

# O PERFIL DO EGRESSO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E A EMPREGABILIDADE: UM ESTUDO NA REGIÃO MEIO-OESTE DE SANTA CATARINA

*The profile of the graduate of the Administration Course and employability: a study in the Midwest region of Santa Catarina*

Melissa de Oliveira<sup>1</sup>  
Graciele Tonial<sup>2</sup>  
Juliano Danilo Spuldaro<sup>3</sup>

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar se as habilidades e competências do perfil do egresso do Curso de Administração condizem com o perfil demandado pelas empresas e o mercado de trabalho. Relacionando os principais itens do perfil normatizado pelo conselho nacional de educação com demandas técnicas da profissão e do ambiente de negócios. A abordagem de pesquisa é caracterizada como qualitativa. Os dados foram coletados por meio de acesso a documentos eletrônicos e entrevistas em profundidade, com roteiro semiestruturado. Para análise dos dados se utilizou da técnica de análise de conteúdo por meio da categorização das variáveis, e uso da estratégia de triangulação de dados. Os resultados delimitam como principais competências esperadas pelo mercado de trabalho: empreendedorismo, comportamento empreendedor, liderança e visão sistêmica. Acredita-se ser necessário utilizar metodologias ativas no processo de ensino-aprendizagem, inserindo práticas que proporcionem maior aproximação entre a academia e as empresas. Palavras-chave: Empregabilidade. Curso de Administração. Perfil do Egresso.

## *Abstract*

*This study aims to analyze if the skills and competences of the graduate profile of the course of administration are consistent with the profile demanded by companies and the work market. Relating the main items of the profile normalized by the national education council with technical demands of the profession and the business environment. The research approach is characterized as qualitative. Data were collected through access to electronic documents and interviews, with a semi-structured script. To analyze the data, we used the technique of content analysis through the categorization of variables, and use of the data triangulation strategy. The results delimit as the main competencies expected by the labor market: entrepreneurship, entrepreneurial behavior, leadership and systemic vision. It is believed that it is necessary to use active methodologies in the teaching-learning process, inserting practices that provide a closer approximation between academia and companies.*

*Keywords: Employability. Administration course. Graduate Profile.*

Recebido em 18 de fevereiro de 2019

Aceito em 18 de março de 2019

<sup>1</sup> Graduanda no Curso de Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina; melissadeoliveira@outlook.com.br

<sup>2</sup> Mestre pela Universidade do Vale do Itajaí; Doutoranda na Universidade Federal de Santa Catarina; Professora na Universidade do Oeste de Santa Catarina; graciele.tonial@unoesc.edu.br

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas; Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná; Professor na Universidade do Oeste de Santa Catarina; juliano.spuldaro@unoesc.edu.br

## 1 INTRODUÇÃO

Observando a competitividade organizacional, a globalização dos mercados, as novas tecnologias de informação e a nova economia baseada no conhecimento, torna-se imprescindível para as organizações selecionar e reter talentos com competências e habilidades diferenciadas. Percebe-se, assim, a necessidade da contratação de profissionais na área de gestão, dinâmicos, proativos, com visão sistêmica, características empreendedoras, e de acordo com Kopelke e Boeira (2016), capacidade reflexiva, crítica, lógica, ética, analítica e criativa.

Nesse sentido, o perfil do egresso dos cursos de administração, deve estar articulado com a formação acadêmica e as exigências da prática profissional, o que se torna um desafio para universidades, egressos e empresas. Pois, de acordo com Cassol *et al.* (2017), as organizações passam a exigir dos colaboradores competências atreladas a novos conhecimentos, habilidades e atitudes, adequadas ao ambiente turbulento, competitivo e dinâmico vivenciado pelas organizações.

Assim, essa nova realidade organizacional vem impondo transformações ao sistema educacional. Conforme Nunes (2011), tal constatação vem norteando a definição dos atuais perfis profissionais nas organizações e da aparente tentativa de maior integração entre esses perfis e os processos de formação e educação, servindo de base para o desenvolvimento de programas e currículos da educação nacional.

