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crenças e comportamentos individuais (legalidade, aderência a um código moral, respeito);</li> <li>• Profissional – Atitudes profissionais apropriadas (concordância a um código de conduta profissional, autorregulação, foco no cliente, reconhecimento dos limites da própria competência).</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Cheetham e Chivers (2005).

A competência profissional, que se apoiou em diferentes abordagens e teorias. As principais abordagens que embasaram a proposição do modelo de Cheetham e Chivers (2005) foram: a abordagem técnico-racional, a abordagem profissional reflexiva, a abordagem de competência funcional e a abordagem de competência pessoal, além dos estudos sobre metacompetências e ética no exercício profissional.

Quadro 3 - Resumo das abordagens

ABORDAGEM	DESCRIÇÃO
Profissional reflexiva	Conceito que enfatiza a importância da reflexão no desenvolvimento das competências e do papel central da prática no desenvolvimento das competências profissionais.
Técnico-racional	Sugere que os profissionais atuam aplicando conhecimentos técnicos ou especializados adquiridos normalmente, através da teoria, ou seja, a prática profissional é vista como a aplicação da teoria.
Competência funcional	Ênfase em alcançar determinados resultados e descrever as funções que precisam ser executadas em determinados cargos. Minimiza a importância do conhecimento e das competências pessoais/comportamentais, deixando de fora a dimensão ética.
Competência pessoal	Atenção no indivíduo e não na função, identificando atributos que contribuem ao bom desempenho. Os atributos podem incluir comportamentos, motivação e autoimagem.
Metacompetências	Competências comuns a várias profissões, genéricas, que parecem suplantam outras competências, possibilitando introspecção e autoavaliação. Por vezes, essas competências podem ser pré-requisitos para o desenvolvimento de outras competências mais específicas.
Ética profissional	Prática adequada dos valores no trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Cheetham e Chivers (2005).

Um questionamento que deve ser realizado em trabalhos futuros: as práticas educacionais no desenvolvimento de competências estão alinhadas às competências requeridas pelo mercado de trabalho? Importante essa questão, pois nos desafios da modernização da sociedade, a educação possui um papel primordial como ferramenta no desenvolvimento e aquisição das competências (MARTÍNEZ E CARMONA, 2009).

Nesse contexto, Davies, Fidler e Gorbis (2011) destacam como principais mudanças sociais e tecnológicas, que geram uma verdadeira ruptura do mercado de trabalho, remodelando o novo mercado de trabalho: 1) uma extrema longevidade; 2) a disseminação de máquinas inteligentes e sistemas, com a provável substituição de humanos em diversas tarefas consumidoras de mão-de-obra; 3) o avanço da Internet das Coisas (*Internet of Things* - IOT), com todas as interações digitais sendo convertidas em dados; e 4) o surgimento de novas plataformas de multimídia - que alterarão ainda mais a forma como o mundo é percebido.

Nesse mesmo trabalho de Davies et al. (2011), são apresentadas como premissas oito competências que terão um destaque para os futuros profissionais de 2030, são elas: *sense-making*, inteligência social, pensamento original e adaptativo, transdisciplinaridade, alfabetização em novas mídias, pensamento computacional e gerenciamento de carga cognitiva, demonstrando uma evolução nas necessidades do mercado (Quadro 4).

Quadro 4 - Competências para os futuros profissionais do ano de 2030

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
<i>Sense-making</i>	É um processo social contínuo em que os indivíduos observam fatos passados, recortam pedaços da experiência e selecionam determinados pontos de referência para tecer redes de significados (CHOO, 2005, p. 128).
Inteligência social	É a competência que enriquece os relacionamentos pessoais, como empatia e solicitude. Pode-se dividir em duas categorias: a consciência social - o que sentimos em relação aos outros - e a facilidade social - o que fazemos de posse dessa consciência. (GOLEMAN, 2011, p.101)
Pensamento original e adaptativo	A capacidade que o trabalhador possui de desenvolver novos conhecimentos e habilidades a partir dos que já domina, obtendo resultados eficientes com alta performance em situações novas e desconhecidas (GODOY; MENDONÇA, 2020).
Transdisciplinaridade	A transdisciplinaridade, como o prefixo "trans" o indica, diz respeito ao que está ao mesmo tempo entre as disciplinas, através das diferentes disciplinas e além de toda disciplina. Sua compreensão é a compreensão do mundo atual, e um dos imperativos para isso é a unidade do conhecimento (CIRET, 2012).
Alfabetização em novas mídias	É a capacidade de avaliar criticamente a mídia de massa. É assumida como uma série de competências de comunicação, incluindo habilidade de acessar, analisar, avaliar e comunicar informação sob muitas formas, impressas e não impressas; interdisciplinar por natureza, aplica-se ao manejo de ambientes eletrônicos complexos e sempre em mudança acelerada, sendo sua propriedade mais fundamental o pensamento crítico (MARTIN, 2006).
Pensamento computacional	O processo de pensamento envolvido na formulação de um problema e na expressão de sua(s) solução(ões) de tal forma que um computador - humano ou máquina - possa efetivamente executá-lo (WING, 2014, s/p).
Gerenciamento de carga cognitiva	Capacidade de discernir e filtrar informações, segundo sua importância (SILVA, 2010).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021) a partir de Davies et al. (2011).

A área de atuação do administrador é bastante abrangente, desta forma Tekarslan e Erden (2014) destacam que em benefício à sociedade, os futuros administradores devem gerar e participar de projetos capazes de ter aplicação real junto à sociedade, tendo um maior entendimento do meio à sua volta; e as universidades devem oferecer meios para garantir a construção e desenvolvimento de projetos de mentoria com esse objetivo de responsabilidade social. Do ponto de vista do empregador (HOLTZMAN; CRAFT, 2010), capacidade de gestão de tempo, comunicação oral, habilidades interpessoais e conhecimento de assuntos globais são as competências mais necessárias para os administradores.

Em um artigo recente, Gimenez et al. (2020) sistematizaram onze competências que caracterizam o administrador do século XXI (Quadro 5), considerando-se o alinhamento de projetos de inovação em ensino e aprendizagem com as demandas de desenvolvimento de competências dos administradores contemporâneos.

Quadro 5 - Competências do administrador do século XXI

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
Autonomia no aprendizado	Segundo estudo feito pela Cisco Systems (2010), o elevado ritmo de mudanças do mundo contemporâneo torna o conhecimento obsoleto em pouco tempo; assim, todo profissional deve ser capaz de buscar novas habilidades e aperfeiçoar as que já possui.
Conforto com a tecnologia	Os profissionais devem ser capazes de rápida adaptação às mudanças tecnológicas, pois as organizações realizam altos investimentos em tecnologia para melhorar sua produtividade (VENKATESH et al., 2003).
Consciência regional	Tekarslan e Erden (2014) destacam a necessidade de o administrador entender o contexto local em vez de aplicar automaticamente modelos teóricos estabelecidos para um contexto diferente, e que pode não ser eficiente em suas condições particulares.
Consciência global	Devido à globalização, as medidas tomadas pelas empresas têm impactos cada vez mais amplos; por isso, um administrador deve estar ciente das consequências de seus atos em nível global (CISCO SYSTEMS, 2010).
Empatia	A capacidade de compreensão do outro, de se colocar em sua perspectiva e compartilhar suas experiências, acolhendo-as com um sentimento de solidariedade, mostram-se essenciais para a formação de líderes e para o desenvolvimento de trabalhos em equipe (PASSOS-FERREIRA, 2011).
Boa comunicação	Abraham e Karns (2009) consideram que a capacidade de comunicação deve ser considerada a habilidade mais importante para um administrador bem-sucedido.
Liderança	Para Moscardini e Klein (2015), o desenvolvimento de profissionais capazes de liderar pessoas e processos é fundamental para organizações que buscam expansão. Um bom líder pode ser entendido como aquele que transforma em motivação, aprendizado e desenvolvimento as interações com os demais integrantes de sua equipe (WOLFF; CABRAL; LOURENÇO, 2011).
Pensamento crítico	Segundo Gadotti (1998), educar equipara-se a desenvolver criticidade e questionamento. Para que o pensamento crítico seja alcançado, é preciso incentivar o hábito de conhecer por meio da indagação, possibilitando que o indivíduo crie ou transforme, e não, simplesmente, reproduza o conhecimento.
<i>Feedback</i>	O administrador do futuro deverá adotar a prática de constante <i>feedback</i> para entender a efetividade de suas ações e a necessidade de adquirir novos conhecimentos e comportamentos. Para que isso ocorra, os administradores deverão dominar a prática de dar e receber <i>feedback</i> (CISCO SYSTEMS, 2010).
Rápida adaptação ao meio em que se encontra	Noriega e Heppell (2013) dizem que, uma vez que estamos em um mundo de aprendizagem constante, temos de nos acostumar com a constante mudança. Novos métodos de trabalho devem ser incorporados e abandonados sem sofrimento pessoal.
Conforto com risco	Herrington e Arnold (2013) concluíram, em sua pesquisa, que estar confortável em assumir riscos é uma habilidade requisitada para inovar; esta é crucial para a sobrevivência de qualquer organização (MCKINSEY, 2018).

Fonte: Gimenez et al. (2020, p. 187-189).

Korn Ferry, empresa americana de consultoria de gestão, realizou um estudo com empregadores das 20 maiores economias do mundo, chegou a resultados impressionantes. O déficit de trabalhadores em todos os níveis de qualificação do Brasil estima-se que atinjam 15,8 milhões até 2030, será responsável pelo déficit financeiro de produtividade na casa de R\$ 800 bilhões. A pesquisa também revela a desarmonia significativa entre a oferta de trabalhadores disponíveis e a demanda empresarial (*Future of Work Talent Crunch*, 2018).

Segundo Alan Guarino, vice-presidente da Korn Ferry CEO e Board Services, “o mundo não pode se dar ao luxo de ter dezenas de milhões de empregos não preenchidos e trilhões de dólares em receita não realizada”, também destaca que “as empresas devem trabalhar para mitigar esse potencial crise de talentos agora para proteger seu futuro. Se nada for feito, essa escassez debilitará o crescimento dos principais mercados e setores globais” (GUARINO; ALAN. 2018).

Em um artigo publicado pelo Jornal Folha de São Paulo intitulado “Ensino superior e mundo do trabalho estão desconectados”(2022), relata que “apenas 39% dos empregadores consideram os alunos preparados para a profissão”, percentual bastante diferente quando perguntamos aos gestores acadêmicos, onde 69% consideram um alto grau de preparo na formação dos estudantes. Esses dados foram extraídos de uma pesquisa elaborada recentemente pela Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), que teve como objetivo avaliar o nível de preparo dos recém-formados para exercer a profissão. Quando perguntado aos alunos, 62% acham que tiveram um alto nível de desenvolvimento, valor semelhante a resposta dos gestores. Os dados mostram o abismo existente entre as percepções do mercado e do mundo acadêmico. (HIPÓLITO; CUSTÓDIO, 2022). Tais dados reforçam a importância de buscar esse melhor alinhamento da Academia e o mercado de trabalho.

As diferentes abordagens sobre as competências de um administrador são baseadas em diferentes entendimentos sobre a prática profissional, e por isso cada um tende a enfatizar um ou outro aspecto da competência profissional.

#### **2.4. Estudos empíricos sobre o tema**

Durante a pesquisa bibliográfica para elaboração da revisão literária, observou-se a necessidade de sistematizar uma busca por publicações que tratassem especificamente os temas relacionados ao curso de Administração e ao perfil do administrado no mercado de trabalho.

A revisão sistemática se diferencia de uma revisão convencional de literatura, pois se inicia através de um protocolo que identifica a questão pesquisada e os métodos que serão utilizados; baseia-se numa estratégia definida de busca objetivando detectar a maior quantidade possível de literatura relevante para o tema; documenta toda a estratégia de busca para que os leitores possam ter acesso completo aos documentos pesquisados; e utiliza critérios rigorosos de inclusão e exclusão ao material pesquisado (KITCHENHAM, 2014).

A revisão sistemática surgiu as seguintes etapas: planejamento da revisão, execução e publicação dos resultados, de acordo com Kitchenham (2014).

#### 2.4.1. Planejamento da Revisão

Após a identificação da necessidade da revisão sistemática, foi elaborado o protocolo para o estudo do planejamento que faz parte da ferramenta computacional *Google Scholar*.

No protocolo foram definidos os objetivos da pesquisa (Identificar através de revisão sistemática de estudos sobre competência e educação por competência), relacionados ao curso de Administração e ao perfil do administrado no mercado de trabalho.

#### 2.4.2. Execução

Foram pesquisados artigos publicados a partir de 2005, ano da publicação das Diretrizes estabelecidas pelo MEC, a serem aplicadas no curso de Administração, até maio de 2021, em português, através das expressões: “Competências, competências do administrador, Desenvolvimento de competências, formação por competência, administração, ensino de administração, formação de administradores, formação do administrador, curso de administração”. Para identificar as publicações em potencial, as buscas foram feitas em qualquer parte dos artigos (título, texto, resumo, palavras-chave, texto). Depois da análise através do resumo dos trabalhos localizados, restaram 20 trabalhos, conforme apresentado nos Quadro 6 e 7.

#### 2.4.3. Publicação dos Resultados

Os trabalhos selecionados na temática “Competências discentes desenvolvidas no curso de Administração” estão apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 - Estudo sobre Competências discentes desenvolvidas no curso de Administração

TÍTULO	AUTOR(ES)/ANO	OBJETIVO
Competências adquiridas durante os anos de graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso de Administração de empresas	GODOY, A. S.; FORTE, D. (2007).	Identificar e analisar as opiniões dos alunos de uma universidade privada na cidade de São Paulo sobre as competências adquiridas no curso de graduação em Administração de Empresas.
Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do Curso de Administração de Empresas	GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. (2009).	Identificar e analisar as opiniões dos alunos sobre as competências adquiridas no curso de graduação em administração de empresas de uma universidade privada, localizada na cidade de São Paulo e que forma um número bastante expressivo de alunos. Busca-se analisar e discutir os resultados encontrados a

		partir das competências estabelecidas para o curso de graduação em administração de empresas pelo Ministério da Educação (MEC), pela escola pesquisada e pelo referencial teórico proposto.
O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais	GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S.; BIDO, D. S.; SILVA, D. (2009).	Identificar e analisar as opiniões de alunos sobre as competências adquiridas no curso de graduação em Administração de Empresas.
Cursos de Administração: Uma Análise sob o Enfoque das Competências	NUNES, S. C.; BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. (2009).	Discutir a inserção da noção de competências em cursos de graduação em Administração.
Gestão de competências profissionais na formação de administradores	REGIO, M. de L. S.; SCHUCH JUNIOR, V. F.; GOMES, C. M.; KNEIPP, J. M. (2014).	Agregar novas dimensões de análise, visando a abordar o desenvolvimento de competências, conforme estabelecem as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs).
Empresa Júnior e Formação Empreendedora de Discentes do Curso de Administração	BARBOSA, F. L. S.; RABÊLO NETO, A.; MOREIRA, R. N.; BIZARRIA, F. P. A. (2015).	Analisar a contribuição da empresa júnior para a formação empreendedora dos alunos do curso de Administração.
Desenvolvimento de Competências e Metodologias Ativas: a Percepção dos Estudantes de Graduação em Administração.	AYRES, R. M. S. DE M.; CAVALCANTI, M. F. R. (2020).	O objetivo do artigo é examinar se e como, na percepção dos estudantes do curso de graduação em Administração, a utilização de metodologia ativa contribui para o desenvolvimento de suas competências profissionais.
Desenvolvimento de Competências e Habilidades Profissionais por Meio de Metodologias Ativas de Aprendizagem: a percepção dos discentes do curso de administração da Estácio FAP	NOGUEIRA, V. L. V. et al. (2021).	Identificar quais competências e habilidades profissionais os discentes do curso de administração da Faculdade Estácio do Pará conseguem desenvolver ao participar de disciplinas que envolvem metodologias ativas de aprendizagem, e como os novos métodos de ensino vem se consolidando e aumentando a participação e interatividade dos alunos dentro da sala de aula.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os trabalhos selecionados na temática “Competências requeridas pelo mercado” estão apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 - Estudo sobre Competências requeridas pelo mercado

TÍTULO	AUTOR(ES)/ANO	OBJETIVO
Método para a construção do perfil de competências do egresso de curso de Administração	AMATUCCI, M. (2009).	Criação do Método para a construção do perfil do egresso de curso de Administração, em termos de Competências.
A Pedagogia das Competências em um Curso de Administração: o Desafio de Passar do Projeto Pedagógico à Prática Docente	NUNES, S. C.; PATRUS-PENA, R. (2011).	Analisar o discurso e a prática da Pedagogia das Competências em um curso de Administração oferecido por uma Instituição de Ensino Superior privada do Estado de Minas Gerais

Competências versus Mercado de Trabalho: Um Estudo de Caso no Curso de Administração da Faculdade Y	NEIS, J. C.; SOARES, M. L.; NEIS, D. F. (2012).	Teve como objetivo comparar duas realidades. A primeira diz respeito às competências desenvolvidas durante o processo da formação acadêmica do Curso de Administração da Faculdade Y, situado na cidade de Vitória - ES; e a segunda, averiguar quais são as competências que o mercado de trabalho está buscando, especificamente, nos Administradores, com a finalidade de gerir resultados à organização.
Competências Profissionais do Administrador Conforme O Mercado de Trabalho Brasileiro	FALK, J. A.; PACÍFICO, B. C.; SILVA, A. P. F. (2012).	Identificar quais as principais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) demandadas ao profissional de administração pelo mercado de trabalho brasileiro.
Desenvolvimento de Competências do Administrador: Um estudo em ambiente simulado	DIAS JUNIOR, C. M.; MOREIRA, B. C. M.; STOSICK, E. Z.; PEREIRA, A. R. (2013).	Estudo discorre sobre a importância do desenvolvimento de competências próprias dos profissionais de Administração.
A formação do administrador na perspectiva das competências individuais requeridas	SOUZA, D. L.; SOUSA, J. S.; CORRÊA, R. D. S.; ZAMBALDE, A. L. (2014).	Avaliar se as práticas das Instituições de Ensino Superior (IES) têm sido alinhadas às competências demandadas pela literatura, além de investigar quais variáveis demográficas podem interferir no desenvolvimento das mesmas. Foi realizada uma pesquisa quantitativa, por meio de técnicas estatísticas descritivas e multivariadas em três IES privadas de Minas Gerais.
Desenvolvimento de competências e ambiente acadêmico: um estudo em cursos de Administração de Minas Gerais, Brasil	SOUZA, D. L.; ZAMBALDE, A. L. (2015).	O objetivo do estudo foi identificar, na percepção de alunos, em que medida as práticas de alguns cursos de bacharelado em Administração encontram-se alinhadas às competências demandadas pela atual sociedade do conhecimento.
Determinantes do processo de aprendizagem no Programa Trainee da Empresa Júnior de Administração (EJA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	SILVA, A. B.; COSTA, V. P.; DIAS, S. O. M. (2016)	Analisar os determinantes do processo de aprendizagem dos participantes do Programa Trainee da Empresa Júnior de Administração (EJA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).
Competências na formação em Administração: um estudo em curso de graduação de universidade pública brasileira	SANT'ANA, R. G. S.; SARSUR, A. M.; NUNES, S. C.; CANÇADO, V. L. (2017).	Analisar como foram inseridas as competências no projeto didático-pedagógico e no processo de formação dos alunos do Curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Minas Gerais.
Competências gerenciais relevantes para a atuação do administrador: uma análise comparativa entre as percepções de gestores organizacionais e de estudantes no estado de Santa Catarina	CASSOL, A.; RUAS, R. L.; RAMOS, F. M.; MARQUE, D. A.; ZANINI, C. (2017).	Analisar a relação entre a percepção de gestores das empresas, de um lado, e a percepção de estudantes e recém-formados em administração, em IES, de outro.
A percepção de acadêmicos e egressos dos Cursos de Administração de Cachoeira do Sul/RS em relação ao mercado de trabalho	SILVA, M. D.; COLOMBELLI, G. L.; PORTO, A.; JUNIOR, D. L.; DE BARROS, R. S. (2018).	Identificar e descrever a percepção dos egressos e acadêmicos dos períodos finais dos cursos de Administração, da cidade de Cachoeira do Sul/RS, referente ao mercado de trabalho para o profissional Administrador.

