



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

DAVI ALVES COELHO

**A LACUNA ENTRE ACADEMIA E MERCADO DE TRABALHO: A PERCEPÇÃO
DE DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ (UFC)**

**FORTALEZA,
2026**

DAVI ALVES COELHO

A LACUNA ENTRE ACADEMIA E MERCADO DE TRABALHO: A PERCEPÇÃO DE
DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
CEARÁ (UFC)

Monografia apresentada ao Curso de
Graduação em Administração do Departamento
de Administração da Universidade Federal do
Ceará, como parte dos requisitos para obtenção
do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Dra. Roseilda Nunes
Moreira

FORTALEZA,
2026

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)

- C11 COELHO, DAVI ALVES.
A LACUNA ENTRE ACADEMIA E MERCADO DE TRABALHO: A PERCEPÇÃO DE DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC) / DAVI ALVES COELHO. – 2026.
53 f. : il.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2026.
Orientação: Prof. Dr. Roseilda Nunes Moreira.
1. FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2. MERCADO DE TRABALHO. 3. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS. 4. SOFT SKILLS. I. Título.

CDD 658

DAVI ALVES COELHO

A LACUNA ENTRE ACADEMIA E MERCADO DE TRABALHO: A PERCEPÇÃO DE
DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
CEARÁ (UFC)

Monografia apresentada ao Curso de
Graduação em Administração do Departamento
de Administração da Universidade Federal do
Ceará, como parte dos requisitos para obtenção
do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em 22 de janeiro de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a. Roseilda Nunes Moreira (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Daniel Tomaz de Sousa
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Ana Georgia Santos Donato Alves
Universidade Federal do Ceará (UFC)

RESUMO

A formação em Administração tem sido desafiada por mudanças tecnológicas, reconfiguração de modelos de negócio e novas exigências sobre competências técnicas e comportamentais requeridas no trabalho. Nesse contexto, este estudo investigou as possíveis lacunas entre a formação acadêmica e as exigências do mercado contemporâneo, a partir da percepção de discentes de um curso de Administração da UFC. O objetivo consistiu em analisar a percepção de alunos do curso de graduação em Administração da UFC sobre as possíveis lacunas entre a formação acadêmica e as exigências do mercado de trabalho contemporâneo. Trata-se de pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, realizada por meio de pesquisa bibliográfica e levantamento de campo, utilizando questionário estruturado. As evidências indicaram que o curso oferece base conceitual consistente e contribui para o desenvolvimento de pensamento analítico e crítico; contudo, foram identificadas fragilidades na articulação entre teoria e prática, no domínio de ferramentas digitais e na sistematização de competências comportamentais, como liderança, comunicação e tomada de decisão. Observou-se que a qualificação prática e parte das competências valorizadas pelo mercado têm sido desenvolvidas, com frequência, por iniciativas externas ao currículo e por experiências extracurriculares. Conclui-se que, segundo a percepção discente, a formação analisada apresenta aderência parcial às exigências do mercado de trabalho contemporâneo, indicando necessidade de fortalecer práticas aplicadas, integração com organizações e desenvolvimento estruturado de competências técnicas e comportamentais.

Palavras-chave: Competências profissionais; Ensino superior; Formação em Administração; Mercado de trabalho; Soft skills.

ABSTRACT

The training in Business Administration has been challenged by technological changes, the reconfiguration of business models, and new demands regarding the technical and behavioral competencies required in the workplace. In this context, this study investigated the possible gaps between academic education and the demands of the contemporary labor market, based on the perceptions of undergraduate students enrolled in a Business Administration program at a public university. The objective was to analyze the perceptions of students in the undergraduate Business Administration program at a public university regarding potential gaps between academic training and the requirements of the contemporary labor market. This is an applied study with a qualitative approach and an exploratory and descriptive design, conducted through bibliographic research and a field survey using a structured questionnaire. The evidence indicated that the program provides a consistent conceptual foundation and contributes to the development of analytical and critical thinking; however, weaknesses were identified in the articulation between theory and practice, in proficiency with digital tools, and in the systematization of behavioral competencies, such as leadership, communication, and decision-making. It was observed that practical qualification and some of the competencies valued by the labor market have often been developed through initiatives external to the curriculum and through extracurricular experiences. It is concluded that, according to students' perceptions, the analyzed training shows partial alignment with the demands of the contemporary labor market, indicating the need to strengthen applied practices, integration with organizations, and the structured development of technical and behavioral competencies.

Keywords: Business Administration education; Labor market; Professional competencies; Soft skills; Higher education.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 A formação acadêmica em Administração e o perfil do egresso	11
2.2 Competências técnicas e <i>Soft Skills</i> valorizadas pelo mercado de trabalho na formação do administrador contemporâneo	14
2.3 A formação acadêmica, demandas profissionais e lacunas de qualificação	19
3. METODOLOGIA	22
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
Quadro -1 Caracterização dos Respondentes	25
4.1 Percepções dos alunos acerca da formação acadêmica para o exercício profissional de administrador	27
4.2 Competências técnicas e comportamentais valorizadas pelo mercado de trabalho atual	31
4.3 Competências comportamentais e soft skills na formação em Administração	38
CONCLUSÃO.....	43
REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

A formação acadêmica em Administração da UFC constitui base para o desenvolvimento de competências voltadas à gestão de organizações públicas e privadas, em um ambiente produtivo caracterizado por transformação tecnológica, reconfiguração de modelos de negócio e mudanças na organização do trabalho.

Esse contexto tem ampliado a exigência por profissionais capazes de analisar dados, liderar equipes, tomar decisões em cenários de incerteza e integrar dimensões econômicas, sociais e ambientais às práticas de gestão. Paralelamente, observa-se o fortalecimento da relação entre universidade e mercado, materializada por meio de estágios, projetos aplicados, ações extensionistas, empresas juniores e parcerias institucionais, que buscam aproximar o processo formativo das demandas organizacionais e sociais contemporâneas.

No que se refere às exigências profissionais, relatórios internacionais indicam intensificação da instabilidade das competências demandadas no mercado de trabalho. O *Future of Jobs Report 2025* aponta que aproximadamente 39% das competências centrais dos trabalhadores deverão sofrer alterações até 2030, mantendo elevado o nível de disrupção ocupacional, ainda que inferior ao observado em 2023 (Fórum Econômico Mundial, 2025a).¹

O mesmo relatório estima que, em uma força de trabalho hipotética composta por 100 pessoas, cerca de 59 necessitarão de algum tipo de treinamento até 2030, combinando estratégias de atualização no próprio cargo e processos de requalificação, ao mesmo tempo em que parcela relevante corre risco de não acessar essas oportunidades formativas (Fórum Econômico Mundial, 2025a). Esses dados evidenciam a necessidade de examinar se a formação universitária tem acompanhado o ritmo das transformações do trabalho e promovido competências compatíveis com a exigência de aprendizagem contínua.

Dados do Conselho Federal de Administração indicam que a área de Administração mantém posição de destaque em número de matrículas e concluintes, abrangendo tanto o bacharelado quanto cursos superiores de tecnologia correlatos. Em 2022, registraram-se 81.912

¹ Os relatórios internacionais sobre trabalho e competências indicam continuidade da instabilidade das qualificações profissionais. O *Future of Jobs Report 2025*, do Fórum Econômico Mundial, aponta que 39% das competências centrais dos trabalhadores deverão sofrer alterações até 2030, mantendo elevado o nível de disrupção ocupacional. Embora esse percentual seja inferior ao observado em 2023, quando a estimativa alcançou 44%, o cenário permanece marcado por mudanças frequentes nas exigências profissionais. O *Future of Jobs Report 2023* permite a comparação histórica desse processo de transformação. O relatório *New Economy Skills (2025)* reforça a centralidade das estratégias de requalificação e atualização de competências. O *World Employment and Social Outlook: Trends 2025*, da Organização Internacional do Trabalho, contextualiza essas mudanças no panorama global do emprego. Já o *OECD Employment Outlook 2025* e o *OECD Skills Outlook 2025*, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, analisam impactos dessas transformações sobre o mercado de trabalho e as qualificações exigidas nos países membros.

concluintes no bacharelado em Administração e 205.755 concluintes em cursos tecnológicos vinculados à área, o que representa mais de 24% do total de concluintes da educação superior nesse período (Conselho Federal de Administração, 2023). A expansão quantitativa da formação intensifica o debate sobre qualidade do ensino, articulação entre teoria e prática e aderência curricular às exigências profissionais.

Esse debate se articula diretamente às Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do curso de graduação em Administração, instituídas pela Resolução CNE/CES nº 5, de 14 de outubro de 2021. As DCNs definem que o perfil do egresso deve contemplar um conjunto integrado de conteúdos, competências, habilidades e atitudes, considerando o contexto profissional local, regional, nacional e global, bem como o equilíbrio entre competências humanas, analíticas e quantitativas (Brasil, 2021). As diretrizes orientam, ainda, que os Projetos Pedagógicos de Curso assegurem o desenvolvimento dessas competências por meio de práticas que articulem ensino, pesquisa e extensão, além da obrigatoriedade de atividades práticas supervisionadas, com vistas à aproximação entre formação acadêmica e realidade profissional (Brasil, 2021).

Apesar da solidez do bacharelado em Administração, parte dos egressos enfrenta obstáculos no processo de inserção profissional, relacionados à restrição de experiências práticas ao longo da graduação e à fragilidade na integração entre teoria e prática. Lourenço, Di Genova, Roque, Costa, Cardoso, Gonçalves, Batista e Macedo (2024) apontam que a ausência de vivência operacional, associada ao desalinhamento entre as competências desenvolvidas no meio acadêmico e aquelas requeridas pelas organizações, configura um entrave recorrente à empregabilidade. Tal desajuste tende a se intensificar diante do aumento da competitividade e da incorporação de exigências vinculadas a áreas como marketing digital, análise de dados, sustentabilidade corporativa e gestão da inovação.

Diante desse cenário, a presente pesquisa tem como problemática central: De que maneira a formação acadêmica em administração tem acompanhado as exigências do mercado de trabalho contemporâneo?

Para responder a essa questão, foi estabelecido o seguinte objetivo geral: Analisar a percepção de alunos do curso de graduação em Administração da UFC sobre a lacuna entre a formação acadêmica e as exigências do mercado de trabalho contemporâneo. Objetivos específicos: examinar as percepções dos alunos acerca da formação acadêmica para o exercício profissional de administrador; identificar as competências técnicas e comportamentais valorizadas pelo mercado de trabalho atual, com base em dados do Fórum Econômico Mundial, diretrizes da profissão e percepção dos alunos; identificar as demandas do mercado com a

formação recebida, apontando convergências e lacunas existentes entre aprendizado e exigências profissionais, numa percepção dos discentes.

A justificativa do estudo organiza-se em duas dimensões. No plano acadêmico, a pesquisa contribui para o campo do ensino no bacharelado em administração ao produzir evidências empíricas sobre a aderência entre currículo, desenvolvimento de competências e demandas profissionais, oferecendo subsídios para a atualização de unidades curriculares, o fortalecimento de metodologias ativas e a ampliação de práticas supervisionadas, em consonância com as Diretrizes Curriculares Nacionais (Brasil, 2021). No plano profissional e prático, o estudo auxilia discentes e organizações na compreensão das competências requeridas no mercado de trabalho atual, bem como das lacunas percebidas durante a formação, fornecendo elementos para o aprimoramento de programas de estágio, e parcerias universidade-empresa, à luz das projeções de transformação das competências até 2030 (Fórum Econômico Mundial, 2025a; Fórum Econômico Mundial, 2025b).

Para melhor compreensão do tema, o trabalho foi estruturado em três seções. A primeira seção apresenta o referencial teórico, abordando a formação em Administração, as competências profissionais e os desafios da inserção no mercado de trabalho. A segunda seção descreve a metodologia, detalhando o tipo de pesquisa, os instrumentos de coleta e os procedimentos de análise. A terceira seção expõe e discute os resultados, relacionando-os às evidências bibliográficas e às exigências do mercado contemporâneo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção tem como propósito apresentar o referencial teórico que fundamenta a investigação acerca da formação acadêmica em Administração e sua relação com o perfil do egresso. Inicialmente, discute-se a constituição da formação do administrador, com ênfase nas competências técnicas e comportamentais desenvolvidas ao longo do percurso formativo.

Na sequência, examinam-se as transformações do mundo do trabalho e as exigências profissionais decorrentes das dinâmicas organizacionais contemporâneas. Em etapa subsequente, procede-se à análise da correspondência entre a formação acadêmica e as demandas do mundo do trabalho, considerando os desafios e as perspectivas relacionadas ao desenvolvimento do ensino na área de Administração. Essa abordagem busca fornecer o embasamento conceitual necessário à compreensão das lacunas e das potencialidades presentes na preparação dos futuros administradores.

2.1 A formação acadêmica em Administração e o perfil do egresso

O bacharelado no curso de administração tem sido examinada na literatura como um processo orientado ao desenvolvimento de competências voltadas à atuação profissional em distintos arranjos organizacionais, os quais se caracterizam por transformações econômicas, sociais e tecnológicas. O curso buscava articular conhecimentos técnicos e habilidades gerenciais, com ênfase na capacidade analítica e na compreensão dos fenômenos organizacionais (Chiavenato, 2014; Maximiano, 2017). Investigações mais recentes, como a de Leite (2024), ampliam essa abordagem ao destacar a necessidade de reconfiguração dessas competências diante de contextos marcados por instabilidade e maior complexidade organizacional.

Entre as competências recorrentes na produção acadêmica, a gestão de pessoas configura-se como eixo estruturante da formação administrativa. Dutra (2016) já apontava que a coordenação de equipes, a liderança e os processos de motivação exercem influência direta sobre o funcionamento das organizações. Em análises mais recentes, Leal e Costa (2024) retomam essas discussões ao incorporar temas como diversidade, bem-estar no trabalho e relações interpessoais em ambientes híbridos, evidenciando uma ampliação conceitual da gestão de pessoas frente às transformações do mundo do trabalho.

A tomada de decisões estratégicas ocupa posição central nos estudos em bacharelado em administração, estando diretamente associada à capacidade de planejamento e à análise racional dos cenários organizacionais (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010). Ao revisitar essa

temática, problematizam essa perspectiva ao considerar a influência de fatores incertos, tecnológicos e comportamentais, indicando que o processo decisório tende a ocorrer de forma menos linear e mais condicionada às dinâmicas do ambiente externo (Leal; Costa, 2024).