Apesar dessa preocupação crescente com o tema e da valorização da questão da empregabilidade pelas empresas, IES e estudantes, nem sempre são claras as indicações quanto ao que efetivamente se considera ser empregável no âmbito gerencial. A percepção da imprecisão das informações referentes aos perfis profissionais efetivamente demandados pelos empregadores ao contratarem seus gerentes/administradores motivou a realização desta pesquisa (LEMOS; PINTO, 2008).

Oliveira, Lourenço e Castro (2015), Silva e Caeiro (2012) e Kopelke e Boeira (2016) apontam quão fundamentais se mostram as discussões e reflexões acerca do ensino de Administração no Brasil, com vistas a conferir maior identidade ao campo e torná-lo mais autêntico. Ainda, Kopelke e Boeira (2016) sugerem que se realizem estudos empíricos que possibilitem avaliar quais lacunas existem no ensino de administração nos diversos formatos de cursos existentes e regiões do Brasil, para que se possa corroborar com a qualidade de ensino de administração no Brasil.

Portanto, conhecer as exigências do mercado de trabalho é um caminho para entender os critérios adotados pelas empresas ao selecionarem seus funcionários, contribuindo, assim, para o delineamento do perfil do profissional empregável, na área de administração de empresas. Assim, esta pesquisa define seu objetivo, que é analisar se as habilidades e competências do perfil do egresso do Curso de Administração condizem com o perfil demandado pelas empresas e o mercado de trabalho.

Oferecendo como contribuição prática aos profissionais que atuam ou pretendem atuar na área gerencial das grandes empresas, bem como às IES em seu esforço para aproximar a formação oferecida aos futuros administradores das exigências do mercado de trabalho, elementos identificados como essenciais à formação de um administrador.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 PERFIL DO EGRESSO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

As constantes mudanças ocorridas no meio empresarial geram demanda por profissionais cada vez mais preparados para atuarem em um ambiente de negócios globalizado e em rápida transformação. Segundo Silva (2012), várias pesquisas comprovam a existência da lacuna entre o perfil do concluinte do Curso de Administração e as exigências do mercado e da sociedade.

Silva (2012) observa que o atual mercado de trabalho e as pressões sociais para dinamizar o ensino na sala de aula geram a necessidade de mudanças no processo de ensino-aprendizagem da Administração no Brasil. Várias críticas são feitas ao atual padrão de ensino, frequentemente rotulado como um modelo mecanicista, centrado no aprendizado passivo.

Lombardi *et al.* (2011) sugere que os profissionais devem ser capazes de dominar novas tecnologias, utilizar racionalmente os recursos, tomar decisões em situações de pressão e risco, inovar, entre tantos outros desafios apresentados no mercado de trabalho. São, ainda, exigidas dos profissionais articulações eficientes de conhecimentos, habilidades e atitudes que o campo de atuação demanda.

Kopelke e Boeira (2016) observam de forma crítica que a realidade dos cursos de graduação em Administração em território nacional parece estar bem distante dos ideais almejados pelas Diretrizes Curriculares Nacionais, talvez por uma ênfase excessiva nos componentes curriculares funcionais e nas metodologias gerenciais. Como consequência, graduados em Administração aparentam ter limitada capacidade de avaliar criticamente seus atos e limitações para propor soluções aos dilemas enfrentados pela sociedade contemporânea.

Provinciali *et al.* (2005) destacam como os principais fatores das deficiências do administrador recém-ingressado no mercado de trabalho a desarticulação entre teoria e prática, a distância entre a formação e as exigências do mercado, a falta de incentivo à pesquisa e a desarticulação entre os componentes curriculares da grade curricular.

Essas discussões corroboram com a preocupação central desta pesquisa, que se preocupa em estudar a relação entre a formação curricular em Administração e as demandas mercadológicas contemporâneas.

## 2.2 EMPREGABILIDADE

A partir do conceito de empregabilidade que é caracterizada pela capacidade de adequação do profissional ao mercado de trabalho, sendo proporcional a sua adaptação ao mercado (ALMEIDA, 2006). É importante observar que as preocupações com o emprego se encontram localizadas no centro do sistema educativo de várias maneiras.