Inovação nos Cursos de Administração no Brasil: uma Análise do Alinhamento às Competências do Século XXI	GIMENEZ, C. G.; ARANHA, F.; ROLIM, H. V.; NEVES, L. Q. DAS (2020).	Investigar se existe um alinhamento entre as competências trabalhadas nas inovações de ensino e aprendizagem das escolas de Administração no Brasil e as competências do administrador do século XXI, exigidas pelo mercado de trabalho e pela sociedade.
--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

As buscas realizadas nas bases selecionadas e posterior seleção, segundo critérios de inclusão e exclusão estabelecidos, demonstraram que não existem muitos trabalhos publicados. Observou-se que Godoy (2007 e 2009) apresentou três publicações sobre a temática “Competências discentes desenvolvidas no curso de Administração”. Verifica-se uma ausência de trabalhos entre os anos de 2009 a 2014. Com relação à temática “competências requeridas pelo mercado”, verifica-se que os autores Zambalde (2014 e 2015) e Nunes (2009, 2011 e 2017) apresentam dois trabalhos cada. Somente Nunes trabalhou as duas temáticas, mas em produções distintas.

Observa-se que a região sudeste apresentou mais estudos que as demais regiões, justamente onde as grandes cidades brasileiras estão concentradas e possuem uma atividade econômica mais efervescente, oferecendo normalmente as melhores oportunidades de trabalho e uma maior exigência de qualificação, fato constatado em pesquisa da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da USP (Bonomi Barufi, Ana Maria & Amaral Haddad, Eduardo & Nijkamp, Peter, 2016).

Diante disso, este trabalho busca verificar analisar o alinhamento das competências em formação, no curso de Administração, proposto pela Resolução N° 5/2021 do CNE/CES e PPC da UFC, com as competências requeridas pelo mercado cearense.

### **3. PROJETO PEDAGÓGICO DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DIURNO E NOTURNO DA UFC.**

É notório que a nova Resolução Nº 5 do CNE/CES, que dispõe sobre as Diretrizes Curriculares dos cursos de graduação em Administração no Brasil, tendo como propósito buscar uma maior aproximação da prática com a teoria, mercado com academia, acabou provocando os Cursos e Docentes a fazerem uma revisão em seu Planos Pedagógicos, fazendo com que os Docentes olhassem as ementas das disciplinas na busca da adequação. De acordo com Marin (2009), desse contexto emerge a necessidade de reflexão sobre o papel do docente, para adequação às novas demandas, é quase impossível permanecer inerte, indiferente ou apático a essa mudança que o mercado apresenta.

O curso de Administração Diurno e Noturno da UFC buscando atender às diretrizes da mencionada Resolução, bem como outras normas gerais e específicas que possam ser relevantes, propôs uma atualização em seu Projeto Pedagógico, sendo subdividido em cinco seções.

O Projeto Pedagógico inicialmente traz um breve histórico da UFC e do curso de Administração; na segunda seção um detalhamento dos aspectos operacionais, os princípios norteadores e os objetivos que devem conduzir as Instituições de Ensino Superior brasileiras no desenvolvimento do perfil do formando, suas competências e habilidades; na terceira seção os conteúdos das disciplinas, componentes da estrutura curricular, tais como o estágio, as atividades complementares e de extensão, os sistemas de avaliação, o trabalho de conclusão do curso; quarta seção a estrutura de gestão acadêmica; e na quinta seção é detalhada a infraestrutura física e o corpo docente. Neste trabalho será apresentado somente a segunda e terceira seções.

Na segunda seção destaca que os Princípios norteadores são: uma formação generalista como principal matriz de sua estrutura curricular, atendendo o que é indicado pelo MEC em suas diretrizes. Os elaboradores realizaram uma revisão na consistência dos pré-requisitos e equivalências, seguindo a DCN se aumentou o número de disciplinas optativas em detrimento das obrigatórias, viabilizando assim uma maior liberdade ao estudante do curso ao percorrer trilhas em áreas com a quais possui maior afinidade. Também se buscou uma maior interdisciplinaridade como princípio direcionador da formação do aluno. As mudanças objetivaram tornar o futuro profissional apto a responder às demandas contemporânea, com criatividade e rapidez.

No item 2.12 do PPC são apresentados os objetivos do curso:

2.12 Objetivos do curso – O curso tem como objetivo geral formar profissionais competentes, com sólida fundamentação humanística, técnica e científica, para identificar oportunidades, desenvolver diagnósticos e solucionar problemas complexos de gestão, aperfeiçoando negócios já constituídos ou desenvolvendo novos empreendimentos, quer seja na esfera pública, quer seja na esfera privada. Dentro deste escopo, destacam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Formar profissionais capazes de diagnosticar problemas de gestão e apresentar soluções criativas, inovadoras, eficientes e eficazes; incentivar o alunado a pensar criticamente sobre a realidade, desenvolvendo sua capacidade empreendedora, com ideias modernas, factíveis de realização, contribuindo, assim, para o crescimento da capacidade realizadora das organizações, estejam elas voltadas ou não para ambientes de alta competitividade;
- b) Assegurar uma formação do profissional, fundamentada principalmente na capacitação gerencial para tomar decisões em ambientes complexos, diversificados, interdependentes e em constante mutação;
- c) Oferecer aos estudantes a possibilidade de interação com as organizações da região, implementando o conceito do “universal pelo regional”, como é o lema da UFC, tendo compromisso com a solução dos problemas locais, sem esquecer o caráter universal, para produzir trabalhos e projetos acadêmicos com aplicabilidades práticas;
- d) Propiciar condições para a incorporação de uma consciência direcionada para a importância da responsabilidade social e da ética profissional, bem como para as questões relacionadas com o meio ambiente (PPC do Curso de ADM, 2022).

O PPC também buscou alinhar as Diretrizes da Resolução com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFC (PDI-UFC), se empenhando em desenvolver no administrador egresso da UFC o equilíbrio adequado de competências humanas, analíticas e quantitativas. No PPC apresenta as competências que se propõe a desenvolver durante a formação, que são:

- a) 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, operacionais e organizacionais, para que sejam sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais;
- b) 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);
- c) 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;
- d) 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 um objetivo inicial. Julgar a relevância de cada informação disponível, diferenciando meras associações de relações causais. Comunicar suas conclusões a partir da construção de gráficos e medidas descritivas. Identificar os contextos em que técnicas de inferência estatística possam ser utilizados e, por meio delas, julgar até que ponto os resultados obtidos em uma amostra podem ser extrapolados para uma população;

- e) 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 etapas de decomposição dos problemas, identificação de padrões, abstração e elaboração de sequência de passos para a resolução;
- f) Gerenciar recursos – Estabelecer objetivos e metas, planejar e priorizar ações, controlar o desempenho, alocar responsabilidades, mobilizar as pessoas para o resultado;
- g) Ter relacionamento interpessoal – Usar de empatia e outros elementos que favoreçam a construção de relacionamentos colaborativos, que facilitem o trabalho em equipe e a efetiva gestão dos conflitos;
- h) Comunicar-se de forma eficaz – Compartilhar ideias e conceitos de forma efetiva e apropriada à audiência e à situação, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais, 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;
- i) 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;
- j) 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 (PPC do Curso de ADM, 2022).

Pode-se observar o alinhamento entre o proposto no PPC e a Resolução de N° 5, atendendo assim a exigência legal imposta pelo MEC. A implementação só poderá ser mensurada com o tempo, pois o PPC em questão começou a ser implementado no primeiro semestre de 2023 e os alunos que concluírem precisarão de um tempo de maturação, isto é, será necessário fazer um acompanhamento desses egressos para avaliar o impacto desse novo projeto.

Na terceira seção é apresentado a estrutura curricular do curso, que traz como proposta uma duração mínima de 8 e máxima de 12 semestres, distribuídos em disciplinas presenciais obrigatórias, optativas eletivas e optativas livres, também apresenta as atividades complementares, atividades de extensão, estágio supervisionado e trabalho de obrigatório para conclusão do curso, perfazendo uma carga horária mínima de 3004 horas, atendendo assim a outra Resolução do CNE/CES de N° 2, de 18 de junho de 2007 e Resolução CEPE/UFC No.14, de 3 de dezembro de 2007 (UFC, 2007).

O aluno para concluir no tempo padrão (oito semestres) deverá compor seu histórico com a carga horária de no mínima 28 disciplinas e de 300 horas de atividades de extensão.

Atendendo o Artigo 5, da Resolução No.4 do CNE/CES, de 13 de julho de 2005, o curso foi dividido nos seguintes campos de formação: conteúdos de formação

básica, conteúdos de formação profissional, conteúdos de estudos quantitativos e suas tecnologias e conteúdo de formação complementar. Todos são interligados. As disciplinas que compõem os campos são agrupadas em oito Unidades Curriculares (UC's), que tem como objetivo gerar fóruns de discussão específico de áreas de gestão e das outras áreas pertinentes a formação do futuro administrador, conforme Quadro 8 a seguir:

Quadro 8 – Unidades Curriculares

<b>Campos de formação de acordo com o CNE/CES e as Competências e Habilidades desenvolvidas</b>	<b>Unidades Curriculares do Curso de Administração da UFC</b>
<b>Conteúdos de Formação Básica:</b> reconhecimento e definição de problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo de tomada de decisão. Comunicar-se de forma eficaz, promover o relacionamento interpessoal e aprender de forma autônoma. Se conscientizar sobre as questões dos direitos humanos e suas dimensões sociais na perspectiva das desigualdades decorrentes de questões de renda, raça ou gênero. Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, desenvolver a capacidade para o desenvolvimento contínuo e autoaprendizagem (lifelong learning), abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do exercício profissional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação Integrada;</li> <li>• Fundamentos Econômicos, Contábeis e Jurídicos.</li> </ul>
<b>Conteúdos de Formação Profissional:</b> reforça as competências estimuladas nos conteúdos de formação básica, tais como o reconhecimento e definição de problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo de tomada de decisão e seu impacto nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais. Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento; Desenvolver a capacidade de transferir conhecimento 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; Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração Geral</li> <li>• Administração Financeira e Orçamentária</li> <li>• Administração Mercadológica</li> <li>• Gestão de Pessoas e Comportamento</li> <li>• Operações e Sistemas</li> </ul>
<b>Estudos Quantitativos e suas tecnologias:</b> 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. Identificar, sumarizar, analisar e interpretar informações quantitativas. Comunicar 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. Ter prontidão tecnológica e pensamento computacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos Quantitativos</li> </ul>
<b>Conteúdos de formação Complementar:</b> preparação para reconhecimento, respeito e convivência harmônica com os diferentes públicos internos e externos com os quais as empresas lidam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação Complementar</li> </ul>

Fonte: PPC do curso de Administração da UFC (2022).

As UC's são compostas por disciplinas obrigatórias que integram a formação básica e outras disciplinas de caráter opcional eletiva que oportuniza ao discente o

direcionamento e aprofundamento do conhecimento nas áreas com as quais tem identificação, as ofertas são semestrais, demonstrado no Quadro 9.

Quadro 9 – Unidades Curriculares e componentes

<b>Nome do componente curricular / Disciplina</b>	<b>Tipo de componente curricular</b>
<b>FORMAÇÃO INTEGRADA</b>	
Psicologia Organizacional e do Trabalho	Disciplina obrigatória
Perspectivas Críticas Aplicadas à Administração	Disciplina obrigatória
Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração	Disciplina obrigatória
Elaboração de Projeto de Trabalho Acadêmico	Disciplina optativa
Educação em Direitos Humanos e Cidadania	Disciplina optativa
Gestão da Diversidade	Disciplina optativa
Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS)	Disciplina optativa
Estágio Supervisionado	Atividade
Trabalho de Conclusão do Curso	Atividade
Atividades de Extensão	Atividade
Atividades Complementares	Atividade
<b>ADMINISTRAÇÃO GERAL</b>	
Teoria Geral da Administração	Disciplina obrigatória
Administração Estratégica Sustentável	Disciplina obrigatória
Organizações: Sistemas, Estrutura e Gestão	Disciplina obrigatória
Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional	Disciplina optativa
Organizações, Estratégias e Sustentabilidade	Disciplina optativa
Resolução de Problemas	Disciplina optativa
Tópicos Avançados de Administração	Disciplina optativa
<b>ADMINISTRAÇÃO MERCADOLÓGICA</b>	
Administração Mercadológica I	Disciplina obrigatória
Administração Mercadológica II	Disciplina obrigatória
Criação de Novos Negócios	Disciplina optativa
Marketing e Tecnologia	Disciplina optativa
Marketing e Sustentabilidade	Disciplina optativa
Marketing de Serviços e Relacionamento	Disciplina optativa
Cultura e Consumo	Disciplina optativa
Comportamento do Consumidor e Pesquisa de Marketing	Disciplina optativa
Marketing Digital	Disciplina optativa
<b>GESTÃO DE PESSOAS E COMPORTAMENTO</b>	
Gestão de Pessoas I	Disciplina obrigatória
Gestão de Pessoas II	Disciplina obrigatória
Comportamento Organizacional	Disciplina optativa
Desenvolvimento Gerencial	Disciplina optativa
Cultura e Mudança Organizacional	Disciplina optativa
Tópicos Avançados de Gestão de Pessoas	Disciplina optativa
<b>OPERAÇÕES E SISTEMAS</b>	
Gestão de Operações I	Disciplina obrigatória
Gestão de Operações II	Disciplina obrigatória
Gestão de Sistemas de Informações	Disciplina optativa
Administração de Serviços	Disciplina optativa
Gestão Socioambiental	Disciplina optativa
Gestão da Inovação nas Organizações	Disciplina optativa
Gestão da Cadeia de Suprimentos	Disciplina optativa
Planejamento, Programação e Controle da Produção	Disciplina optativa
Sistemas Integrados de Gestão da Qualidade e Meio Ambiente	Disciplina optativa
Otimização de Processos Industriais e de Serviços	Disciplina optativa
Global Turning Point	Disciplina optativa

Gestão de Processos	Disciplina optativa
Gestão de Projetos	Disciplina optativa
Governança e Planejamento Estratégico em TI	Disciplina optativa
Inteligência de Negócios nas Organizações	Disciplina optativa
<b>FUNDAMENTOS ECONÔMICOS, CONTÁBEIS E JURÍDICOS</b>	
Contabilidade Geral	Disciplina obrigatória
Análise Microeconômica	Disciplina obrigatória
Instituições de Direito	Disciplina obrigatória
Direito Empresarial e Tributário	Disciplina obrigatória
Legislação Trabalhista e Previdenciária	Disciplina optativa
Direito Administrativo	Disciplina optativa
Direito Constitucional	Disciplina optativa
<b>ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA</b>	
Matemática Financeira	Disciplina obrigatória
Finanças Corporativas I	Disciplina obrigatória
Finanças Corporativas II	Disciplina obrigatória
Análise de Investimentos	Disciplina optativa
Mercado Financeiro	Disciplina optativa
Finanças Internacionais	Disciplina optativa
Orçamento Empresarial	Disciplina optativa
Gestão Financeira Familiar	Disciplina optativa
Elaboração e Avaliação Financeira de Plano de Negócio	Disciplina optativa
Avaliação de Empresas	Disciplina optativa
<b>MÉTODOS QUANTITATIVOS</b>	
Matemática Aplicada à Administração	Disciplina obrigatória
Estatística Aplicada à Negócios I	Disciplina obrigatória
Estatística Aplicada à Negócios II	Disciplina obrigatória
Pesquisa Operacional em Administração	Disciplina obrigatória
Tópicos em Pesquisa Operacional	Disciplina optativa
Análise Multivariada Aplicada	Disciplina optativa
Gestão de Políticas Públicas e Projetos Sociais	Disciplina optativa

Fonte: PPC do curso de Administração da UFC (2022).

A carga horária do curso foi distribuída entre disciplinas obrigatórias, perfazendo 49%, e as optativas, 32%, os outros 19% restantes serão preenchidos com os componentes curriculares: estágio supervisionado, atividades complementares, atividades de extensão e o trabalho de conclusão do curso.

No item “Metodologias de ensino e de aprendizagem”, no PPC 2022, apresenta logo no primeiro parágrafo o verbo “dever”, ou seja, uma obrigação aos Docentes, na seguinte frase “**devem** estimular o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes positivas nos estudantes do curso, **fugindo do modelo** da “educação bancária” em que o docente é o único detentor dos conhecimentos, repassando-os a alunos passivos que atuam como meros receptores (PPC do Curso de Administração, 2022). Também reforça o papel do Docente em desenvolver um profissional de forma integral, transcendendo a esfera meramente profissional. As disciplinas devem explorar de diversas formas os conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados a cidadania,

capacidade autônoma, o trabalho individual e em equipe, solução de problemas e questões éticas, trazendo o alinhamento com a Resolução N° 5/2021 do CNE/CES.

O item traz uma ressalva, o PPC não tem o objetivo de determinar metodologias a serem adotadas, mas frisa que é construtivo a exploração de novos modelos metodológicos, inovações pedagógicas e ferramentas com o devido planejamento, adequando às necessidades e utilizando os recursos disponíveis pela instituição e pelos alunos para inseri-las no momento (PPC do curso de Administração, 2022).

No item de acompanhamento e avaliação dos processos de ensino e aprendizagem do novo PPC apresenta como objetivo reconhecer o mérito e as necessidades de melhoria individuais do aluno. É verdade que a avaliação do rendimento considerado pela Universidade é feita por disciplina em duas perspectivas: assiduidade e a eficiência, ambas eliminatórias. A verificação da eficiência em cada disciplina será realizada e descrita em cada ementa, destacando que será de forma progressiva no transcorrer do semestre e, ao final deste, de forma individual.

Os Componentes Curriculares, Estágio e Atividades Complementares constituem um conjunto de estratégias pedagógico-didáticas que viabilizam, no percurso da sua graduação, a articulação entre teoria e prática e a complementação dos saberes e habilidades necessárias, a serem desenvolvidas.

As atividades complementares devem estar alinhadas ao PPC do Curso de Administração, tendo uma carga horária global máxima a ser integralizada de 64 horas, a serem desenvolvidas no transcorrer do curso.

Assim como Componentes Curriculares as Atividades de Extensão, que possuem uma carga horária de 300 horas, que representa 10% da carga horária do curso, fato previsto nos documentos relacionados a seguir: Resolução N° 28/CEPE, de 1° de dezembro de 2017, da UFC; a Resolução CNE/CES N° 7, de 18 de dezembro de 2018, e o Plano Nacional de Educação (PNE 2014/2024), também representam formas de aproximação da academia com o mercado.

São considerados Atividades de Extensão aquelas em que os alunos participam comprovadamente como agentes protagonistas. São elas: programas, projetos, cursos, eventos e prestação de serviços podendo estar relacionados de forma direta às grandes áreas da Administração: Administração Geral, Finanças, Operações e Sistemas, Marketing e Gestão de Pessoas, assim como, numa perspectiva mais ampla, às áreas de Comunicação, Cultura, Direitos Humanos e Justiça, Educação, Meio Ambiente, Saúde,

Tecnologia e Produção, Trabalho, todos considerados na Modalidade I, isto é, vinculados à Unidade Curricular Especial de Extensão da UFC ou de outras IES (PPC do curso de Administração, 2022).

Cabe a gestão do curso de Administração como objetivo principal implementação do Projeto Pedagógico do Curso-PPC, executando a missão de formar profissionais com perfil que atenda às novas demandas por competências próprias deste século e de impactar a realidade em benefício da sociedade (PPC do curso de Administração, 2022).