No âmbito da gestão financeira, a literatura indica que o domínio de instrumentos de planejamento e controle sempre ocupou espaço relevante na formação do administrador (Assaf Neto, 2015). Silva e Rocha (2023) mantêm essa compreensão, mas ampliam o debate ao incorporar discussões relacionadas à governança corporativa, à transparência e à responsabilidade na alocação de recursos, deslocando o enfoque de uma lógica estritamente técnica para uma perspectiva mais abrangente.

As noções de inovação e adaptabilidade passaram a receber maior atenção nos últimos anos, em decorrência do avanço das tecnologias digitais e das mudanças no comportamento do consumidor (Lima, 2024). Tidd, Bessant e Pavitt (2008) já associavam a inovação à competitividade organizacional. Barbosa e Carvalho (2024) aprofundam essa discussão ao relacionar a inovação à capacidade de resposta das organizações diante de contextos instáveis, compreendendo a adaptabilidade como uma habilidade construída de forma contínua ao longo da trajetória profissional.

No que se refere à sustentabilidade, o conceito tem sido frequentemente associado a ações pontuais de responsabilidade social (Elkington, 2012). Barbosa e Carvalho (2024) analisam a incorporação de princípios socioambientais às estratégias organizacionais a partir de uma perspectiva integrada, contemplando dimensões econômicas, ambientais e sociais. Esse movimento reflete mudanças nas expectativas organizacionais e sociais e repercute diretamente na formação do administrador.

Embora a formação acadêmica em Administração ofereça fundamentação teórica consistente, parte da literatura aponta desafios na transição entre a graduação e o mercado de trabalho. A limitação de experiências práticas pode reduzir a competitividade de recém-formados em relação a profissionais com maior tempo de atuação, especialmente em organizações com maior grau de estruturação (Silva; Andrade, 2018; Pereira et al., 2020).

A discussão amplia-se ao incorporar variáveis associadas às transformações digitais e às novas exigências do mercado. Dordevic (2025) argumenta que a posse de habilidades digitais exerce influência direta sobre a empregabilidade, na medida em que tais competências passam a integrar critérios de seleção e avaliação de desempenho em diversos setores. De modo convergente, Tee (2024) observa que o descompasso entre habilidades desenvolvidas na formação acadêmica e aquelas demandadas pelo mercado pode dificultar a inserção profissional de graduados, especialmente em contextos de rápida evolução tecnológica.

A ausência de experiências profissionais prévias pode ser compreendida como um fator de vulnerabilidade no processo de inserção laboral, especialmente em ambientes organizacionais que demandam elevado nível de adaptação técnica e comportamental (Lourenço, Di Genova, Roque, Costa, Cardoso, Gonçalves, Batista e Macedo, 2024). Essa perspectiva sugere que, embora o curso ofereça subsídios conceituais relevantes, parte das organizações valoriza competências desenvolvidas em contextos práticos, frequentemente associadas a estágios, programas de trainee ou experiências profissionais concomitantes à formação.

A intensificação da competitividade no mercado de trabalho constitui outro eixo recorrente na literatura. O aumento da concorrência por vagas, especialmente em grandes centros urbanos e em organizações de maior porte, tem estimulado a busca por diferenciais acadêmicos e profissionais (Oliveira; Ramos, 2017; Martins, 2019). Em análises mais recentes, esse fenômeno passa a ser associado às reconfigurações dos modelos de gestão e à incorporação de tecnologias digitais nos processos organizacionais.

Nesse sentido, Alam (2025) analisa que lacunas entre as competências desenvolvidas na graduação e aquelas requeridas para uma empregabilidade sustentável podem restringir as possibilidades de inserção profissional em determinados segmentos. Kholifah (2025) complementa essa discussão ao afirmar que a prontidão para o trabalho envolve não apenas conhecimentos técnicos, mas também a capacidade de mobilizar habilidades digitais e comportamentais em ambientes organizacionais dinâmicos.

Verifica-se, ainda, a valorização das denominadas *soft skills*, são competências comportamentais e socioemocionais relacionadas à forma como a pessoa se comunica, interage, toma decisões e lida com situações profissionais e sociais. Embora a formação em Administração ofereça base técnica em áreas como finanças, contabilidade e gestão de recursos, competências relacionadas à comunicação, inteligência emocional, resolução de conflitos e trabalho em equipe são associadas à adaptação profissional em ambientes corporativos complexos (Rocha; Virgílio; Lima, 2024). A articulação dessas habilidades com competências digitais pode favorecer tanto a inserção quanto a permanência no mercado de trabalho (Dordevic, 2025; Kholifah, 2025).

Apesar dos desafios apontados, bacharelado no curso de administração também se relaciona a múltiplas possibilidades de atuação profissional. O empreendedorismo surge como alternativa recorrente, especialmente em contextos vinculados à inovação e à transformação digital (Rocha; Virgílio; Lima, 2024). Afonso (2025) observa que organizações de diferentes

portes demandam administradores com visão sistêmica, capacidade analítica e aptidão para propor soluções alinhadas às dinâmicas contemporâneas de gestão.

Além das áreas tradicionais, ampliam-se as possibilidades de atuação em campos relacionados à inovação tecnológica e à sustentabilidade corporativa. Setores como gestão da inovação, tecnologia da informação, marketing digital e *Environmental, Social and Governance* (ESG) vêm ganhando destaque, demandando administradores capazes de integrar práticas contemporâneas aos modelos de gestão. A transformação digital, em particular, tem reconfigurado estruturas empresariais e valorizado profissionais com domínio de inteligência artificial, big data e automação (Hohendorff, 2023).

Diante desse panorama, torna-se necessário examinar de modo mais específico as competências desenvolvidas ao longo da graduação em Administração. A análise do perfil do egresso permite compreender como os conhecimentos técnicos são estruturados e mobilizados na formação acadêmica. Nesse sentido, o próximo tópico aborda as competências técnicas associadas ao perfil profissional do administrador formado.

2.2 Competências técnicas e *Soft Skills* valorizadas pelo mercado de trabalho na formação do administrador contemporâneo

Desde a publicação da primeira edição do Relatório sobre o Futuro do Trabalho, em 2016, verifica-se aumento progressivo da instabilidade das competências demandadas pelo mercado de trabalho. À época, projetava-se que aproximadamente 35% das competências dos trabalhadores sofreriam alterações no curto e médio prazo. Essa projeção foi intensificada nos anos seguintes em decorrência da aceleração tecnológica e dos impactos estruturais da pandemia da COVID-19 sobre os modelos produtivos e organizacionais (Fórum Econômico Mundial, 2025a). Diante desse quadro, consolida-se a compreensão de que as competências comportamentais, conhecidas como *soft skills*, exercem influência direta sobre o desempenho profissional, uma vez que extrapolam a dimensão técnica e abrangem aspectos interpessoais, emocionais e sociais, conforme analisam Aparecida e Silva (2019) ao examinarem as demandas da gestão contemporânea.

Os dados divulgados pelo Fórum Econômico Mundial (2025a) indicam que aproximadamente 39% das competências essenciais deverão sofrer alterações até 2030, percentual que, embora inferior ao registrado em 2023, mantém-se elevado. Essa dinâmica confirma que os processos de transformação do trabalho permanecem ativos, exigindo respostas estruturadas dos sistemas educacionais e das políticas públicas de qualificação. Nessa perspectiva, Mota (2025) demonstra que a articulação entre educação de jovens e adultos e

qualificação profissional constitui estratégia relevante para mitigar os efeitos da instabilidade de competências, ao possibilitar trajetórias formativas mais aderentes às demandas do mercado de trabalho local.

A expansão de programas de aprendizagem contínua e requalificação profissional, apontada pelo Fórum Econômico Mundial (2025a) como fator associado à redução parcial das disrupções de competências, também é evidenciada no estudo de Rodrigues (2025). A autora identifica que experiências formativas complementares, como o estágio não obrigatório, ampliam a empregabilidade ao favorecer o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais valorizadas pelas organizações, sobretudo quando articuladas à prática profissional supervisionada.

A distribuição desigual das transformações de competências entre regiões e níveis de renda, conforme destacado pelo Fórum Econômico Mundial (2025a), encontra respaldo nas análises de Barbosa e Carvalho (2024). Os autores demonstram que empresas inseridas em contextos com maior capacidade institucional e investimento em inovação apresentam desempenho superior, justamente por conseguirem alinhar competências organizacionais às exigências de ambientes produtivos mais dinâmicos. Esse alinhamento reforça a relação entre qualificação profissional, inovação e sustentabilidade empresarial.

No que se refere às competências prioritárias, o predomínio do pensamento analítico, da resiliência, da flexibilidade e da liderança, indicado pelo Fórum Econômico Mundial (2025a), dialoga diretamente com os achados de Carneiro (2024). A autora evidencia que, bacharelado no curso de administração, há crescente valorização das chamadas *soft skills*, entendidas como competências associadas à comunicação, ao trabalho em equipe, à adaptabilidade e à tomada de decisão, as quais se mostram determinantes para a inserção e permanência no mercado de trabalho.

A centralidade de competências como pensamento criativo, motivação, autoconhecimento e aprendizagem contínua, ressaltada nos relatórios internacionais, reforça a compreensão de que o desempenho profissional contemporâneo resulta da integração entre habilidades cognitivas, socioemocionais e técnicas. Essa compreensão é compartilhada por Mota (2025) e Rodrigues (2025), ao apontarem que políticas educacionais e práticas formativas eficazes são aquelas que superam a fragmentação entre teoria e prática, promovendo o desenvolvimento integral do sujeito.

Por fim, a ampliação da relevância de competências tecnológicas, combinada à valorização de habilidades humanas, como empatia, escuta ativa e gestão de pessoas, confirma um movimento já identificado na literatura nacional. Conforme argumentam Barbosa e

Carvalho (2024) e Carneiro (2024), a competitividade organizacional e a empregabilidade não decorrem apenas do domínio técnico, mas da capacidade de adaptação, inovação e interação em contextos organizacionais marcados por complexidade e interdependência. A comparação entre ocupações em expansão e aquelas em retração revela lacunas expressivas de importância e proficiência. Resiliência, flexibilidade e agilidade configuram as habilidades que mais diferenciam empregos em crescimento, seguidas por programação, domínio tecnológico e pensamento analítico. Essas competências exigem maior complexidade cognitiva e capacidade de adaptação contínua, conforme apresenta-se no quadro 1:

Quadro 1: Evolução das Soft Skills nos Relatórios do Fórum Econômico Mundial

Ano do Relatório	Soft skills destacadas	Síntese analítica
2020	Pensamento analítico; criatividade; resolução de problemas; liderança	Ênfase nas habilidades humanas frente à automação e à transformação digital.
2021/2022	Resiliência; aprendizagem ativa; pensamento crítico; flexibilidade	Ampliação das competências socioemocionais diante de instabilidades globais.
2023	Comunicação; colaboração; liderança; adaptabilidade	Valorização das habilidades interpessoais e do trabalho colaborativo.
2024	Pensamento sistêmico; empatia; influência social	Ênfase na compreensão de contextos organizacionais complexos.
2025	Pensamento analítico; resiliência; liderança; aprendizagem contínua	Integração entre soft skills e competências técnicas.

Fonte: Fórum Econômico Mundial (2025).

Embora determinadas funções ainda demandem elevado nível de destreza manual, observa-se que, nos empregos em expansão, essa habilidade tende a ser articulada com conhecimento técnico e capacidade de resolução de problemas, o que reforça a necessidade de processos formativos integrados (Fórum Econômico Mundial, 2025a).

Apesar desse avanço institucional, a intensidade das mudanças não se manifesta de maneira homogênea. A distribuição das transformações ocorre de forma desigual entre regiões e economias, de modo que países de renda média e áreas afetadas por instabilidades geopolíticas apresentam maior volatilidade das competências, enquanto economias de renda alta registram variações mais moderadas (Fórum Econômico Mundial, 2025a). Essa assimetria confirma a análise de Costa *et al.* (2022), ao indicarem que ambientes organizacionais com maior investimento em qualificação e cultura de aprendizagem tendem a fortalecer o desempenho coletivo e reduzir impactos das disrupções sobre as equipes.

Nesse contexto, os relatórios do Fórum Econômico Mundial identificam as competências que assumem maior centralidade no mercado de trabalho. O pensamento analítico é apontado por cerca de 70% das organizações como habilidade prioritária, seguido por resiliência, flexibilidade e agilidade, além de liderança e influência social (Fórum Econômico Mundial, 2025a). Esses dados corroboram a compreensão de Contro (2025), segundo a qual habilidades como empatia, cooperação e comunicação efetiva exercem influência direta sobre a produtividade e o clima organizacional, ao favorecerem relações institucionais mais equilibradas.

De forma complementar, competências como pensamento criativo, motivação e autoconhecimento figuram entre as mais recorrentes, compondo um perfil profissional orientado à autorregulação emocional e à interação social qualificada (Fórum Econômico Mundial, 2025a). Esse achado converge com a perspectiva educacional apresentada por Castagnaro (2021), ao sustentar que metodologias ativas e práticas reflexivas estimulam autonomia, protagonismo e senso ético na formação do futuro administrador, ampliando sua capacidade de atuação em contextos complexos e dinâmicos.

Além desse conjunto, observa-se crescimento consistente na demanda por alfabetização tecnológica, empatia, escuta ativa, curiosidade, aprendizagem contínua, gestão de talentos e orientação ao atendimento ao cliente, evidenciando a expectativa de equilíbrio entre domínio técnico e competências relacionais (Fórum Econômico Mundial, 2025a). Essa articulação confirma a leitura de Barbosa (2024), ao apontar o desempenho adaptativo como indicador relevante das soft skills, sobretudo em funções que exigem decisões rápidas em cenários institucionais instáveis.

A análise longitudinal dos relatórios do Fórum Econômico Mundial reforça essa tendência ao demonstrar mudança progressiva no peso atribuído às soft skills. Inicialmente tratadas como complementares, essas competências passaram a ocupar posição central nas estratégias de empregabilidade. Embora competências tecnológicas, como inteligência artificial, big data e segurança cibernética, apresentem crescimento acelerado, habilidades como resiliência, flexibilidade, curiosidade e aprendizagem contínua mantêm expansão paralela, o que sustenta a necessidade de articulação entre tecnologia e gestão humanizada, conforme defendido por Chiavenato (2020).

