



VII SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO SÃO FRANCISCO
DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO NO FUTURO: mercado de trabalho, novos negócios
e a profissão
23 a 25 de outubro de 2019

**COMPETÊNCIAS ESPERADAS DOS EGRESSOS DE ADMINISTRAÇÃO FRENTE
AOS DESAFIOS DA INDÚSTRIA 4.0: COMO ESTAMOS?**

Elias Eduardo Damasceno-Rodrigues
Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF
eliasedamasceno@gmail.com

Simone Maia Pimenta Martins Ayres
Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF
simone.maia@univasf.edu.br



COMPETÊNCIAS ESPERADAS DOS EGRESSOS DE ADMINISTRAÇÃO FRENTE AOS DESAFIOS DA INDÚSTRIA 4.0: COMO ESTAMOS?

Grupo de Trabalho: GT1 - A profissão, a formação e o ensino de administração

Resumo

A indústria 4.0 apresenta um instigante panorama, que traz impactos na atuação profissional dos administradores. Neste cenário, as estruturas curriculares dos cursos de administração de empresas devem contemplar o desenvolvimento de competências profissionais e sociais compatíveis com as novas e desafiadoras demandas. Este estudo objetiva por meio da análise minuciosa de 19 Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs), oferecidos por 14 universidades federais brasileiras, identificar quais as competências consideradas mais importantes e desejáveis ao perfil dos egressos dos cursos de administração, comparando os resultados aferidos com os estudos *Job Skill Survey* (WEF, 2018) e Grzybowska e Lupicka (2017). Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e tratados por análise de conteúdo, com o uso do software NVivo 12. Conclui-se que as competências esperadas dos egressos da maioria dos PPCs, em sua maioria, são descritas com as mesmas palavras encontradas nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), sem uma maior preocupação na contextualização das mesmas em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e social. A análise comparativa mostrou que embora as competências possam ser consideradas em conformidade com a DCN da área, assim como, compatíveis com a forte tendência de valorização das “competências humanas”, ainda há lacunas significativas no que tange à necessidade imperiosa de desenvolvimento de competências que possibilitem a adaptação à nova realidade tecnológica, ou seja, da construção de uma nova relação homem *versus* máquina.

Palavras-chave: Formação do Administrador, Competências do Administrador, Indústria 4.0

Abstract

Industry 4.0 presents an exciting panorama, which impacts on the professional performance of administrators. In this scenario, the curricular structures of business administration courses should contemplate the development of professional and social competences compatible with the new and challenging demands. This study aims through the thorough analysis of 19 Pedagogical Course Projects (PPCs), offered by 14 Brazilian federal universities, to identify which skills are considered most important and desirable to the profile of graduates of business courses, comparing the results with the Job Skill Survey (WEF, 2018) and Grzybowska and Lupicka (2017) studies. Data were collected through documentary research and treated by content analysis, using the NVivo 12 software. It is concluded that the expected competences of the majority of most PPCs are described with the same words found in the National Curriculum Guidelines (DCN), without a greater concern in their contextualization in relation to their institutional, political, geographical and social insertions. Comparative analysis has shown that while competencies can be considered in line with the DCN in the area, as well as compatible with the strong upward trend in “human competencies”, there are still significant gaps regarding the overriding need for competency development. enable the adaptation to the new technological reality, that is, the construction of a new relationship man versus machine

Key words: Administrator training, Administrator competences, Industry 4.0



1. Introdução

A qualificação profissional possui importante papel no crescimento do país. A Educação Superior tem sido tema central em discussões acerca da sua função no desenvolvimento de competências não só profissionais, mas também políticas e sociais. Possuir uma formação superior de qualidade pode ser um fator decisivo para uma rápida absorção do profissional recém-formado, por um mercado composto de organizações cada vez mais ávidas por uma posição satisfatória no atual cenário competitivo.

Mas que cenário é esse? Quais as características que o torna tão desafiador, tanto para as organizações quanto para os profissionais? A denominada Indústria 4.0 ou Quarta Revolução Industrial, é um fenômeno resultante de diversos processos, como a internacionalização, o desenvolvimento da tecnologia da informação e a hipercompetição (GRZYBOWSKA; LUPICKA, 2017). Hecklau *et al.* (2016) entendem que a palavra de ordem é digitalização. Já o Relatório dos Empregos do Futuro (2018), complementa listando quatro *drivers* de mudança que conduzem essa revolução: rede móvel de alta velocidade, inteligência artificial, *big data* e tecnologia de nuvem. Outros autores também mencionam a Internet das Coisas (*Internet of Things*); e, a “interconexão de pessoas, objetos e coisas, através da troca de dados em tempo real” (HECKLAU *et al.*, 2016, p. 2).

Independente dos diversos conceitos acerca dos elementos que definem o cenário da indústria 4.0, é certa a existência de um novo panorama da relação homem *versus* máquina, que impacta e traz novos desafios para as organizações, sobretudo de adaptação à nova realidade tecnológica. Tais desafios afetarão profissionais em todos os níveis de qualificação. Suta, Barbieri e May-Gillings (2018), alertam que a qualificação da mão de obra não será fator relevante na sua substituição, mas sim as tarefas que um determinado posto desempenha e o grau em que podem ser automatizadas. Portanto, trata-se de um contexto que requer o desenvolvimento de novas e diversificadas competências para as organizações, assim como, para os profissionais que nelas atuam.

Amatucci (2009) define as competências de formação como sendo “...os atributos ou qualidades humanas, factíveis e relevantes, obtidas por aprendizagem do profissional que a Instituição de Ensino Superior deseja formar” (2009, p. 3). Para atender às exigências do mercado, as organizações estão, cada vez mais, exigindo profissionais adequadamente qualificados nas suas competências. Nesse sentido, as competências adquiridas ao longo da vida acadêmica devem ser suficientes para a conquista de espaço no mercado de trabalho (ROSA; DREWS, 2016).