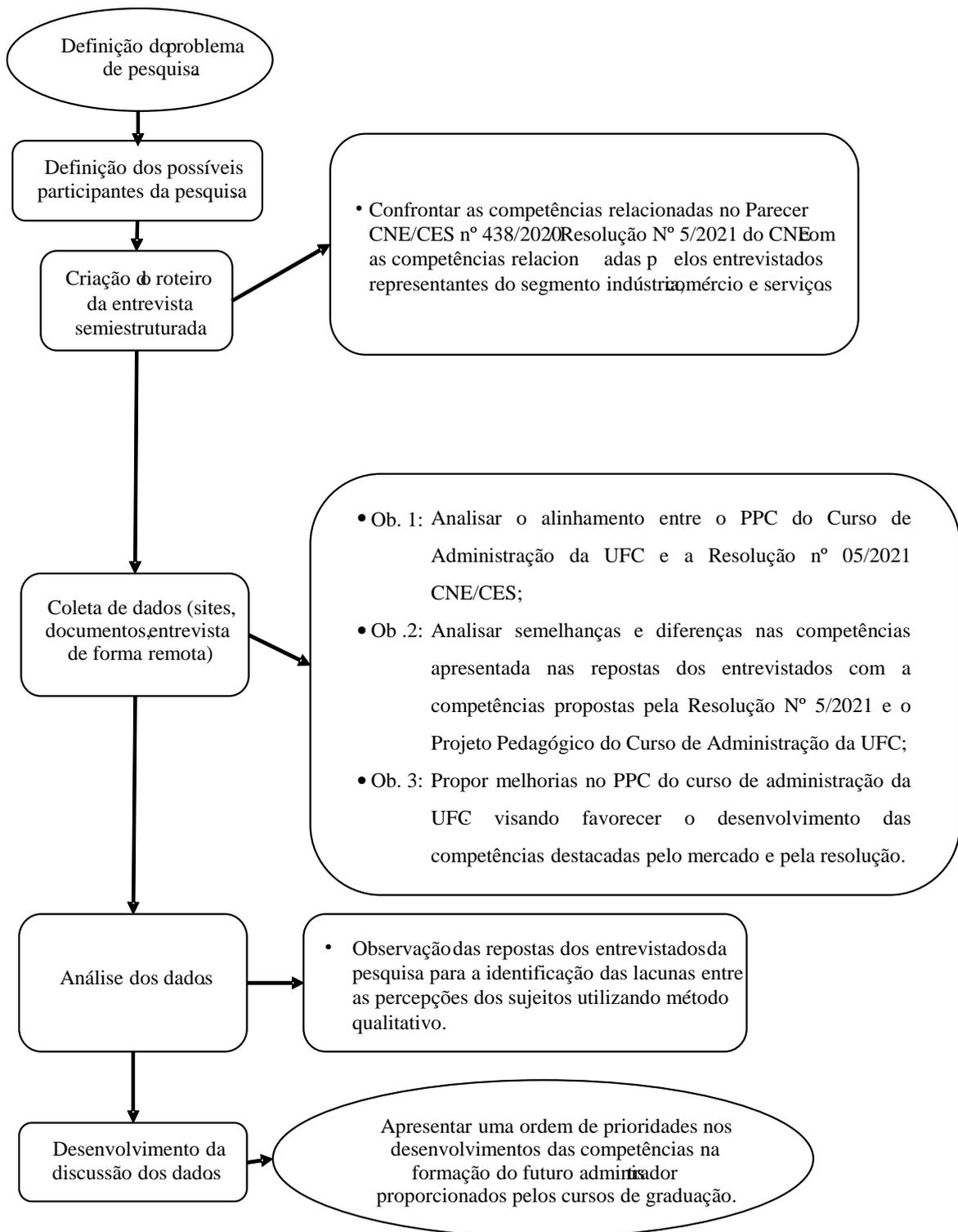
A implementação do PPC deverá passar por processo avaliativo interno e externo, objetivando a identificação de ajustes necessários para melhor execução, propondo sempre que necessário Planos de Melhoria desenvolvidos e executados anualmente. Esses processos estão fundamentados nas dimensões do SINAES referentes ao uso das avaliações internas e externas no planejamento; no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFC, PDI-UFC; e no planejamento estratégico da FEAAC, que no âmbito do curso é responsabilidade do NDE – Núcleo Docente Estruturante dos cursos de Administração.

#### **4. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Nesta seção são descritos os aspectos metodológicos da pesquisa. Inicialmente é apresentada a tipologia, na sequência a unidade de análise e os sujeitos participantes da pesquisa. Por fim, são demonstrados os procedimentos e técnicas de coleta e análise dos dados.

Foi elaborado um fluxo para demonstrar de forma resumida o caminho metodológico percorrido pelo presente trabalho (Figura 1).

.Figura 1 – Caminho metodológico



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

#### 4.1. Tipologia da pesquisa

Conforme Gil (2017), a pesquisa pode ser entendida como uma atividade racional e sistemática, acima de tudo processual, que tem como objetivo proporcionar respostas a problemas propostos e que é desenvolvida mediante a escolha dos conhecimentos disponíveis e o uso criterioso de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

Em relação à natureza, esta pesquisa se classifica como aplicada, pois vai ao encontro da definição de Moresi (2003): produzir conhecimentos para aplicação prática, na solução de problemas específicos e interesses locais.

Quanto aos objetivos, o presente trabalho é considerado uma pesquisa descritiva, pois visa descrever as características da formação do Administrador a partir das expectativas do mercado de trabalho e das diretrizes documentais (Resolução e PPC do curso de Administração da UFC). Esse propósito se alinha à definição de um estudo descritivo proposta por Gil (2017) como um fenômeno, buscando levantar opinião, atitudes e crenças.

A abordagem desta dissertação é qualitativa. De acordo com Flick (2009, p. 24), primeiro escolhe-se o objeto de estudo, e, em seguida, o método: “pesquisadores qualitativos estudam o conhecimento e as práticas dos participantes”. Os objetos são observados em seus aspectos mais gerais, que serão representados por sujeitos no seu cotidiano (COULON, 1995b). As descobertas feitas foram alicerçadas nas respostas dos participantes da pesquisa.

#### 4.2. Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

O estudo foi submetido com seis participantes, sendo composto de executivo, gestor e *head Hunter*, pessoas que em suas empresas, sendo realizada em três etapas usando os dois instrumentos. O quadro abaixo traz um resumo dos participantes da pesquisa.

Quadro 10 – Área dos Respondentes

Respondentes	Área das organizações	Cargo/ Função
1	Siderurgia	Gestor Adm./ Financeiro
2	Federação da Indústria	Analista de Educação
3	Federação do Comércio	Financeiro
4	Serviços industriais	Diretora Financeira
5	Serviços industriais	Gerente de Planejamento
6	Comércio	Gerente de RH

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Buscou-se através do questionário aberto e fechado elaborado captar as reais necessidades expressadas com relação a competências requisitadas para o futuro administrador na percepção dos respondentes e relacionar com as competências apontadas pela Resolução nº 5/221 CNE/CES.

#### **4.3. Instrumento e procedimento de coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados é dividido em duas seções: a seção I, composta por perguntas demográficas (área de atuação, sexo, faixa etária, experiência profissional) e a seção II composta por questões abertas e fechadas.

O semiestruturado foi composto por 14 (quatorze) perguntas abertas, divididas em dois grupos: o primeiro bloco é composto por seis questões sobre competências gerais (sem especificações) do administrador, não havendo estímulo ao respondente; e o outro segundo bloco é composto de perguntas abertas sobre oito específicas competências necessárias na avaliação da formação e relacionadas na Resolução nº 5/2021CNE/CES (Quadro 11).

Quadro 11 – Proposta de questionário aberto para condução da pesquisa (perguntas abertas)

**Questões abertas:**

**Bloco 1**

1. Qual perfil de profissional da área da administração que a sua empresa (as empresas do seu setor) está (estão) buscando para compor seu time?
2. Quais competências estão sendo consideradas imprescindíveis para que um administrador ingresse/permaneça na empresa? Aquela(s) que “sem isso, não fica!”
3. Quais competências estão sendo consideradas diferenciais para que um administrador ingresse/permaneça na empresa? Aquela(s) que “se já desenvolvidas, potencializa(m) fortemente o interesse da empresa”!
4. Na sua avaliação, os cursos de graduação em Administração estão formando de acordo com a necessidade do mercado? Caso a resposta seja negativa, quais principais desalinhamentos e o que pode ser feito para melhorar?
5. Quais competências que, frequentemente, têm se apresentado com elevada carência nos administradores recém-formados que têm buscado a empresa?
6. A empresa (ou segmento) tem investido em desenvolver alguma competência em seus administradores, devido à dificuldade de encontrá-la já desenvolvida nos administradores selecionados?

**Bloco 2**

7. Quanto à capacidade de **comunicação**, o que se espera de um administrador que busca compor o time da empresa (setor)?
8. Quanto à **interpretação e uso de técnicas quantitativas e analíticas**, o que se espera de um administrador que busca compor o time da empresa (setor)?
9. Quanto à capacidade de **relacionamento com pessoas**, o que se espera de um administrador que busca compor o time da empresa (setor)?
10. Quanto à capacidade de buscar **novas aprendizagens**, o que se espera de um administrador que busca compor o time da empresa (setor)?
11. Quanto à prontidão à **tecnologia e à inovação**, o que se espera de um administrador que busca compor o time da empresa (setor)?
12. Quanto à capacidade de **solução de problemas**, o que se espera de um administrador que busca compor o time da empresa (setor)?
13. Quanto à integração de **conhecimentos fundamentais de um administrador** (por exemplo, Finanças, Marketing, Operações, Logística, Comportamento Humano, etc), o que se espera de um profissional que busca compor o time da empresa (setor)? (aquelas que normalmente não se apresentam com mesmo nível em profissionais de outras formações).
14. Quanto a **gerenciar recursos** (por exemplo, planejar, organizar, dirigir e controlar), o que se espera de um profissional que busca compor o time da empresa (setor)? (aquelas que normalmente não se apresentam com mesmo nível em profissionais de outras formações).

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A outra parte do instrumento foi utilizado perguntas fechadas (*Likert*), objetivando compreender a percepção estimulada e quantitativa dos respondentes sobre nove específicas competências do administrador abordada pela Resolução nº 5/2021 do CNE/CES (Quadro 12).

Na primeira abordagem buscou averiguar o nível de importância atribuída pela empresa (ou setor) às competências mencionadas na Resolução para o desenvolvimento na formação dos administradores. Na segunda indagação quanto ao grau de desenvolvimento de competências que, de modo geral, vem sendo encontrado nos candidatos a administradores que participam de processo seletivo nas respectivas empresas dos respondentes, sendo apresentada as mesmas competências da Resolução.

Quadro 12 – Proposta de questionário fechado para condução da pesquisa (percepção estimulada e quantitativa).

15. Indique o nível de importância atribuída pela empresa (ou setor) às seguintes competências de administradores

Utilize escala que varia de 1 (Mínimo Importância) e 7 (Máxima Importância)

<b>Competências</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Integrar conhecimentos técnicos fundamentais ao Administrador (Finanças, Marketing, Operações, Logística, Comportamento Humano, etc)							
Gerenciar recursos – planejar, organizar, dirigir e controlar							
Ter bom relacionamento interpessoal usando empatia para estimular trabalho em time, colaborativo e gestão de conflitos							
Aprender de forma autônoma e contínua							
Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica sob múltiplas dimensões (humana, social, ambiental, legal, ética, econômico-financeira, etc)							
Ter prontidão tecnológica e pensamento computacional nas soluções de problemas							
Aplicar técnicas analíticas e quantitativas para atingir objetivos							
Comunicar-se de forma eficaz, apropriada à audiência, com argumentação clara e suportada por evidências e dados confiáveis							
Analisar e resolver problemas, diagnosticando causas e recomendando soluções considerando efeitos e riscos							

16. Agora, indique o grau de desenvolvimento de competências que, de modo geral, vem sendo encontrado nos administradores que fazem parte de um processo seletivo na sua empresa (ou segmento).

Utilize escala que varia de 1 (Mínimo desenvolvimento) e 7 (Máximo desenvolvimento)

<b>Competências</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Integrar conhecimentos técnicos fundamentais ao Administrador (Finanças, Marketing, Operações, Logística, Comportamento Humano, etc)							
Gerenciar recursos – planejar, organizar, dirigir e controlar							
Ter bom relacionamento interpessoal usando empatia para estimular trabalho em time, colaborativo e gestão de conflitos							
Aprender de forma autônoma e contínua							
Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica sob múltiplas dimensões (humana, social, ambiental, legal, ética, econômico-financeira, etc)							
Ter prontidão tecnológica e pensamento computacional nas soluções de problemas							
Aplicar técnicas analíticas e quantitativas para atingir objetivos							
Comunicar-se de forma eficaz, apropriada à audiência, com argumentação clara e suportada por evidências e dados confiáveis							
Analisar e resolver problemas, diagnosticando causas e recomendando soluções considerando efeitos e riscos							

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

#### **4.4. Análise de Dados**

Várias fontes podem ser evidências, como arquivos, questionários estruturados; levantamentos complementares por meio das respostas dos participantes; pesquisa documental (YIN, 2016). Para tanto, serão utilizadas técnicas específicas de análise de dados para cada fonte.

A análise documental é uma técnica importante, pois consiste em complementar informações obtidas por outras técnicas, ou também apresentando aspectos novos de um tema ou problema (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Para a obtenção de dados sobre as orientações emitidas pelo MEC, foram consultados as Resoluções e os Pareceres emitidos pelo CNE/CES com relação à educação por competências, documentos disponíveis no site, na coordenação do curso e na Pró-Reitoria de Graduação da UFC - PROGRAD e publicações diversas. O processo ocorrerá em três etapas: pré-análise, que consiste em definição dos objetivos e fontes a serem utilizadas; a organização dos documentos e classificação dos documentos conforme categorias; e a análise de interpretação dos dados e conclusões.

Em relação aos objetivos específicos, o questionário foi aplicado junto aos sujeitos, na busca de identificar as competências que estão relacionadas com o futuro administrador requisitado pelo mercado e as competências a serem desenvolvidas na formação do Bacharel em Administração. Os dados serão analisados de forma qualitativa.

## 5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 5.1. Perfil dos participantes

A pesquisa contou com a participação de 6 (seis) gestores, representantes de organizações pertencentes aos segmentos: Siderurgia (1), Serviços Industriais (2), Comércio (1), Federação da Indústria (1) e Federação do Comércio (1). A idade média dos participantes é 45 anos; sendo o mais novo com 29 e o mais velho com 57 anos. Com relação ao tempo de experiência de mercado, teve a seguinte distribuição: com até 5 anos, 1 participante, de 6 a 10 anos, foram 3 participantes, e 2 com mais de 10 anos de atuação no mercado de trabalho (Quadro 13).

Quadro 13 – Perfil do Respondente

Respondentes	Gênero	Idade	Área das organizações	Cargo/ Função	Tempo no Cargo/ Função
1	M	51	Siderurgia	Gestor Adm./ Financeiro	6
2	M	39	Federação da Indústria	Analista de Educação	10
3	F	57	Federação do Comércio	Financeiro	20
4	F	51	Serviços industriais	Diretora Financeira	8
5	F	29	Serviços industriais	Gerente de Planejamento	4
6	F	43	Comércio	Gerente de RH	16

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Quanto aos cargos ocupados, buscou-se convidar pessoas que tivessem influência na escolha, definição de perfil e/ou palavra final na contratação de futuros administradores, nas suas respectivas Instituições; sendo 2 Gestores Administrativo/ Financeiro, 1 Financeiro, 1 Administrador, 1 Gerente de RH e 1 Gerente de Planejamento.

### 5.2. Apresentação da Resolução N°5/2021 CNE/CES e do PPC ADM UFC

A presente subseção (5.2) está dividida em duas subseções. A subseção 5.2.1 apresenta as diretrizes estabelecidas pelo MEC aos cursos de graduação em Administração, enquanto a subseção 5.2.2 apresenta os pontos de destaque do PPC do curso de Administração de Universidade Federal do Ceará, objeto desta dissertação.

### 5.2.1. Apresentação da Resolução N° 5/2021 CNE/CES

A Resolução tem como objetivo central a aproximação maior entre a Academia e o Mercado de Trabalho, em que o egresso deve expressar “um conjunto coerente e integrado de conteúdos (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer)” (Resolução N° 5/2001, Art. 2º), estando o mesmo preparado para o ambiente profissional, com uma visão para além do mercado local, ampliando para o regional e/ou global. De acordo com a resolução, é desejado que o egresso do curso de administração apresente um equilíbrio adequado de competências humanas, analíticas e quantitativas

A legislação apresenta um rol de competências elencadas em seu Art. 3º, como requisitos aos PPCs dos cursos de Administração para o desenvolvimento do egresso:

- I - integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador;
- II - abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica;
- III - analisar e resolver problemas;
- IV - aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades;
- V - ter prontidão tecnológica e pensamento computacional;
- VI - gerenciar recursos;
- VII - ter relacionamento interpessoal;
- VIII - comunicar-se de forma eficaz;
- IX - aprender de forma autônoma;

Todas as competências relacionadas devem ser desenvolvidas ao longo do curso, não trabalhando como apenas um conteúdo exposto, mas praticando o seu desenvolvimento com práticas simulando o ambiente real ou próximo ao real, podendo fornecer *feedback* constantes e de forma construtiva, é o que descreve o parágrafo 2º do Art. 3º da Resolução.

No parágrafo 3º menciona que os conhecimentos apresentados como fundamentais ao administrador (Inciso I do Art. 3º), que são: Economia, Finanças, Contabilidade, Marketing, Operações e Cadeia de Suprimentos, Comportamento Humano e Organizacional, Ciências Sociais e Humanas, não precisam ser necessariamente através de disciplinas, a Resolução abre espaço para outras forma e cita algumas opções como trabalhos direcionados, atividades, práticas supervisionadas, desde que as ações estejam demonstradas no Projeto Pedagógico do Curso (PPC), de forma justificada.

A Resolução tem força de Lei, e por isso mesmo é um instrumento que traz uma obrigação, um dever aos cursos de administração em implementarem em suas

estruturas o cumprimento do que é solicitado. No Art. 4º isso fica claro a exigência aos cursos de Administração quando diz: “**deve** possuir Projeto Pedagógico que contemple todo o conjunto das atividades de aprendizagem que assegure o desenvolvimento das competências estabelecidas no perfil do egresso”. Nesse mesmo artigo é apresentado itens que são obrigatórios constar no PPC: o perfil do egresso; descrição das competências que o curso se propõe em desenvolver, quais as principais atividades de ensino-aprendizagem, de pesquisa, práticas, atividades complementares alinhadas as competências e ao perfil do egresso, sistemas de avaliação e *feedback* e instrumentos de avaliação das competências desenvolvidas, esses são exemplos do que é exigência constar no PPC.

No parágrafo 1º do Art. 4º, consta mais uma obrigação, onde diz que devem estabelecer “ações de acompanhamento dos egressos, visando a fornecer informações para o aprimoramento do curso”, no parágrafo 4º, apresenta uma recomendação da junção da prática com a teoria, fato necessário para o bom desenvolvimento das competências que o egresso precisa para atuar no mercado profissional.

A Resolução em seu Capítulo VII, intitulado “DA INTERAÇÃO COM O MERCADO DE TRABALHO”, apresenta algumas ações a serem desenvolvidas pelos cursos de graduação.

- I - na definição e revisão periódica das competências definidas para os egressos, por meio de consultas e/ou participação de atores do mercado em conselhos e colegiados;
- II - na avaliação das competências, por meio de participação de atores do mercado em bancas de avaliação;
- III - na criação de experiências de aprendizagem que simulem o ambiente real de atuação do egresso;
- IV - em atividades práticas supervisionadas obrigatórias, que podem se configurar em estágio supervisionado ou atividade similar que atenda aos objetivos de formação;
- V - em atividades de extensão.

Essa aproximação da academia com o mercado de trabalho é essencial para o sucesso nos desenvolvimentos das competências expressas na Resolução, sem essa interação o desenvolvimento não será completo, pois a vivência prática é um dos melhores instrumentos, aprender praticando, vivendo casos reais é enriquecedor.

### **5.2.2. Apresentação do PPC ADM UFC**

O Projeto Pedagógico do Curso de Administração Diurno e Noturno da UFC (PPC, 2022), foi elaborado com a seguinte estrutura: Apresentação, onde descreve a história da UFC e do curso de Administração; Identificação do Curso, mencionando a carga horária, duração do curso, número de vagas, objetivo do curso e perfil do egresso;

Estrutura Curricular, destacando a unidades curriculares, atividades complementares e de extensão; Gestão Acadêmica do Curso, relata as funções e que compõe o curso; e Infraestrutura do curso.

O PPC tem como objetivo geral a formação de profissionais com excelência nas competências humanísticas, técnicas e científicas, capaz de reconhecer as condições apresentadas, elaborar um correto diagnóstico, gerar soluções aos problemas a ele apresentado, sugerindo melhoras ou sendo empreendedor na criação de novos negócios, ampliando o olhar não só para a esfera privada, mas também para a pública (PPC, 2022).

O documento exige do egresso um conjunto de “conteúdos (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer), que inclua as questões sociais e econômicas da produção, apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada, para tratar de situações diversas nos vários segmentos do campo de atuação do administrador” (PPC, 2022, p. 17).

Desta forma, o PPC traz uma correlação direta com as competências relacionadas na Resolução Nº 5/2021 CNE/CES, mencionadas na página 17, alíneas a à j, onde descreve literalmente o exigido na referida Resolução, já descrita neste trabalho na página 38, além das exigências legais internas da UFC, como requisito para atender o seu objetivo, em que o egresso deverá “apresentar um equilíbrio adequado de competências humanas, analíticas e quantitativas” (PPC, 2022, p. 17).

### **5.3. Análise do alinhamento entre o PPC e a Resolução**

É notória a busca do PPC do curso de Administração da UFC em atender a Resolução, até porque é uma exigência legal, ampliando sua construção com os demais documentos internos da UFC, que também trazem um propósito no desenvolvimento dos egressos para o futuro. Os princípios e objetivos do PPC são quase uma reprodução literal do conteúdo da Resolução, destacando aos docentes o desafio refletir e aprimorar a estrutura curricular, as ementas das disciplinas, os planos de aulas, bem como considerar a aplicação de novas metodologias de ensino-aprendizagem atender às novas exigências apresentadas da resolução.