Em sentido oposto, os dados indicam declínio gradual de habilidades associadas à execução manual e à precisão operacional básica, em razão do avanço da automação. A comparação entre ocupações em expansão e em retração evidencia que resiliência, flexibilidade e agilidade constituem fatores distintivos, seguidos por programação e pensamento analítico,

reforçando a análise de Barbosa (2024) acerca da adaptabilidade como critério estratégico de permanência no mercado de trabalho (Fórum Econômico Mundial, 2025a).

Diante desse panorama, a requalificação profissional assume papel estruturante. Projeções indicam que, até 2030, cerca de 59% da força de trabalho global necessitará de algum tipo de treinamento, sendo que parcela relevante corre risco de exclusão dessas oportunidades, ampliando desigualdades (Fórum Econômico Mundial, 2025b). Esse dado reforça a função social atribuída à educação superior, conforme destacado por Costa et al. (2022), ao enfatizarem a necessidade de formação integral orientada por valores éticos e responsabilidade institucional.

Já no contexto da formação do administrador contemporâneo exige a integração entre competências técnicas e comportamentais, considerando as transformações do mercado de trabalho e as demandas impostas pela racionalização dos processos organizacionais. Conforme Francisco e Costa (2024), a educação em Administração deve ir além da transmissão de conteúdos teóricos, contemplando a formação de profissionais capazes de analisar criticamente os fenômenos organizacionais e de atuar de forma ética e estratégica nas relações produtivas.

Em complemento, as competências comportamentais configuram o eixo humanizador da formação do administrador, pois envolvem atitudes, valores e capacidades relacionais que garantem uma atuação ética e colaborativa. De acordo com Leite (2024), o mercado de trabalho exige profissionais com elevada capacidade de adaptação, comunicação eficaz, empatia e liderança, capazes de interagir em contextos diversificados e de promover o desenvolvimento coletivo.

Nesse sentido, a formação acadêmica deve articular ensino, pesquisa e extensão de modo a promover uma aprendizagem significativa, que ultrapasse a mera reprodução de conteúdo e possibilite o desenvolvimento integral do estudante. Francisco e Costa (2024) ressaltam que a racionalização das práticas administrativas no século XXI requer uma formação voltada à autonomia intelectual e à responsabilidade social, de forma que o profissional seja capaz de tomar decisões éticas e eficientes diante dos desafios da contemporaneidade.

Assim, a capacidade de aplicar conceitos administrativos, interpretar dados e elaborar diagnósticos organizacionais reflete o desenvolvimento técnico que sustenta a prática profissional. Contudo, tais competências devem ser constantemente aprimoradas por meio da pesquisa, da observação empírica e do pensamento crítico, elementos indispensáveis à construção de uma atuação qualificada e responsável (Gil, 2022).

Além disso, as transformações tecnológicas e a crescente incorporação de valores ambientais e sociais nas políticas empresariais demandam do administrador uma atuação pautada na sustentabilidade e na inovação responsável. Hohendorff (2022) destaca que o

conceito de hélice quádrupla ou quántupla, que integra Estado, mercado, academia e sociedade civil, pode ser aplicado à Administração para estimular a autorregulação ética das inovações.

2.3 A formação acadêmica, demandas profissionais e lacunas de qualificação

O mercado de trabalho contemporâneo vem passando por transformações decorrentes da globalização, da automação e da inovação tecnológica contínua. Essas mudanças têm impactado diretamente as exigências profissionais e o perfil esperado dos trabalhadores, que passaram a necessitar da articulação entre conhecimentos técnicos e competências comportamentais. Nesse contexto, a atuação do administrador passou a demandar capacidade analítica, flexibilidade, pensamento estratégico e domínio de ferramentas digitais voltadas à gestão de pessoas e processos (Aparecida; Silva, 2019).

Diante dessas exigências, as instituições de ensino superior têm buscado adequar seus currículos às demandas do mercado, com o objetivo de formar profissionais capazes de compreender as dinâmicas organizacionais de modo crítico e sistêmico. A formação acadêmica, nesse sentido, precisa articular teoria e prática, integrando o desenvolvimento de habilidades interpessoais, como comunicação, empatia e liderança, às competências técnicas relacionadas ao domínio conceitual e ao raciocínio lógico (Rocha; Virgílio; Lima, 2024).

Hohendorff (2022) destaca que a valorização das habilidades interpessoais se consolidou como diferencial competitivo no mercado de trabalho. Profissionais que apresentam competências como cooperação, autoconfiança e capacidade de adaptação tendem a alcançar melhor desempenho funcional e maior inserção profissional. Essas habilidades contribuem para o fortalecimento do trabalho coletivo e para a constituição de ambientes organizacionais alinhados à ética, à responsabilidade social e à sustentabilidade, princípios que orientam a gestão contemporânea.

Desta forma, a preocupação com práticas empresariais sustentáveis e socialmente responsáveis também tem influenciado o perfil profissional requerido pelas organizações. A formação do administrador deve abranger não apenas a eficiência econômica, mas também o compromisso com valores associados ao desenvolvimento sustentável, em consonância com a Agenda 2030. Nesse aspecto, a educação superior assume função estratégica ao incorporar a sustentabilidade como eixo transversal da formação, preparando o egresso para decisões fundamentadas em critérios éticos, sociais e ambientais (Lourenço *et al.*, 2024).

A integração entre qualificação técnica, competências interpessoais e consciência socioambiental configura-se como base para a formação de profissionais capazes de responder às exigências do mercado de trabalho. O administrador, diante de cenários organizacionais

dinâmicos, precisa atuar com senso crítico, inovação e responsabilidade, conciliando objetivos empresariais com demandas sociais e ambientais.

Segundo os estudos de Francisco e Costa (2024) aderência entre formação acadêmica e mercado de trabalho constitui um dos principais desafios do ensino superior em Administração. As exigências do setor produtivo apontam para a necessidade de profissionais com visão crítica e competências multidisciplinares, enquanto parte das instituições ainda mantém abordagens excessivamente teóricas e pouco conectadas à realidade organizacional.

Nesse contexto, Hohendorff (2022) dispõe que a formação acadêmica em Administração e *Marketing* requer revisão à luz das novas dinâmicas organizacionais, de modo a alinhar os currículos às transformações tecnológicas, econômicas e sociais que impactam a gestão empresarial. O distanciamento entre o conhecimento acadêmico e a prática gerencial compromete a inserção dos egressos em um mercado competitivo, o que evidencia a necessidade de políticas educacionais mais integradas às demandas profissionais.

A análise de Leite (2024) aponta que o mercado valoriza profissionais capazes de articular sólida base teórica com habilidades práticas direcionadas à inovação e à resolução de problemas. A autora defende que o ensino superior deve promover competências que ultrapassem o domínio técnico, estimulando autonomia intelectual, adaptabilidade e pensamento estratégico.

Sob essa perspectiva, bacharelado no curso de administração deve incorporar metodologias ativas de aprendizagem, aproximando os estudantes da realidade organizacional por meio de estágios supervisionados, projetos aplicados e parcerias institucionais. Essa aproximação contribui para o cumprimento da função social do ensino superior e para a preparação de gestores aptos a enfrentar a competitividade global e a transformação digital (Aparecida; Silva, 2019).

A coerência entre formação acadêmica e prática profissional requer planejamento educacional orientado por objetivos claros e sustentado por bases metodológicas consistentes. A formação, quando estruturada de modo adequado, favorece o desenvolvimento de competências cognitivas e socioemocionais voltadas ao raciocínio crítico e à tomada de decisão fundamentada (Gil, 2022).

Nesse processo, a pesquisa assume papel central ao atuar como elo entre teoria e realidade, possibilitando que o conhecimento produzido no meio acadêmico contribua para a melhoria dos processos organizacionais e para a formulação de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento econômico. A relação entre inovação e desempenho organizacional também reforça a necessidade de formação alinhada às demandas do mercado. Organizações mais

competitivas tendem a investir em formação contínua e em práticas educativas associadas à cultura da inovação, reconhecendo a aprendizagem organizacional como fator estratégico para o crescimento sustentável (Barbosa; Carvalho, 2024).

Aparecida e Silva (2019) defendem que a inovação ultrapassa o âmbito técnico, configurando-se como um processo social que demanda do administrador uma atuação ética, responsável e colaborativa. Nesse entendimento, a formação acadêmica deve capacitar o estudante para lidar com a complexidade dos ecossistemas empresariais, orientando sua atuação por princípios de governança, transparência e sustentabilidade.

Hohendorff (2022) relaciona essa perspectiva ao modelo da hélice quádrupla, o qual defende a integração entre universidade, governo, empresas e sociedade civil como base para um desenvolvimento orientado pela inovação responsável. No âmbito da Administração, tal modelo sustenta uma formação que ultrapasse a dimensão técnica, contemplando a dimensão social e ambiental na atuação do futuro gestor.

Brasileiro (2021) sustenta que a articulação entre distintos atores sociais contribui para o fortalecimento dos objetivos do desenvolvimento sustentável e para a consolidação da função social da educação superior, atribuindo-lhe uma dimensão ética e jurídica vinculada à responsabilidade compartilhada. O autor também assinala que a qualidade da produção acadêmica resulta da coerência textual, da clareza argumentativa e da articulação consistente entre teoria e prática, de modo que o texto científico expresse rigor metodológico e solidez conceitual, elementos associados à formação profissional.

Diante das lacunas identificadas entre formação acadêmica e demandas profissionais, aponta-se como possibilidade o fortalecimento da articulação entre teoria e prática por meio de metodologias ativas, estágios supervisionados e projetos aplicados. A revisão curricular orientada pelas transformações tecnológicas e socioambientais também se apresenta como medida necessária. Soma-se a isso o incentivo à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento integrado de competências técnicas e comportamentais. Essas estratégias tendem a favorecer a preparação do egresso para uma atuação profissional alinhada às exigências organizacionais contemporâneas.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou um delineamento metodológico estruturado de modo a assegurar coerência entre os objetivos propostos e os procedimentos científicos empregados. A definição metodológica partiu da natureza do problema investigado, que envolveu a análise das percepções de discentes acerca da formação acadêmica em Administração e de sua relação com as exigências do mercado de trabalho, considerando aspectos formativos internos e demandas profissionais externas. Quanto à natureza, a pesquisa caracterizou-se como aplicada, uma vez que se orientou à produção de conhecimento direcionado à análise de questões concretas relacionadas à adequação da formação acadêmica às exigências do mercado de trabalho contemporâneo, conforme indicado por Gil (2022).

No tocante a natureza dos dados, é uma pesquisa com abordagem qualitativa por possibilitar a compreensão aprofundada das percepções, interpretações e experiências atribuídas pelos sujeitos investigados. Conforme Brasileiro (2021), pesquisas qualitativas concentraram-se nos significados atribuídos pelos indivíduos às suas vivências, favorecendo análises contextualizadas dos fenômenos sociais.

Em relação aos objetivos, a pesquisa apresentou caráter descritivo exploratório. Conforme Gil (2022), as investigações descritivas focam na caracterização das propriedades de uma população ou fenômeno específico. O aspecto descritivo esteve associado à identificação e à sistematização das percepções dos estudantes acerca da formação acadêmica, das competências desenvolvidas e do alinhamento percebido entre formação e mercado de trabalho. O caráter exploratório, por sua vez, visou ampliar a compreensão do fenômeno investigado, permitindo identificar elementos relevantes e subsidiar reflexões para investigações posteriores.

O procedimento técnico adotado consistiu em um levantamento (*survey*), realizado por meio da aplicação de questionário a discentes do curso de Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC). Embora a pesquisa tenha sido delimitada a uma instituição específica, não se caracterizou como estudo de caso, uma vez que não envolveu a análise da estrutura curricular, do projeto pedagógico ou das práticas institucionais de ensino, concentrando-se exclusivamente nas percepções dos discentes.

O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário estruturado, elaborado especificamente para esta pesquisa, composto por questões fechadas e abertas, organizadas em blocos temáticos. A aplicação do questionário ocorreu de forma remota, com distribuição direta aos participantes por meio do aplicativo *WhatsApp*, estratégia adotada com o objetivo de

facilitar o acesso aos discentes e ampliar a taxa de resposta. A estrutura do instrumento foi planejada de modo a contemplar os três objetivos específicos da pesquisa, permitindo examinar as percepções dos alunos sobre a formação acadêmica, identificar competências técnicas e comportamentais valorizadas pelo mercado de trabalho e contrastar as demandas profissionais com a formação recebida ao longo do curso.

Com a finalidade de resgatar os pontos essenciais que direcionaram esta pesquisa, o Quadro 1 apresenta uma síntese acerca dos objetivos e perguntas do instrumento de coleta de dados.

Quadro 1: Operacionalização dos Objetivos e perguntas da coleta de dados

Objetivo Geral: Analisar a percepção de alunos do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC) sobre a lacunas entre a formação acadêmica e as exigências do mercado de trabalho contemporâneo	
Objetivos Específicos	Perguntas (Apêndice)
A) examinar as percepções dos alunos acerca da formação acadêmica para o exercício profissional de administrador;	BLOCO 2 – FORMAÇÃO ACADÊMICA E PREPARAÇÃO PROFISSIONAL 1 e 2) Contribuição do curso de Administração da UFC para o desenvolvimento de competências (técnicas e comportamentais). 3 e 4) Alinhamento do conteúdo das disciplinas e metodologias de ensino com as exigências do contexto profissional atual. 5) Estímulos do curso para o desenvolvimento do pensamento crítico e a capacidade de resolver problemas organizacionais?
B) identificar as competências técnicas e comportamentais valorizadas pelo mercado de trabalho atual, com base em dados do Fórum Econômico Mundial, diretrizes da profissão e percepção dos alunos;	BLOCO 3 – ARTICULAÇÃO FORMAÇÃO ACADÊMICA E MERCADO DE TRABALHO 1, 2, 3 e 4) Versa sobre as oportunidades e suporte da IES na inserção ao mercado de trabalho, bem como sentimento de preparação dos alunos para os desafios do mercado. 5) Influência da experiência profissional dos docentes na preparação para o mercado.
C) identificar as demandas do mercado com a formação recebida, apontando possíveis lacunas existentes entre aprendizado e exigências profissionais, numa percepção dos discentes.	BLOCO 4 – COMPETÊNCIAS, LACUNAS E APROXIMAÇÃO COM O MERCADO 1 e 2) Competências essenciais, lacunas, deficiências percebidas na formação de administração da UFC. 3, 4 e 5) Conteúdos/experiências práticas e competências digitais a serem fortalecidos na formação acadêmica para melhor atender às exigências do mercado de trabalho, além da integração com as organizações. BLOCO 5 – COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E SOFT SKILLS (Elenco de competências Baseado no Fórum Econômico Mundial 2025)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O quadro 1 integra os objetivos específicos da pesquisa com os blocos de perguntas do instrumento de coleta de dados apresentado em Apêndice A.