O processo de expansão e qualificação do ensino superior, em si, é condição estrutural para o desenvolvimento da sociedade e da economia (NEVES; MARTINS, 2016). O currículo do curso superior deve ser um reflexo das mudanças econômicas, sociais, culturais e políticas (SILVA; FISCHER, 2008). Assim, pode-se deferir que as estruturas curriculares propostas pelas universidades devam contemplar o desenvolvimento de competências que sejam coerentes e compatíveis com as novas e desafiadoras demandas impostas pela Indústria 4.0. Nesse contexto, comprova-se a relevância de uma compreensão mais aprofundada acerca das competências e da sua inclusão na formação curricular.

O presente artigo terá como enfoque o perfil de egresso do curso bacharelado em Administração de Empresas. De acordo com o Censo da Educação Superior (INEP, 2018), o curso de administração, ocupa o 3º lugar no ranking nacional de cursos de graduação com maior



número de matrículas, sendo precedido pelos cursos de Direito e Pedagogia. Algumas pesquisas voltadas para o perfil do administrador são encontradas na literatura, a exemplo do relatório elaborado anualmente pelo Conselho Federal de Administração (CFA), que, a partir das variáveis que compõem o ambiente socioeconômico do país, proporciona estudos de cenários visando orientar os profissionais de Administração para as oportunidades que o mercado de trabalho oferece.

Outros estudos, foram voltados para o levantamento de quais competências devem ser desenvolvidas pelos acadêmicos do curso de administração em determinadas universidades, a exemplo das pesquisas de Nascimento e Alves (2015), que realizaram um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado no contexto da Paraíba; Rosa e Drews (2016), na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ); e, Berto (2007), que traz um estudo comparativo em instituições particulares de ensino superior e empresas da cidade de Londrina-PR.

Já Kerch (2016), em seu trabalho intitulado “*A Administração no Brasil: Refletindo Sobre Cursos, Currículos e Formação do Administrador*”, afirma que a institucionalização e a profissionalização da Administração no Brasil foi um processo denso, iniciado no século XIX e seguido por uma grande demarcação acerca de quais seriam as fronteiras do campo do saber. A autora conclui que as reformulações do currículo da Administração, ocorridas ao longo do tempo, ainda não foram suficientes para atender às diversificadas demandas do atual mercado de trabalho, o que suscita reflexões acerca do papel do sistema educacional no desenvolvimento dos futuros profissionais.

Will e Pacheco (2012) apontam que por muito tempo foi desenvolvido na universidade um ensino marcado pelo isolamento e pelas atividades solitárias dos professores universitários. Atualmente, é obrigatório que as Instituições de Ensino Superior (IES) possuam, para cada curso de graduação, um planejamento onde deverá ser discriminado quais os resultados que se deseja alcançar, através das atividades de ensino. Um desses resultados é a compreensão de quais as competências que devem ser desenvolvidas pelos egressos do curso.

As IES possuem autonomia para constituírem seus Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs), devendo manter, no entanto, a consonância com as Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN (BRASIL, 2005), previstas para cada área. O texto contido nas DCN não está baseado em disciplinas ou carga horária, mas no delineamento do perfil profissional, por meio das competências e habilidades (KERCH, 2016).

O objetivo deste artigo é, por meio da análise minuciosa dos 19 PPCs de 14 Universidades Federais atuantes no Nordeste brasileiro, apresentar um quadro das principais competências esperadas para o perfil de egressos do curso bacharelado de administração de empresas. A maior parte dos estudos prévios encontrados na literatura basearam-se nas resoluções instituídas pelo Conselho Nacional de Educação e/ou, nas opiniões de discentes e docentes do curso de administração, além de empresários locais. Portanto, nenhum estudo possui proposta similar ao de presente artigo, assim como, abrangeu um número tão expressivo de universidades.

Salienta-se que o estudo não objetiva identificar se as competências e habilidades definidas nos PPCs das Universidades em estudo estão adequadas ou não ao cenário da indústria 4.0, mas sim, por meio dos dados, suscitar reflexões acerca do assunto. Neste sentido, o estudo buscou-se analisar as seguintes questões: (a) os períodos de publicação dos PPCs, ou seja,



identificar quantos possuem propostas de reestruturação curricular recentes (período inferior a seis anos); (b) se as competências a serem desenvolvidas pelos egressos durante o curso se limitam às propostas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN (BRASIL, 2005), previstas para o curso de administração; (3) a partir de uma análise global, identificar quais as competências mais citadas nos PPCs, como desejáveis ao perfil dos egressos do curso de administração; (4) comparar os resultados aferidos com dois estudos recentes, que enfocaram nas competências desejáveis aos profissionais, de forma geral, no contexto da indústria 4.0.

2. A noção de Competências e o processo de ensino na construção de um novo perfil profissional

O conceito de competência é polissêmico, pois abrange uma gama diversificada de conhecimentos, habilidades, saberes e recursos pessoais. Esse termo foi inserido inicialmente nos países mais industrializados, onde havia dificuldades em integrar o sistema educacional ao produtivo. Em princípio, quando começou a ser discutido no âmbito educacional profissional, tratava-se de competitividade e da disputa por um lugar no mercado do trabalho (DEPRESBITERIS, 2016).

Para o presente estudo, a competência pode ser definida como os recursos e ferramentas que habilitam o sujeito a atuar, com intencionalidade e segurança, em contextos técnicos e complexos, diante dos quais ele pode fazer opções éticas, conscientes e transformadoras (MARINHO-ARAÚJO; ALMEIDA, 2017).