O mundo do trabalho está em constante mutação e exige dos profissionais nele inseridos competências cada vez mais complexas, que os tornem capazes de articular conhecimentos, habilidades e atitudes para a resolução de problemas em seu campo de atuação. No âmbito das empresas, as inovações tecnológicas, a globalização da economia e os formatos de comunicação em rede trouxeram novas formas de organização do trabalho em que a preocupação está em obter resultados cada vez mais efetivos (GODOY; FORTE, 2007).

A partir desse panorama, intensificam-se os esforços individuais e institucionais com vistas a adequar a formação profissional à demanda do mercado de trabalho. A expectativa por se atingir a empregabilidade passa a orientar tanto as aspirações do jovem profissional, ansioso por garantir sua vaga nesse disputado mercado, quanto as ações das instituições de ensino superior (IES), visando aumentar as chances de seu egresso se inserir no mundo produtivo.

Apesar da preocupação crescente com o tema e da valorização da questão da empregabilidade pelas empresas, IES e estudantes, nem sempre são claras as indicações quanto ao que efetivamente se considera ser empregável no âmbito gerencial. A percepção da imprecisão das informações referentes aos perfis profissionais efetivamente demandados pelos empregadores ao contratarem seus gerentes/administradores motivou a realização desta pesquisa (LEMOS; PINTO, 2008).

## 3 MÉTODO

Quanto à abordagem de pesquisa utilizada neste estudo se caracterizou como qualitativa. O nível de análise da pesquisa é o organizacional, e a unidade de análise foi composta por gestores de empresas, selecionados aleatoriamente, cadastrados na Associação Comercial e Industrial do Oeste Catarinense (ACIOC) de Joaçaba que abrangem os Municípios de Luzerna, Joaçaba e Herval d'Oeste.

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado com 12 gestores de empresas de diversos segmentos localizadas na região Meio-Oeste de Santa Catarina, as quais possuem em seu quadro funcional alunos egressos do Curso de Administração. O instrumento de coleta de dados foi validado por meio de um teste-piloto aplicado a parte da amostra selecionada, o que permitiu melhorar a formulação das proposições, bem como minimizar eventuais ambiguidades de linguagem, caso necessário.

Os dados secundários foram buscados na literatura pertinente ao tema, por meio de livros, artigos, documentos eletrônicos referentes às diretrizes curriculares nacionais do Curso de Administração, entre outros.

Respeitado o design da pesquisa a coleta e a análise de dados aconteceu da seguinte forma: a) levantamento bibliográfico sobre a temática; b) levantamento de dados para identificar as empresas associadas da ACIOC; c) aplicação de instrumento de pesquisa aos gestores das empresas; d) ordenamento, análise e avaliação dos dados coletados.

O processo de análise e interpretação dos dados foi referenciado nas teorias vigentes relacionadas ao tema de pesquisa, bem como nas inferências dos pesquisadores a partir dos dados coletados, utilizando-se de procedimentos interpretativos para dados qualitativos.

As informações obtidas mediante aplicação dos instrumentos foram analisadas de forma qualitativa e individualizada a partir da transcrição das entrevistas, triangulando com as demais técnicas de pesquisa, o que possibilitou delimitar as categorias de análises, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Categorização das habilidades e competências