A população-alvo da pesquisa foi composta por 13 (treze) discentes regularmente matriculados no curso de Administração da Universidade Federal do Ceará, do 3º ao 9º semestre. A amostra foi definida por conveniência, considerando a disponibilidade e o interesse dos participantes em colaborar com o estudo. Essa técnica mostrou-se adequada em pesquisas exploratórias e qualitativas, especialmente em contextos com restrições de tempo e acesso aos respondentes, conforme Brasileiro (2021).

A coleta de dados ocorreu entre os dias 10 e 12 de janeiro de 2026. As respostas obtidas por meio do questionário foram organizadas e sistematizadas para fins de análise. Os dados provenientes das questões fechadas foram analisados por meio de estatística descritiva, utilizando frequências absolutas e relativas, bem como medidas de tendência central, quando aplicável, com apresentação dos resultados em tabelas e gráficos. As respostas às questões abertas foram submetidas à análise de conteúdo, conforme proposto por Brasileiro (2021), envolvendo as etapas de codificação, categorização e interpretação. As categorias analíticas preliminares incluíram competências técnicas e comportamentais desenvolvidas, percepções sobre a articulação entre teoria e prática, expectativas profissionais, desafios de inserção no mercado de trabalho e sugestões de aprimoramento da formação acadêmica.

No que se refere aos aspectos éticos, a pesquisa seguiu os princípios estabelecidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. A participação foi voluntária e condicionada ao aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, apresentado no início do questionário. Foi assegurado o anonimato dos participantes, bem como o uso exclusivo das informações coletadas para fins acadêmicos.

O estudo não apresentou riscos físicos, emocionais ou biológicos, sendo o principal cuidado ético a preservação da identidade dos respondentes e a confidencialidade dos dados fornecidos. Espera-se que os resultados contribuíssem para reflexões sobre o aprimoramento da formação acadêmica em Administração, oferecendo subsídios para o alinhamento entre formação universitária e exigências do mercado de trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados obtidos nesta pesquisa tem como ponto de partida a caracterização do perfil dos respondentes, apresentada no Quadro 1. A identificação das variáveis sociodemográficas, acadêmicas e profissionais permite contextualizar as percepções analisadas nos tópicos seguintes, contribuindo para uma leitura mais consistente dos dados coletados.

Quadro -1 Caracterização dos Respondentes

Variáveis	n	%
Idade		
20	0	0
21 a 25	7	53,8
26 a 30	4	30,8
31 ou mais	2	15,4
Formação acadêmica / Situação no curso		
3° ao 5° semestre	1	7,7
6° ao 7° semestre	3	23,1
8° ao 9° semestre / Formado	9	69,2
Gênero		
Masculino	10	76,9
Feminino	3	23,1
Cor/Raça		
Branca	9	69,2
Parda	3	23,1
Não informado	1	7,7
Atividade profissional		
Trabalho em tempo integral	7	53,8
Trabalho em tempo parcial	2	15,4
Estágio remunerado	2	15,4
Não trabalha	2	15,4
Renda familiar mensal		
Até 3 salários mínimos	2	15,4
De 3 a 5 salários mínimos	4	30,8
De 5 a 10 salários mínimos	3	23,1
Acima de 10 salários mínimos	4	30,8
Estágio em Administração		
Sim	7	53,8
Não	6	46,2
Pretende atuar na área		
Sim	11	84,6
Não / Indefinido	2	15,4

Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base em respostas coletadas.

Ao analisar o quadro, observa-se que a maior parte dos participantes se encontra na faixa etária entre 21 e 25 anos, cursando os períodos finais da graduação ou já formados, o que indica contato mais próximo com atividades práticas, estágios e experiências profissionais.

No que se refere à formação acadêmica, predomina a participação de discentes a partir do oitavo semestre, aspecto que favorece avaliações mais fundamentadas sobre a relação entre o processo formativo e o exercício profissional. A composição do grupo quanto ao gênero, cor/raça e renda familiar evidencia diversidade moderada, permitindo examinar percepções sob diferentes condições sociais e econômicas.

Destaca-se, ainda, a expressiva parcela de respondentes inseridos no mercado de trabalho, seja por meio de vínculo empregatício ou estágio, bem como a elevada intenção de atuação na área de Administração. Castagnaro (2021) esses elementos reforçam a relevância das análises propostas, uma vez que os dados refletem experiências concretas de formação e expectativas profissionais. A partir dessa caracterização, torna-se possível examinar, de forma articulada, as percepções dos alunos sobre a formação acadêmica, as competências demandadas pelo mercado e as lacunas existentes entre o aprendizado universitário e as exigências do exercício profissional.

A caracterização dos respondentes permite compreender o contexto no qual se inserem as percepções analisadas nesta pesquisa. De acordo com David *et al.* (2015) o predomínio de estudantes em fase final de curso ou já formados, aliado à presença expressiva de participantes com experiência profissional ou em estágio, confere maior densidade às respostas, pois estas se baseiam em vivências acadêmicas associadas a práticas organizacionais. A diversidade observada quanto a gênero, cor/raça e renda familiar amplia o espectro analítico, possibilitando a identificação de percepções formuladas a partir de diferentes trajetórias sociais e educacionais.

Esse perfil indica um grupo apto a avaliar, com maior criticidade, a adequação da formação acadêmica às demandas do exercício profissional do administrador. Assim, a partir desse enquadramento, o tópico seguinte dedica-se à análise das percepções dos alunos acerca da formação recebida, examinando como os conteúdos, metodologias e experiências proporcionadas pelo curso contribuem, ou não, para o desenvolvimento das competências requeridas pelo mercado de trabalho.

Ao longo deste tópico, as falas extraídas do instrumento de coleta foram apresentadas de forma a preservar a identidade dos respondentes. Para tanto, adotou-se a identificação genérica Participante 1, Participante 2, Participante 3, e assim sucessivamente, substituindo qualquer referência nominal.

Esse procedimento assegura o anonimato dos participantes e atende aos princípios éticos que orientam pesquisas com seres humanos. Desta forma, a padronização da identificação contribui para a clareza da análise e para a organização da exposição dos resultados, permitindo

a vinculação das percepções apresentadas ao perfil dos respondentes sem comprometer sua identificação pessoal.

4.1 Percepções dos alunos acerca da formação acadêmica para o exercício profissional de administrador

A formação acadêmica em Administração tem sido examinada a partir da articulação entre os conteúdos desenvolvidos na graduação e as exigências associadas ao exercício profissional do administrador. A percepção dos discentes sobre essa articulação permite identificar limites no processo de formação, especialmente no que se refere à conversão do conhecimento teórico em práticas de gestão aplicáveis ao contexto organizacional (Silva; Soares; Pereira, 2020).

De acordo com Mota (2025), os estudantes identificam um afastamento entre os saberes construídos em sala de aula e as demandas concretas do mercado de trabalho, o que repercute no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais exigidas para a atuação profissional.

Diante dessa proposta, buscou-se examinar as percepções dos discentes acerca da formação acadêmica voltada à atuação profissional do administrador, considerando diferentes dimensões do processo formativo. Para tanto, o Bloco 2 – Formação Acadêmica e Preparação Profissional foi estruturado a partir de eixos analíticos que contemplam: (1 e 2) a contribuição do curso de Administração da UFC para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais; (3 e 4) o alinhamento entre os conteúdos das disciplinas e as metodologias de ensino adotadas, em relação às exigências do contexto profissional vigente; e (5) os estímulos oferecidos pelo curso ao desenvolvimento do pensamento crítico e à capacidade de resolução de problemas organizacionais.

Ao serem indagados sobre 1 e 2. De que forma o curso de Administração da UFC contribui, ou não, para o desenvolvimento de competências comportamentais, como liderança, comunicação, trabalho em equipe e tomada de decisão, os respondentes destacaram percepções relacionadas às metodologias adotadas, às atividades práticas e à interação acadêmica proporcionada ao longo da formação:

Percebo que o desenvolvimento de competências comportamentais ocorre mais por meio de atividades extracurriculares, como empresa júnior e projetos. No curso em si, liderança, comunicação e tomada de decisão são abordadas, mas com pouca vivência prática contínua (Participante 2).

Mas eu considero que a gente vê muito a teoria, porém eu acho que a maior parte da teoria ela não se aplica. Então, na minha opinião, eu acho que um baixo um baixíssimo de contribuição de baixo pra médio. Não sei se tem que ter alguma escala que tu quer que a gente. Não, não tem escala, não. É mais discursiva mesmo. É mais discursiva

mesmo. Eu só quero que tu vejas se as competências técnicas, se tu, se foi desenvolvidas em ti. É como eu estou dizendo, de baixo pra médio (Participante 7).

Era pra ter uma cadeira com isso, eu acho. No curso de Administração, basicamente, tem algumas atividades complementares, como a Inova, a empresa júnior e a Atlética. Eu acho que, por exemplo, estar especificamente na Inova auxilia muito em tirar o aluno da zona de conforto e no desenvolvimento de competências comportamentais, principalmente liderança e comunicação. Dentro do curso especificamente, essas competências são citadas em algumas disciplinas, como em desenvolvimento gerencial, e também em cadeiras optativas, como a experiência de atuar como líder da Viagem (Participante 8).

As respostas indicam percepção convergente de que o curso de Administração da UFC apresenta limitações no desenvolvimento sistemático de competências comportamentais. Os participantes apontam predominância teórica nas disciplinas, com reduzida vivência prática capaz de sustentar liderança, comunicação, trabalho em equipe e tomada de decisão.

As experiências formativas mais consistentes são associadas a atividades extracurriculares, como empresa júnior, projetos e iniciativas estudantis, que promovem exposição a contextos reais e interação ativa. Observa-se que tais competências aparecem de modo pontual no currículo formal, sem continuidade pedagógica. Esse conjunto de evidências sugere dissociação entre a proposta curricular e as demandas comportamentais exigidas no exercício profissional.

À luz da análise de Lourenço (2024), observa-se que a estrutura curricular não responde de forma sistemática às transformações do exercício profissional, pois, apesar de iniciativas pontuais orientadas à aproximação com a prática, predominam abordagens conceituais pouco atualizadas, cuja contribuição para a atuação profissional é restrita. Essa compreensão dialoga com as percepções dos participantes quando questionados sobre o alinhamento dos conteúdos das disciplinas às exigências do contexto profissional atual, conforme expresso a seguir:

Percebo que algumas disciplinas estão alinhadas ao contexto atual, como marketing digital. No entanto, muitas cadeiras mantêm conteúdos antigos e excessivamente teóricos, com pouca aplicabilidade (Participante 3).

Percebo que parte dos conteúdos está alinhada ao mercado de trabalho e é útil na prática. No entanto, nem tudo que é ensinado é necessário ou aplicado diretamente à realidade profissional (Participante 5).

No âmbito pedagógico, Castagnaro (2021) destaca que metodologias de ensino centradas exclusivamente na exposição teórica reduzem o envolvimento do estudante com situações reais de gestão. A ausência de estratégias que promovam aprendizagem ativa dificulta o desenvolvimento de habilidades analíticas, reflexivas e operacionais, essenciais para a formação do administrador. Essa lacuna contribui para a percepção discente de que a formação acadêmica não prepara de forma satisfatória para os desafios do mercado de trabalho.

Nesse sentido, os participantes foram questionados, inicialmente, sobre como avaliam as metodologias de ensino adotadas ao longo do curso em relação à aplicação prática dos conhecimentos adquiridos e, em seguida, sobre de que maneira o curso estimula o desenvolvimento do pensamento crítico e a capacidade de resolução de problemas organizacionais, conforme as respostas apresentadas a seguir.:

Avalio as metodologias de ensino como baixas no que se refere à aplicação prática. Foram poucas as disciplinas que possibilitaram a transposição dos conteúdos aprendidos para o contexto do mercado, sendo que ao menos uma dessas experiências ocorreu em disciplina optativa (Participante 6).

Avalio que as metodologias adotadas são insuficientes quanto à dimensão prática. Observa-se a predominância de provas e seminários, com escassez de atividades que viabilizem a aplicação do conhecimento em situações reais, o que restringe o desenvolvimento do aprendizado prático (Participante 7).

Alam (2025) evidencia que parcela dos egressos apresenta fragilidades na articulação entre conhecimentos técnicos, habilidades cognitivas e capacidade de adaptação, o que aponta para a necessidade de currículos mais ajustados às exigências profissionais. Essa constatação converge com a análise de Tee (2024), ao sustentar que a formação superior deve integrar, de modo sistemático, competências aplicáveis a situações concretas do trabalho. À luz dessas considerações, os participantes foram questionados sobre de que maneira o curso estimula o desenvolvimento do pensamento crítico e a capacidade de resolver problemas organizacionais, conforme os relatos apresentados a seguir:

Entendo que o estímulo ocorre apenas quando o professor contextualiza o conteúdo de forma humana e aplicada. Quando a aula é apenas leitura de teoria, o aprendizado se limita à memorização para a prova (Participante 10).

Compreendo que o curso estimula pouco o pensamento crítico aplicado às organizações. Falta uma abordagem que considere o trabalho coletivo e a dinâmica organizacional (Participante 12).

No meu entendimento o curso estimula o pensamento crítico pela diversidade de disciplinas. Contudo, a resolução de problemas organizacionais é trabalhada de forma predominantemente teórica e bibliográfica (Participante 13).

Vejo que com trabalhos acadêmicos e experiências em grupo que simulam tais projeções de mercado e com situações parecidas do mundo fora da universidade (Participante 11).