Trata-se de um conceito que remete à noção de que o processo de ensino deverá construir um perfil profissional capaz e adequado. Porém, não se trata de uma missão simples, pois, na medida em que o trabalho se torna cada vez mais complexo, apenas o *saber fazer* já não é suficiente. O mercado de trabalho está passando por modificações e a Industrialização 4.0 exigirá dos profissionais não só que desenvolvam novas competências, mas que também agucem as competências existentes. Essa nova realidade irá afetar o panorama das competências valorizadas pelo mercado.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN (BRASIL, 1996), introduziu a formação de competências na perspectiva pedagógica, no entendimento de que a educação, sob a ótica das competências, contribui para ampliar as dimensões dos saberes. A LDBEN contempla a competência como a capacidade pessoal de articular autonomamente os saberes: saber, saber fazer, saber ser e saber conviver (DEPRESBITERIS, 2016). Por meio das Diretrizes Curriculares Nacionais, as instituições orientam o processo de ensino, a fim de que o profissional egresso revele as competências e habilidades descritas (MARANGONI et al., 2018).

No que concerne ao curso de Administração de Empresas, as instituições de ensino têm buscado calcar seus projetos pedagógicos em tais competências, supondo serem elas necessárias ao bom desempenho nas organizações de trabalho que receberão os futuros administradores (FERREIRA et al. 2006). Para melhor compreensão dessas competências é necessário voltar ao passado do curso de Administração, e vislumbrar o perfil do egresso segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais.



2.1 O curso de Administração no Brasil e o perfil dos egressos à luz das Diretrizes Curriculares Nacionais.

O surgimento do Ensino Superior no Brasil remonta ao início do século XIX, especificamente em 1808, quando a corte portuguesa aqui se instalou. Antes disso, não havia preocupações nesse sentido, já que a exploração da colônia possuía apenas fins de extrativismo e monopólio de produtos. O objetivo dessa instalação era apenas fornecer profissionais qualificados para trabalhar na corte. Assim, o início do ensino superior no Brasil, até meados da década de 1930, foi caracterizado por uma educação voltada à profissionalização da mão de obra, mais especificamente médicos, engenheiros e juristas, sem nenhuma relação com a academia (NEVES; MARTINS, 2016; SILVA, FISCHER, 2008). Esse início é considerado tardio, já que na América Latina, as primeiras universidades se instalaram nos séculos XVI e XVII (COELHO; VASCONCELOS, 2009).

A primeira universidade legalmente criada foi a Universidade Federal do Rio de Janeiro, em 1920, oportunizada pelo decreto nº 11.530, de 1915. Antes disso, até existiram universidades, porém com título meramente nominal, já que não houve alteração no currículo. A seguir, entre 1946 e 1960, surgiram 26 Instituições de Ensino Superior – 18 públicas e 10 privadas. A criação de universidades e cursos no Brasil estão sempre relacionados aos interesses políticos de cada época. A industrialização na Era Vargas (1930-1945) provocou diversas mudanças no modo como o país vinha se desenvolvendo.

O curso de Administração surgiu como uma resposta à demanda das organizações privadas – buscando por profissionais capazes de atuar em um cenário cada vez mais complexo – e públicas – através de um processo de reestruturação e profissionalização da administração pública (OLIVEIRA; LOURENÇO; CASTRO, 2015; PINTO; JUNIOR, 2012). A Escola Superior de Administração de Negócios foi criada em 1941, sendo considerada a primeira escola de Administração do Brasil e da América Latina (CFA, 2015). Em 1944 surge, então, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e o primeiro curso de Administração, inaugurando o caráter de pesquisa no campo da Administração Pública e Privada. O processo de industrialização e importação de tecnologia tornou clara a importância do profissional (SATO *et al.*, 2016).

Legalmente, a história do currículo do curso de Administração passou por três marcos, que foram os currículos mínimos aprovados em 1966, 1993 e o atual, em 2005. Precedeu a organização do primeiro currículo do curso de Administração, a regulamentação da profissão Técnico em Administração, pela Lei nº 4.769/1965. No ano seguinte, através do Parecer nº 307/66, foram definidos o conteúdo mínimo e a duração do curso. O currículo de 1993 trouxe uma enorme contribuição, sobretudo acerca de novas pedagogias. Foi elaborado um currículo com conteúdo de formação básica e profissional, além da definição da carga horária mínima. O último e atual currículo, passou a trabalhar o conceito de competência, ao invés de currículos mínimos. Também foram elaborados eixos de formação para reger a formação do profissional (BRAGA *et al.*, 2011; SILVA; FISCHER, 2008).

A LDBEN (BRASIL, 1996) provocou mudanças no posicionamento das IES, que passaram a agir de maneira mais estratégica. Picawy (2007) aponta a LDBEN como um divisor de águas, no que diz respeito à preocupação de enquadrar o sistema educacional às demandas de mercado do país. Segundo a autora, até a criação da LDBEN, havia uma desconexão entre a formação dos profissionais e o desenvolvimento econômico (2007, p. 28). Há autores que interpretam esse instrumento como uma revolução da qualidade do ensino superior no Brasil (CANOPF; FESTINALLI; ICHIKAWA, 2005)



A preocupação com os currículos dos cursos é recente, somente após os anos 2000 os olhares se voltaram para as configurações curriculares, os saberes profissionais e o mundo social, buscando uma formação que capacite o profissional de acordo com problemas cotidianos (MARQUES; SOUZA, 2017). Ou seja, antes mesmo de discutir o currículo do curso, deve-se realizar um estudo acerca do contexto em que a instituição e o egresso estão inseridos, para que as competências adquiridas na formação e as demandas do mercado de trabalho conversem entre si.