Categorias de análise	Competências.
Categoria 1 – Empreendedorismo.	Empreender, antecipando-se e promovendo transformações econômicas, sociais e tecnológicas.
Categoria 2 – Pensamento Estratégico.	Reconhecer e definir problemas, pensar estrategicamente, transferir e generalizar conhecimentos em diferentes graus de complexidade, operacionalizando o processo de tomada de decisão.
Categoria 3 – Liderança.	Realizar consultoria em gestão e administração em nível gerencial, organizacional, estratégico e operacional.
Categoria 4 – Responsabilidade social, ética.	Internalizar valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional.
Categoria 5 – Comunicação, negociação.	Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.
Categoria 6 – Compreensão do meio social, ambiental, político, econômico e cultural.	Compreender o meio social, ambiental, político, econômico e cultural e tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente.
	Habilidades.
Categoria 7 – Visão sistêmica.	Habilidade em demonstrar compreensão do todo administrativo, de modo integrado, sistêmico e estratégico, bem como de sua relação com o ambiente externo.
Categoria 8 – Flexibilidade, adaptabilidade.	Habilidade em resolver situações com flexibilidade e adaptabilidade diante dos problemas e desafios organizacionais.
Categoria 9 – Tomada de decisão, assumir riscos, iniciativa.	Habilidade em ordenar atividades e programas, de decidir entre alternativas e de identificar e dimensionar riscos.
Categoria 10 – Pensamento rápido, crítico e analítico	Habilidade na utilização de raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e formulações matemáticas e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos.

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados das DCNs (BRASIL, 2005).

## 4 RESULTADOS

Os dados foram analisados a partir da delimitação de categorias extraídas na pesquisa de campo realizada neste trabalho estabelecidas no Quadro 1.

Conforme Kopelke e Boeira (2016), as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) dos Cursos de Administração no Brasil (BRASIL, 2005) estabelecem um conjunto de competências e habilidades a serem desenvolvidas entre estudantes de graduação. Tais competências compreendem o domínio de técnicas funcionais típicas da administração.

Quando questionado aos entrevistados sobre o tema comportamento empreendedor, os entrevistados relataram que é necessário ao profissional da área de gestão um perfil intraempreendedor, que adentre aos objetivos organizacionais e prospecte e sugira inovações, melhorias, novos projetos nas organizações. Observa-se isso nos relatos dos entrevistados:

Perfil empreendedor, perfil intraempreendedor, que é aquela pessoa que é empreendedor dentro de um negócio de uma empresa. Essa nova geração totalmente ligada a tecnologias, estão sempre inovando, sempre correndo atrás de alguma coisa nova. (E10).

Empreendedorismo [...] tem a ver com inconformismo. O empreendedor não se conforma, ele quer coisa nova, ele vai atrás, ele vai lá e cria. Então, para nós é tudo que nós buscamos em todos os níveis. (E6) (informações verbais).

As respostas dos entrevistados corroboram o que Zago, Souza e Bezerra (2007) destacam, que além das habilidades técnicas, as comportamentais (ou sociais) são de fundamental relevância para o mercado, entre estas o espírito empreendedor e a disponibilidade são as características mais requisitadas no momento da contratação.

Com relação ao pensamento estratégico, os autores Sobral e Peci (2013) conceituam como o processo dinâmico e flexível que busca detectar continuamente novas oportunidades ou ameaças, que não se resumem aos mecanismos racionais, sistemáticos e metódicos do planejamento estratégico.

De acordo com as empresas, o jovem não tem facilidade para reconhecer e definir os problemas, os gestores em sua maioria observam certas dificuldades em associar a teoria aprendida com as práticas trabalhadas, em contrapartida, a minoria que identifica possíveis falhas não consegue apresentar solução, conforme os relatos:

É mais fácil trazer só o problema mas não junto a solução. Identifica, mas, às vezes, tem dificuldade de trazer uma solução junto, que é algo que a gente entende que tem que trabalhar. (E8).  
Sai com bastante base teórica mas não sai pronto pro mercado. Olha, eu diria que sim eles têm essa... base teórica, esse conhecimento e [...] eu acho que, aliando essa base teórica com um pouquinho da prática, acho que isso é fundamental para as mudanças hoje, sabe? (E3) (informações verbais).

Na visão dos entrevistados a liderança é desenvolvida durante a vida profissional; com algumas exceções existem os líderes natos. Muitos mencionaram que o período escolar, até mesmo a Universidade, proporcionam chances para quem possui esse perfil de assumir papéis que identificam os futuros líderes das empresas. Não obstante a isso, algumas pessoas apresentam características desse perfil, que se forem trabalhadas podem tornar um líder.