A análise das percepções discentes confirma os apontamentos teóricos ao evidenciar a recorrente dissociação entre os conteúdos ministrados na graduação e as demandas do exercício profissional do administrador. As manifestações dos participantes convergem com Silva, Soares e Pereira (2020) e Mota (2025) ao indicar a predominância de uma formação teórica, com lacunas na aplicação prática de competências técnicas e comportamentais. De modo semelhante, as críticas ao alinhamento curricular e às metodologias de ensino dialogam com

Lourenço (2024) e Castagnaro (2021), ao revelar limitações na atualização dos conteúdos e na adoção de estratégias pedagógicas ativas.

Observa-se, ainda, consonância com Alam (2025) e Tee (2024), uma vez que os relatos apontam fragilidades na integração entre conhecimento técnico, pensamento crítico e resolução de problemas organizacionais. As respostas também reforçam as exigências destacadas pelo Fórum Econômico Mundial (2025), ao sinalizar a necessidade de maior aproximação com contextos reais de trabalho.

Nesse conjunto, os dados empíricos corroboram a literatura ao indicar a urgência de ajustes curriculares e pedagógicos que promovam uma formação mais aderente às exigências profissionais contemporâneas. Quando foi perguntado sobre estímulos do curso para o desenvolvimento do pensamento crítico e a capacidade de resolver problemas organizacionais, as respostas dos participantes foram as seguintes:

Cara, eu acho que essa parte aí que geralmente que peca mais, porque como a gente trabalha em organização, tem que trabalhar com pessoas e nem necessariamente trabalhar no RH, você tem que trabalhar em equipe e depende de outras pessoas. Eu sinto que falta essa questão de você trabalhando numa organização como um sistema, né, orgânico, não individual. Isso a gente não tem (Participante 9).

Na minha opinião, praticamente não estimula, né? Assim, alguns conteúdos trazem ali alguns exercícios práticos, mas é praticamente um ou dois. Eu só lembro de um que foi até agora recente, que ela estimulava, colocava situações do dia a dia pra gente abordar e conseguir discorrer como é que a gente resolveria. Mas assim, é um ou outro professor que faz isso. Era até uma cadeira optativa, com uma professora temporária (Participante 13).

É baixíssimo, porque a gente tem muita cadeira que fala sobre isso, pede pra gente resolver problemas organizacionais, só que a gente só vê na teoria. A professora vai lá e diz que considera como resolvido, mas na prática a gente nunca vai saber se aquilo ali realmente resolveria o problema ou não, porque é tudo teórico (Participante 7).

As percepções discentes indicam que o bacharelado no curso de administração apresenta fragilidades na articulação entre fundamentos teóricos e exigências práticas do exercício profissional. Observa-se predominância de abordagens conceituais, com desenvolvimento limitado de competências técnicas, comportamentais e analíticas no currículo formal.

As evidências reforçam a necessidade de revisão pedagógica orientada à integração entre teoria, prática e contextos organizacionais concretos. A partir dessas constatações, torna-se pertinente avançar para a análise das competências demandadas pelo mercado de trabalho contemporâneo. O próximo tópico examina tais competências à luz de referenciais institucionais e normativos, articulando diretrizes profissionais e contribuições do Fórum Econômico Mundial. Busca-se, assim, confrontar essas exigências com as percepções dos alunos acerca de sua preparação acadêmica.

4.2 Competências técnicas e comportamentais valorizadas pelo mercado de trabalho atual

Este tópico apresenta as competências técnicas e comportamentais demandadas pelo mercado de trabalho contemporâneo, tomando como base referenciais do Fórum Econômico Mundial, diretrizes da profissão e a percepção dos discentes. A análise articula tais referenciais aos dados empíricos obtidos no Bloco 3 – Articulação entre Formação Acadêmica e Mercado de Trabalho. São examinadas as oportunidades de estágio, os mecanismos institucionais de apoio à inserção profissional e o nível de preparo percebido pelos alunos. Também se discute a adequação o bacharelado no curso de administração da Universidade Federal do Ceará (UFC) às exigências do mercado e a contribuição da experiência profissional do corpo docente nesse processo.

De acordo com o Fórum Econômico Mundial (2025), a intensificação do uso de tecnologias avançadas tem redefinido a organização do trabalho, promovendo a redistribuição de tarefas entre profissionais e sistemas automatizados. Esse movimento amplia a exigência por competências técnicas, sem reduzir a centralidade das habilidades humanas no desempenho profissional, acerca das competências os participantes 1, 6 e 9 responderam:

Sobre as competências técnicas, avalio que o curso contribui para o desenvolvimento de competências técnicas, porém de forma majoritariamente teórica. Sinto falta de formação prática em ferramentas como Excel, Power BI e sistemas utilizados pelas empresas, o que me obriga a buscar esse aprendizado fora da universidade (Participante 1).

Eu acho que as disciplinas, no caso, os seminários, né? No meu caso, para mim desenvolver trabalho é que foi mais os seminários mesmo. Porque a gente tá no só tem mesmo obrigatório (Participante 6).

Acho que o pensamento analítico, principalmente porque a gente vê muita reforçada questão de custos, né, finanças, esses trabalhos que você precisa fazer o cálculo e tem um pensamento que é numa linear, né? Que você tem que analisar e depois ir reforçar. Tem repetitivo, mas é lógico. Ok (Participante 9).

As competências comportamentais, como liderança, comunicação, trabalho em equipe e tomada de decisão, relacionam-se à capacidade de interação, influência e resolução de problemas em contextos organizacionais. Tais competências são desenvolvidas por meio de experiências formativas que articulam teoria e prática, favorecendo a autonomia e a postura crítica do discente. Segundo Silva (2020), o ensino superior exerce papel direto na consolidação dessas competências ao promover situações de aprendizagem colaborativas e reflexivas.

Dessa forma, capacidade como pensamento analítico, criatividade, liderança, resiliência e autoconsciência permanecem associadas à tomada de decisão, à inovação e à cooperação em ambientes complexos, que segundo os participantes:

Eu considero que o curso de Administração da UFC é muito voltado para a teoria, com pouca aplicação prática dos conteúdos. Avalio que a contribuição para o desenvolvimento de competências técnicas, como finanças, marketing e análise de dados, ocorre de forma limitada, variando de baixa a média, pois grande parte do que é ensinado não se conecta com a realidade do mercado. No que se refere às competências comportamentais, como liderança, comunicação e tomada de decisão, percebo um nível ainda mais reduzido de desenvolvimento, já que as atividades práticas e os trabalhos em equipe são insuficientes para promover essas habilidades de forma consistente (Participante 11).

Entendo que alguns conteúdos estão alinhados às exigências atuais, especialmente disciplinas mais recentes, como aquelas relacionadas ao marketing digital, enquanto outras permanecem excessivamente teóricas e desatualizadas (Participante 9).

Reconheço que o curso me proporciona uma base superior à de pessoas sem formação na área, porém considero que a experiência prática ainda é determinante para uma preparação mais sólida. Avalio negativamente a experiência profissional de parte do corpo docente, pois muitos professores não possuem vivência no mercado (Participante 12).

A análise evidencia desalinhamento entre a formação ofertada e as competências requeridas pelo mercado de trabalho contemporâneo, sobretudo no que se refere à dimensão prática da aprendizagem. Os relatos indicam desenvolvimento parcial de competências técnicas e fragilidades acentuadas nas competências comportamentais, associadas à escassez de atividades aplicadas e experiências profissionais.

Observa-se que a base teórica fornecida não se converte, de modo sistemático, em preparo para contextos organizacionais reais. Nesse sentido, o bacharelado no curso de administração demanda maior integração entre teoria, prática, atualização curricular e aproximação com o mercado, inclusive por meio da experiência profissional do corpo docente. O Fórum Econômico Mundial (2025) paralelamente, observa-se o crescimento da demanda por conhecimentos em inteligência artificial, análise de dados, alfabetização tecnológica e segurança cibernética até 2030. Esse cenário impõe às empresas desafios relacionados à formação de profissionais qualificados, à adaptação cultural, à rigidez regulatória e à atração de talentos especializados.

Ao serem indagados sobre como os estudantes do curso de Administração da UFC percebem o desenvolvimento e a valorização de competências técnicas e comportamentais exigidas pelo mercado de trabalho atual, considerando as orientações do Fórum Econômico Mundial, as diretrizes da formação profissional em Administração e a articulação entre a formação acadêmica e as demandas do mercado? os participantes responderam:

A formação exige que o estudante busque qualificações complementares, especialmente em ferramentas e conhecimentos que não são abordados ao longo do curso, o que evidencia lacunas no desenvolvimento de competências técnicas exigidas pelo mercado. Não me sinto preparado para ingressar no mercado de trabalho, pois a formação permanece excessivamente teórica e carece de

vivências práticas que aproximem o estudante da realidade profissional (Participante 1).

Vejo que o curso oferece uma base geral em diferentes áreas da Administração, porém apresenta limitações na aplicação prática dos conteúdos, sobretudo para o mercado privado, que demanda competências técnicas mais específicas. As oportunidades de estágio existem, mas apresentam restrições relacionadas à baixa remuneração e à realização de atividades que nem sempre correspondem à área de Administração, o que compromete o desenvolvimento profissional do estudante (Participante 2).

Acredito que a formação atende pouco às exigências do mercado de trabalho, uma vez que privilegia conteúdos teóricos em detrimento da aplicação prática, especialmente no setor privado (Participante 3).

A experiência profissional dos professores contribui positivamente quando há apresentação de casos práticos e simulações, favorecendo a aproximação entre teoria e prática (Participante 11).

A ausência de vivência profissional da maioria dos docentes limita a preparação dos estudantes para o mercado de trabalho, reforçando o distanciamento entre a formação acadêmica e a realidade organizacional (Participante 13).

As respostas dos participantes indicam a percepção de que o bacharelado no curso de administração oferece base teórica consistente, porém apresenta limitações quanto à vivência prática e ao alinhamento com as exigências do mercado privado. Observa-se fragilidade no suporte institucional para inserção profissional e preparação para processos seletivos, transferindo ao discente a responsabilidade pela qualificação complementar. A experiência profissional dos docentes surge como fator que, quando presente, aproxima o curso da realidade do trabalho, mas, quando ausente, amplia a distância entre teoria e prática.

Corroborando com o contexto, Rodrigues (2025) a ausência de diretrizes institucionais mais claras e de ações sistemáticas voltadas à inserção profissional tende a transferir ao estudante a responsabilidade pelo desenvolvimento de competências práticas e pela busca de qualificação complementar. Ademais, a experiência profissional dos docentes revela-se elemento capaz de reduzir a distância entre teoria e prática, ao passo que sua inexistência pode intensificar a percepção de desalinhamento entre a formação acadêmica e a realidade do trabalho.

Essas percepções permitem confrontar os referenciais teóricos com a experiência formativa vivenciada pelos discentes, evidenciando a lacuna entre formação acadêmica e demandas do mercado. Tal cenário corrobora o *Future of Jobs Report 2025*, ao apontar a lacuna de habilidades como obstáculo central à empregabilidade e à adaptação às transformações estruturais do trabalho (Fórum Econômico Mundial, 2025).

Em relatórios recentes sobre tendências globais de emprego, o *Future of Jobs Report 2025* do Fórum Econômico Mundial projeta que, até 2030, cerca de 22% dos postos de trabalho

serão afetados por mudanças estruturais, com a criação de 170 milhões de novas funções e a substituição de 92 milhões, resultando em saldo líquido de 78 milhões de oportunidades. O documento aponta a lacuna de habilidades como a principal barreira à transformação organizacional, reforçando a necessidade de alinhar formação e qualificação às demandas emergentes, especialmente em áreas relacionadas à inteligência artificial, ao uso intensivo de dados e à segurança cibernética (Fórum Econômico Mundial, 2025).

Na sequência, apresentam-se as respostas dos demais participantes, com o objetivo de ampliar a compreensão sobre as percepções relativas à formação em Administração e à preparação para o mercado de trabalho foram feitas as seguintes indagações: Como você avalia as oportunidades de estágio e de inserção profissional oferecidas ou mediadas pela UFC para alunos do curso de Administração? Você se sente preparado(a) para ingressar no mercado de trabalho após a conclusão do curso? Justifique sua resposta. Quais lacunas, limitações ou deficiências você identifica na formação oferecida pelo curso de Administração da UFC? Esses depoimentos contribuem para identificar convergências e divergências entre as experiências formativas relatadas:

Há ampla divulgação de vagas de estágio pela coordenação do curso e observo que colegas que buscaram essas oportunidades obtiveram inserção profissional de forma rápida e em organizações bem avaliadas, o que me leva a avaliar essa mediação institucional de maneira positiva (Participante 4).

Segundo minha percepção, a coordenação do curso divulga frequentemente oportunidades de estágio por e-mail, e essas vagas tendem a ser mais aproveitadas por estudantes que participam de espaços institucionais, como a Innova e projetos de extensão (Participante 5).

Avalio como baixa a mediação da universidade nas oportunidades de estágio, pois considero que a maioria dos alunos precisa buscar essas vagas por iniciativa própria, sem encaminhamento direto da UFC (Participante 10).

De acordo com minha experiência, a UFC contribui de forma indireta para a inserção profissional por meio do reconhecimento do nome da instituição no currículo, embora a obtenção de estágios ocorra, majoritariamente, por esforço individual (Participante 13).

Os depoimentos indicam que o curso de administração na UFC oferece base teórica consistente e oportunidades institucionais, porém com mediação limitada na inserção profissional. O preparo para o mercado aparece condicionado, em grande medida, à iniciativa individual e às experiências externas ao curso. Observa-se, ainda, descompasso entre parte da matriz curricular e as demandas práticas, sobretudo para trajetórias empreendedoras.

Essas percepções dialogam com análises recentes que apontam a permanência das competências cognitivas e socioemocionais como centrais para a empregabilidade, mesmo em contextos de aceleração tecnológica. Tal convergência reforça a necessidade de formação que

articule teoria, prática e aprendizagem contínua, conforme indicado pelo Fórum Econômico Mundial (2025) e pela McKinsey & Company (2024): a aceleração tecnológica não implica redução da relevância do componente humano. O mesmo relatório do Fórum Econômico Mundial indica que habilidades cognitivas e socioemocionais permanecem centrais para a empregabilidade, especialmente em atividades que requerem julgamento, comunicação, coordenação de equipes e resolução de problemas em situações ambíguas. Em continuidade, segundo os participantes:

Eu não identifiquei a existência de suporte institucional estruturado para preparação em entrevistas e processos seletivos, sendo necessário buscar orientação de forma individual junto a professores (Participante 4).