O artigo 2º da Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005 do Conselho Nacional de Educação, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, trata do Projeto Pedagógico do Curso (PPC), o qual deverá constar, entre outras informações:

[...] “o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica ou o projeto de atividade, como Trabalho de Curso, componente opcional da instituição, além do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico. (BRASIL, 2005)

Ainda no artigo 2º, a DCN (BRASIL, 2005) relaciona os elementos que obrigatoriamente devem constar no projeto pedagógico, a exemplo dos objetivos do curso, cargas horárias, condições de oferta, formas de realização da interdisciplinaridade, formas de avaliação, formas de integração entre teoria e prática, entre outros de natureza estrutural do curso.

De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, os cursos devem oportunizar a aquisição de, no mínimo, as seguintes competências:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;



VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Apesar da Resolução nº 4 de 2005 instituir aquisição mínima de determinadas competências, é de deliberação da IES, a maneira como as competências devem ser alcançadas ao longo da grade curricular, devendo embasar seus PPCs em competências necessárias ao bom desempenho das organizações que receberão os futuros administradores (FERREIRA *et al.*, 2009). É dever da instituição e dos atores envolvidos na formação do aluno, prepará-los para enfrentar os desafios do mercado de trabalho, lhes garantindo uma boa posição laboral (ALVES; ALVARENGA, 2017).

3. Metodologia

A presente pesquisa é classificada como qualitativa. De acordo com Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é definida como uma técnica não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona insights e compreensão do contexto do problema que está sendo estudado. Também pode ser definida como descritiva, a qual Gil (2007) define como aquela que se preocupa com a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis. O mesmo autor salienta que existem pesquisas que, embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias. O procedimento adotado na coleta de dados foi a pesquisa documental, uma vez que a fonte de coleta de dados foi restrita a documentos. Foram coletados documentos escritos, contemporâneos e escritos e de fontes primárias (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Inicialmente, foram levantadas todas as Universidades Federais do Nordeste que oferecem o curso de graduação em Administração de Empresas, totalizando em 24 instituições. Em seguida, os esforços foram direcionados para a obtenção dos PPCs de cada uma das universidades. Foram realizadas consultas aos sites das universidades, bem como realizados contatos por telefone e e-mails. Apesar de inúmeras tentativas de contato, alguns PPCs de não foram obtidos, reduzindo a amostra do estudo para 19 projetos. É importante ressaltar que a quantidade de projetos não reflete a quantidade de cursos, uma vez que existem dois cursos de uma mesma universidade (diurno e noturno) que apresentam o mesmo PPC, mas também existem casos em que apresentam um único PPC.

A Tabela 1 apresenta a caracterização da amostra do estudo. Foram analisados 19 PPCs do curso Bacharelado em Administração de Empresas, oferecidos por 14 Universidades Federais situadas no Nordeste brasileiro. Optou-se por não indicar o nome das Universidades, sendo cada PPC enumerado em ordem de antiguidade de sua publicação, sendo P1 o mais antigo e P19 o mais recentemente publicado.



VII SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO SÃO FRANCISCO
DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO NO FUTURO: mercado de trabalho, novos negócios
e a profissão
23 a 25 de outubro de 2019

Tabela 1: Caracterização da Amostra do Estudo

PPC	Ano de Criação	Duração do Curso (anos)
P01	2006	4
P02	2007	4/4,5*
P03	2007	4
P04	2007	5
P05	2008	4,5
P06	2009	4,5
P07	2010	4,5
P08	2010	4,5
P09	2010	4,5
P10	2011	4
P11	2012	4
P12	2012	4
P13	2012	5
P14	2013	4
P15	2014	4,5
P16	2016	4,5
P17	2017	4
P18	2018	4
P19	2019	4

Fonte: elaborado pelos autores (2019)

Nota: *O projeto se refere a dois cursos de turnos diferentes, cada um com uma duração

A Tabela 1 ainda indica o período de duração do curso previsto em cada um dos PPCs analisados no estudo.

O método utilizado para o tratamento dos dados foi a análise de conteúdo. Bardin (2011), descreve a análise de conteúdo como sendo um instrumento de natureza metodológica, constantemente aperfeiçoado, que pode ser aplicado aos mais variados tipos de discursos, verbais ou não verbais (Bardin 2011, p. 15). Carlomagno e Rocha (2016) definem a finalidade da análise de conteúdo com a de: “classificar e categorizar qualquer tipo de conteúdo, reduzindo suas características a elementos-chave, de modo com que sejam comparáveis a uma série de outros elementos” (p. 175).

O tratamento dos dados obtidos por meio da análise documental foi realizado com a ajuda do software NVivo 12 da QSR International, para análise de dados assistida por computador (QSR International, Doncaster, Victoria, Austrália). Foram transcritos os trechos dos PPCs que tratavam das competências que os egressos dos cursos deveriam desenvolver. Em seguida, foi realizada a leitura e a releitura dos conteúdos, de forma exaustiva, com o objetivo de trazer a máxima familiarização dos autores com os conteúdos.

Em seguida, foi iniciada a identificação dos conceitos nucleares, de acordo com as competências elencadas nos textos, identificando os pontos que mereciam atenção. Com objetivo de apresentar o material o mais fidedigno possível às competências elencadas pelos PPCs, as análises foram agrupadas em consonância com pelo menos duas possibilidades não



excludentes de formação de grupos: (1) padrões que seguem os termos usados pelos próprios textos; (2) padrões que emergem de coincidências observadas no texto (Thompson *et al.*, 1989; Prus, 1991; Moustakas, 1994).