As competências a serem desenvolvidas foram transcritas no PPC, em sua plenitude, da Resolução, não deixando espaço para interpretação diferente do que é exigido. Contudo, no PPC, não está explícito como serão trabalhadas essas competências em cada disciplina e em cada atividade do curso. Também não estão explícitos do PPC o

modo de acompanhamento do desenvolvimento das competências com cada discente. Ressalta-se que esses pontos não explícitos no PPC podem estar atendidos em outros documentos institucionais, tais como: programa das disciplinas, planos de aula, manuais de atividades etc. Também não há no PPC nenhum cronograma destinado aos docentes para apresentarem seus planos de aula.

Outro ponto importante a ser observado no PPC é como deverá ser medido o desenvolvimento dessas competências, pois normalmente o sistema de avaliação mensura a absorção dos conteúdos teóricos; no entanto, parte das competências propostas pela Resolução são comportamentais, que comumente não são exigidas ou mensuradas pelos docentes em suas disciplinas.

O processo metodológico de ensino-aprendizagem possui um capítulo específico na Resolução (Capítulo VI), ressaltando a importância que o estímulo da postura ativa do aluno favorece esse desenvolvimento, assim como construir uma atitude autônoma do aluno no processo de aprendizagem, com isso gerando uma ação motivacional na busca de novos conhecimentos, outro ponto salientado na resolução é a necessidade de apresentar práticas em ambientes semelhantes ao mundo real, criando uma percepção maior da aplicabilidade do conhecimento desenvolvido em sala, mas não podendo faltar a aplicação de *feedback* construtivo em relação ao desempenho individual de cada aluno.

No PPC o item sobre a metodologia destaca a importância de sair do modelo que é chamado de “educação bancária”, em que o conhecimento é restrito ao docente, que repassa aos estudantes, sendo os mesmos passivos no processo, meros receptores (PPC, 2022). Também apresenta como uma obrigação os métodos adotados, ressaltando que, na medida do possível, deve abordar assuntos com o objetivo de contribuir para uma formação integral do indivíduo. O PPC informa que será salutar a exploração de novas metodologias, mas que devem ser bem planejadas e adequadas às necessidades, aos recursos e à estrutura ofertada pela Unidade Acadêmica, reforçando ao docente a necessidade de buscar sua atualização pedagógica.

Quadro 14 - Síntese da análise do alinhamento entre o PPC e a Resolução.

Itens	PPC	Observação
Competências Exigidas na Resolução	Estão presentes no PPC	Mas não está claro como serão desenvolvidas
Formas de avaliar o desenvolvimento das Competências	Não consta no PPC	Nem nas ementas das Disciplinas ficou claro como vão mensurar.
Metodologia na Resolução	No PPC destaca a importância de sair no modelo tradicional	Importante criar maneiras de avaliar a ação do docente quanto a busca dessas novas metodologias e suas consequências.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos documentos analisados

É importante que o Departamento e Coordenação do curso criem maneiras de avaliarem o empenho do docente na busca por essa atualização e o resultado de aplicação dessas novas metodologias com os estudantes.

#### **5.4. Análise das percepções de representantes organizacionais sobre o perfil de competências do administrador**

Visando apresentar a análise dos dados obtidos junto aos gestores representantes organizacionais, esta subseção foi dividida em três partes: na primeira subseção (5.4.1) estão as análises referentes ao primeiro bloco de perguntas do questionário aberto (perguntas 1 a 6) que indagaram os respondentes sobre o perfil de competências, de um modo geral, a ser apresentado pelo Administrador. Nesse primeiro bloco não foram mencionadas nas perguntas nenhuma competência especificamente, visando captar as percepções espontâneas dos respondentes. Já subseção 5.4.2 analisa as percepções dos gestores organizacionais a partir de questionamentos sobre as sete específicas competências explicitadas na Resolução e no PPC estudados nesta pesquisa. Por fim, a subseção 5.4.3 analisa quantitativamente (i) o nível de importância atribuída pelos gestores a cada uma das específicas competências anteriormente mencionadas e (ii) e o quanto eles as percebem nos Administradores atuais do mercado de trabalho

##### **5.4.1 Análise das percepções espontâneas dos representantes organizacionais quanto às competências do administrador**

Nesta subseção 5.4.1 são analisadas qualitativamente as respostas dos gestores organizacionais quanto: ao perfil do profissional de administração desejado; às competências consideradas imprescindíveis para que o administrador integre o time; às competências diferenciais; às competências destacadas com elevado nível de carência; à qualidade de formação entregue pelos cursos de administração; às competências objeto

de investimentos por parte das organizações devido às carências constatadas nos profissionais de administração.

Sobre o perfil que as empresas estão buscando no profissional de administração para compor seus times, os gestores que participaram destacaram o perfil de proatividade/atitude, interesse em aprender novas tarefas, iniciativa própria e fácil adaptabilidade: 1 - “Profissionais com atitude, energia, vontade de aprender, iniciativa, *hands on* e conjugação básica de conhecimento, habilidade e atitude (“CHA do sucesso”). Apresentam um bom domínio na Língua Estrangeira Inglês, boa comunicação e bom humor”(Respondente 1, 2023); 2 - “Proativos, que topem fazer várias tarefas e estáveis”(Respondente 6, 2023); 3 – “Profissionais com conhecimentos técnicos e com atitude”(Respondente 4, 2023); 4 - “Profissionais capacitados, proativos, comunicativos, com inteligência emocional para trabalhar em equipe e com capacidade de adaptação a mudanças”(Respondente 5, 2023).

Foi possível observar como destaque nas respostas dos participantes competências comportamentais, tais como: inteligência emocional, trabalho em equipe, bom humor e estabilidade emocional.

Essas competências comportamentais mencionadas pelos representantes organizacionais estão alinhadas ao que apresenta a Resolução Nº 5/2021 do CNE/CES, Art.º 3, no Inciso VII, e ao que determina o PPC do curso de Administração da UFC no item 2.13-Perfil profissional do egresso, letra g: “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”. Ou seja, ambos os instrumentos estão alinhados às respostas dos gestores organizacionais que participaram; isso reporta à importância que as relações interpessoais têm para um administrador no mercado de trabalho.

A comunicação também foi relatada pelos respondentes e todos sinalizaram as competências técnicas para a função administrativa. Ambas as competências também estão presentes na Resolução e no PPC. Apenas um participante apresentou uma palavra que está muito em pauta nas empresas inseridas no mercado altamente competitivo, que é “Meta”: 3 - “Profissionais que aliem junto ao conhecimento técnico, os atributos que na prática estejam alinhados com as metas e projeções propostas pela empresa”, nem todos as pessoas sabem trabalhar sob pressão e cobrança de metas, detalhe que deve ser observado na formação dos futuros administradores. A Resolução Nº 5 trata das metas como uma obrigação do administrador, no sentido de saber elaborar. No entanto, trabalhar

com metas é algo que ainda precisa ser desenvolvido nos futuros ingressantes no mercado profissional, pois requer saber trabalhar sob pressão, saber negociar e alinhar as metas aos objetivos factíveis das empresas.

A segunda pergunta foi: “Quais competências estão sendo consideradas imprescindíveis para que um administrador ingresse/permaneça nas empresas? Aquela(s) que sem isso, não fica!”. As respostas foram relacionadas às competências comportamentais, em que podemos citar: inteligência emocional, saber trabalhar em equipe, adaptabilidade e iniciativa, como pode-se observar: 1 - “Energia e iniciativa”; 2 - “Inteligência emocional e saber trabalhar em equipe”; 3 - “Relacionamento, Comunicação, Treinamento, Equilíbrio emocional, Inovação, conhecimentos e formatos de novas tecnologias”; 4 - “Pessoas com iniciativas”; 5 - “Proatividade, iniciativa, tomada de decisão, inteligência emocional, comunicação”; 6 - “Abertura ao novo, adaptação”.

Observou-se a importância das competências relacionadas ao comportamental do indivíduo, consideradas imprescindíveis. Desta forma devem ter uma maior participação no desenvolvimento dos futuros administradores, sinalizando assim que os PPCs devem procurar em suas disciplinas formas de desenvolver e acompanhar todo o transcorrer do curso, pois a importância destacada pelos respondentes foi unânime; lembrando que sem essas competências o candidato não ficaria na empresa.

A Resolução N°5/2021 CNE/CES, relaciona no seu Artigo 3º, Incisos VII e VIII, essas competências destacadas pelos participantes como sendo um “Dever”, ou seja, uma obrigação dos cursos de Administração desenvolver essas competências nos alunos egressos.

Art. 3º - O Curso de Graduação em Administração **deve** proporcionar aos seus egressos, ao longo da formação, além dos conhecimentos, ao menos as seguintes competências gerais.

....

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;

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;

....

Na última pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração (2015), os respondentes já apontavam que administração de pessoas, fato que não é possível sem

competências comportamentais bem desenvolvidas, era o item com maior representatividade nas repostas para dois dos três grupos consultados, seguido por: administração financeira e orçamentária, administração estratégica, administração de vendas e marketing e administração sistêmica do conjunto das áreas de conhecimento em administração.

A Pesquisa Nacional do Sistema CFA/CRA (2015), apontou que para os coordenadores e professores há duas áreas muito importantes no desenvolvimento dos futuros administradores, são elas: criatividade e a inovação. Foram consideradas na época da pesquisa como fundamentais para as organizações públicas e privadas, na busca de melhores resultados. O que pode-se observar é que os respondentes consideram as competências relacionadas ao comportamental dos indivíduos como essencial, pois os processos, em grande parte, são executados por pessoas, sendo fundamental essa relação da gestão de pessoas, em que as competências específicas devem ser desenvolvidas.

Quatro dos seis respondentes destacaram a capacidade de trabalhar em equipe e colaboração com os colegas, dois dos seis trazem a inteligência emocional/ bom relacionamento em suas respostas. Um participante apresentou as competências mais técnicas da função (respondente 3).

Quadro 15 – Competências que são consideradas diferenciais para que um administrador para ingressar na empresa.

Respondente	Competências
1	Energia e vontade de fazer. Potencial para a execução (perfil pragmático) e solucionador.
2	Boa comunicação, organização, criatividade e trabalho em equipe.
3	Bom relacionamento interpessoal, habilidades na área de informática, Iniciativa, relatórios e planilhas aliados a ideias e pareceres com análises, informações filtradas e proatividade.
4	Pessoas com capacidade de autogerenciamento.
5	Inteligência emocional, tomada de decisões, e capacidade de trabalhar em equipe.
6	Produtividade, multitarefa, disposto a colaborar com os colegas (trabalho em equipe).

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Novamente, pode-se observar que as competências mais relacionadas às questões comportamentais e sociais estão tendo uma relevância maior que as questões técnicas. Acertadamente, a Resolução Nº 5/2021 acrescentou novas competências em comparação com as Resoluções anteriores, e uma delas é justamente “ter relacionamento interpessoal”, dando um Inciso específico ao que antes estava inserido dentro de outros itens.

Reiteradamente as competências relacionadas à administração de pessoas/ relacionamento de pessoas se destacam nas repostas, sinalizando que os cursos devem focar no desenvolvimento e acompanhamento dessas competências, pois elas são diferenciais no mercado de trabalho dos futuros administradores. As competências mais técnicas ficaram em um segundo plano na opinião dos respondentes, talvez por serem mais fáceis de serem trabalhadas dentro da própria empresa.

A Resolução no objetivo central é essa aproximação do mercado com a academia, não apresentando quais competências estão mais em evidência pelo mercado, até mesmo porque é variável com o tempo, cabendo aos cursos um dever encontrar uma forma de acompanhar essas exigências do mercado, de forma contínua.

Na avaliação dos participantes, quanto à capacidade dos cursos de graduação em administração, em atender a necessidade do mercado, dois de seis respondentes responderam que sim, três responderam que não e que podem melhorar e uma avalia que está melhorando. Dos que responderam que não e que podem melhorar, dois destacaram que falta unir as práticas reais com a teoria, que ainda está muito teórico o desenvolvimento dos alunos, faltando trabalhar questões reais para melhorar o desenvolvimento dos alunos para o mercado. Essa posição também é o maior objetivo da nova Resolução do CNE/CES aos cursos de Administração, em que as novas Diretrizes são exatamente buscar essa maior aproximação do mercado com a academia.

Observou-se que o propósito da Resolução em trazer essa Diretriz de alinhamento dos cursos com o mercado está na direção certa, pois é uma exigência do próprio mercado para encontrar egressos mais bem preparados, para ocuparem cargos e tomarem decisões mais assertivas quando forem cobrados. O PPC também caminha na mesma direção estando totalmente de acordo com o regimento atual.

Em relação as competências, que frequentemente, têm se apresentado com elevada carência nos administradores recém-formados que buscam vagas no mercado de emprego, os respondentes destacaram em algumas das respostas que a falta de paciência nos candidatos é frequentemente apresentada; também apontou a falta de perfil de liderança e a falta de organização ou autogerenciamento. Palavras como humildade, flexibilidade, criatividade, falta de iniciativa e resiliência também apareceram nas respostas. Pode-se novamente observar que as competências comportamentais representam como carência no desenvolvimento do futuro administrador na opinião dos participantes.

Os PPCs devem priorizar o desenvolvimento de competências comportamentais/sociais, dentro das 9 relacionadas pela Resolução, já que é apontado como uma das carências apresentadas nos candidatos aos cargos. O interessante é que a competência “ter prontidão tecnológica e pensamento computacional” não apareceu nas respostas dos respondentes, talvez porque as tecnologias estão cada vez mais intuitivas e de fácil absorção do usuário de forma autônoma.

Quanto ao nível de investimento, pelas empresas, no desenvolvimento das competências, cinco de seis respondentes relataram que o investimento é direcionado a itens mais técnicos, diretamente ligado às áreas afins do cargo que estão ocupando. Apesar da carência apontada na questão anterior estar mais relacionada ao lado comportamental, com isso, pode-se considerar que as questões relacionadas ao comportamento estão ficando a cargo do próprio candidato. A academia deve preencher essa lacuna deixada pela empresa e preparar melhor o administrador no desenvolvimento dessas competências. Um respondente disse que nem sempre existe investimento no desenvolvimento das competências.

#### **5.4.2 Análise das percepções estimuladas dos representantes organizacionais quanto às competências do administrador**

Nesta subseção 5.4.2 são analisadas qualitativamente as respostas dos gestores organizacionais especificamente quanto às sete competências orientadas pela Resolução e pelo PPC do curso de Administração da UFC: comunicação, interpretação e uso de técnicas quantitativas e analíticas, capacidade de relacionamento com pessoas, capacidade de buscar novas aprendizagens, prontidão à tecnologia e à inovação, capacidade de solução de problemas, conhecimentos fundamentais de um administrador (por exemplo, Finanças, Marketing, Operações, Logística, Comportamento Humano, etc.), e gerenciar recursos (por exemplo, planejar, organizar, dirigir e controlar).

A primeira competência apresentada aos respondentes foi capacidade de comunicação. As respostas apresentaram algumas palavras que se repetiram, como podemos destacar: empatia, efetividade, clareza, assertividade e fluidez. No desenvolvimento dessa competência, no curso de graduação, acontece durante todo o curso, pois o aluno constantemente é submetido a apresentações de trabalhos, seminários, indagações aos docentes e colegas; contudo, não é observado de forma clara o acompanhamento do desenvolvimento durante todo o curso, pois não existe uma

avaliação de como o aluno chegou, como ele está no transcorrer do curso e não se mostra no final do curso o que ele atingiu no nível de desenvolvimento desta competência. As avaliações acontecem dentro das disciplinas, sendo que a comunicação apresentada pelo aluno pode ser prejudicada, caso os alunos não tenham uma aptidão direta com o conteúdo da disciplina.

As Resoluções anteriores trazem a comunicação “desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional”, já que a nova Resolução apresenta a comunicação com o incremento da palavra eficaz, como podemos ver: “comunicar-se de forma eficaz”, um dos conceitos de eficaz é “Virtude ou o poder de produzir, em condições normais e sem carecer de outro auxílio, determinado efeito” (Dicionário *Oxford Languages*, 2022). A inclusão dessa palavra representa uma necessidade de a comunicação atingir o objetivo que se propõe, que é fazer o que é certo para atingir o objetivo planejado, trazendo assim uma importância maior à competência.

Quando fala-se da capacidade de interpretação e uso de técnicas quantitativas e analíticas do administrador, as respostas dadas pelos respondentes foram: 3 - “Espera-se que esse profissional esteja apto e capacitado para que, de posse de todas as informações, possa tomar as decisões que lhe são pertinentes”; e 2 - “Identificar prioridade e direcionar ações para o alcance de metas”. As demais respostas dos respondentes expressaram basicamente que esperam o conhecimento básico para ocupar a função. Vale chamar atenção em relação aos cursos, sobre qual é o nível que estão buscando desenvolver as competências quantitativas e analíticas, o conhecimento tem que estar diretamente ligado a casos práticos, pois dessa forma ficará mais fácil ao aluno identificar o uso da competência exposta nas disciplinas no seu dia a dia profissional.

Quanto à capacidade de relacionamento com pessoas, os respondentes responderam assim: 1 - “que saiba se relacionar e trabalhar em equipe”; 2 - “que apresente maturidade para manter bons relacionamentos, e equilíbrio emocional para que possa construir relações de confiança”; 3 - “que o profissional dotado de inteligência emocional, compreensão nas relações, confiança e respeito, se coloque como um canal de comunicação entre a Empresa e o colaborador”; 4 - “pessoas empáticas, com visão sistêmica, firme em suas convicções e com capacidade de negociar com os outros”; 5 - “que tenha boa capacidade de relacionamento, empatia, e inteligência emocional para lidar com colegas de personalidades diferentes”; e 6 - “excelente relacionamento interpessoal”.

Fica demonstrado que as competências comportamentais ainda precisam ser melhor desenvolvidas nos cursos de graduação em administração, com clareza na proposta de desenvolvimento, como será mensurada, como irão se relacionar de uma disciplina para com a outra e demonstrar ao aluno durante todo o curso o seu desenvolvimento, assim como mencionado na Resolução, a aplicação de “*feedback* construtivo em relação ao seu desempenho”, pois a importância que existe no mercado de trabalho com relação a estas competências comportamentais e de relacionamento estão sempre em destaque, sendo muito relevante o seu desenvolvimento.

Em relação a capacidade de buscar novas aprendizagens com relação aos administradores, todos responderam que o administrador tem que buscar conhecimentos novos de forma constante. O respondente 2 disse: “Que mantenha-se atualizado com a práticas inovadoras de mercado e que busque desenvolver os problemas de seu *skill* de conhecimentos”, dando um limitador com relação aos problemas relacionados ao seu “*skill*”; já o candidato 3 respondeu: “O Investimento em novos conhecimentos é transformador: aprender e reaprender diariamente; se capacitar com novos conceitos e práticas e tecnologias modernas”, apresentou a necessidade do aprendizado com as tecnologias modernas, pois é um desafio constante já que elas andam em uma velocidade grande e quando estamos começando a dominar o que aprende-se, logo surge outra mais avançada e que se faz necessário correr atrás. O respondente 6 chama atenção para o aspecto idade: “Sempre aprendendo algo, independentemente da idade e nível”. A idade é um fator que por vezes dificulta a busca por novos conhecimentos e capacidade de aprender novas tecnologias, tornando algo limitador do indivíduo para avançar no mundo profissional.

Quanto à prontidão à tecnologia e à inovação, os respondentes também destacaram a importância em acompanhar os avanços tecnológicos e que o administrador deve estar sempre buscando essa evolução, objetivando extrair o melhor do recurso para, com isso, otimizar processos e diminuir custos das empresas. O respondente 3 disse: “um administrador dinâmico será capaz de reduzir custos, a partir de uma visão de novos modelos de negócios, agregando os valores da equipe, gerando a produtividade e aumentando a receita”. A nova Resolução também destaca a importância da tecnologia no mundo do administrador, trazendo como uma das competências a serem desenvolvidas pelos cursos como podemos observar: “ter prontidão tecnológica e pensamento computacional - compreender o potencial das tecnologias e aplicá-las na resolução de

problemas e aproveitamento de oportunidades” (Resolução Nº 5 CNE/CES, 2021), mostrando o alinhamento com a expectativa dos respondentes.

O PPC também busca oferecer disciplinas com conteúdo alinhados a esse avanço tecnológico na gestão onde pode-se destacar: Gestão de Sistemas de Informação; Gestão de Processo; Gestão da Inovação nas Organizações; Governança e Planejamento Estratégico em TI; Marketing e Tecnologia; e existe projeto para implantação de uma disciplina na área de Mineração de Dados, fato evidenciado através de Edital para vaga de docente a ser lotado na Unidade Acadêmica com objetivo de ser oferecido a todos os cursos que fazem parte da mesma. Contudo, é necessário que o aluno busque além dos muros da faculdade o conhecimento mais técnico da informática para somar com o conteúdo que será oferecido no curso.