Eu acredito que a liderança, ela é desenvolvida, né, não é que a pessoa nasce com ou sem ser líder né [...] eu vejo que algumas pessoas [...] elas têm algumas características facilitadoras nesse processo de desenvolvimento de liderança né, talvez pela questão familiar como isso foi desenvolvido dentro da família, pela participação que essa criança/adolescente teve em comunidades ou, enfim, projetos. Acho que isso faz a diferença, a formação escolar dela também. Que a gente visualiza que algumas pessoas realmente têm mais esse perfil. Mas ele é desenvolvido com a prática sem dúvida, né. (E5).  
Os alunos poderiam ser colocados mais a prova da sua própria liderança, de que forma? [...] com mais seminários, com mais visitas, sair mais da universidade. Então essa questão de liderança [...] na minha visão a liderança, ela é uma condição aprendida, e como eu aprendo? Com treino, na rotina. (E4) (informações verbais).

“Responsabilidade social é uma obrigação que as empresas têm com a sociedade. Tenta alinhar as metas organizacionais de longo prazo com o que é bom para a sociedade.” (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).

A partir desse conceito as empresas reconhecem, apesar de algumas delas não possuírem esse viés de responsabilidade social, que é um tema de extrema importância, cada vez mais necessário respeitar os pilares da sustentabilidade, afirmam que os egressos do curso não estão preparados para lidar com essa questão e precisam desenvolver essa competência.

Então, acho que é um conjunto, tanto a empresa tem que estar envolvida quanto a sua equipe de trabalho, seus colaboradores. Digamos que parcialmente sim, que também é uma habilidade que eles vão ter que desenvolver e muito, né. (E2).  
“Que saem de lá com esse olhar eu não sinto assim que tenha uma sugestão ou algo que a gente possa fazer de diferente é algo que a gente vem fazendo e que continua assim nada de novo. Porque, assim, não é que às vezes a empresa não vai participar mas às vezes a gente está com o foco do nosso dia a dia que a gente não olha para fora.” (E8) (informações verbais).

Com relação à ética, os pesquisados responderam que é um assunto delicado e que depende de cada um, entretanto, percebem essa competência em seus profissionais, enfatizaram que na região em que vivemos a cultura evidente vivencia e respeita os valores morais e éticos. Zago, Souza e Bezerra (2007) observam a relevância para diferenciação no mercado de trabalho quanto às competências relacionadas à ética, proatividade, comprometimento e relacionamento, destacando estas como características mais requisitadas no momento da contratação.

Sim, isso a gente vê. Mas a gente vê que isso a Universidade coloca, ensina, e nossa região também é muito aquele jeito antigo, mas, assim, “que vale o fio do bigode”, que a tua palavra, tua postura tem o valor. (E6).

Eu vejo assim isso aprende de berço; acho que qualquer lugar que você for, em qualquer empresa você tem que trabalhar dessa forma. Então é o mínimo de cidadão e como pessoa que você espera de alguém. (E11) (informações verbais).

Saber utilizar a comunicação é essencial em virtude do exercício profissional do Administrador. Conforme Dubrin (2001), a qualquer momento as pessoas recebem e enviam informações a cada interlocutor. Do ponto de vista dos entrevistados a comunicação depende do perfil comportamental das pessoas. Dessa forma, alguns conseguem comunicar-se fluentemente, já outros possuem dificuldades para se expressar, sobretudo, necessitam de melhoria contínua.

Que é a arte de se comunicar, de se expressar, que é muito sutil e que poderia ser aprendido melhor na universidade, sabe. As pessoas precisam buscar fora da universidade essas competências. Na minha visão poderia ser muito amplo nesse sentido. (E4).

A gente vê que tem algumas pessoas que têm isso e outras que precisam desenvolver, e a gente percebe que quando a pessoa se interessa por isso, a pessoa vai atrás, é um salto que não tem tamanho. (E6) (informações verbais).