Os pontos-chaves foram assinalados por meio de uma codificação detalhada por frase. Sempre que várias frases diziam respeito à descrição da mesma competência, eram agrupadas e codificadas conjuntamente, de modo a constituírem uma única referência. Dando prosseguimento, foi realizada uma releitura para consolidação das categorias de competências, para posterior apresentação e discussão dos resultados.

4. Resultados e discussão

A caracterização da amostra do estudo, apresentada na Tabela 1, remete à observação de que 68,4% dos cursos em análise, ou seja, dos 19 cursos em análise, 13 não apresentaram, nos últimos 6 anos, projetos de reestruturação curricular com propostas inovadoras, capazes de proporcionar o desenvolvimento de novas competências, com uma visão atualizada das tecnologias disponíveis no mercado e aplicáveis à área da administração de empresas. Alguns dos PPCs datam de 2006 e 2007, o que denota a ausência de um necessário “repensar” de suas práticas e conteúdos curriculares no contexto da sociedade atual, em especial, considerando os possíveis impactos da indústria 4.0.

Da mesma forma, as Diretrizes Nacionais Curriculares para o curso de Administração de Empresas, em vigência atualmente, datam de 2005 (BRASIL, 2005); dessa forma, muito provavelmente não refletem com fidelidade as demandas do atual cenário, uma vez que já se passaram pelo menos 14 anos desde a sua publicação.

A Tabela 2 a presença de transcrições das Diretrizes Curriculares Nacionais

Tabela 2: Presença de transcrições das Diretrizes Curriculares Nacionais nos PPCs

PPC	Transcrição das Diretrizes Curriculares Nacionais
P01	Não
P06	Não
P17	Não
P12	Sim
P08	Não
P11	Sim
P18	Não
P05	Não
P01	Sim
P07	Sim
P15	Sim
P04	Sim
P19	Sim
P14	Sim
P10	Sim



VII SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO SÃO FRANCISCO
DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO NO FUTURO: mercado de trabalho, novos negócios
e a profissão
23 a 25 de outubro de 2019

P03	Sim
P02	Sim
P13	Sim
P16	Sim

Fonte: elaborado pelos autores (2019)

Foi observado que as competências dos egressos da maioria dos PPCs são descritas *ipsis litteris*, ou seja, com as mesmas palavras encontradas nas DCN que regulamentam a graduação em administração (BRASIL, 2005), sem uma maior preocupação com a contextualizados das competências a serem desenvolvidas nos egressos, em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e social, conforme preconizado pelas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração (BRASIL, 2005).

Por meio da análise de conteúdo realizada, foi possível identificar nos PPCs em estudo, 31 competências, distribuídas em 442 citações, conforme a Tabela 3.

Tabela 3: Competências identificadas nos Projetos Pedagógicos dos Cursos

Competência	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ética	32	7,240
Tomada de Decisão	29	6,561
Aprendizagem	28	6,335
Capacidade Analítica	26	5,882
Visão Global	26	5,882
Empreendedorismo	23	5,204
Flexibilidade	23	5,204
Visão Sistêmica	22	4,977
Resolução de Problemas	20	4,525
Adaptabilidade	19	4,299
Inovação	19	4,299
Criatividade	18	4,072
Visão Crítica	18	4,072
Identificação de Problemas e Oportunidades	14	3,167
Liderança	14	3,167
Comunicação	13	2,941
Relacionamento interpessoal	12	2,715
Trabalho em Equipe	10	2,262
Pensamento Estratégico	9	2,036
Raciocínio Lógico	8	1,810
Visão do Futuro	8	1,810
Domínio de Ferramentas Gerenciais	7	1,584
Interdisciplinaridade	7	1,584
Reflexão	7	1,584
Negociação	6	1,357
Valorização do Ser Humano	6	1,357



VII SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO SÃO FRANCISCO
DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO NO FUTURO: mercado de trabalho, novos negócios
e a profissão
 23 a 25 de outubro de 2019

Planejamento	5	1,131
Raciocínio Matemático	5	1,131
Investigação	3	0,679
Resolução de conflitos	3	0,679
Desenvolvimento de Projetos	2	0,452
TOTAL	442	100

Fonte: elaborado pelos autores (2019)

É interessante observar que há uma variação considerável na contagem de competências, havendo competências sendo citadas 32 vezes, a exemplo da *Ética* e outras apenas duas vezes, como a competência *Desenvolvimento de Projetos*. Isso pode ser explicado pela variação do texto que discorre acerca do perfil de competências encontrado nos PPCs. Enquanto há PPCs onde foi possível codificar 69 trechos, outros foi possível codificar apenas 3.

Curiosamente, os PPCs com maior número de codificação estão entre os que não transcreveram o texto das Diretrizes Curriculares, mas sim buscaram dissertar, com outras palavras, quais as competências que seriam desenvolvidas no curso. No entanto, apesar de estarem descritas com outras palavras e, por vezes, denominadas de maneiras diferentes, muitas das competências citadas pareciam ter significados muito parecidos com os conceitos da DCN (BRASIL, 2005), conforme pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1: Competências agrupadas nas Diretrizes Curriculares do Curso de Graduação em Administração

Texto das Diretrizes Curriculares	Competências identificadas
Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;	Identificação e solução de problemas Pensamento estratégico Capacidade de Intervenção em processos produtivos Gestão do conhecimento Tomada de decisão Visão sistêmica
Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais	Comunicação Negociação Relacionamento Interpessoal
Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;	Capacidade reflexiva Visão crítica Visão sistêmica Capacidade de Intervenção em processos produtivos
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;	Raciocínio lógico Pensamento crítico Capacidade analítica Raciocínio matemático Criatividade Resolução de problemas



Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;	Proatividade Criatividade Ética Abertura ao aprendizado Adaptabilidade Flexibilidade
Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;	Gestão do conhecimento Adaptabilidade Capacidade de Intervenção em processos produtivos
Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações	Desenvolvimento de projetos

Fonte: elaborado pelos autores (2019)

Uma análise do texto pode mostrar que há mais do que uma competência envolvida em cada um dos oito incisos que compõem o do art. 4º da DCN (BRASIL, 2005), configurando-se em um agrupamento de competências, havendo repetição de algumas competências entre os incisos, a exemplo da criatividade e da Capacidade de Intervenção em processos produtivos. Além do mais, as competências elencadas foram agrupadas sem os seus respectivos conceitos e descritores, o que, por vezes, pode dificultar as suas corretas definições e dos comportamentos de entrega necessários.

Como é possível analisar na Tabela 3 e no Quadro 1, apenas algumas competências não constantes, de forma implícita ou explícita, no art. 4º da DCN (BRASIL, 2005), foram consideradas nos PPCs analisados, a exemplo do trabalho em equipe e do domínio de ferramentas gerenciais. É perceptível a ausência de qualquer menção à competências com ênfase em habilidades tecnológicas. Há autores que apontam a fluência em tecnologias como uma das habilidades requeridas pela Indústria 4.0.

Infelizmente não foram encontrados na literatura um estudo mais aprofundado sobre as competências necessárias ao administrador frente ao ambiente da indústria 4.0. Assim, para complementar a discussão dos resultados, serão apresentados dois estudos recentes, que enfocaram nas competências desejáveis aos profissionais, de forma geral. São as 10 competências mais citadas como tendências para 2022, da *Job Skill Survey* (WEF, 2018) e as competências-chave de gestão para a Indústria 4.0, por Grzybowska e Lupicka (2017).

O Quadro 2 apresenta um comparativo entre as competências identificadas como tendência em 2022 (WEF, 2018) com as competências encontradas atualmente nas Diretrizes Curriculares Nacionais (BRASIL, 2005)

Quadro 2: Comparativo das competências globais tendência em 2022 (top 10) *versus* as competências identificadas nos PPCs.

Tendência em 2022 <i>Job Skill Survey</i> (2018)	Competências mais frequentes nos PPCs
Criatividade, originalidade e iniciativa	Ética
Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem	Tomada de Decisão
Pensamento analítico e inovação	Aprendizagem
Design de tecnologia e Inovação	Capacidade Analítica



Pensamento e Análise crítica	Visão Global
Resolução de problemas complexos	Empreendedorismo
Liderança e influência social	Flexibilidade
Inteligência emocional	Visão Sistêmica
Raciocínio, resolução de problemas e idealização	Resolução de Problemas
Análise e avaliação de sistemas	Adaptabilidade

Fonte: os autores, com base em WEF (2018)

Ao compararmos as colunas, podemos identificar que, de acordo com o top 10 das competências citadas com maior frequência nos PPCs e a Tendência de competências em 2022 (WEF, 2018), foram encontradas apenas 3 competências que serão valorizadas: *aprendizagem*, *capacidade analítica* e *resolução de problemas*. Essas correspondem a 5 competências identificadas como tendência no futuro: *aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem*, *pensamento analítico*, *análise crítica*, *resolução de problemas complexos*.

É importante ressaltar que essa análise é limitada ao top 10 de competências. Quando se comparam as competências tendências em 2022, com todas as competências identificadas nos PPCs, apenas as seguintes competências não foram contempladas: *design de tecnologia*, *inteligência emocional*, *influência social* e *avaliação de sistemas*.

Pela comparação, podemos concluir que ainda haverá uma valorização das competências “humanas”. Isso pode ser explicado pelo aumento, no futuro, da participação das máquinas no processo produtivo das organizações. Assim, essas habilidades que envolvem o pensar humano ainda serão valorizadas, e novas outras surgirão como novas demandas, a exemplo da *inteligência emocional* e *influência social*. Também, competências relacionadas a interação entre o homem e a tecnologia, como *design de tecnologia* e *avaliação de sistemas*. Essas novas competências, que estão ausentes dos PPCs, podem indicar lacunas que devem ser trabalhadas para adequar a formação dos administradores à nova realidade.

Grzybowska e Lupicka (2017) em sua revisão de literatura – onde o objetivo foi identificar as competências chave para a Indústria 4.0 –, classificaram as competências em três categorias: competências técnicas, competências de gestão e competências sociais. Contudo, seu estudo explorou apenas o eixo de competências de gestão. O Quadro 3 compara essas competências de gestão com as competências identificadas nos PPCs

Quadro 3: Comparativo das Competências-chave de Gestão para a Indústria 4.0 versus as competências identificadas nos PPCs.