Quanto à capacidade de solução de problemas, os respondentes esperam do administrador o perfil de iniciativa e envolvimento na resolução, que também saiba identificar e buscar apoio necessário para resolver. O respondente número 1 destacou que o administrador tem que ser parte da solução, não apenas um identificador, buscando agregar ações na tentativa de solucionar; o respondente 4 diz o que espera dos administradores: “saibam negociar e de fato saibam atuar na solução, ao invés de se perder no problema”.

Novamente, a Resolução e o PPC apresentam um alinhamento com a expectativa dos respondentes. No Art. 3º da Resolução onde são elencados as competências, observa-se o item III transcreve o perfil que deseja para o futuro administrador, com relação à análise e resolução de problemas, trazendo em seu detalhamento que o administrador deve utilizar empatia com os usuários que vão solucionar, saber elaborar hipóteses, analisar evidências disponíveis, sendo também de suma importância saber diagnosticar causas prováveis para mitigar ou evitar recorrência, saber elaborar orientações e métricas que possibilitem testes.

A integração de conhecimentos fundamentais de um administrador (por exemplo, Finanças, Marketing, Operações, Logística, Comportamento Humano etc.), o respondente 1 disse que é fundamental o conhecimento dessas áreas. Na opinião do respondente 2, o administrador não pode ser especialista apenas em uma área, mas sim deve ter conhecimentos nas demais; estando alinhado ao respondente 4, que destacou a necessidade de o educando ter uma visão sistêmica; assim como o respondente 5, que diz: “espera-se que tenham uma experiência global a partir da prática profissional, enquanto

está na universidade”. A Resolução transcreve, no inciso I, do Art. 3º, o que eles chamam de “integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador”, ressaltando que deve ir além de ter o conhecimento, tem o dever de integrá-los com objetivo de criar ou aprimorar os modelos de negócios, operacionais e organizacionais, buscando sempre a sustentabilidade deles nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais.

Em relação à capacidade de gerenciar recursos: “o que se espera de um administrador?”. Todos os participantes relataram a importância dessa capacidade, destacando a resposta do respondente 3, que diz: “ter uma visão ampla, reconhecer a eficiência das estratégias, flexibilizar os planos, admitir falhas, ter um novo olhar com decisões baseadas em novos conceitos e ideias”. Os demais respondentes foram mais sucintos em suas respostas: 2 - “que estas funções sejam bem desenvolvidas”; 4 - “que saibam aplicar e praticar o PDCA”.

A Resolução, em seu Inciso VI, do Art. 3ª, detalha de forma mais ampla o que espera da capacidade de gerenciar recursos, transcrevendo o PDCA. Inicia com a necessidade de relacionar os recursos aos objetivos e metas, a importância da capacidade de planejar e de priorizar ações, realizar o controle do desempenho, alocar responsabilidades, ressaltando a capacidade de mobilizar as pessoas para o resultado. O PPC transcreve o mesmo texto.

#### **5.4.3 Análise quantitativa das percepções dos representantes organizacionais quanto às específicas competências do administrador**

Nesta subseção 5.4.3 analisa-se quantitativamente (i) o nível de importância atribuída pelos gestores a cada uma das específicas competências anteriormente mencionadas e (ii) e o quanto eles as percebem nos Administradores atuais do mercado de trabalho.

As competências que foram relacionadas na Tabela são exatamente as apresentadas na Resolução Nº 5/2021 CNE/CES, onde consideram que são as necessidades que o mercado contratante busca no futuro administrador; por isso, passa a ser dever dos cursos de administração desenvolver tais competências, e, com isso, modificar seus PPCs, para atingir esse objetivo (Tabela 1).

Tabela 1 – Nível de importância atribuída pela empresa (ou setor) às seguintes competências de administradores.

Utilize escala que varia de 1 (Mínimo Importância) e 7 (Máxima Importância).

Competências	1	2	3	4	5	6	7	Média
8 - Comunicar-se de forma eficaz, apropriada à audiência, com argumentação clara e suportada por evidências e dados confiáveis.						1	5	6,83
2 - Gerenciar recursos – planejar, organizar, dirigir e controlar.						2	4	6,67
3 - Ter bom relacionamento interpessoal usando empatia para estimular trabalho em time, colaborativo e gestão de conflitos.					1		5	6,67
9 - Analisar e resolver problemas, diagnosticando causas e recomendando soluções considerando efeitos e riscos.						2	4	6,67
1 - Integrar conhecimentos técnicos fundamentais ao Administrador (Finanças, Marketing, Operações, Logística, Comportamento Humano etc.).				1		1	4	6,33
5 - Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica sob múltiplas dimensões (humana, social, ambiental, legal, ética, econômico-financeira etc.).					2		4	6,33
4 - Aprender de forma autônoma e contínua.					2	1	3	6,17
6 - Ter prontidão tecnológica e pensamento computacional nas soluções de problemas				1	1	2	2	5,83
7 - Aplicar técnicas analíticas e quantitativas para atingir objetivos.				1	2	2	1	5,50

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Ao analisar a Tabela das respostas, pode-se destacar que a competência “comunicação” foi que apresentou maior média, demonstrando a importância dela para um administrador no mercado de trabalho, é uma competência de dever ser trabalhada ao longo de toda a caminhada dentro do curso, deve-se criar maneiras de avaliar sua evolução para que o aluno e equipe docente possa acompanhar onde dever ser feitas correções de percurso e propiciar ações de correção quando necessário no decorrer do desenvolvimento.

Na sequência aparece 03 competências com a mesma média, são elas: “gerenciar recursos” – competência que é trabalhada em algumas disciplinas, como Gestão de Operações I e II, Gestão de Projetos, como também na Otimização de Processos Industriais e de Serviços; segunda competência é “ter bom relacionamento interpessoal”, pode-se observar que em quase todas as etapas das respostas do questionário, o item relacionamento interpessoal é mencionado como relevante pelos respondentes, no PPC observa-se disciplinas relacionadas com recursos humanos como obrigatória aos alunos, mas deve-se criar maneiras de melhor avaliar o desenvolvimento da referida competência, pois ela permeia o aluno durante todo o curso quando estamos considerando a interação aluno com o professor e aluno com seus pares em todas as disciplinas, na realização de

trabalhos em equipes, debates e apresentações. Destaca-se a importância do *feedback* ao aluno quando a sua evolução, viabilizando assim os ajustes necessário do aluno ao trilhar essa competência. A terceira foi “analisar e resolver problemas”, é trabalhada em disciplinas como Matemática Aplicada à Administração, Pesquisa Operacional em Administração, Tópicos em Pesquisa Operacional, todas voltadas para problemas relacionadas a questões mais ligada a disciplinas da área das exatas, mas o novo PPC apresenta uma proposta de disciplina intitulada “Resolução de Problemas”, que busca ampliar a resolução de problemas para outras áreas, como as questões sociais, emocionais, conflitos, trabalhando a aprendizagem baseada em resolução de problemas.

Interessante observar que a competência “Ter prontidão tecnológica e pensamento computacional nas soluções de problemas” foi a que apresentou uma das menores médias com relação a importância dada pelos respondentes, creio que devido ao fato de os sistemas computacionais estarem cada vez mais autoexplicativos e de linguagem cada vez mais interativa, facilitando o uso e o aprendizado do egresso quando passa a ter acesso no mercado de trabalho e com a frequência do uso dentro das empresas.

A última pergunta também foi apresentada na tabela em que os respondentes tinham que indicar o grau de desenvolvimento das competências presentes da Resolução Nº 5/2021 CNE/CES, tendo como objetivo mensurar, na opinião dos respondentes, como os administradores estavam chegando para fazer parte das suas respectivas empresas (Tabela 2).

Tabela 2 – Nível de desenvolvimento das competências de administradores percebido pelos representantes organizacionais.

Utilize escala que varia de 1 (Mínimo desenvolvimento) e 7 (Máximo desenvolvimento)

Competências	1	2	3	4	5	6	7	Média
3 - Ter bom relacionamento interpessoal, usando empatia para estimular trabalho em time, colaborativo e gestão de conflitos.			1	1	2	2		4,83
5 - Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica, sob múltiplas dimensões humana, social, ambiental, legal, ética, econômico/financeira etc.).			1	1	2	2		4,83
2 - Gerenciar recursos - planejar, organizar, dirigir e controlar.			1	2	1	2		4,67
1 - Integrar conhecimentos técnicos fundamentais ao Administrador (Finanças, Marketing, Operações, Logística, Comportamento Humano etc.).		1		2	1	2		4,50
4 - Aprender de forma autônoma e contínua.			2	1	1	2		4,50
8 - Comunicar-se de forma eficaz, apropriada à audiência, com argumentação clara e suportada por evidências e dados confiáveis.			2	1	1	2		4,50

6 - Ter prontidão tecnológica e pensamento computacional nas soluções de problemas.		1	1	1	1	2		4,33
9 - Analisar e resolver problemas, diagnosticando causas e recomendando soluções, considerando efeitos e riscos.		2		1	1	2		4,17
7 - Aplicar técnicas analíticas e quantitativas para atingir objetivos.		1	1	3		1		3,83

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Observa-se que as repostas de todas as competências ficaram próxima ao valor médio da escala, demonstrando que o desenvolvimento percebido pelos respondentes está abaixo do que podemos considerar bom ou ótimo.

As competências que apresentaram um melhor desenvolvimento foram: “Ter bom relacionamento interpessoal” e “Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica”, com valores de 4,83, em uma escala que o máximo é 7. Sinaliza que o trabalho a ser desenvolvido pelos PPC é enorme em melhorar esse desenvolvimento, ainda mais que a competência de relacionamento interpessoal se mostrou um grau de importância na opinião dos respondentes, o que imagina-se que também é no mercado de trabalho.

A segunda melhor avaliação foi da competência “Gerenciar recursos”, sabe-se que existem disciplinas que trabalham conteúdos que abordam a referida competência, mas precisa ser gerado formas de melhor avaliar o desenvolvimento dela para saber como os alunos estão chegando a nível de conhecimento e como estão saindo.

A “comunicação”, competência que foi considerado pelos participantes como a mais importante, apresentou um grau de desenvolvimento também próximo ao valor médio da escala, sinalizando que os PPC devem direcionar uma atenção maior a essa competência, buscar maneiras de estimular, desenvolver e mensurar a evolução da mesma durante todo o processo de formação. Outras duas competências apresentaram média igual a “comunicação”, são elas: “Gerenciar recurso” e “Integrar conhecimentos técnicos fundamentais ao Administrador”, como já foi citado anteriormente, existem disciplinas que se propõem em trabalhar essas competências durante a formação.

O item “Aplicar técnicas analíticas e quantitativas para atingir objetivos” foi a competência com menor grau de desenvolvimento da avaliação dos respondentes, talvez seja reflexo do nível de conhecimento em matemática que os alunos ingressam na Universidade, pois conforme dados do último Sistema de Avaliação do Ensino Básico – SAEB (2019), 95% dos estudantes terminam o ensino nas escolas públicas sem o conhecimento esperado em matemática e outro sistema de avaliação, PISA, também

mostra o Brasil entre as piores colocações em Matemática (PISA, 2018), com base nessa informação é importante os docentes avaliarem a metodologia a ser aplicada em sala, pois provavelmente vão ter que começar com conhecimentos básico para posterior aprofundamento no conhecimento a ser explanado aos alunos.

Pode-se observar que a Resolução Nº 5/2021 CNE/CES e o PPC do curso de Administração da UFC estão alinhadas às repostas dos respondentes, mas ao comparar as repostas dos respondentes comparando o nível de importância com o nível percebido no egresso (Tabela 3), pode-se perceber o *gap* existente. Essa diferença sinaliza o quão distante ainda se encontra o desenvolvimento do aluno com relação ao nível de exigência do mercado, aos docentes sinaliza que devem avaliar maneiras novas de desenvolver as competências, novas metodologias que busquem uma maior participação do aluno, tornando o aprendizado uma experiência participativa e ativa no aluno.

Tabela 3 – Comparação do Nível de Importância em relação ao Nível Percebido.

Competências	Importância	Percebido	Diferença
8 - Comunicar-se de forma eficaz, apropriada à audiência, com argumentação clara e suportada por evidências e dados confiáveis	6,83	4,50	2,33
2 - Gerenciar recursos – planejar, organizar, dirigir e controlar	6,67	4,67	2,00
3 - Ter bom relacionamento interpessoal usando empatia para estimular trabalho em time, colaborativo e gestão de conflitos	6,67	4,83	1,83
9 - Analisar e resolver problemas, diagnosticando causas e recomendando soluções considerando efeitos e riscos	6,67	4,17	2,50
1 - Integrar conhecimentos técnicos fundamentais ao Administrador (Finanças, Marketing, Operações, Logística, Comportamento Humano, etc)	6,33	4,50	1,83
5 - Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica sob múltiplas dimensões (humana, social, ambiental, legal, ética, econômico-financeira, etc)	6,33	4,83	1,50
4 - Aprender de forma autônoma e contínua	6,17	4,50	1,67
6 - Ter prontidão tecnológica e pensamento computacional nas soluções de problemas	5,83	4,33	1,50
7 - Aplicar técnicas analíticas e quantitativas para atingir objetivos	5,50	3,83	1,67

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

As competências que apresentaram a maior diferença entre o nível de importância com o nível percebido no egresso foram respectivamente: Analisar e resolver problemas; Comunicar-se de forma eficaz; e Gerenciar recursos. Essas competências foram apontadas com o nível de importância elevado, desta forma cabe ao curso desenvolver novas abordagens dos conteúdos e maneiras de desenvolver essas

competências no decorrer do curso, sistemas de avaliação que possibilite elaborar rotas de correção caso seja necessário durante a formação,

Comunicar-se com o mercado e monitorar no decorrer do curso e entender quais das competências precisam de uma atenção maior no curso e/ou aluno. Esse monitoramento se faz necessário para poder não se distanciar das necessidades do mercado, pois no mundo atual essas necessidades sofrem mudanças rápidas.

## **6. SUGESTÕES DE MELHORAS NO PPC COM OBJETIVO DE MELHOR ATENDER DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS NOS ALUNOS**

Embora o alinhamento do PPC e a Resolução nº5/2021 CNE/CES é demonstrado no texto registrado e aprovado pelo colegiado do curso e pela Pró-reitora de Graduação – PROGRAD, observa-se uma ausência de como de fato fazer isso acontecer e como mensurar esse processo de desenvolvimento das competências nos alunos. O PPC do Curso operar na ordem da formalidade dos documentos legais, mas não detalha como na prática diária os docentes irão desenvolver, como as disciplinas vão se comunicar nesse desenvolvimento e como será a comunicação com o mercado de trabalho. Nesse item apresenta-se algumas propostas de avanços ao PPC com o objetivo de preencher essa lacuna.

### **6.1 Comunicação entre disciplinas**

É importante que as disciplinas tenham um processo de continuidade no desenvolvimento das competências, trazendo em suas ementas e planejamentos de forma clara quais competências se propõe em desenvolver, como irá mensurar e como pretende entregar o aluno para próxima disciplina e assim sucessivamente.

Isso também deve ser apresentado aos alunos, pois são os principais interessados nessa informação, podendo ser agentes fiscalizadores do processo, possibilitando assim o contínuo desenvolvimento das disciplinas.

O Núcleo Docente Estruturante (NDE) do curso deve incrementar e viabilizar a concretização do PPC do curso, fomentando essa comunicação entre as disciplinas pertencentes ao Núcleo e extrapolando a comunicação com os outros Núcleos, sempre objetivando concretizar o PPC, acompanhando a atuação nos processos de concepção, consolidação e contínua atualização do PPC, com vista à construção da identidade e da consolidação do curso.

É importante o NDE buscar essa comunicação com o mercado, através do centro de estágio ou contato com empresas de seleção ou até mesmo com as Federações da Indústria, Comércio e Serviço, com o objetivo de sondar quais as competências estão em pauta e merecem uma maior atenção e trabalhar junto a Coordenação do curso maneiras de introduzir nas disciplinas o desenvolvimento delas.

O NDE tem papel importante para garantir a vinculação do curso, por meio das atividades de ensino, pesquisa, extensão e essa aproximação com o mercado. Para tanto, é imprescindível a atuação do NDE junto ao Colegiado de Curso tendo em vista a garantia a adesão dos Docentes em cumprir as orientações existentes no PPC e buscando garantir a qualidade acadêmica/profissional aos alunos, formando profissionais mais alinhados a necessidade do mercado. O processo reflexivo do curso, avaliações externas e internas devem ser usadas pelo NDE como forma de promover constante evolução e aprimoramento do PPC, por conseguinte atender as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN's).

## **6.2 Treinamento contínuo de processos didáticos e novas metodologias**

O Departamento do curso, conforme Art. 34º do Estatuto da UFC (fevereiro, 2020), representa “órgãos de articulação didática e técnico-científica, deliberarão em sua própria esfera para elaboração de planos de trabalho e atribuição de encargos de ensino, pesquisa e extensão, aos docentes que os integrem, segundo suas especializações, unidade que reuni todos os docentes vinculados ao curso”, dessa forma tem a incumbência de promover a conexão didática entre as disciplinas.

Os alunos são estimulados a responder semestralmente o questionário avaliativo do curso, ferramenta importante para acompanhar como está sendo desenvolvido o trabalho dos docentes e o alinhamento da disciplina e sua proposta apresenta nos planos de trabalho e ementa.

Todo o processo de desenvolvimento só tem sucesso com o acompanhamento constante, onde torna-se possível realinhamento e ações corretivas quando necessário para concretização do plano inicialmente desenhado pelo curso.

Cabe ao Departamento de acordo com o Art. 4º do Regimento da UFC:

- Art. 4º São atribuições de cada departamento, como colegiado deliberativo:
- a) eleger o seu chefe e seu subchefe, bem como 01 (um) representante e seu suplente junto ao correspondente Conselho de Centro ou Conselho Departamental;
  - b) aprovar o seu plano de trabalho e atribuir encargos de ensino, pesquisa e extensão ao pessoal docente que o integre, segundo sua capacidade e suas especializações;
  - c) coordenar o trabalho dos docentes, visando à integração e à eficiência do ensino, da pesquisa e da extensão;
  - d) aprovar o plano de ensino de cada disciplina sob sua responsabilidade, incluindo o correspondente programa, submetendo-o, em seguida, ao colegiado a que esteja afeta a coordenação do competente curso ou ciclo;

- e) decidir, mediante entendimento com as coordenações de curso ou ciclo, sobre o número de vagas para matrícula nas disciplinas de sua responsabilidade;
- f) propor às coordenações de curso, se julgar conveniente, a anulação da oferta de qualquer disciplina optativa, quando a respectiva matrícula não alcançar o número de 10 (dez) estudantes;
- g) coordenar, no plano deliberativo, os projetos de pesquisa e os cursos de especialização, aperfeiçoamento e extensão de sua responsabilidade;
- h) exercer as atribuições que lhe confere este Regimento Geral quanto a concurso ou seleção de pessoal docente e de monitores;
- i) adotar ou sugerir, quando for o caso, providências de ordem didática, científica e administrativa que julgar aconselháveis à boa marcha do ensino, da pesquisa e da extensão;
- j) adotar providências para o constante aperfeiçoamento de seu pessoal docente;
- k) decidir, por 2/3 (dois terços) de seus membros, sobre medidas disciplinares de afastamento ou destituição do seu chefe;
- l) exercer as demais atribuições que se incluam, de maneira expressa ou implícita, no âmbito de sua competência (Regimento Geral, 2019).

Observa-se que o Departamento tem papel crucial na efetividade do PPC, pois é dever do mesmo buscar aperfeiçoamento dos docentes, aprovar plano de trabalho e ensino, garantir a “boa marcha” do ensino, adotando providências de ordem didática, científica e administrativa. Como fazer isso sem monitoramento? Daí a importância das avaliações semestrais realizadas pelos alunos do curso.

Esse trabalho deve ser alinhado com o NDE e a Chefia do Departamento, onde a cada início de semestre deverá ser feita uma análise da efetividade do que foi planejado anteriormente e caso necessário ações corretivas na busca de atingir o que foi planejado pelos docentes com foco na execução do PPC.