Eu percebo que existem iniciativas fora da sala de aula, como a Innova e outros projetos institucionais, que oferecem apoio e preparação para processos seletivos, principalmente para estudantes interessados em ingressar em grandes organizações (Participante 5).

Eu não identifiquei qualquer tipo de suporte institucional voltado à preparação para entrevistas ou processos seletivos ao longo do curso (Participante 6).

No meu caso, a experiência profissional dos professores contribuiu mais para colegas voltados à atuação em organizações e ONGs, não atendendo de forma equivalente quem tem interesse em empreendedorismo (Participante 4).

Eu percebo que os professores exercem maior influência sobre alunos que pretendem seguir carreira acadêmica ou atuar em grandes empresas, não havendo incentivo direcionado ao empreendedorismo durante o curso (Participante 5).

Eu considero que a influência da experiência profissional dos professores é positiva quando eles possuem atuação no mercado, realidade que se aplica apenas a parte do corpo docente (Participante 6).

Esse achado converge com McKinsey & Company (2024), ao indicar que, em contextos de incerteza e transformação tecnológica, adaptabilidade, julgamento e aprendizagem permanente permanecem determinantes para a inserção e permanência no mercado de trabalho.

Do ponto de vista das tendências de substituição ocupacional, estimativas amplamente citadas indicam que entre 400 milhões e 800 milhões de pessoas podem ser deslocadas por automação até 2030, com necessidade de transição para novas ocupações e aquisição de novas competências. Esse cenário reforça que planos de carreira e políticas de formação devem considerar a convivência com tecnologias automatizadas e a capacidade de gerar valor em atividades complementares às máquinas, em vez de competir diretamente com tarefas repetitivas e rotineiras (McKinsey Global Institute, 2017).

Na sequência, são apresentados os dados obtidos junto aos discentes, com vistas a detalhar suas percepções sobre o curso de administração e a preparação para o mercado de trabalho. A análise desses dados permite aprofundar a compreensão dos limites e potencialidades do curso, à luz das experiências relatadas. Esses resultados complementam a

discussão teórica previamente exposta, contribuindo para a articulação entre evidências empíricas e literatura especializada:

Eu avalio de forma positiva. O mercado possibilita boas vagas para os alunos da UFC, e a instituição tem um peso relevante na inserção profissional (Participante 8).

Vejo semanalmente divulgações de vagas de estágio, tanto pela coordenação do curso quanto por portais institucionais, como o sistema de vagas da UFC. As oportunidades de emprego aparecem menos, mas ainda assim existem (Participante 9).

Eu não conheço esse tipo de suporte oferecido pela instituição. Poderiam existir programas voltados diretamente para a preparação dos alunos para o mercado de trabalho (Participante 8).

Eu nunca vi suporte institucional para preparação em entrevistas ou processos seletivos. Já ouvi falar de workshops oferecidos por entidades externas, mas em horários restritos (Participante 9).

Esse tipo de preparo não é oferecido de forma estruturada pela faculdade (Participante 10).

Eu me sinto preparado para ingressar no mercado de trabalho. Fiz muitos cursos fora da universidade, que me deram o preparo prático necessário para a minha área de atuação (Participante 8).

Eu me sinto preparado mais pelas experiências que tive fora da universidade do que pelo curso. Cerca de 20% da minha preparação veio da graduação, e o restante foi resultado de esforço próprio e experiências externas (Participante 9).

Os depoimentos revelam percepções heterogêneas acerca o curso de administração da UFC. Observa-se o reconhecimento do peso institucional do curso na inserção profissional; contudo, emergem críticas recorrentes relacionadas à limitação de atividades práticas, à fragilidade da articulação com o mercado de trabalho e à ausência de suporte estruturado voltado à empregabilidade. Segundo Rodrigues (2025), a preparação para o mercado ocorre, em grande medida, por meio de iniciativas individuais e experiências externas ao ambiente universitário, o que evidencia a centralidade das competências comportamentais e da capacidade de adaptação como elementos de sustentação da empregabilidade em contextos organizacionais dinâmicos. Essas percepções são expressas nas respostas dos participantes, apresentadas a seguir:

A formação em Administração da UFC atende às exigências do mercado em um nível de 6 em uma escala de 0 a 10 (Participante 8).

Acredito que a contribuição da formação é mínima em relação às exigências atuais do mercado. A formação fica aquém das expectativas (Participante 9).

Vejo que a formação não atende bem às exigências do mercado, principalmente pela ausência de práticas, pela falta de integração com empresas e pela inexistência de disciplinas voltadas a tecnologia e ferramentas digitais (Participante 10).

Acredito que a experiência profissional dos professores influencia na capacidade de trazer a realidade do mercado de trabalho para dentro da sala de aula (Participante 8).

Eu entendo que a influência dos professores na preparação para o mercado depende das metodologias utilizadas. Cada docente adota uma abordagem distinta, o que afeta a conexão do conteúdo com a realidade do mercado de trabalho (Participante 9).

Nesse contexto, competências comportamentais ganham densidade estratégica. Comunicação clara, colaboração, consciência emocional e tomada de decisão em situações complexas tendem a sustentar a coordenação do trabalho em equipes híbridas, a mediação de conflitos e a manutenção do engajamento em cenários de mudança acelerada (McKinsey & Company, 2024; Fórum Econômico Mundial, 2025). A adaptabilidade, em particular, deixa de ser um atributo apenas individual e passa a compor uma competência transversal, vinculada à abertura ao aprendizado, ao ajuste de rotas e à capacidade de operar sob novas regras tecnológicas e organizacionais. A serem indagados sobre: Como você avalia as oportunidades de estágio e de inserção profissional oferecidas ou mediadas pela UFC? os participantes responderam:

Eu acho fraco, porque uma universidade com o peso da UFC não possui um programa estruturado de estágios. Falta uma articulação institucional mais clara para facilitar a inserção dos alunos no mercado de trabalho (Participante 11).

Eu vejo que existem divulgações de vagas de estágio pela universidade, mas não de forma estruturada. As oportunidades aparecem, porém a responsabilidade de buscar, se candidatar e se preparar fica quase toda com o aluno (Participante 12).

Percebo que existem oportunidades de estágio divulgadas pela universidade, mas elas não são organizadas em um programa claro. Muitas vezes a divulgação é pontual, e o aluno precisa buscar por conta própria outras oportunidades fora da instituição (Participante 13).

No Brasil, evidência empírica apontam o desalinhamento entre as competências desenvolvidas na formação acadêmica e aquelas exigidas pelo mercado de trabalho. A insuficiência de profissionais com competências técnicas e comportamentais alinhadas às demandas contemporâneas tende a gerar insegurança na transição entre formação e trabalho, além de ampliar, entre os discentes, a percepção de fragilidade frente a ambientes profissionais que exigem domínio de ferramentas digitais, desempenho sob pressão e habilidades interpessoais.

Esses achados sustentam a necessidade de articulação entre formação acadêmica, diretrizes profissionais e expectativas do mercado, com foco no desenvolvimento integrado de competências técnicas (letramento digital, dados, segurança e uso de tecnologias) e comportamentais (pensamento analítico, criatividade, resiliência, colaboração e liderança). Assim, indagou-se sobre: Você se sente preparado(a) para ingressar no mercado de trabalho após a conclusão do curso? A instituição oferece suporte para preparação em entrevistas e processos seletivos?, obteve-se as seguintes repostas:

Até onde eu sei, a instituição não oferece suporte para preparação em entrevistas ou processos seletivos. Eu não tive conhecimento de nenhuma ação estruturada nesse sentido (Participante 11).

Eu me sinto parcialmente preparado para ingressar no mercado de trabalho. O curso ajuda na compreensão teórica e na formação geral, mas o preparo prático foi construído principalmente fora da universidade (Participante 13).

Eu acho que o maior peso da universidade federal está no currículo em si, que gera status. Esse reconhecimento institucional ajuda, mas não supre totalmente as exigências práticas do mercado (Participante 11).

A experiência profissional dos professores contribui quando eles trazem exemplos reais e situações vividas no mercado. No entanto, isso depende do docente, pois muitos têm atuação mais voltada para a carreira acadêmica (Participante 12).

A análise dos dados indica convergência parcial entre os referenciais teóricos e as percepções dos participantes. As competências comportamentais destacadas pelo Fórum Econômico Mundial (2025), como adaptabilidade, pensamento analítico e aprendizagem contínua, são corroboradas pelos discentes, que as reconhecem como determinantes para a inserção e permanência no mercado de trabalho.

No entanto, observa-se divergência quanto ao desenvolvimento de competências técnicas aplicadas, uma vez que os participantes relatam lacunas na formação prática, em contraste com a ênfase dada pelo Future of Jobs Report 2025 à integração entre tecnologia, dados e qualificação profissional. As falas também convergem com Rodrigues (2025) ao evidenciar que a responsabilidade pela qualificação complementar tem sido transferida ao estudante, diante da ausência de ações institucionais sistemáticas.

Ademais, os achados dialogam com McKinsey & Company (2024) ao confirmar que o componente humano permanece central, ainda que a operacionalização dessas diretrizes ocorra de forma desigual no curso. Dessa forma, constata-se alinhamento teórico quanto às competências requeridas, porém limitações na efetivação institucional dessas orientações do o curso de administração.

4.3 Competências comportamentais e soft skills na formação em Administração

A análise das demandas do mercado em relação à formação em Administração possibilita examinar o grau de alinhamento entre o processo formativo e as competências comportamentais e soft skills exigidas no exercício profissional.

Esse direcionamento desloca o eixo da formação superior para a preparação do egresso frente a situações concretas do ambiente organizacional, marcadas por dinâmicas complexas e interações constantes entre diferentes atores. Nesse contexto, conforme Mota (2025) o

aprendizado acadêmico passa a ser confrontado com expectativas associadas à mobilização de *soft skills* no cotidiano profissional, especialmente no que se refere à resolução de problemas, à atuação em cenários de incerteza e à articulação entre conhecimentos técnicos e comportamentais. Mediante a esse contexto, indagou-se aos participantes: quais competências você considera determinantes para o exercício profissional na área de Administração? Quais lacunas, limitações ou deficiências você identifica na formação oferecida pelo curso de Administração da UFC?

Considero determinante saber lidar com pessoas, com ênfase na inteligência emocional e na capacidade de convivência e trabalho em equipe. Entendo que não se trata, necessariamente, de exercer liderança formal, mas de possuir aptidão para cooperar, conviver e atuar de forma colaborativa no ambiente profissional, competência que, na minha percepção, é pouco abordada ao longo do curso de Administração da UFC (Participante 1).

Identifico lacunas na formação relacionadas ao trabalho em equipe e à falta de domínio de ferramentas utilizadas nas atividades acadêmicas. Na minha experiência, a ausência desse conhecimento prévio faz com que muitos estudantes precisem aprender durante a execução das tarefas, o que compromete o andamento dos trabalhos e evidencia limitações na formação oferecida pelo curso (Participante 2).

Segundo Rodrigues (2025) a formação deixa de ser avaliada exclusivamente pela transmissão de conteúdos teóricos e passa a ser analisada quanto à sua capacidade de desenvolver competências que favoreçam a inserção e o desempenho do administrador no mercado de trabalho.

Em contrapartida, as lacunas evidenciam limitações percebidas pelos participantes quanto à insuficiência de estratégias formativas voltadas ao fortalecimento dessas habilidades. Esse exame contribui para compreender em que medida o curso de administração responde às demandas do mercado e quais dimensões relacionadas às *soft skills* requerem maior aprofundamento no âmbito da graduação, conforme a percepção dos participantes:

Identifico como principal limitação da formação a ausência de práticas que permitam a aplicação concreta dos conteúdos aprendidos. Ao longo do curso, percebo um predomínio excessivo de abordagens teóricas, com pouca vivência em contextos organizacionais reais, o que mantém o aprendizado em um nível abstrato e distante das exigências do mercado de trabalho (Participante 1).

Avalio o desenvolvimento de competências digitais e tecnológicas como muito baixo. A instituição não dispõe de infraestrutura adequada, os computadores frequentemente não funcionam, e concluo o curso sem domínio de ferramentas básicas, como Excel, Canva, recursos digitais usuais e até aplicações de inteligência artificial, o que evidencia uma lacuna relevante na formação oferecida (Participante 3).

Considero que competências como inteligência emocional e criatividade não foram desenvolvidas ao longo da graduação. Não cursei disciplinas voltadas especificamente para esses aspectos, o que limita minha capacidade de lidar com emoções, conflitos e situações que exigem soluções criativas no ambiente profissional (Participante 2).

A análise dos relatos evidencia que o curso de administração apresenta aderência parcial às demandas do mercado, sobretudo no que se refere à base conceitual e ao desenvolvimento do pensamento analítico. Contudo, as falas indicam fragilidades recorrentes na articulação entre teoria e prática, no domínio de ferramentas digitais e no desenvolvimento de competências comportamentais, confirmando a distância entre o ensino superior e as exigências do exercício profissional, conforme apontado pela Confederação Nacional da Indústria (2021): revela que 69% das empresas avaliam que os profissionais recém-formados não atendem plenamente às exigências do cargo, mesmo possuindo diploma de nível superior, em razão da limitada articulação entre teoria e prática.

Esse descompasso também se alinha às reflexões de Anastasiu e Amos (2017), ao demonstrarem que competências voltadas à empregabilidade permanecem pouco sistematizadas nos currículos universitários. Tal constatação reforça a necessidade de ajustes formativos que ampliem a preparação prática e comportamental dos egressos para o contexto organizacional. Foi indagado para os participantes quais competências você considera determinantes para o exercício profissional na área de Administração? Quais lacunas, limitações ou deficiências você identifica na formação oferecida pelo curso de Administração da UFC? entre as competências assinaladas, quais você considera mais desenvolvidas durante o curso? Em continuidade à discussão, apresentam-se, a seguir, dados adicionais da pesquisa que ampliam a análise das percepções dos participantes:

Vejo determinantes a liderança, a capacidade de tomar decisões, analisar riscos e compreender o público da empresa. Também entendo como essencial estar atento ao que acontece no mundo para utilizar essas informações de forma estratégica no negócio (Participante 4).