Competências-chave de gestão para a Indústria 4.0, por Grzybowska e Lupicka (2017).	Competências mais frequentes nos PPCs
Criatividade	Ética
Pensamento Empreendedor	Tomada de Decisão
Resolução de Problemas	Aprendizagem
Resolução de Conflitos	Capacidade Analítica
Tomada de Decisão	Visão Global
Habilidades Analíticas	Empreendedorismo
Habilidades de Pesquisa	Flexibilidade
Eficiência Orientada	Visão Sistêmica

Fonte: os autores, com base em Grzybowska e Lupicka (2017) e Brasil (2005)



A comparação das competências identificadas nos PPCs com o estudo de Grzybowska e Lupicka (2017) aponta a valorização das competências relacionadas ao trato de problemas dentro da organização: *resolução de problemas, resolução de conflitos, tomada de decisão, habilidades analíticas e habilidades de pesquisa*

Quando a comparação é feita com todas as competências encontradas nos PPCs, apenas *eficiência orientada* não é encontrada, trazendo, portanto, uma nova competência a ser considerada na formação. Todavia, é importante considerar que o estudo de Grzybowska e Lupicka (2017) trouxe apenas as competências de gestão, deixando de fora as competências técnicas e sociais. Assim, a exploração de apenas uma categoria no estudo pode ter enviesado a comparação, uma vez que a demanda por competências das outras categorias também passa por alterações

Considerações finais

A construção do perfil do egresso, embora deva atender a uma diretriz curricular, é algo muito complexo que não se resolve apenas copiando as competências das diretrizes no projeto pedagógico. A própria DCN (BRASIL, 2005), incentiva as IES a compreenderem a necessidade de considerar seus contextos específicos na elaboração dos seus PPCs, quando afirmam autonomia para constituírem seus Projetos Pedagógicos de Curso (PPC), desde que mantenham a consonância com a mesma.

Nesse sentido, Amatucci (2009) reconhece que o perfil do egresso deve variar, uma vez que existem diversos determinantes:

- a) determinantes invariantes: fatores técnicos, oriundos das atividades sobre as quais a profissão se estruturou teoricamente;
- b) determinantes mundiais: fatores sociais, econômicos e tecnológicos que influenciam a vida de todos os administradores do mundo, no dia de hoje e no futuro;
- c) determinantes nacionais: requisitos para um administrador se destacar enquanto profissional brasileiro. Envolvem os desafios econômicos, sociais, políticos e culturais que o Brasil tem pela frente.
- d) fatores regionais e específico: as demandas específicas da região.

Percebe-se que, embora todas as instituições de ensino superior devam se adequar aos determinantes invariantes, mundiais e nacionais, são os fatores regionais e específicos que irão tornar os perfis de egressos heterogêneos, uma vez que o profissional deve egressar com competências adequadas às demandas da região. Amatucci pontua: “adequar o homem à terra significa aumentar sua empregabilidade, bem como contribuir com o desenvolvimento regional” (2009, p. 101).

A comparação entre as competências dos PPCs e estudos em relação às competências demandadas no futuro, evidenciou 5 competências que não foram mencionadas nos PPCs: *design de tecnologia, inteligência emocional, influência social, avaliação de sistemas e eficiência orientada*. Essas competências, somadas a estudos relacionados às demandas



regionais do profissional Administrador, podem dar suporte a uma futura reestruturação dos PPCs.

Quanto as dificuldades encontradas na pesquisa, estão as transcrições dos trechos das Diretrizes Curriculares. É evidente que a elaboração de um Projeto Político Pedagógico e a adequação do perfil do egresso as DNC é muito além de copiá-las e colá-las dentro do PPC. Fica claro que essa cópia literal foi uma barreira no aprofundamento de competências, uma vez que os projetos que dissertaram sobre o perfil do egresso e não o copiaram das diretrizes, possibilitaram a codificação de até 71 trechos. Por outro lado, PPCs que transcreveram as competências das DCN, permitiram a codificação de apenas 3 trechos, dada a carência de texto

A definição de cada uma das competências também é um ponto de crítica, visto que descrevê-las possibilitaria entender quais as capacidades daqueles que a adquirem.

Para futuras pesquisas, sugere-se avaliar se os egressos dos cursos estão de fato desenvolvendo as competências planejadas pela instituição. A coleta de informações junto aos estudantes egressos pode dar subsídio para implementar ações de melhorias no processo de formação. Saber quais as dificuldades enfrentadas pelos estudantes e sua trajetória após a instituição poderão ajudá-la a formar profissionais com competências mais adequadas à realidade.

REFERÊNCIAS

ALVES, R. C. M.; ALVARENGA, G. I. “Professor, quando o senhor me atende?”: a expansão do ensino superior em Administração no Brasil. **Revista Foco**, Vila Velha, v. 10, n. 2, p. 29-55, 2017. DOI: <https://doi.org/10.28950/1981-223x_revistafocoadm/2017.v10i2.433>. Disponível em: <<http://revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/433>>. Acesso em: 30 jun. 2019.

AMATUCCI, M. Método para a construção do perfil de competências do egresso de curso de administração. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 89-108, 2009. DOI: <<https://doi.org/10.20946/rad.v11i1.2723>>. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/2723>>. Acesso em: 28 ago. 2019.

BARDIN, Lawrence. **Análise de Conteúdo**. 3. reimpressão da 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011. ISBN: 978-85-62938-04-7.

Berto (2007)

BRASIL. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 134, n. 248, p. 27.833-27.841, 23 dez. 1996. Disponível em: < <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em 20 jun. 2019.

BRASIL. Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Brasília: CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO [2005]. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf> Acesso em: 10 jun. 2019.



CANOPF, L.; FESTINALI, R. C.; ICHIKAWA, E. Y. A expansão do ensino superior em administração no sudoeste do Paraná: reflexões introdutórias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 79-97, 2005. DOI: <<https://doi.org/10.1590/S1415-6552005000300005>>. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/394> Acesso em: 04 set. 2019.

CARLOMAGNO, M. C.; ROCHA, L. C. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. **Revista Eletrônica de Ciência Política**, v. 7, n. 1, p. 173-188, 2016. DOI: <<http://dx.doi.org/10.5380/recp.v7i1.45771>>. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/politica/article/view/45771>> Acesso em 17 jun. 2019.

COELHO, S. S.; VASCONCELOS, M. C. C. A criação das instituições de ensino superior no Brasil: o desafio tardio na América Latina. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 9., 2009, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2009, p. 1-13. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/25885>>. Acesso em: 30 jun. 2019.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **50 anos que fizeram história**, 2ª edição. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2015.