Quanto a Coordenação do Curso, é dever expresso no Art. 5º do Regimento da UFC:

- [...] g) acompanhar a execução dos planos de ensino e programas pelos docentes;
- h) realizar estudos sistemáticos visando à identificação: 1. das novas exigências do homem, da sociedade e do mercado de trabalho a respeito do profissional que o curso está formando; 2. dos aspectos quantitativos e qualitativos tanto da formação que vem sendo dada quanto da que se pretende oferecer; 3. da adequação entre a formação acadêmica e as exigências sociais e regionais.
- i) propor aos órgãos competentes, providências para melhoria do ensino ministrado no curso; [...] (Regimento Geral, 2019)

O trabalho de concretização do PPC, por consequência as DCN's, é papel do Departamento, Coordenação e NDE do curso, trabalhando de forma conjunta, planejando, executando, verificando e agindo, o famoso PDCA.

### **6.3 Parcerias com Central de Estágio da Universidade**

Outra proposta de estar sempre buscando o alinhamento com o mercado trabalho quanto aos requisitos cobrados dos futuros administradores é a elaboração em conjunto com a Agência de Estágio da UFC de questionários a ser preenchido pelas empresas contratantes de estagiários.

Um questionário deverá apontar as competências requeridas para cada cargo, desta forma haverá constante atualização do processo evolutivo do mercado de trabalho. Outro questionário deve ser aplicado após a efetivação do estágio, tendo como objetivo avaliar como está o perfil do aluno contratado com relação ao desenvolvimento das suas competências. Os dados coletados servirão como norteadores ao NDE na avaliação de como está sendo absorvido o conhecimento e o desenvolvimento das competências propostas em cada disciplina.

Esse trabalho também poderá ser estendido com parcerias realizadas com empresas de recrutamento de seleção, objetivando sempre a atualização de como o mercado está se comportando com relação as competências requeridas, por se tratar de um processo evolutivo e de rápida transformação.

### **6.4 Inserção de palestras de profissionais com casos reais ou visitas nas empresas**

Outro trabalho proposto é a integração do mercado com a academia, uma das formas é convidar gestores de empresas de impacto em segmentos significativo no mercado regional, diversificando atividades, nos diversos tipos de setores, indústria, comercio e serviços.

Esse projeto poderá ser desenhado em conjunto com as Federações dos diversos setores, pois as principais empresas de cada atividade normalmente fazem parte de forma ativa nas respectivas instituições.

A ação conjunto entre Universidade e Federações vai proporcionar a geração de um canal de retroalimentação de conhecimento e geração de mão de obra qualificada, pois os alunos estariam sempre antenados com as atividades práticas do mercado e atualizados com os conhecimentos científicos passados pela Universidade.

Esses eventos também seriam formas de proporcionar aos docentes um canal a ser explorado com atividades práticas de técnicas, desenvolvimento de projetos de aplicabilidade efetiva no mercado, troca de experiencias entre executivos e docentes, tudo isso sendo fonte de conhecimento a serem transmitidos aos alunos.

Outro produto que pode ser gerado com essa parceria é a criação de projetos de *Trainee* junto com as empresas, garantido o fornecimento de alunos bem-preparados para preencher futuros cargos de executivos, diretores e cargos de liderança com maior responsabilidade nas respectivas empresas.

É interessante às empresas, pois a competitividade pelos melhores profissionais tem dificultado o preenchimento de vagas com o perfil requisitado, levando as organizações a desenvolverem planos de atração e retenção de talentos com o objetivo de potencializar vantagens competitivas frente ao mercado.

### **6.5 O estímulo aos Docentes de projetos de aplicabilidade prática no mercado**

Os docentes das Universidades Públicas normalmente são submetidos ao regime de dedicação exclusiva, de acordo com o Decreto n. 94.664/87, impedindo o mesmo de exercer outra atividade remunerada, seja ela pública ou privada.

Essa limitação acaba que distanciando os docentes de conhecimentos práticos do mercado, ficando muitas vezes limitado ao mundo acadêmico (teórico), sem a vivência das dificuldades e intempéries diárias de mercado profissional. Antes do referido Decreto era comum termos como docentes pessoas com vasta experiência prática, pois alguns eram executivos, gestores e líderes no mercado de trabalho, trazendo consigo todo esse conhecimento para dentro de sala, enriquecendo o material transmitido aos alunos.

Uma das formas de criar essa aproximação do docente com o mercado de trabalho, com isso, aproximar a academia da prática seria a criação de grupos de docentes disponibilizando seus conhecimentos ao mercado com o propósito de buscar soluções aos problemas existentes no mercado de trabalhos, criando incubadoras de conhecimento, agregando alunos/docentes/mercado na busca de soluções práticas aos problemas apresentados pelas empresas.

Esse trabalho deve poder ser criado também em conjunto com as federações ou órgãos representativos de segmentos das indústrias, comércios e serviços. Serviço esse que deve ser cobrado um preço de custo acessível, gerando recursos para sustentar o projeto e remunerar os envolvidos, professores e alunos, da mesma forma que os projetos realizados via CAPES ou outras instituições de fomento de pesquisa já o fazem, tornando assim atrativo aos participantes a dedicação ao projeto.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi analisar o alinhamento existente entre as competências em formação, no curso de Administração da UFC, as propostas pela Resolução N° 5/2021 do CNE/CES, e com as competências requeridas pelo mercado. Ao final da pesquisa, não se pode fazer afirmações que possam ser generalizadas, mas pode-se gerar reflexões acerca do processo de desenvolvimento das competências necessárias ou requeridas pelo mercado para o futuro administrador no transcorrer da sua formação. Observou-se mais convergência entre a opinião dos respondentes e a Resolução nº 5/2021 CNE/CES, que por sua vez está bem representada no PPC do curso, mas, contudo, a dificuldade em construir metodologia que aproximem a academia das práticas do mercado e maneiras de mensurar o desenvolvimento das competências no transcorrer da formação são fatores que não foram encontrados no material analisado.

A dificuldade ocorre talvez devido o perfil histórico de transmissão de conhecimento existente, onde docente é o único detentor dos conhecimentos, e os alunos agentes passivos que atuam como meros receptores. A pesquisa tem o papel de gerar reflexão sobre os processos existentes na formação dos futuros administradores, papel dos docentes na transformação e no desenvolvimento das competências requisitadas pelo mercado na caminhada do egresso durante sua formação acadêmica, gerando uma mão de obra pujante ao mercado e com grande capacidade de alocação rápida no contexto profissional, estando sempre alinhado a evolução constante do mercado de trabalho.

Com relação ao alinhamento entre o PPC do Curso de Administração da UFC e a Resolução nº 05/2021 CNE/CES, destaca-se que o Projeto Pedagógico Curricular do curso demonstra o intuito em alinhar-se com as exigências Resolução nº 5/2021 CNE/CES, que por sua vez demonstra que as competências apresentadas estão conforme o perfil do mercado atual, sendo relevante o desenvolvimento das mesmas na formação do aluno, mas tudo isso não passa de documentos estáticos, que para sua concretização dependem da ação humana, docentes e alunos, uma transformação na maneira de trabalho em sala, com novas metodologias, materiais didáticos, ações práticas e melhores processos de acompanhamento de avaliação dos resultados.

Ressalta-se, então, a relevância de os docentes se apropriarem do conteúdo do PPC, fazendo com que os NDE's e o colegiado do Departamento do curso precisam exercer um papel importante para garantir a aplicabilidade do que está expresso no PPC, realizando o planejamento, fazendo, verificando e agindo (PDCA), usando assim a

ferramenta de qualidade tão conhecida para os administradores. Sem o envolvimento de forma plena desses grupos, o PPC não vai passar de um mero documento formal.

Esse processo de aproximação da academia e o mercado é algo essencial no processo de formação dos futuros administradores, pois a continuidade dessa lacuna faz com que o aluno não compreenda o que de fato é administrar nesse mundo cheio de necessidades e ao mesmo tempo, mundo cada vez mais globalizado. As competências sendo desenvolvidas em todo o processo de formação possibilita transformar o aluno em um ser capaz de fazer melhores análises, conexões e criar soluções.

Outro aspecto importante é criar formas de avaliar o desenvolvimento das competências durante o processo de formação, sendo uma ferramenta de verificação e demonstração para o docente e aluno como anda a caminhada, viabilizando ações de correção durante o processo, trazendo um acompanhamento mais próximo ao aluno do seu desenvolvimento, onde o aluno vai identificar como anda o seu desenvolvimento, quais competências precisam ser melhor trabalhada, melhorando a autoestima do egresso ao encarar os desafios de entrar no mercado de trabalho. Esse processo avaliativo deveria ser implementado em no mínimo em três momentos, ao ingressar, no meio do curso e próximo ao final do curso, desta forma pode-se observar todo o processo evolutivo, tornando uma ferramenta importante nos resultados do curso.

Diante do exposto, pode-se fazer várias reflexões sobre o processo de formação dos futuros administradores, envolvendo desafios para todos os envolvidos, Coordenação, Departamento, Núcleo Docente Estruturante e alunos. Os docentes não alinhados às diretrizes do PPC e da Resolução vão precisar sair de uma zona de conforto visando ir ao encontro de novas ferramentas didáticas e novas metodologias, interagindo com maior efetividade com os alunos, identificando quais competências vão ser trabalhadas em suas aulas e criando maneiras de mensurar, não avaliando apenas conteúdo repassado, mas também competências desenvolvidas. A maior comunicação entre as disciplinas, demonstrando aos agentes envolvidos como se dá o processo evolutivo das competências, como o aluno deve sair de uma disciplina à outra com relação ao nível de desenvolvimento que se espera ao concluir a mesma.

Outra reflexão diz respeito à necessidade de processo contínuo de formação dos docentes acerca das novas metodologias que favoreçam o melhor desenvolvimento das competências dos alunos com alinhamento as demandadas pelo mercado profissional. Essa ação deve ser implementada com a condição de obrigatoriedade aos docentes em participarem, não deixando ao critério individual a participação do processo de formação.

A partir dos resultados demonstrado neste trabalho, o estudo cumpre com seus objetivos, geral e específicos e buscou-se ser mais uma contribuição ao referencial já existente acerca dos estudos sobre o desenvolvimento das competências necessárias para um profissional de administração em seu processo de formação acadêmica. Espera-se que esta pesquisa possa incentivar estudantes em buscarem evoluir e preparar-se mais durante a sua formação, assim como também poderem cobrar dos demais agentes essa transformação no processo de ensino.

Em fase de término deste trabalho, foram encontradas algumas limitações ao longo do percurso, mas também são apontadas algumas sugestões para a realização de futuros estudos. Ao abordar as limitações desta pesquisa, a primeira que foi possível identificar é referente ao interesse nas pessoas em dedicar um pouco do seu tempo em responder ou participar de um trabalho acadêmico, pois hoje o dia é muito corrido, cheio de atividades e poucos estão disponíveis para participar, principalmente quando estamos falando de executivos, empresários e pessoas ligadas ao mercado de trabalho. Aqueles que sinalizaram positivamente, só o aceitaram responder o questionário enviado por e-mail, ficando limitado o quantitativo de participantes, mesmo que de forma remota, pois conciliar o tempo foi algo sempre mencionado.

Três possíveis limitações estão relacionadas a uma baixa adesão dos participantes, sendo possível sua realização com seis respondentes que se disponibilizaram a participar, a outra é o fato da Resolução ser nova e ainda não ser possível mensurar a aplicação do novo PPC ainda, e por último como aconteceu comparando apenas o PPC de uma Universidade Federal, não podendo extrapolar os resultados e conclusões do estudo.

No decorrer do estudo, foram identificados possíveis áreas de estudos, que sugeriram ao aprofundar as pesquisas sobre o tema. Portanto, sugere-se estudos que analisem metodologias adequadas a educação por competência, outros PPC's e formas de avaliar o desenvolvimento das competências durante a formação. Desse modo, esse assunto abordado pode gerar resultados importante e significativos para melhorar o que a Resolução determina e dados para um possível doutorado.

## REFERÊNCIAS

ABRAHAM S. E.; KARNIS L. A. **Do business schools value the competencies that businesses value?** New York: State University of New York, 2009.

AMATUCCI, M. Método para a construção do perfil de competências do egresso de curso de administração. **Revista Administração em Diálogo**, v. 11, n. 1, p. 89-108, 2009.

AYRES, R. M. S. DE M.; CAVALCANTI, M. F. R. Desenvolvimento de Competências e Metodologias Ativas: a Percepção dos Estudantes de Graduação em Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 21, n. 1, p. 52-91, 13 maio 2020.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

BARBOSA, F. L. S.; RABÊLO NETO, A.; MOREIRA, R. N.; BIZARRIA, F. P. A. Empresa Júnior e Formação Empreendedora de Discentes do Curso de Administração. **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 2, p. 167-189, 2015.

BARBOSA, Laura Monte Serrat. **A Psicopedagogia no Âmbito da Instituição Escolar**. Curitiba:Expoente, 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. LDB - Leis de Diretrizes e Bases. **Lei nº 9394**. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 13 maio 2021.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais**: introdução aos parâmetros curriculares nacionais. Brasília: MEC/SEF, 1997.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. CNE/CES. **Parecer nº 776/97, de 3 de dezembro de 1997**. Orientação para as Diretrizes Curriculares dos cursos de graduação. Brasília, DF. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/PCNE776\\_97.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/PCNE776_97.pdf)>. Acesso em: 13 maio 2021.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. CNE/CES. **Parecer nº 583, de 4 de abril de 2001**. Orientação para as Diretrizes Curriculares dos cursos de graduação. Brasília, DF. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=6545-pces583-01&category\\_slug=agosto-2010-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6545-pces583-01&category_slug=agosto-2010-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 13 maio 2021.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. CNE/CES. **Parecer nº 146, de 3 de abril de 2002**. Orientação para as Diretrizes Curriculares dos cursos de graduação em Administração. Brasília, DF. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=139531-pces146-02&category\\_slug=fevereiro-2020-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=139531-pces146-02&category_slug=fevereiro-2020-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 21 maio 2021.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. CNE/CES. **Parecer nº. 67/2003, de 11 de março de 2003**. (2003). Referencial para as Diretrizes Curriculares Nacionais - DCN dos cursos de graduação. Brasília, DF. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2003/pces067\\_03.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2003/pces067_03.pdf)>. Acesso em: 13 maio 2021.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. CNE/CES. **Parecer nº 134, de 4 de junho de 2003**. Orientação para as Diretrizes Curriculares dos cursos de graduação em Administração. Brasília, DF. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/ces-0134.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2021.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005**. Institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em administração, bacharelado, e dá outras providências. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf)>. Acesso em: 13 maio 2021.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. CNE/CES. **Parecer nº 023, de 3 de fevereiro de 2005**. Retificação da Resolução CNE/CES nº 1/2004, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do curso de Graduação em Administração. Brasília, DF. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2005/ces\\_23\\_2005.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2005/ces_23_2005.pdf)>. Acesso em: 21 maio 2021.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. CNE/CES. **Parecer nº 438, de 7 de julho de 2020** (aguardando homologação). Orientação para as Diretrizes Curriculares dos cursos de graduação em Administração. Brasília, DF. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=154111-pces438-20-1&category\\_slug=agosto-2020-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=154111-pces438-20-1&category_slug=agosto-2020-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 21 maio 2021.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021**. Institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em administração, bacharelado. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces005\\_21.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces005_21.pdf)>. Acesso em: 13 maio 2021.

BAUMAN, Z. **O mal-estar na pós-modernidade**. Tradução Mauro Gama e Cláudia Martinelli Gama. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

\_\_\_\_\_. **Modernidade Líquida**. Tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

CASSOL, A.; RUAS, R. L.; RAMOS, F. M.; MARQUE, D. A.; ZANINI, C. Competências Gerenciais Relevantes para a Atuação do Administrador: Uma Análise Comparativa entre as Percepções de Gestores Organizacionais e de Estudantes no Estado de Santa Catarina. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 6, n. 3, p. 15-32, 2017.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G.. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European industrial training**, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996.

\_\_\_\_\_. **Professions, competence and informal learning**. Cheltenham: Edward Elgar, 2005.

CHOO, C. W. **The knowing organization**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

CIRET - **Centro Internacional de Pesquisa e Estudos Transdisciplinares**. Paris, França. Disponível em: <[https://ciret-transdisciplinarity.org/projet\\_ciret\\_unesco.php](https://ciret-transdisciplinarity.org/projet_ciret_unesco.php)>. Acesso em: 06 jul. 2021.

CISCO SYSTEMS, INC. **The learning society**. 2010. Disponível em: <[https://www.cisco.com/c/dam/en\\_us/about/citizenship/socio-economic/docs/Learning\\_Society\\_WhitePaper.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/citizenship/socio-economic/docs/Learning_Society_WhitePaper.pdf)>. Acesso em: 06 jul. 2021.

- COULON, A. **Etnometodologia e Educação**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- DALE, R. A sociologia da Educação e o Estado após a globalização. **Educ. Soc.** v. 31, n. 113, p. 1099-1120, out-dez. Campinas, 2010.
- DAVIES, A.; FIDLER, D.; GORBIS N. **Future work skills 2020**. Palo Alto: University of Phoenix Research Institute, 2011.
- DE OLIVEIRA SINGO, BRÍGIDA MARTINS. Ensino baseado em competências na formação de Professores versus certificado B. **Revista Ensino de Ciências e Humanidades-Cidadania, Diversidade e Bem Estar-RECH**, v. 5, n. 1, jan-jun, p. 350-377, 2021.
- DIAS JUNIOR, C. M.; MOREIRA, B. C. M.; STOSICK, E. Z.; PEREIRA, A. R. Desenvolvimento de competências do Administrador: um estudo em ambiente simulado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 172-182, 2014.
- DOS SANTOS, P. M.; MANFROI, M. N.; FIGUEIREDO, J. DE P.; BRASIL, V. Z.; MARINHO, A. Formação profissional e percepção de competências de estudantes de Educação Física: uma reflexão a partir da disciplina de esportes de aventura e na natureza. **Journal of Physical Education**, v. 26, n. 4, p. 529-540, 12 Aug. 2015.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 1999.
- EVERS, F.; RUSH, J.; BERDROW, L. **The bases of competence: skills for lifelong and employability**. San Francisco: Jossey-bass, 1998.
- FALK, J. A.; PACÍFICO, B. C.; SILVA, A. P. F. **Competências profissionais do administrador conforme o mercado de trabalho brasileiro**. Rio de Janeiro: CNEG, 2012.
- FARIAS, G.O.; NASCIMENTO, J.V.; GRAÇA, A.; BATISTA, P.M.F. Competências profissionais em Educação Física: uma abordagem ao longo da carreira docente. **Motriz Revista de Educação Física**, Rio Claro, v.18, n.4, p.656-666, out./dez. 2012.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GADOTTI, M. **Educação e poder - Introdução à pedagogia do conflito**. 11. ed. São Paulo: Cortes, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GIMENEZ, Ana Maria Nunes; BONACELLI, Maria Beatriz Machado. Repensando o papel da universidade no século XXI: demandas e desafios. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v.9, n. 18. 2013. DOI: 10.3895/rts.v9n18.2623. Acesso em: 06 jul. 2019.
- GIMENEZ, C. G.; ARANHA, F.; ROLIM, H. V.; NEVES, L. Q. DAS. Inovação nos Cursos de Administração no Brasil: uma Análise do Alinhamento às Competências do Século XXI. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 21, n. 1, p. 181-213, 2 jan. 2020.

- GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do Curso de Administração de Empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 23, p. 157-191, 2009.
- GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S.; BIDO, D. S.; SILVA, D. O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. **RAUSP Management Journal**, v. 44, n. 3, art. 7, p. 265-278, 2009.
- GODOY, A. S.; FORTE, D. Competências adquiridas durante os anos de graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso de Administração de Empresas. **Gestão & Regionalidade**, v. 23, n. 68, p. 56-69, 2007.
- GODOY, M. T. T.; MENDONÇA, H. Competência Adaptativa: Um Estudo sobre a Influência da Autodeterminação e da Liderança Transformacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. Edição Especial, p. 742-756, 2020.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Social** - o Poder das Relações Humanas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- GOLEMAN, D.; SENGE, P. **The triple focus: a new approach to education**. Florence: More Than Sound, 2014.
- GUARINO, Alan. **Korn Ferry Study Reveals Global Talent Shortage Could Threaten Business Growth Around the World**. Los Angeles, May 2, 2018. Disponível em: < <https://www.kornferry.com/about-us/press/korn-ferry-study-reveals-global-talent-shortage-could-threaten-business-growth-around-the-world> > Acesso em: 04 jun. 2022.
- HERRINGTON, J. D.; ARNOLD, D. R. Undergraduate business education: it's time to think outside the box. **Journal of Education for Businesses**, v. 88, n. 4, p. 202-209, Apr. 2013.
- HIPÓLITO, O.; CUSTÓDIO, G. Ensino superior e mundo do trabalho estão desconectados. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 05 jun. 2022. Disponível em: < <https://www1.folha.uol.com.br/opiniaio/2022/06/ensino-superior-e-mundo-do-trabalho-estao-desconectados.shtml> > Acesso em: 04 jun. 2022.
- HOLTZMAN, D. M.; CRAFT, E. M. Skills required of business graduates: evidence from undergraduate alumni and employers. **Business Education & Accreditation**, v. 2, n. 1, p. 49-59, Jan. 2010.
- KITCHENHAM, B. **Procedure for performing systematic reviews**, Keele University Technical Report TR/SE-0401. Australia, 2004. Disponível em: < Microsoft Word - Systematic reviewsv3.doc (ufsc.br) > Acesso em: 10 ago. 2021.
- KORN FERRY. **Future of Work Talent Crunch**. 2018. Disponível em: < [https://infokf.kornferry.com/rs/494-VUC-482/images/KF%20-%20Future%20of%20Work%20-%20Talent%20Crunch%20Final%20-%20Email\\_single%20pages.pdf](https://infokf.kornferry.com/rs/494-VUC-482/images/KF%20-%20Future%20of%20Work%20-%20Talent%20Crunch%20Final%20-%20Email_single%20pages.pdf) > Acesso em: 04 jun. 2022.
- LUAND, Jean. **Filosofia e Educação: estudos**. São Paulo: CEMORO/EDF-Feusp/Factaser Editora, 2009.

- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. Temas básicos de educação e ensino. São Paulo: EPU, 1986.
- LYOTARD, J-F. **O Pós-Moderno**. Tradução Ricardo Corrêa Barbosa. 3 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988.
- MARTIN, A. Literacies for the digital age: preview of part I. In: MARTIN, A.; MADIGAN, D. (Ed.). **Digital literacies for learning**. London: Facet, 2006.
- MARTÍNEZ, F. M.; CARMONA, G. Aproximación al Concepto de “Competencias Emprendedoras”: Valor Social e Implicaciones Educativas. **Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, v. 7, n. 3, p. 82-98, 2009.
- MASETTO, Marcos. **Docência na universidade**. Vila Itapura, Campinas: Papirus Editora, 2014.
- McClelland, D. C. (1972). **A sociedade competitiva realização e processo social**. Rio de Janeiro: Expressão e cultura.
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. Skill shift: automation and the future of the workforce. 2018. Disponível em:< Studienreport\_MGI\_Skill Shift\_Automation and future of the workforce\_May 2018.ashx (mckinsey.com) > . Acesso em: 26 jul. 2021.
- MEINEL, C.; NOWESKI, C.; SCHEER, A. Transforming constructivist learning into action. Design and Technology Education: **An International Journal**, v. 17, n. 3, p. 8-19, 2012.
- MERTENS, Leonard. **Competencia laboral**: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor, 1996.
- MOORE, David S. **The Basic Practice of Statistics**. New York: Freeman, 2007.
- MORESI, E.A.D. **Apostila de metodologia da pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003.
- MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 1, p. 84-106, jan./fev. 2015.
- NEIS, J. C.; SOARES, M. L.; NEIS, D. F. **Competências versus Mercado de Trabalho**: Um Estudo de Caso no Curso de Administração da Faculdade Y. IX SEGeT, 2012.
- NOGUEIRA, Vanessa Letícia Vasconcelos et al. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES PROFISSIONAIS POR MEIO DE METODOLOGIAS ATIVAS DE APRENDIZAGEM: a percepção dos discentes do curso de Administração da Estácio FAP. **Revista de Administração e Contabilidade - RAC**, [S.l.], v. 7, n. 14, maio 2021. ISSN 2358-1948. Disponível em: < <https://revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/384> >. Acesso em: 12 jul. 2021.
- NORIEGA, F.; HEPPELL, S. Building better learning and learning better building, with learners rather than for learners. **On the Horizon**, v. 21, n. 2, p. 138-148, May 2013.

NUNES, S. C.; BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M. Cursos de Administração: uma análise sob o enfoque das competências. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 7, n. 3, p. 428-446, 2009.

NUNES, S. C.; PATRUS-PENA, R. A Pedagogia das Competências em um Curso de Administração: o Desafio de Passar do Projeto Pedagógico à Prática Docente. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 13, n. 40, p. 281-299, 2011.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Certificação de competências profissionais**: “discussões”. Brasília: OIT, MTE/FAT, 1999.

PASSOS-FERREIRA, C. Seria a moralidade determinada pelo cérebro? Neurônios-espelhos, empatia e neuromoralidade. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, v. 21, n. 2, p. 471-490, 2011.

PERRENOUD, P. **Construir competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

PUCIK, W.; THICHY, N. M.; BARNETT, C. K. **Globalization and human resource Management**: creating and leading the competitive organization. New York: John Wiley, 1992.

PURBASARI, R. N.; SEPTIAN, T. A. Factors influencing on employee performance of production department on the manufacturing food industry in Indonesia. *Polish Journal of Management Studies*, v. 16, 2017.

REGIO, M. de L. S.; SCHUCH JUNIOR, V. F.; GOMES, C. M.; KNEIPP, J. M. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NA FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES. Avaliação: *Revista da Avaliação da Educação Superior*, [S. l.], v. 19, n. 1, 2014. Disponível em: < <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/1844> >. Acesso em: 12 jul. 2021.

SANT’ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, Modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: Uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. 2002. 366 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SANT’ANA, R. G. S.; SARSUR, A. M.; NUNES, S. C.; CANÇADO, V. L. Competências na formação em Administração: um estudo em curso de graduação de universidade pública brasileira. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 479–504, 2017.

SANTORO, Sergio. **Estratégias de aprendizagem utilizadas por gerentes no desenvolvimento de suas competências em instituições financeiras pública e privada**. 2016. [165 f.]. Dissertação (Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

SILVA, A. B.; COSTA, V. P.; DIAS, S. O. M. Determinantes do processo de aprendizagem no Programa Trainee da Empresa Júnior de Administração (EJA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 15, n. 1, p. 275-298, 2016.

SILVA, C. R. E., Orientação Profissional, mentoring, coaching e counseling: Algumas singularidades e similaridades em práticas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, 2010.

SILVA, M. D.; COLOMBELLI, G. L.; PORTO, A.; JUNIOR, D. L.; DE BARROS, R. S. A percepção de acadêmicos e egressos dos cursos de Administração de Cachoeira do Sul/RS em relação ao mercado de trabalho. **Revista Eniac Pesquisa**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 206–222, 2018. DOI: 10.22567/rep.v7i2.501. Disponível em: <<https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/501>>. Acesso em: 12 jul. 2021.

SOUZA, D. L.; SOUSA, J. S.; CORRÊA, R. D. S.; ZAMBALDE, A. L. A formação do administrador na perspectiva das competências individuais requeridas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 4, p. 85-99, 2014.

SOUZA, D. L.; ZAMBALDE, A. L. Desenvolvimento de competências e ambiente acadêmico: um estudo em cursos de Administração de Minas Gerais, Brasil. **RAUSP Management Journal**, v. 50, n. 3, p. 338-352, 2015.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Estatuto da Universidade Federal do Ceará**. Fevereiro, 2020. Disponível em: <[https://www.ufc.br/images/files/a\\_universidade/estatuto\\_ufc/estatuto\\_ufc.pdf](https://www.ufc.br/images/files/a_universidade/estatuto_ufc/estatuto_ufc.pdf)>. Acesso em 18 fevereiro de 2023.

\_\_\_\_\_. **Regimento Geral da Universidade Federal do Ceará**. Agosto, 2019. Disponível em: <[https://www.ufc.br/images/files/a\\_universidade/regimento\\_geral\\_ufc/regimento\\_geral\\_ufc.pdf](https://www.ufc.br/images/files/a_universidade/regimento_geral_ufc/regimento_geral_ufc.pdf)>. Acesso em 18 fevereiro de 2023.

\_\_\_\_\_. **PROGRAD**: texto apoio pedagógico curricular. 2013. Disponível em: <<https://prograd.ufc.br/wp-content/uploads/2013/11/texto-apoio-pedagogico-curricular-2013.pdf>>. Acesso em 12 maio 2021.

\_\_\_\_\_. **Projeto Pedagógico dos Cursos de Administração Diurno e Administração Noturno**. Disponível em: <[SIGAA - Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas \(ufc.br\)](https://sigaa.ufc.br/SIGAA-System/Integrado-de-Gestao-de-Atividades-Academicas)>. Acesso em 12 dezembro 2022.

TEKARSLAN, E.; ERDEN, N. S. A Review of Business Education around the Globe: Future Transitions. **Journal of Multidisciplinary Research**. v.6, nº 2, p. 49-64, 2014.

TRUJILLO, Nelson Rodríguez. Selección efectiva de personal basada en competencias. **Revista do Serviço Público**, ano 51, n.3, p.99-119, jul./set, 2000.

VARGAS, F.; CASANOVA, F.; MONTANARO, L. **El enfoque de competencia laboral**: manual de formación. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2001. 130 p.

VENKATESH, V. et al. User acceptance of information technology: toward a unified view. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 425-478, Sep. 2003.

WING, J. M. **Computational Thinking Benefits Society**. 40th Anniversary Blog of Social Issues in Computing. 2014. Disponível em: < <http://socialissues.cs.toronto.edu/index.html%3Fp=279.html> >. Acesso em: 06 jul. 2021.

WOLFF, L; CABRAL, P. M.; LOURENÇO, P. O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho. **Revista Gestão e Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 177-204, jan./abr. 2013.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZABALA, A.; ARNAU, L. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZABALZA, M. A. Retos de la escuela del siglo XXI: desarrollo del trabajo por competencias. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, SP, v. 9, n. 34, p. 3–18, 2009. DOI: 10.20396/rho.v9i34.8639576. Disponível em: < <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8639576> > Acesso em: 23 maio 2021.

## **ANEXO 1 – RESOLUÇÃO Nº 4, DE 13 DE JULHO DE 2005**

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

### **RESOLUÇÃO**

**Nº 4, DE 13 DE JULHO DE 2005 (\*)**

Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências.

O Presidente da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, no uso de suas atribuições legais, com fundamento no art. 9º, § 2º, alínea “c”, da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, com a redação dada pela Lei nº 9.131, de 25 de novembro de 1995, tendo em vista as diretrizes e os princípios fixados pelos Pareceres CNE/CES n os 776/97 e 583/2001, bem como considerando o que consta dos Pareceres CNE/CES n os 67/2003; 134/2003, 210/2004 e 23/2005, homologados pelo Senhor Ministro de Estado da Educação, respectivamente, em 2/6/2003, 9/9/2003, 24/9/2004 e 3/6/2005, resolve:

Art. 1º A presente Resolução institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, a serem observadas pelas Instituições de Ensino Superior em sua organização curricular.

Art. 2º A organização do curso de que trata esta Resolução se expressa através do seu projeto pedagógico, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica ou o projeto de atividade, como Trabalho de Curso, componente opcional da instituição, além do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico.

§ 1º O Projeto Pedagógico do curso, além da clara concepção do curso de graduação em Administração, com suas peculiaridades, seu currículo pleno e sua operacionalização, abrangerá, sem prejuízo de outros, os seguintes elementos estruturais:

I - objetivos gerais do curso, contextualizados em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e social;

II - condições objetivas de oferta e a vocação do curso;

III - cargas horárias das atividades didáticas e da integralização do curso;

IV - formas de realização da interdisciplinaridade;  
V - modos de integração entre teoria e prática;  
VI - formas de avaliação do ensino e da aprendizagem;  
VII - modos de integração entre graduação e pós-graduação, quando houver;  
VIII - incentivo à pesquisa, como necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica;

IX - concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado, suas diferentes formas e condições de realização, observado o respectivo regulamento;

X - concepção e composição das atividades complementares; e,

XI - inclusão opcional de trabalho de curso sob as modalidades monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades, centrados em área teórico-prática ou de formação profissional, na forma como estabelecer o regulamento próprio.

§ 2º Com base no princípio de educação continuada, as IES poderão incluir no Projeto Pedagógico do curso, o oferecimento de cursos de pós-graduação lato sensu, nas respectivas modalidades, de acordo com as efetivas demandas do desempenho profissional.

§ 3º As Linhas de Formação Específicas nas diversas áreas da Administração não constituem uma extensão ao nome do curso, como também não se caracterizam como uma habilitação, devendo as mesmas constar apenas no Projeto Pedagógico.

Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Art. 4º O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

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.

Art. 5º Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação:

I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;

III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e

IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Art. 6º A organização curricular do curso de graduação em Administração estabelecerá expressamente as condições para a sua efetiva conclusão e integralização curricular, de acordo com os seguintes regimes acadêmicos que as Instituições de Ensino Superior adotarem: regime seriado anual, regime seriado semestral, sistema de créditos com matrícula por disciplina ou por módulos acadêmicos, com a adoção de pré-requisitos, atendido o disposto nesta Resolução.

Art. 7º O Estágio Curricular Supervisionado é um componente curricular direcionado à consolidação dos desempenhos profissionais desejados inerentes ao perfil do formando, devendo cada instituição, por seus Colegiados Superiores Acadêmicos, aprovar o correspondente regulamento, com suas diferentes modalidades de operacionalização.

§ 1º O estágio de que trata este artigo poderá ser realizado na própria instituição de ensino, mediante laboratórios que congreguem as diversas ordens práticas correspondentes aos diferentes pensamentos das Ciências da Administração.

§ 2º As atividades de estágio poderão ser reprogramadas e reorientadas de acordo com os resultados teórico-práticos, gradualmente reveladas pelo aluno, até que os responsáveis pelo acompanhamento, supervisão e avaliação do estágio curricular possam considerá-lo concluído, resguardando, como padrão de qualidade, os domínios indispensáveis ao exercício da profissão.

§ 3º Optando a instituição por incluir no currículo do Curso de Graduação em Administração o Estágio Supervisionado de que trata este artigo deverá emitir regulamentação própria, aprovada pelo seu Conselho Superior Acadêmico, contendo, obrigatoriamente, critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação, observado o disposto no parágrafo precedente.

Art. 8º As Atividades Complementares são componentes curriculares que possibilitam o reconhecimento, por avaliação, de habilidades, conhecimentos e competências do aluno, inclusive adquiridas fora do ambiente escolar, incluindo a prática de estudos e atividades independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade,

especialmente nas relações com o mundo do trabalho e com as ações de extensão junto à comunidade.

Parágrafo único. As Atividades Complementares se constituem componentes curriculares enriquecedores e implementadores do próprio perfil do formando, sem que se confundam com estágio curricular supervisionado.

Art. 9º O Trabalho de Curso é um componente curricular opcional da Instituição que, se o adotar, poderá ser desenvolvido nas modalidades de monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades centrados em áreas teórico-práticas e de formação profissional relacionadas com o curso, na forma disposta em regulamento próprio.

Parágrafo único. Optando a Instituição por incluir no currículo do curso de graduação em Administração o Trabalho de Curso, nas modalidades referidas no caput deste artigo, deverá emitir regulamentação própria, aprovada pelo seu conselho superior acadêmico, contendo, obrigatoriamente, critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação, além das diretrizes técnicas relacionadas com a sua elaboração.

Art. 10. A carga horária mínima dos cursos de graduação será estabelecida em Resolução da Câmara de Educação Superior.

Art. 11. As Diretrizes Curriculares Nacionais desta Resolução deverão ser implantadas pelas Instituições de Educação Superior, obrigatoriamente, no prazo máximo de dois anos, aos alunos ingressantes, a partir da publicação desta. Parágrafo único. As IES poderão optar pela aplicação das DCN aos demais alunos do período ou ano subsequente à publicação desta.

Art. 12. Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação, ficando revogada a Resolução CFE nº 2, de 4 de outubro de 1993, e a Resolução CNE/CES nº 1, de 2 de fevereiro de 2004.

EDSON DE OLIVEIRA NUNES

Presidente da Câmara de Educação Superior

(\*) CNE. Resolução CNE/CES 4/2005. Diário Oficial da União, Brasília, 19 de julho de 2005, Seção 1, p. 26 e 27.

## ANEXO II – RESOLUÇÃO Nº 438, DE 10 DE JULHO DE 2020



### MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

#### PROJETO DE RESOLUÇÃO

Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração.

O Presidente da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, no uso de suas atribuições legais, com fundamento no art. 9º, § 2º, alínea “c”, da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, com a redação dada pela Lei nº 9.131, de 25 de novembro de 1995; e com fundamento no Parecer CNE/CES nº 438/2020, homologado por Despacho do Senhor Ministro de Estado da Educação, publicado no DOU de xx de xxxx de 2020, resolve:

#### CAPÍTULO I

##### DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º A presente Resolução dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Graduação em Administração, que devem ser observadas pelas Instituições de Educação Superior (IES) na organização, no desenvolvimento e na avaliação desse curso no âmbito dos Sistemas de Educação Superior do País.

#### CAPÍTULO II

##### DO PERFIL E COMPETÊNCIAS ESPERADAS DO EGRESSO

Art. 2º O perfil do egresso do Curso de Graduação em Administração deve expressar um conjunto coerente e integrado de conteúdos (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 conteúdos, competências e habilidades que constituem o perfil do egresso deve apresentar um equilíbrio adequado de competências humanas, analíticas e quantitativas.

Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve proporcionar aos seus egressos, ao longo da formação, além dos conhecimentos, ao menos as seguintes competências gerais:

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.

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).

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.

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 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.

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.

VI - Gerenciar recursos - Estabelecer objetivos e metas, planejar e priorizar ações, controlar o desempenho, alocar responsabilidades, mobilizar as pessoas para o resultado.

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.

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.

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.

§ 1º - Além das competências gerais, devem ser agregadas as competências específicas de acordo com a especificidade do curso.

§ 2º - As competências descritas no caput, assim como as competências específicas, devem ser compreendidas como tendo seu desenvolvimento ao longo do curso, não pela simples exposição a uma disciplina ou componente curricular, requerendo que o estudante pratique a capacidade em ambientes similares ao da futura realidade de atuação e receba *feedback* construtivo em relação ao seu desempenho.

§ 3º - Os conhecimentos fundamentais de que trata o item I. do caput, não devem ser necessariamente tratados como disciplinas do Curso, podendo ser trabalhados de forma diferente, como atividades, serviços, práticas supervisionadas, áreas de estudos, propostas e justificadas no - Projeto Pedagógico do Curso (PPC).

### CAPÍTULO III

#### DA ORGANIZAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Art. 4º O Curso de Graduação em Administração deve possuir Projeto Pedagógico que contemple todo o conjunto das atividades de aprendizagem que assegure o desenvolvimento das competências estabelecidas no perfil do egresso. Os Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação em Administração devem especificar e descrever claramente:

- o perfil do egresso e a descrição das competências que o Curso se propõe a desenvolver, tanto as de caráter geral como as específicas, considerando a especificidade do curso;

I - o regime acadêmico de oferta e a duração do curso;

II - as principais atividades de ensino-aprendizagem e os respectivos conteúdos, sejam elas de natureza básica, específica, de pesquisa ou de extensão, incluindo aquelas de natureza prática, entre outras, necessárias ao desenvolvimento de cada uma das competências estabelecidas para o egresso;

III - as atividades complementares alinhadas ao perfil do egresso e às competências estabelecidas;

IV- as atividades práticas supervisionadas obrigatórias, que devem ser coerentes com os requisitos de formação e do desenvolvimento das competências, sendo regidas por regulamento próprio;

V - a sistemática de avaliação e feedback das atividades realizadas pelos estudantes;

VI - o processo de autoavaliação e gestão de aprendizagem do curso, que contemple instrumentos de avaliação das competências desenvolvidas e respectivos conteúdos, processo de diagnóstico e elaboração de planos de ação para a melhoria da aprendizagem, especificando responsabilidades e governança do processo;

§ 1º Devem ser definidas ações de acompanhamento dos egressos, visando a fornecer informações para o aprimoramento do curso.

§ 2º Devem ser garantidos os princípios de autonomia institucional e de flexibilidade.

§ 3º Os planos de atividades dos diversos componentes curriculares do curso, especialmente em seus objetivos, devem demonstrar como contribuem para a adequada formação do graduando em face do perfil estabelecido do egresso, relacionando-os às competências definidas.

§ 4º Recomenda-se estimular as atividades que articulem simultaneamente a teoria, a prática e o contexto de aplicação, necessárias para o desenvolvimento das competências estabelecidas no perfil do egresso, incluindo ações de extensão e integração entre a instituição e o campo de atuação dos egressos.

§ 5º Recomenda-se incentivar os trabalhos individuais e em grupo dos discentes sempre sob a efetiva orientação docente.

§ 6º Recomenda-se implementar, desde o início do curso, atividades que promovam a integração e a interdisciplinaridade em coerência com o eixo de desenvolvimento curricular, buscando integrar as dimensões técnicas, científicas, econômicas, sociais, ambientais e éticas.

§ 7º Recomenda-se implementar atividades acadêmicas de síntese de conteúdos, de integração dos conhecimentos e de articulação de competências.