Acredito que a liderança a principal competência para o exercício profissional em Administração, associada à proatividade. Para mim, administrar exige iniciativa, antecipação de situações e capacidade de conduzir pessoas (Participante 5).

Considero a comunicação fundamental para a área de Administração. Além disso, a interpretação analítica de dados é relevante para quem atua na área financeira, e a criatividade é essencial para quem trabalha com marketing (Participante 6).

As falas evidenciam convergência quanto ao desenvolvimento de competências comportamentais, como liderança, comunicação e trabalho em equipe, majoritariamente associadas a atividades de seminários e trabalhos em grupo. Em contrapartida, os participantes apontam lacunas recorrentes na formação prática, no estímulo ao empreendedorismo e no desenvolvimento de competências digitais.

Também se destaca a percepção de distanciamento entre a formação acadêmica e as demandas concretas do mercado. Essa percepção encontra respaldo na literatura da área, que

indica desalinhamento entre a formação ofertada e as exigências profissionais. Martins-Silva e Silva (2016) demonstram que competências genéricas são amplamente demandadas pelo mercado, embora pouco trabalhadas de modo sistemático na graduação, enquanto Régio (2014) aponta a predominância teórica dos cursos frente à expectativa de aplicação prática no contexto organizacional. Ainda sobre o assunto, os participantes responderam:

Eu considero que competências comportamentais como liderança, comunicação, trabalho em equipe e tomada de decisão são relevantes para o exercício profissional em Administração. No entanto, percebo que o curso contribui apenas de forma geral para o desenvolvimento dessas competências, oferecendo uma visão ampla, mas sem aprofundamento consistente, o que me leva a buscar aprendizado complementar fora da universidade (Participantes 7).

Percebo que desenvolvi adaptabilidade e flexibilidade durante a graduação, especialmente em função da necessidade de lidar com diferentes disciplinas, professores e demandas acadêmicas, bem como de conciliar estudo e outras responsabilidades ao longo do curso (Participante 9).

De forma convergente, os participantes indicam que o curso oferece uma base conceitual ampla, porém com fragilidades na vivência prática, no uso de tecnologias aplicadas e na aproximação efetiva com o mercado. Observa-se que competências comportamentais e técnicas são desenvolvidas de modo parcial, com maior ênfase em atividades teóricas e trabalhos em grupo. Esse cenário leva os discentes a buscarem, fora da instituição, experiências complementares para suprir lacunas formativas.

Esse posicionamento dialoga com Padilla-Delgado, Velasco-Tafur e Ríos-Obando (2024), ao evidenciar que a formação superior, quando não articula conhecimentos técnicos às demandas reais das organizações, limita a atuação profissional. A ausência dessa integração compromete a capacidade do egresso de responder a contextos organizacionais complexos.

De acordo com Matos (2025) a necessidade de alinhar o processo formativo às exigências contemporâneas do mercado administrativo. Ao serem indagados sobre: que ações ou estratégias poderiam ser adotadas pelo curso para fortalecer o desenvolvimento das soft skills ao longo da graduação? Em quais atividades do curso (disciplinas, projetos, estágios, extensões) você percebe maior contribuição para o desenvolvimento dessas competências comportamentais? Ademias, conforme os participantes

As atividades que mais contribuíram foram os trabalhos em grupo e algumas disciplinas que permitiram maior participação e debate entre os alunos (Participante 10).

Houve contribuição principalmente em projetos e disciplinas mais exigentes, ainda que muitas dessas experiências tenham ocorrido de forma negativa, gerando estresse mais do que aprendizado estruturado (Participante 11).

A maior contribuição ocorreu no dia a dia da universidade, dentro das próprias disciplinas (Participante 12).

Os trabalhos em grupo dentro das disciplinas foram as atividades que mais contribuíram para o desenvolvimento das competências comportamentais (Participante 13).

De acordo com Matos (2025) o curso de administração apresenta alinhamento limitado às exigências do mercado no que se refere ao desenvolvimento de competências comportamentais e técnicas. Os relatos indicam que o curso assegura uma base conceitual consistente, sobretudo no estímulo ao pensamento analítico e crítico. Persistem lacunas relacionadas à vivência prática, ao domínio de ferramentas digitais e à sistematização das *soft skills*, conforme apresenta-se abaixo:

O curso deveria investir mais em metodologias práticas, estudos de caso atuais e atividades de extensão, pois essas experiências fora da sala de aula fortalecem mais as competências comportamentais do que o ensino puramente teórico (Participante 10).

Vejo que o curso deveria estruturar melhor as atividades práticas, promover debates mediados de forma saudável, estimular a criatividade e garantir experiências mais equitativas para todos os alunos (Participante 11).

Deveria existir um planejamento voltado para o treinamento e a requalificação dos professores, considerando que a vivência universitária também forma cidadãos (Participante 12).

Acredito que o curso deveria adotar metodologias mais práticas, com problemas reais, maior interação com o mercado e desenvolvimento contínuo das competências comportamentais (Participante 13).

À luz das contribuições teóricas e empíricas analisadas, observa-se consonância entre os autores e as percepções dos participantes quanto à centralidade das competências comportamentais e *soft skills* para o exercício profissional em Administração. As falas corroboram Rodrigues (2025), Mota (2025) e Matos (2025) ao indicarem que comunicação, liderança, trabalho em equipe, adaptabilidade e tomada de decisão são exigências recorrentes do mercado. Entretanto, os relatos também evidenciam lacunas persistentes na formação, sobretudo na articulação entre teoria e prática, no domínio de ferramentas digitais e na sistematização do desenvolvimento dessas competências.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como propósito analisar a percepção dos alunos do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará acerca da aderência entre a formação acadêmica recebida e as exigências do mercado de trabalho contemporâneo. A partir dos dados empíricos coletados e do diálogo estabelecido com a literatura especializada, foi possível construir uma leitura crítica sobre os limites e as potencialidades do processo formativo, considerando as transformações recentes no mundo do trabalho e as competências requeridas para a atuação profissional do administrador.

No que se refere ao objetivo geral, este foi alcançado na medida em que a pesquisa evidenciou, de forma consistente, como os discentes percebem a relação entre a formação acadêmica e as demandas do mercado. Os resultados indicam que o curso de administração oferece uma base teórica ampla e consistente, sobretudo no desenvolvimento do pensamento analítico e crítico, mas apresenta fragilidades no que concerne à aplicação prática dos conteúdos, ao domínio de ferramentas digitais e à sistematização do desenvolvimento de competências comportamentais. Assim, o objetivo principal foi atendido por meio da identificação de convergências e lacunas entre o aprendizado acadêmico e as exigências profissionais percebidas pelos alunos.

Quanto aos objetivos específicos, também se verificou seu cumprimento. O primeiro objetivo, que consistiu em examinar as percepções dos alunos acerca da formação acadêmica para o exercício profissional, foi alcançado a partir da análise detalhada dos relatos dos participantes. Os discentes reconhecem que o curso contribui para a construção de uma visão sistêmica da Administração, mas apontam que essa contribuição ocorre de forma predominantemente teórica, com oportunidades limitadas de vivência prática ao longo da graduação.

O segundo objetivo, voltado à identificação das competências técnicas e comportamentais valorizadas pelo mercado de trabalho atual, foi atendido por meio do confronto entre os referenciais do Fórum Econômico Mundial, a literatura acadêmica e as percepções dos alunos, evidenciando a centralidade de competências como pensamento analítico, adaptabilidade, comunicação, trabalho em equipe, liderança e domínio de ferramentas digitais. Já o terceiro objetivo, que buscou contrastar as demandas do mercado com a formação recebida, foi alcançado ao demonstrar que, embora existam pontos de convergência como a valorização do pensamento crítico persistem lacunas relevantes, sobretudo na formação prática, na integração com o mercado e no desenvolvimento estruturado das soft skills.

Observa-se que o desenvolvimento de competências técnicas aplicadas, como análise de dados, uso de ferramentas digitais, sistemas de informação e práticas financeiras operacionais, ocorre de forma insuficiente no âmbito das disciplinas obrigatórias, levando os alunos a buscarem qualificação complementar fora da universidade. No plano comportamental, competências como trabalho em equipe e adaptabilidade são desenvolvidas de modo indireto, principalmente por meio de trabalhos em grupo, enquanto liderança, comunicação estruturada, criatividade e tomada de decisão em contextos reais aparecem de forma fragmentada.

A pesquisa amplia esse debate ao incorporar a percepção discente como elemento central de análise, oferecendo subsídios para reflexões sobre a atualização das Diretrizes Curriculares, a adoção de metodologias ativas e o fortalecimento da articulação entre ensino, pesquisa e extensão. No campo prático, os resultados indicam a necessidade de maior integração entre universidade e mercado, com fortalecimento de estágios supervisionados, projetos aplicados, parcerias institucionais e experiências formativas que permitam aos alunos mobilizar, de forma concreta, os conhecimentos adquiridos ao longo do curso.

Apesar das contribuições apresentadas, o estudo apresenta limitações que devem ser consideradas. A primeira refere-se ao tamanho reduzido da amostra, composta por 13 participantes, o que restringe a possibilidade de generalização dos resultados para o conjunto dos discentes do curso ou para outras instituições de ensino superior. A segunda limitação diz respeito ao caráter transversal da pesquisa, que captou as percepções dos alunos em um momento específico, não permitindo acompanhar a evolução dessas percepções ao longo do tempo ou após a inserção efetiva no mercado de trabalho.

Ademais, trata-se de uma pesquisa setorial, restrita a uma única instituição, o que limita a comparação com outras realidades acadêmicas e regionais. Soma-se a isso o fato de a investigação basear-se exclusivamente na percepção dos discentes, não contemplando, nesta etapa, a visão de docentes, gestores acadêmicos ou empregadores.

Diante dessas limitações, apresentam-se sugestões para pesquisas futuras. Recomenda-se a realização de estudos com amostras ampliadas e envolvendo múltiplas instituições de ensino, públicas e privadas, de modo a possibilitar análises comparativas sobre o curso de administração no contexto brasileiro. Sugere-se, ainda, o desenvolvimento de pesquisas longitudinais que acompanhem os egressos ao longo de sua trajetória profissional, permitindo avaliar, de forma mais precisa, a efetividade da formação acadêmica na inserção e na progressão no mercado de trabalho.

Outra possibilidade consiste na inclusão de diferentes atores no processo investigativo, como docentes, coordenadores de curso e empregadores, a fim de construir uma análise mais

abrangente sobre a articulação entre formação acadêmica e demandas profissionais. Por fim, recomenda-se aprofundar investigações sobre o impacto de metodologias ativas, projetos de extensão e experiências práticas supervisionadas no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais ao longo da graduação.

Em síntese, os resultados obtidos indicam que o curso de administração da UFC cumpre seu papel na construção de uma base teórica sólida, mas demanda ajustes estruturais e pedagógicos para responder de forma mais consistente às exigências do mercado de trabalho contemporâneo. A articulação entre teoria e prática, o fortalecimento das competências digitais e comportamentais e a ampliação da integração com o mercado emergem como eixos centrais para o aprimoramento da formação do administrador. O estudo, ao dar voz aos discentes, contribui para o debate sobre a qualidade do ensino superior em Administração e oferece subsídios para reflexões institucionais voltadas ao alinhamento entre formação universitária, empregabilidade e desenvolvimento profissional.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Marcelo Corsini. O papel da consultoria estratégica na transformação digital das organizações. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, [S. l.], ano 8, v. XIX, n. 19, p. 1–15, jul./dez. 2025. Disponível em: <https://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/2330/1830>. Acesso em: 13 out. 2025.

ALAM, Md. Jahangir. **An assessment of graduates' skills gap for sustainable employability**. *Cleaner Engineering and Technology*, Amsterdam, v. 17, 2025. DOI: 10.1016/j.clet.2025.100508. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.clet.2025.100508>. Acesso em: 12 dez. 2025.

ANASTASIU, L.; AMOS, A. **How to align the university curricula with the market demands by developing employability skills**. *Education Sciences*, v. 7, n. 3, p. 74–96, 2017. DOI: 10.3390/educsci7030074. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2227-7102/7/3/74>. Acesso em: 6 jan. 2026.

APARECIDA, K.; SILVA, T. **Ensino de Administração: Teaching of Administration: critical reflexions about the Administrator's formation. Enseña de Administración**, p. 161–178, 2019. Universidade Potiguar, 11 out. 2021. Disponível em: <https://blog.unp.br/o-quesao-soft-skills-e-hard-skills-na-carreira//>. Acesso em: 10 nov. 2025.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BARBOSA, Ismael; CARVALHO, Luciana. Inovação e desempenho empresarial: um estudo da relação em empresas brasileiras. **ResearchGate**, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/381913195_Inovacao_e_Desempenho_Empresarial_Um_Estudo_da_Relacao_em_Empresas_Brasileiras. Acesso em: 13 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior**. Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado. Brasília, DF: MEC, 2005. Disponível em: <https://www.gov.br/mec>. Acesso em: 6 jan. 2026.

BRASILEIRO, Ada Magaly Matias. **Como produzir textos acadêmicos e científicos**. 1. ed. São Paulo: Contexto, 2021.

CARNEIRO, Elizabete Costa. **Soft skills e hard skills no curso de Administração no campus da UEMA de Codó**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Estadual do Maranhão, Codó, 2024. Disponível em: <https://share.google/KQh541wractUMeP2q>. Acesso em: 12 dez. 2025.

CARROLL, Archie B. **The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders**. *Business Horizons*, Bloomington, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders. Acesso em: 6 jan. 2026.

CASTAGNARO, Thaís Janaína. **Metodologias ativas e o desenvolvimento de habilidades e competências: estratégias para um ensino contextualizado**. 2021. Dissertação (Mestrado em Docência para a Educação Básica) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Faculdade de Ciências, Campus de Bauru, Bauru, 2021. Disponível em: <https://share.google/yJwK8L52YGQL5Gvqm>. Acesso em: 12 dez. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. São Paulo: Atlas, 2020.

CONTRO, Luca. **O que são soft skills e hard skills na carreira?** Disponível em: <https://blog.unp.br/o-quesao-soft-skills-e-hard-skills-na-carreira/>. Acesso em: 10 nov. 2025.