Com relação à competência e habilidade para negociação, conforme os relatos dos entrevistados, percebe-se como uma competência que precisa ser melhorada, principalmente conforme destacam alguns entrevistados em razão do novo perfil e característica da nova geração de jovens. Para Robbins, De Cenzo e Wolter (2014), “negociação é um processo em que duas ou mais partes com preferências e prioridades diferentes devem tomar uma decisão conjunta e chegar a um acordo.”

Algumas habilidades sim e outras precisam ser melhoradas, que ainda nós percebemos muita imaturidade, né. Porque essa geração que está chegando aí, ela é ousada, ela é impaciente. Só que aí algumas características ficam a desejar, principalmente a imaturidade, numa negociação que tem que se impor, então algumas coisas ainda precisam ser melhoradas.” (E2).

Técnicas de negociação acho que eles podem evoluir. A negociação, é um ganha ganha né, não tem como só vocês cederem ou só o cliente ceder, tem que ter um meio termo. Mas e quem vai fazer essa condução, essa negociação, tanto com fornecedores quanto com clientes? Então isso tem que ser trabalhado um pouco mais pelo perfil realmente nas situações que a gente precisa, né. (E8) (informações verbais).

Sobre conhecer e compreender o cenário atual e globalizado em que as organizações estão inseridas, nos mais diversos ambientes, social, ambiental, política, econômica e cultural, os autores Sobral e Peci (2013) reiteram que o ambiente é uma força poderosa com impacto na trajetória das organizações. Cabe aos administradores monitorarem e analisarem o ambiente organizacional para detectar potenciais oportunidades e ameaças para suas organizações.

Tendo em vista as exposições dos entrevistados, nota-se que os egressos possuem compreensão dos meios sociais, ambientais, políticos, econômicos e culturais limitados a sua área, porém grande parte não contribui com decisões e/ou sugestões estratégicas para o crescimento da organização.

A política, a economia giram muito rápido, né... Então talvez o que você aprendeu lá no primeiro ano do curso já é totalmente diferente. Isso tem que ser atualizado constantemente. [...] A economia tem que ser debatido de forma exaustiva, porque é o que reflete todos os dias no nosso cotidiano aqui, é economia, é questão política; tem que ter mais formas, debates. (E3).

Há participação deles, assim, da administração [...] e eu acho que isso engrandece muito, bastante. Não que os formados em outras áreas não tenham isso, mas é um olhar um pouco mais profundo, assim, sabe? Eu vejo as coisas que estão acontecendo no cenário macroeconômico. Eles conseguem absorver mais isso e trazer e ajudar. (E8) (informações verbais).

Dubrin (2001) explica que “a visão sistêmica baseia-se no conceito de que uma organização é um sistema de partes inter-relacionadas. Se você ajustar uma parte do sistema, as outras partes serão automaticamente afetadas.” Os entrevistados observam que é uma habilidade essencial, porém os jovens não possuem essa visão do todo organizacional, conforme os relatos apresentados a seguir:

Eu acredito que isso não é um perfil forte neles, assim, tá. Acredito que muita coisa ainda a gente tenha que explicar, sabe? Eles têm muito a limitação. Estou aqui no Recursos humanos, eu acho que o recursos humanos tem que andar. (E7).

São poucas as pessoas que têm visão “Ah, mas isso aqui poderia ser feito diferente”, que contribuam com sugestões. (E9) (informações verbais).

Com relação à flexibilidade e adaptabilidade dos egressos quanto ao ambiente de trabalho, de forma geral, estão satisfazendo às necessidades das organizações. Ainda, comentaram que, mesmo que eles tenham dificuldade, para o jovem, é mais fácil se adaptar às mudanças.

Existe uma resistência natural; é comum em qualquer ser humano, né, independente da mudança, existe um “medinho”; mas me parece que os jovens passam a fase de superação do medo muito mais rapidamente. (E10).

De alguma forma surgem algumas situações que vão se aprendendo a lidar com elas, né, em termos de dificuldade, enfim. Eles conseguem se adaptar, se precisar ficar um pouco mais ou, enfim, ajudar o colega, eles dão um jeito, que você me ajuda e eu te ajudo. (E5) (informações verbais).