§ 8º Recomenda-se estimular atividades acadêmicas tais como trabalhos de iniciação científica, competições acadêmicas, projetos interdisciplinares e transdisciplinares, projetos de extensão, atividades de voluntariado, visitas técnicas, trabalhos em equipe, desenvolvimento de protótipos, monitorias, participação em empresas juniores, incubadoras e outras atividades que desenvolvam a cultura empreendedora.

Art. 5º O Curso de Graduação em Administração deve ter carga horária e tempo de integralização estabelecidos no Projeto Pedagógico do Curso, definidos de acordo com a Resolução CNE/CES nº 2, de 18.06.2007 ou norma consequente aprovada pelo Conselho Nacional de Educação.

§ 1º As atividades do curso podem ser organizadas por disciplinas, módulos, blocos, temas ou eixos de conteúdo, atividades práticas supervisionadas, projetos, atividades de extensão e pesquisa, entre outras.

§ 2º O PPC deve contemplar a distribuição dos conteúdos e demais atividades na carga horária, alinhados ao perfil do egresso e às respectivas competências estabelecidas, tendo como base o disposto no *caput* deste artigo.

Art. 6º As atividades complementares, sejam elas realizadas dentro ou fora do ambiente escolar, devem contribuir efetivamente para o desenvolvimento das competências previstas para o egresso.

## CAPÍTULO IV

### DA GESTÃO DA APRENDIZAGEM DO CURSO

Art. 7º O Curso de Graduação em Administração deve manter um sistema bem documentado de Gestão da Aprendizagem com o objetivo principal de avaliar o curso, a partir da verificação do efetivo desenvolvimento das competências definidas para os egressos e garantir o aprimoramento contínuo do currículo e do Projeto Pedagógico do Curso visando a atingir essas expectativas de aprendizagem.

§ 1º O sistema de Gestão da Aprendizagem deve estar voltado aos objetivos amplos de aprendizagem expressos pelas competências definidas no Projeto Pedagógico e resultantes do processo de formação do Curso como um todo, ao invés dos objetivos específicos de aprendizagem de disciplinas ou outros componentes curriculares isolados.

§ 2º O sistema de Gestão da Aprendizagem deve incluir:

I - Mecanismos de avaliação da aprendizagem dos estudantes, podendo utilizar medidas diretas (conjunto de evidências de aprendizagem obtidas a partir de atividades efetivas dos estudantes como testes, provas, projetos, relatórios de

atividades práticas supervisionadas, entre outros) ou indiretas (conjunto de evidências e indícios de aprendizagem não relacionadas diretamente ao efetivo trabalho do estudante como entrevistas e pesquisas com egressos, com empregadores, acompanhamento dos egressos, entre outros);

II - Processo de identificação de lacunas de aprendizagem a partir das avaliações realizada e diagnóstico das causas de tais lacunas;

III - Concepção e implementação de intervenções no currículo e no Projeto Pedagógico do Curso visando a eliminar as lacunas de aprendizagem identificadas.

§ 3º O sistema de Gestão da Aprendizagem deve contar com ampla e relevante participação do corpo docente do Curso.

## CAPÍTULO V

### DA AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES

Art. 8º A avaliação da aprendizagem ao longo do curso, nos diversos componentes curriculares, deve ser organizada como um reforço ao aprendizado e ao desenvolvimento das competências.

§ 1º As avaliações da aprendizagem e das competências devem ser contínuas e previstas como parte indissociável das atividades acadêmicas.

§ 2º O processo avaliativo deve ser diversificado e adequado às etapas e atividades do curso.

§ 3º O processo avaliativo pode se dar sob a forma de monografias, artigos científicos, resenhas críticas, planos de negócios, exercícios ou provas dissertativas, apresentação de seminários e trabalhos orais, relatórios, projetos e atividades práticas, entre outros, que revelem o aprendizado e promovam a produção autoral dos estudantes, de forma individual e em equipe.

## CAPÍTULO VI

### DA METODOLOGIA DE ENSINO

Art. 9º Os métodos de ensino-aprendizagem devem estar subordinados ao desenvolvimento das competências, podendo incluir diferentes estratégias ao longo do curso, sempre privilegiando o que for considerado, sempre que possível baseado em evidências, o mais adequado para favorecer o aprendizado dos estudantes nas competências definidas para o egresso no Projeto Pedagógico.

Art. 10º Os métodos de ensino-aprendizagem, salvo melhor conhecimento produzido pelo curso, devem se orientar nas premissas de que:

I - A aprendizagem é favorecida quando o estudante assume postura ativa no processo de aprendizagem

II - A aprendizagem é favorecida quando o estudante está intrinsecamente motivado para o aprendizado, condição que por sua vez é favorecida quando o estudante exerce sua autonomia no processo de aprendizagem, percebe o propósito do que está aprendendo e sente-se capaz de aprender.

III - O desenvolvimento das competências requer que o estudante pratique a habilidade em ambientes similares ao da futura realidade de atuação e recebam feedback construtivo em relação ao seu desempenho.

## CAPÍTULO VII

### DA INTERAÇÃO COM O MERCADO DE TRABALHO

Art. 11º O Projeto Pedagógico do Curso (PPC) deve prever efetiva interação com o mercado de trabalho ou futura atuação dos egressos.

§ 1º A interação de que trata o caput deve ser coerente com o perfil desejado para o egresso e seu foco principal de atuação, quer seja local, regional, nacional ou global.

§ 2º A interação de que trata o caput deve ocorrer em diversas dimensões:

I - Na definição e revisão periódica das competências definidas para os egressos, por meio de consultas e/ou participação de atores do mercado em conselhos e colegiados;

II - Na avaliação das competências, por meio de participação de atores do mercado em bancas de avaliação;

III - Na criação de experiências de aprendizagem que simulem o ambiente real de atuação do egresso;

IV - Em atividades práticas supervisionadas obrigatórias, que podem se configurar em estágio supervisionado ou atividade similar que atenda aos objetivos de formação;

V - Em atividades de extensão.

## CAPÍTULO III

### DO CORPO DOCENTE

Art. 12º O corpo docente do Curso de Graduação em Administração deve ser alinhado com o previsto no Projeto Pedagógico do Curso, respeitada a legislação em vigor.

§ 1º. O Curso de Graduação em Administração deve manter permanente Programa de Formação e Desenvolvimento do seu corpo docente, com vistas à valorização da atividade de ensino, ao maior envolvimento dos professores com o Projeto Pedagógico do Curso e a seu aprimoramento em relação à proposta formativa contida no Projeto Pedagógico, por meio do domínio conceitual e pedagógico, que englobe estratégias de ensino de aprendizagem ativa, pautadas em práticas interdisciplinares, de modo a assumirem maior compromisso com o desenvolvimento das competências definidas no Projeto Pedagógico.

§ 2º. A instituição deve definir indicadores de avaliação e valorização do trabalho docente nas atividades desenvolvidas no Curso.

## CAPÍTULO VI

### DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 13º A implantação e desenvolvimento das DCNs do Curso de Graduação em Administração devem ser acompanhadas, monitoradas e avaliadas pelas instituições de educação superior, bem como pelos processos externos de avaliação e regulação conduzidos pelo Ministério da Educação, visando ao seu aperfeiçoamento.

Art. 14º Os cursos de Administração em funcionamento têm o prazo de 3 (três) anos a partir da data de publicação desta Resolução para implementação das presentes diretrizes.

Parágrafo único. A forma de implementação do novo Projeto Pedagógico alinhado às presentes diretrizes poderá ser gradual, avançando-se período por período, ou imediatamente, com anuência dos estudantes.

Art. 15º Os instrumentos de avaliação de curso com vistas à autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento, devem ser adequados, no que couber, a estas DCNs.

Art. 16 Esta Resolução entra em vigor a partir da data de sua publicação, ficando revogada a Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005.

## ANEXO III – RESOLUÇÃO Nº 5, DE 14 DE OUTUBRO DE 2021 CES/CNE



### MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

#### RESOLUÇÃO Nº 5, DE 14 DE OUTUBRO DE 2021 (\*)

*Institui as Diretrizes  
Curriculares Nacionais do Curso de  
Graduação em Administração.*

**O Presidente da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação**, no uso de suas atribuições legais, com fundamento no art. 9º, § 2º, alínea “c”, da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, com a redação dada pela Lei nº 9.131, de 25 de novembro de 1995; e com fundamento no Parecer CNE/CES nº 438/2020, homologado por Despacho do Senhor Ministro de Estado da Educação, publicado no Diário Oficial da União, de 13 de outubro de 2021, resolve:

#### CAPÍTULO I

##### DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º A presente Resolução dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Graduação em Administração, que devem ser observadas pelas Instituições de Educação Superior (IES) na organização, no desenvolvimento e na avaliação desse curso no âmbito dos Sistemas de Educação Superior do País.

#### CAPÍTULO II

##### DO PERFIL E COMPETÊNCIAS ESPERADAS DO EGRESSO

Art. 2º O perfil do egresso do Curso de Graduação em Administração deve expressar um conjunto coerente e integrado de conteúdos (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.

---

(\*) Resolução CNE/CES 5/2021. Diário Oficial da União, Brasília, 18 de outubro de 2021, Seção 1, pp. 47 e 48.

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

Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve proporcionar aos seus egressos, ao longo da formação, além dos conhecimentos, ao menos as seguintes competências gerais:

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;

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);

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;

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 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;

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;

VI- gerenciar recursos - Estabelecer objetivos e metas, planejar e priorizar ações, controlar o desempenho, alocar responsabilidades, mobilizar as pessoas para o resultado;

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;

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;

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.

§ 1º Além das competências gerais, devem ser agregadas as competências específicas em acordo com a especificidade do curso.

§ 2º As competências descritas no caput, assim como as competências específicas, devem ser compreendidas como tendo seu desenvolvimento ao longo do curso, não pela simples exposição a uma disciplina ou componente curricular, requerendo que o estudante pratique a capacidade em ambientes similares ao da futura realidade de atuação e receba *feedback* construtivo em relação ao seu desempenho.

§ 3º Os conhecimentos fundamentais de que trata o item I. do caput, não devem ser necessariamente tratados como disciplinas do Curso, podendo ser trabalhados de forma diferente, como atividades, serviços, práticas supervisionadas, áreas de estudos, propostas e justificadas no - Projeto Pedagógico do Curso (PPC).

### **CAPÍTULO III**

#### **DA ORGANIZAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Art. 4º O Curso de Graduação em Administração deve possuir Projeto Pedagógico que contemple todo o conjunto das atividades de aprendizagem que assegure o desenvolvimento das competências estabelecidas no perfil do egresso. Os Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação em Administração devem especificar e descrever claramente:

I - o perfil do egresso e a descrição das competências que o Curso se propõe a desenvolver, tanto as de caráter geral como as específicas, considerando a especificidade do curso;

II - o regime acadêmico de oferta e a duração do curso;

III - as principais atividades de ensino-aprendizagem e os respectivos conteúdos, sejam elas de natureza básica, específica, de pesquisa ou de extensão, incluindo aquelas de natureza prática, entre outras, necessárias ao desenvolvimento de cada uma das competências estabelecidas para o egresso;

IV - as atividades complementares alinhadas ao perfil do egresso e às competências estabelecidas;

V - as atividades práticas supervisionadas obrigatórias, que devem ser coerentes com os requisitos de formação e do desenvolvimento das competências, sendo regidas por regulamento próprio;

VI - a sistemática de avaliação e feedback das atividades realizadas pelos estudantes;

VII - o processo de autoavaliação e gestão de aprendizagem do curso, que contemple instrumentos de avaliação das competências desenvolvidas e respectivos conteúdos, processo de diagnóstico e elaboração de planos de ação para a melhoria da aprendizagem, especificando responsabilidades e governança do processo;

§ 1º Devem ser definidas ações de acompanhamento dos egressos, visando a fornecer informações para o aprimoramento do curso.

§ 2º Devem ser garantidos os princípios de autonomia institucional e de flexibilidade.

§ 3º Os planos de atividades dos diversos componentes curriculares do curso, especialmente em seus objetivos, devem demonstrar como contribuem para a adequada formação do graduando em face do perfil estabelecido do egresso, relacionando-os às

competências definidas.

§ 4º Recomenda-se estimular as atividades que articulem simultaneamente a teoria, a prática e o contexto de aplicação, necessárias para o desenvolvimento das competências estabelecidas no perfil do egresso, incluindo ações de extensão e integração entre a instituição e o campo de atuação dos egressos.

§ 5º Recomenda-se incentivar os trabalhos individuais e em grupo dos discentes sempre sob a efetiva orientação docente.

§ 6º Recomenda-se implementar, desde o início do curso, atividades que promovam a integração e a interdisciplinaridade em coerência com o eixo de desenvolvimento curricular, buscando integrar as dimensões técnicas, científicas, econômicas, sociais, ambientais e éticas.

§ 7º Recomenda-se implementar atividades acadêmicas de síntese de conteúdos, de integração dos conhecimentos e de articulação de competências.

§ 8º Recomenda-se estimular atividades acadêmicas tais como trabalhos de iniciação científica, competições acadêmicas, projetos interdisciplinares e transdisciplinares, projetos de extensão, atividades de voluntariado, visitas técnicas, trabalhos em equipe, desenvolvimento de protótipos, monitorias, participação em empresas juniores, incubadoras e outras atividades que desenvolvam a cultura empreendedora.

Art. 5º O Curso de Graduação em Administração deve ter carga horária e tempo de integralização estabelecidos no Projeto Pedagógico do Curso, definidos de acordo com a Resolução CNE/CES nº 2, de 18.06.2007 ou norma consequente aprovada pelo Conselho Nacional de Educação.

§ 1º As atividades do curso podem ser organizadas por disciplinas, módulos, blocos, temas ou eixos de conteúdo, atividades práticas supervisionadas, projetos, atividades de extensão e pesquisa, entre outras.

§ 2º O PPC deve contemplar a distribuição dos conteúdos e demais atividades na carga horária, alinhados ao perfil do egresso e às respectivas competências estabelecidas, tendo como base o disposto no *caput* deste artigo.

Art. 6º As atividades complementares, sejam elas realizadas dentro ou fora do ambiente escolar, devem contribuir efetivamente para o desenvolvimento das competências previstas para o egresso.

## **CAPÍTULO IV**

### **DA GESTÃO DA APRENDIZAGEM DO CURSO**

Art. 7º O Curso de Graduação em Administração deve manter um sistema bem documentado de Gestão da Aprendizagem com o objetivo principal de avaliar o curso, a partir da verificação do efetivo desenvolvimento das competências definidas para os egressos e garantir o aprimoramento contínuo do currículo e do Projeto Pedagógico do Curso visando a atingir essas expectativas de aprendizagem.

§ 1º O sistema de Gestão da Aprendizagem deve estar voltado aos objetivos amplos de aprendizagem expressos pelas competências definidas no Projeto Pedagógico e resultantes do processo de formação do Curso como um todo, ao invés dos objetivos específicos de aprendizagem de disciplinas ou outros componentes curriculares isolados.

§ 2º O sistema de Gestão da Aprendizagem deve incluir:

I - mecanismos de avaliação da aprendizagem dos estudantes, podendo utilizar medidas diretas (conjunto de evidências de aprendizagem obtidas a partir de atividades efetivas dos estudantes como testes, provas, projetos, relatórios de atividades práticas

supervisionadas, entre outros) ou indiretas (conjunto de evidências e indícios de aprendizagem não relacionadas diretamente ao efetivo trabalho do estudante como entrevistas e pesquisas com egressos, com empregadores, acompanhamento dos egressos, entre outros);

II - processo de identificação de lacunas de aprendizagem a partir das avaliações realizada e diagnóstico das causas de tais lacunas;

III - concepção e implementação de intervenções no currículo e no Projeto Pedagógico do Curso visando a eliminar as lacunas de aprendizagem identificadas.

§ 3º O sistema de Gestão da Aprendizagem deve contar com ampla e relevante participação do corpo docente do Curso.

## **CAPÍTULO V**

### **DA AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES**

Art. 8º A avaliação da aprendizagem ao longo do curso, nos diversos componentes curriculares, deve ser organizada como um reforço ao aprendizado e ao desenvolvimento das competências.

§ 1º As avaliações da aprendizagem e das competências devem ser contínuas e previstas como parte indissociável das atividades acadêmicas.

§ 2º O processo avaliativo deve ser diversificado e adequado às etapas e atividades do curso.

§ 3º O processo avaliativo pode se dar sob a forma de monografias, artigos científicos,

resenhas críticas, planos de negócios, exercícios ou provas dissertativas, apresentação de seminários e trabalhos orais, relatórios, projetos e atividades práticas, entre outros, que revelem o aprendizado e promovam a produção autoral dos estudantes, de forma individual e em equipe.

## **CAPÍTULO VI**

### **DA METODOLOGIA DE ENSINO**

Art. 9º Os métodos de ensino-aprendizagem devem estar subordinados ao desenvolvimento das competências, podendo incluir diferentes estratégias ao longo do curso, sempre privilegiando o que for considerado, sempre que possível baseado em evidências, o mais adequado para favorecer o aprendizado dos estudantes nas competências definidas para o egresso no Projeto Pedagógico.

Art. 10 Os métodos de ensino-aprendizagem, salvo melhor conhecimento produzido pelo curso, devem se orientar nas premissas de que:

I - a aprendizagem é favorecida quando o estudante assume postura ativa no processo de aprendizagem;

II- a aprendizagem é favorecida quando o estudante está intrinsecamente motivado para o aprendizado, condição que por sua vez é favorecida quando o estudante exerce sua autonomia no processo de aprendizagem, percebe o propósito do que está aprendendo e sente-se capaz de aprender;

III - o desenvolvimento das competências requer que o estudante pratique a

habilidade em ambientes similares ao da futura realidade de atuação e recebam feedback construtivo em relação ao seu desempenho;

## **CAPÍTULO VII**

### **DA INTERAÇÃO COM O MERCADO DE TRABALHO**

Art. 11 O Projeto Pedagógico do Curso (PPC) deve prever efetiva interação com o mercado de trabalho ou futura atuação dos egressos.

§ 1º A interação de que trata o caput deve ser coerente com o perfil desejado para o egresso e seu foco principal de atuação, quer seja local, regional, nacional ou global.

§ 2º A interação de que trata o caput deve ocorrer em diversas dimensões:

I- na definição e revisão periódica das competências definidas para os egressos, por meio de consultas e/ou participação de atores do mercado em conselhos e colegiados;

II - na avaliação das competências, por meio de participação de atores do mercado em bancas de avaliação;

III- na criação de experiências de aprendizagem que simulem o ambiente real de atuação do egresso;

IV - em atividades práticas supervisionadas obrigatórias, que podem se configurar em estágio supervisionado ou atividade similar que atenda aos objetivos de formação;

V - em atividades de extensão.

## **CAPÍTULO VIII DO CORPO DOCENTE**

Art. 12 O corpo docente do Curso de Graduação em Administração deve ser alinhado com o previsto no Projeto Pedagógico do Curso, respeitada a legislação em vigor.

§ 1º O Curso de Graduação em Administração deve manter permanente Programa de Formação e Desenvolvimento do seu corpo docente, com vistas à valorização da atividade de ensino, ao maior envolvimento dos professores com o Projeto Pedagógico do Curso e a seu aprimoramento em relação à proposta formativa contida no Projeto Pedagógico, por meio do domínio conceitual e pedagógico, que englobe estratégias de ensino de aprendizagem ativa, pautadas em práticas interdisciplinares, de modo a assumirem maior compromisso com o desenvolvimento das competências definidas no Projeto Pedagógico.

§ 2º A instituição deve definir indicadores de avaliação e valorização do trabalho docente nas atividades desenvolvidas no Curso.

## **CAPÍTULO IX**

### **DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS**

Art. 13 A implantação e desenvolvimento das DCNs do Curso de Graduação em Administração devem ser acompanhadas, monitoradas e avaliadas pelas instituições de educação superior, bem como pelos processos externos de avaliação e regulação conduzidos pelo Ministério da Educação, visando ao seu aperfeiçoamento.

Art. 14 Os cursos de Administração em funcionamento têm o prazo de 3 (três)

anos a partir da data de publicação desta Resolução para implementação das presentes diretrizes.

Parágrafo único. A forma de implementação do novo Projeto Pedagógico alinhado às presentes diretrizes poderá ser gradual, avançando-se período por período, ou imediatamente, com anuência dos estudantes.

Art. 15 Os instrumentos de avaliação de curso com vistas à autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento, devem ser adequados, no que couber, a estas DCNs.

Art. 16 Fica revogada a Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005. Art. 17 Esta Resolução entrará em vigor em 1º de novembro de 2021.

**JOAQUIM JOSÉ SOARES NETO**