DEPRESBITERIS, Léa. Competências na Educação Profissional - É possível avaliá-las? **Boletim Técnico do Senac**, v. 31, n. 2, p. 1-11, 2005. Disponível em <<http://www.bts.senac.br/index.php/bts/article/view/333>>. Acesso em: 04 set. 2019.

FERREIRA, V. *et al.* Competências profissionais do administrador: mito e realidade nas organizações. **Revista Estação Científica**, v. 1, n. 2, p. 1-17, 2006. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/4383/3-competencias-profissionais-administrador-mito-realidade-organizacoes.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2019

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GRZYBOWSKA, K.; ŁUPICKA, A. Key competencies for Industry 4.0. **Economics & Management Innovations**, v. 1, n. 1, p. 250-253, 2017. DOI: <10.26480/icemi.01.2017.250.253>. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/322981337_Key_competencies_for_Industry_40>. Acesso em: 16 ago. 2019

HECKLAU, F. *et al.* Holistic approach for human resource management in Industry 4.0.. In: CONFERENCE ON LEARNING FACTORIES, 6., 2016, Gjøvik. **Proceedings [...]**. Gjøvik: Norwegian University of Science and Technology, 2016, p. 1-6. DOI: <<https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>>. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827116308629>>. Acesso em: 16 ago. 2019

INEP (2018)

Kerch (2016)



Malhotra 2001)

MARANGONI, F. M. S. *et al.* Fatores de influência no desenvolvimento de competências dos estudantes de Administração no Brasil: perspectivas segundo os coordenadores de curso. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA*, 18., 2018, Lojo. **Anais** [...]. Lojo: Universidade Federal de Santa Catarina, 2018, p. 1-17. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190611>>. Acesso em: 27 jun. 2019

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARINHO-ARAÚJO, C. M., ALMEIDA, L. S. Abordagem de competências, desenvolvimento humano e educação superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 32, n. 5, p. 1-9, 2016. DOI: <<http://dx.doi.org/10.1590/0102-3772e32ne212>>. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722016000500211&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: 05 set. 2019

MARQUES, R. R. R.; SOUZA, M. B. C. A. de. Faço o que digo? A relação entre o Projeto Político Pedagógico e a prática Docente. **Revista Foco**, v. 10, n. 2, p. 98-124, 2017. DOI: <https://doi.org/10.28950/1981-223x_revistafocoadm/2017.v10i2.425>. Disponível em: <<http://www.revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/425/240>> Acesso em: 29 ago. 2019

Moustakas (1994)

NASCIMENTO, M.; ALVES, M. Competências do administrador: um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO E TECNOLOGIA*, 7., 2015. Resende. **Anais** [...]. Resende: SEGET, 2015, p. 1-13. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/3223.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2019

NEVES, C. E. B.; MARTINS, C. B. Ensino Superior no Brasil: uma visão abrangente. *In: DWYER, T. et al. (org.). Jovens Universitários em um mundo em transformação: uma pesquisa sino-brasileira*. 1. ed. Brasília: IPEA, 2016. p. 95-124.

OLIVEIRA, A. L.; LOURENÇO, C. D. da S.; CASTRO, C. C. de. Ensino de Administração nos EUA e no Brasil: uma análise histórica. **Revista Pretexto**, v. 16, n. 1, p. 11-22, 2015. DOI: <<http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v16i1.1830>>. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1830>>. Acesso em: 25 jun. 2019

PICAWY, Maria Maira. **PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, PPI – Projeto Pedagógico Institucional e PPC – Projeto Pedagógico de Curso**, entre o dito e o feito, uma análise da implementação em três IES/RS/Brasil. Orientador: Marta Luz Sisson de Castro. 2008. 262 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, PUCRS, Porto Alegre, 2008. Versões impressa e eletrônica

PINTO, V. R. R.; MOTTER JR., M. D. Uma abordagem histórica sobre o ensino da administração no Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 4, p. 1- 28, 2012. DOI: <<https://doi.org/10.12712/rpca.v6i4.250>>. Disponível em: <<http://periodicos.uff.br/pca/article/view/11107/0>> Acesso em: 25 jun. 2019



Prus (1991)

QSR International, Doncaster, Victoria, Austrália

relatório elaborado anualmente pelo Conselho Federal de Administração (CFA),

ROSA; DREWS, 2016

SATO, S. M. S. *et al.* Interculturalidade e Globalização: Uma Abordagem sobre a Formação de Administradores em uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia** v. 64, n. 13, p. 143-172, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/250/348>>. Acesso em: 08 set. 2019

SILVA; M. R.; FISCHER, T. Ensino de administração: um estudo da trajetória curricular de cursos de graduação. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro: Anpad, 2008, p. 1-16. Disponível em: <<https://ri.ufs.br/handle/riufs/7088>>. Acesso em: 04 set. 2019

SUTA, C.; BARBIERI, L.; MAY-GILLINGS, M. Future Employment and Automation. *In: HOGARTH, T. (ed.). Economy, employment and skills: european, regional and global perspectives in an age of uncertainty*. 1. ed. Rome: Quaderni della Fondazione Giacomo Brodolini, 2018. p. 17-44

Thompson *et al.*, 1989

WILL, J. M.; PACHECO, J. A. Currículo e gestão curricular: uma reflexão inicial. **Revista Espaço do Currículo**, v. 4, n. 2, p. 220-226, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/rec/issue/view/101>>

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2018**. [Cologny: WEF], 2018. Disponível em: <<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>>. Acesso em: 15 ago. 2019