Relacionado ao perfil do administrador, o qual exige que o profissional tenha iniciativa, assuma riscos e tome decisões, Boterf (2003) afirma que “o profissional competente é aquele que sabe ir além do prescrito, que sabe agir”. Entre as empresas pesquisadas, a maioria comentou que precisa ser melhorada, nem tanto pela Universidade, mas por parte dos acadêmicos da graduação em Administração. Enfatizaram que essa questão é comportamental e advém desde a infância.

Aí, entra naquele dez para um entende, as pessoas [...] por algum motivo, por falta de [...] atitude, na hora está aqui o problema, tá, mas leva o problema com alguma solução. Às vezes ela tem a resposta, tem uma visão, mas acaba ficando quieto e aquele outro, às vezes, não tem a resposta bacana como ela teria mas tem atitude, vai lá e fala, e daí aquela pessoa acaba se destacando, porque ela tem coragem de enfrentar, de falar o que ela pensa com jeito, mas ela tem a coragem de assumir riscos e hoje nós precisamos de pessoas que tenham coragem de assumir riscos. (E6).

Eu acho que até tem, acho que eles têm essa noção de tomada de decisões e tal, mas eu acho que tem muito cru, tá vindo muito cru pra cá. (E3) (informações verbais).

Quanto à habilidade para desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais, Sobral e Peci (2013) explicam que os profissionais de administração devem possuir habilidades relacionadas ao desenvolvimento do raciocínio lógico, crítico e analítico, pois assumem papel fundamental no desenvolvimento de todas as atividades empresariais, contribuindo, de forma decisiva, para o sucesso do negócio.

Nesse sentido os entrevistados responderam que essa habilidade precisa ser melhorada, muitos dos jovens possuem o raciocínio lógico, mas a área analítica poderia ser trabalhada de uma melhor forma.

Não muito. Mas eu acho que isso vem muito do método de ensino utilizado hoje né, sei lá, antigamente a gente devia jogar muito mais caça-palavras, xadrez, esses joguinhos que vão desenvolvendo toda essa [...] hoje em dia, eles não fazem mais isso, nós não fazemos mais isso também né, cada um com seu celular. É complicado, eu acho que isso tem muito mais a ver com a educação infantil, nem tanto da universidade em si, vem desde o início. (E10).

Raciocínio lógico sim, questões de rotina é lógico, analítico menos, em menor escala. Isso é uma competência difícil que eu não vejo assim, vir desenvolvida da universidade, eles aprendem na rotina, ah tiro um relatório do faturamento vamos analisar este relatório com muita dificuldade, e a análise geralmente é do trivial. E essa criteriosidade, está inadimplente, mas está inadimplente porque? O que houve? Sabe essa perguntinha, essa criteriosidade. (E4) (informações verbais).

Após análise dos dados coletados, cabe destacar que todos os entrevistados, ressaltam e reconhecem a importância e a necessidade de aproximar a academia e as empresas, justificando e oportunizando a vivência do aluno do Curso de Administração as experiências no ambiente empresarial.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos achados deste estudo, percebe-se a importância de relacionar e entender quais habilidades e competências do egresso do Curso de Administração são valorizadas pelo mercado de trabalho e podem ser desenvolvidas durante a formação do aluno no Curso de Administração.

Cabe destaque à necessidade de os egressos apresentarem habilidades e competências práticas com relação à cultura do empreendedorismo e inovação, buscando, assim, os egressos adaptarem-se de uma forma dinâmica e ágil às mudanças e inovações do ambiente organizacional.

Com relação às habilidades e competências comportamentais de liderança, comunicação e negociação, os entrevistados destacam como essenciais o desenvolvimento tanto durante o curso quanto na construção da carreira profissional. Os autores Zago, Souza e Bezerra (2007) destacam que habilidades comportamentais (ou sociais) são de fundamental relevância para o mercado.

Percebe-se uma necessidade de melhoria na forma dos processos de ensino-aprendizagem também quanto a conteúdos de desenvolvimento do raciocínio lógico, crítico analítico, pois assumem papel fundamental no desenvolvimento de atividades relacionadas à gestão das organizações.