COSTA, Juan et al. **A importância das soft skills nas organizações**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração) – Escola Técnica Estadual ETEC Irmã Agostina, São Paulo, 2022. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/11647>. Acesso em: 12 dez. 2025.

DAVID, Célia Maria (org.); SILVA, Hilda Maria Gonçalves da (org.); RIBEIRO, Ricardo (org.); LEMES, Sebastião de Souza (org.). **Desafios contemporâneos da educação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015. E-book. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/685d73e9-b58c-4fbf-8a59-5e39714a74a4/content>. Acesso em: 16 jan. 2026.

DORDEVIC, Bojan. **Impact of digital skills on employability**. *Economies*, Basel, v. 13, n. 7, p. 1–18, 2025. DOI: 10.3390/economies13070196. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2227-7099/13/7/196>. Acesso em: 12 dez. 2025.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ELKINGTON, John. *Sustentabilidade: canibais com garfo e faca*. São Paulo: M. Books, 2012.
FACIONE, Peter A. **Critical thinking: a statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction**. Millbrae: The California Academic Press, 1990. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/242279575_Critical_Thinking_A_Statement_of_Expert_Consensus_for_Purposes_of_Educational_Assessment_and_Instruction. Acesso em: 6 jan. 2026.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **Relatório sobre o futuro do trabalho 2025**. Genebra: World Economic Forum, 2025. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-full/3-skills-outlook/>. Acesso em: 12 dez. 2025.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **Relatório sobre o futuro dos empregos 2025: 78 milhões de novas oportunidades de emprego até 2030, mas é preciso melhorar a qualificação das forças de trabalho urgentemente**. Genebra: World Economic Forum, 2025. Disponível em: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2025_Press_Release_PTBR.pdf. Acesso em: 12 dez. 2025.

FRANCISCO, Janayna Souto Leal; COSTA, Francisco José da. A formação acadêmica em administração e marketing no século XXI: reflexões à luz da racionalização. **Revista Reuna**, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 1–21, 2024. Disponível em: <https://reuna.emnuvens.com.br/reuna/article/viewFile/1556/882>. Acesso em: 13 out. 2025.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. Disponível em: <https://minhabiblioteca.com.br/catalogo/livro/74154/contabilidade-gerencial/>. Acesso em: 6 jan. 2026.

GHEZZI, J. F. S. A. et al. **Strategies of active learning methodologies used in the training of nurses and their contributions**. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 74, p. e20201057, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/BnCnYPX9ZQZbqnLQmjM3TJg>. Acesso em: 6 jan. 2026.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

HOHENDORFF, Raquel von. **Hélice quádrupla** (ou quádrupla): uma possibilidade de concretização do ODS 12 através da autorregulação das inovações em um mundo permeado pelo ESG. *Cadernos de Direito Actual*, n. 18, 2022. Disponível em: <https://www.cadernosdedereitoactual.es/index.php/cadernos/article/view/824/405>. Acesso em: 13 out. 2025.

JOHNSON, David W.; JOHNSON, Roger T. **Learning together and alone: cooperative, competitive, and individualistic learning**. 5. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1999. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/David-Johnson-113/publication/233042843_Learning_Together_and_Alone_Overview_and_Meta-analysis/links/543195680cf277d58e982b65/Learning-Together-and-Alone-Overview-and-Meta-analysis.pdf. Acesso em: 6 jan. 2026.

KHOLIFAH, Nur. **Unlocking workforce readiness through digital skills and employability**. *Journal of Vocational Education & Training*, Londres, 2025. DOI: 10.1080/13636820.2025.2350353. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13636820.2025.2350353>. Acesso em: 12 dez. 2025.

LEITE, Fernanda Moreira. **A importância da formação acadêmica em Administração no mercado de trabalho: desafios e oportunidades**. 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/retrieve/3d11dcb3-c8a7-4bf0-8305-b6caafba9f35/20566.pdf>. Acesso em: 13 out. 2025.

LIMA, Marcella Grangeiro. Inovador, emocional ou tecnológico? O comportamento dos consumidores no futuro. **Revista Multidisciplinar do UniSantaCruz**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 1–22, 2024. Disponível em: <https://periodicos.unisantacruz.edu.br/index.php/revmulti/article/download/439/443/765>. Acesso em: 23 jan. 2026.

LOURENÇO, Maria Eduarda Martini; DI GENOVA, Raissa; ROQUE, Andreza Santoro; COSTA, Eduardo Nemi; CARDOSO, Patrícia Aparecida Maschio; GONÇALES, Edson José; BATISTA, Abner Maicon Fortunato; MACEDO, Karla Gonçalves. O papel da

sustentabilidade na administração: a implicação prática das estratégias organizacionais de sustentabilidade alinhadas aos objetivos da Agenda 2030. **Revista Contemporânea**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 1–15, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/3471/2757>. Acesso em: 13 out. 2025.

MARTINS-SILVA, Priscilla de Oliveira; SILVA, Carlos Eduardo Guerra. **As competências exigidas pelo mercado de trabalho e a contribuição da formação superior em Administração**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, [2016]. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br>. Acesso em: 6 jan. 2026.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTA, Andressa Lino de Souza. **Educação de jovens e adultos + qualificação profissional: uma avaliação em profundidade da política educacional em uma escola estadual do município de Fortaleza**. 2025. Dissertação (Mestrado em Avaliação de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2025. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/82444/3/2025_dis_alsmota.pdf. Acesso em: 16 jan. 2026.

OLIVEIRA, Alice Gouveia de; SOUZA, Bruna Stefany Campos de; ANDRADE, Paula Manuella. **A insuficiência de profissionais com as competências técnicas e comportamentais exigidas pelo mercado de trabalho atual**. Revista Foco, v. 18, n. 8, e122, 2025. DOI: 10.54751/revistafoco.v18n8-122. Disponível em: <https://share.google/cJsbZvZPSqefDnCsU>. Acesso em: 14 jan. 2026.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **OECD skills outlook 2019: thriving in a digital world**. Paris: OECD Publishing, 2019. DOI: 10.1787/df80bc12-en. Disponível em: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/oecd-skills-outlook-2019_c8896fe0/df80bc12-en.pdf. Acesso em: 6 jan. 2026.

PADILLA-DELGADO, Lina Marcela; VELASCO-TAFUR, Ximena Fernanda; RÍOS-OBANDO, José Fabián. **Generic and specific competencies: analysis and interaction from business administration for the tourism sector**. Cogent Education, Sept. 2024. DOI:10.1080/2331186X.2024.2393519. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2024.2393519>. Acesso em: 6 jan. 2026.

RÉGIO, Marisa Leal Silva. **Competências profissionais exigidas pelo mercado e a contribuição do curso de Administração**. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas, v. 19, n. 1, p. 153-172, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br>. Acesso em: 6 jan. 2026.

ROCHA, Daiane T. O.; VIRGÍLIO, Milena O.; LIMA, Edy C. S. O papel das habilidades interpessoais no desenvolvimento pessoal e profissional: estudo de caso. **Revista de Gestão**

Empresarial, [S. l.], 2024. Disponível em:

https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/31740/1/gestao_empresarial_2024_2_daiane_tamires_oscar_rocha_o_papel_das_habilidades_interpessoais_no_desenvolvimento_pessoal.pdf. Acesso em: 13 out. 2025.

RODRIGUES, Rafaela dos Reis. **A contribuição do estágio não obrigatório para a empregabilidade no curso de Secretariado Executivo**: a percepção de gestores da

Universidade Federal do Ceará. 2025. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2025.

Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/83167/3/2025_dis_rrrodrigues.pdf.

Acesso em: 16 jan. 2026.

SILVA, Jucilaine Laiara de Oliveira; SOARES, Maria Maryana de Oliveira; PEREIRA, Ana Márcia Batista Almeida. Percepção dos discentes de administração acerca da relação entre teoria e prática no Centro Acadêmico do Agreste. **Journal of Perspectives in Management**, v. 4, p. 2-14, 2020. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/352677353_Percepcao_dos_Discentes_de_Administracao_Acerca_da_Relacao_entre_Teoria_e_Pratica_no_Centro_Academico_do_Agreste. Acesso em: 14 jan. 2026.

SIMON, Herbert A. **Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations**. 3. ed. New York: Free Press, 1977. Disponível em:

<https://jespersimonsen.dk/Downloads/Simon-introduction.pdf>. Acesso em: 6 jan. 2026.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. Disponível em:

<https://periodicos.ufjf.br/index.php/revistainstrumento/article/view/18638>. Acesso em: 6 jan. 2026.

TEE, Pei Kee. **Demand for digital skills, skill gaps and graduate employability**. *BMC Public Health*, Londres, v. 24, e11387931, 2024. Disponível em:

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11387931/>. Acesso em: 12 dez. 2025.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of jobs report 2023**. Geneva: World Economic Forum, 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org>. Acesso em: 6 jan. 2026.

YORKE, Mantz; KNIGHT, Peter T. **Embedding employability into the curriculum**. York: Higher Education Academy, 2006. Disponível em:

<https://www.qualityresearchinternational.com/esecttools/esectpubs/Embedding%20employability%20into%20the%20curriculum.pdf>. Acesso em: 6 jan. 2026.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “A lacuna entre academia e mercado de trabalho: a percepção de discentes do curso de administração na Universidade Federal do Ceará (UFC).”

Sua participação é voluntária, anônima e os dados serão utilizados apenas para fins científicos. O tempo médio de resposta é de 5/10 minutos.

BLOCO 1 – CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

(Bloco de apoio analítico – contextualização das percepções)

1. Você concorda em participar desta pesquisa?

- Sim
- Não

2. Qual é a sua faixa etária?

- 20 anos
- 21 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 anos ou mais

3. Qual é o seu gênero?

- Feminino
- Masculino
- Outro
- Prefiro não informar

4. Como você se autodeclara em relação à cor/raça?

- Branca
- Preta
- Parda
- Amarela
- Indígena
- Prefiro não informar

5. Em qual faixa de semestre você se encontra atualmente no curso de Administração?

- 3º ao 5º semestre
- 6º ao 7º semestre
- 8º ao 9º semestre

6. Você exerce atualmente alguma atividade profissional?

- Não trabalho
- Estágio remunerado
- Trabalho em tempo parcial
- Trabalho em tempo integral

7. Qual é a sua renda familiar mensal?

- Até 3 salários mínimos
- De 3 a 5 salários mínimos
- De 5 a 10 salários mínimos
- Acima de 10 salários mínimos
- Prefiro não informar

8. Você já realizou ou está realizando estágio na área de Administração?

- Sim
- Não

9. Você pretende atuar profissionalmente na área de Administração após a conclusão do curso?

- Sim
- Não tenho certeza
- Não pretendo

BLOCO 2 – FORMAÇÃO ACADÊMICA E PREPARAÇÃO PROFISSIONAL

(Objetivo específico A – dimensão interna)

1 Como você avalia a contribuição do curso de Administração da UFC para o desenvolvimento de competências técnicas exigidas pelo mercado de trabalho, como finanças, marketing, análise de dados e gestão? Explique sua percepção.

2 De que forma o curso de Administração da UFC contribui — ou não — para o desenvolvimento de competências comportamentais, como liderança, comunicação, trabalho em equipe e tomada de decisão?

3 Na sua percepção, os conteúdos das disciplinas estão alinhados às exigências do contexto profissional atual? Justifique sua resposta, apresentando exemplos, se pertinente.

4 Como você avalia as metodologias de ensino adotadas ao longo do curso em relação à aplicação prática dos conhecimentos adquiridos?

5 De que maneira o curso estimula o desenvolvimento do pensamento crítico e a capacidade de resolver problemas organizacionais?

BLOCO 3 – ARTICULAÇÃO ENTRE FORMAÇÃO ACADÊMICA E MERCADO DE TRABALHO

(Objetivos específicos B e C – dimensão externa e comparativa)

1 Como você avalia as oportunidades de estágio e de inserção profissional oferecidas ou mediadas pela UFC para alunos do curso de Administração?

2 A instituição oferece algum tipo de suporte para a preparação em entrevistas e processos seletivos? Caso afirmativo, descreva como esse suporte ocorre. Caso negativo, apresente sua percepção.

3 Você se sente preparado(a) para ingressar no mercado de trabalho após a conclusão do curso? Justifique sua resposta.

4 Na sua avaliação, em que medida a formação em Administração da UFC atende às exigências atuais do mercado de trabalho?

5 Como a experiência profissional dos professores influencia sua preparação para o mercado de trabalho ao longo do curso?

BLOCO 4 – COMPETÊNCIAS, LACUNAS E APROXIMAÇÃO COM O MERCADO *(Objetivos específicos B e C – identificação de lacunas)*

1 Quais competências você considera determinantes para o exercício profissional na área de Administração? Explique sua escolha.

2 Quais lacunas, limitações ou deficiências você identifica na formação oferecida pelo curso de Administração da UFC?

3 Na sua opinião, quais conteúdos ou experiências práticas deveriam ser fortalecidos na formação acadêmica para melhor atender às exigências do mercado de trabalho?

4 Como você avalia o desenvolvimento de competências digitais e tecnológicas ao longo do curso de Administração?

5 De que forma o curso poderia ampliar a integração com organizações, empresas ou projetos externos?

BLOCO 5 – COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E SOFT SKILLS *(Baseado no Fórum Econômico Mundial)*

1 A seguir estão listadas competências comportamentais apontadas pelo Fórum Econômico Mundial como relevantes para o mercado de trabalho. Assinale aquelas que você considera ter desenvolvido ao longo do curso de Administração da UFC:

- Pensamento analítico
- Pensamento crítico
- Criatividade
- Resolução de problemas complexos
- Comunicação
- Liderança
- Trabalho em equipe
- Inteligência emocional
- Adaptabilidade e flexibilidade
- Tomada de decisão

2 Entre as competências assinaladas, quais você considera mais desenvolvidas durante o curso? Explique.

3 Quais dessas competências você considera pouco desenvolvidas ou não desenvolvidas ao longo da formação acadêmica?

4 Em quais atividades do curso (disciplinas, projetos, estágios, extensões) você percebe maior contribuição para o desenvolvimento dessas competências comportamentais?

5 Que ações ou estratégias poderiam ser adotadas pelo curso para fortalecer o desenvolvimento das soft skills ao longo da graduação?