Acredita-se ser necessário proporcionar aos alunos momentos para refletir e pensar a respeito das práticas em Administração, e, por isso, destaca-se a necessidade de um modelo de ensino-aprendizagem que proporcione maior aproximação entre a academia e as empresas. Dessa maneira os achados deste estudo corroboram a visão de Silva, Silva e Freitas (2013), que apontam para a necessidade de o ensino de Administração avançar para além da orientação instrumental e promover mudanças nos currículos e programas dos componentes curriculares, com a inclusão de uma abordagem mais contextualizada à visão e posicionamento crítico e reflexivo.

Sugere-se como estudos futuros a continuidade desta pesquisa de natureza e abordagem quantitativa, com alunos egressos do Curso para que estes possam relatar sobre práticas e competências necessárias para exercer a profissão, cujos resultados possam ser relacionados e analisados em comparativo com habilidades descritas como fundamentais pelos empresários entrevistados para a empregabilidade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. G. **Pedagogia empresarial: Saberes, Práticas e Referências**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

BOTERF, G. L. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução: Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

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, e dá outras providências**. Brasília, DF, 13 jul. 2005.

CASSOL, A. *et al.* Competências gerenciais relevantes para a atuação do administrador: uma análise comparativa entre as percepções de gestores organizacionais e de estudantes no estado de Santa Catarina. **Revista de Tecnologia Aplicada**, 2017, 6.3.

DUBRIN, A. J. **Princípios de administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001. 291 p.

GODOY, A. S.; FORTE, D. Competências adquiridas durante os anos de graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso de administração de empresas. **Gestão & Regionalidade**, v. 23, n. 68, set./dez. 2007.

KOPELKE, A. L.; BOEIRA, S. L. Reflexividade e criticidade no ensino de graduação em Administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**: Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 78-95, jan./mar. 2016.

LEMOS, A. H. da C.; PINTO, M. C. S. Empregabilidade dos administradores: quais os perfis profissionais demandados pelas empresas? **Cadernos EBAPE. BR**, v. 6, n. 4, dez. 2008.

- LOMBARDI, M. F. S. *et al.* Competências adquiridas durante o curso de graduação em administração de empresas na ótica dos alunos formandos: Um estudo em cinco instituições de ensino superior. **Administração: Ensino e Pesquisa** Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 119-147, jan./mar. 2011.
- NUNES, S. C. Formar competências: realidade no ensino em administração? **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 12, n. 2, p. 152-178, jul./dez. 2011.
- OLIVEIRA, A. L. S.; LOURENÇO, C. D.; CASTRO, C. C. Ensino de administração nos EUA e no Brasil: uma análise histórica. **Revista Pretexto**, v. 16, n. 1, p. 11-22, 2015.
- PROVINCIALI, V. L. N. *et al.* A graduação em administração sob a ótica discente: um estudo comparativo em instituições de ensino superior de Sergipe. São Paulo, **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 12, n. 2, p. 19-36, abr./jun. 2005.
- ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. M. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014. 519 p.
- SILVA, E. R. Reflexões sobre o ensino de administração no Brasil. **Revista de Administração da Fatea**, v. 5, n. 5, p. 60-73, jan./dez. 2012.
- SILVA, I. C.; SILVA, K. A. T.; FREITAS, R. C. Ensino de Administração: reflexões críticas sobre a formação do administrador. *In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR*, 2013, Brasília, DF. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2013.
- SILVA, J. F. da; CAEIRO, M. O Ensino de Administração no Brasil: uma reflexão sobre a gestão simplista e palpável decorrente do pop-management. **Revista de Administração da Unifatea**, 5, n. 5, p. 60-73, jan./ dez. 2012.
- SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2013. 611 p.
- ZAGO, C. C.; SOUZA, C. C. B.; BEZERRA, L. A. M. L. Competências profissionais do administrador: uma análise comparativa entre a necessidade do mercado e a formação dos administradores da Paraíba. **Gestão Org.**, v. 5, n. 2, maio/ago. 2007.

