

## **A Formação do Administrador na Perspectiva de Estudantes de Administração**

Caissa Veloso e Sousa – [caissaveloso@yahoo.com.br](mailto:caissaveloso@yahoo.com.br)

Centro Universitário Unihorizontes

Heitor Eduardo Cordeiro dos Santos – [heitorsantos9166@gmail.com](mailto:heitorsantos9166@gmail.com)

Centro Universitário Unihorizontes

Luana Virgínia Vieira de Sousa – [luanavirginiavieira@gmail.com](mailto:luanavirginiavieira@gmail.com)

Centro Universitário Unihorizontes

### **Resumo**

Este estudo tem como tema “A formação do administrador na perspectiva de estudantes de administração”, destacando como as mudanças recorrentes no mundo do trabalho vem desafiando as Instituições de Ensino de grau Superior (IES) para novas práticas de ensino no processo de formação profissional e cidadã do administrador. Como objetivo principal o trabalho pretendeu identificar e analisar a percepção de estudantes de administração em relação ao processo de formação, considerando-se as competências exigidas pelo mercado. A pesquisa caracterizou-se com descritiva, de abordagem qualitativa, tendo como método o estudo de caso. A coleta de dados se deu por meio de entrevista. Foram entrevistados oito estudantes, que foram analisadas por meio da análise de conteúdo. Os resultados obtidos evidenciam que é deficitário o desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências consideradas básicas do administrador, levando em conta as demandas do mercado atual. Outro resultado obtido é a necessidade de uma complementação ao curso (especialização, formação complementar) para suprir as deficiências do processo de formação e também para proporcionar reconhecimento profissional e melhor colocação no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Processo de Formação; Administrador; Estudantes de Administração.

## 1 Introdução

Na atual conjuntura do mercado, no qual sobressai o ambiente competitivo, evidencia-se a necessidade de formação profissional com competências que se mostrem capazes de superar as adversidades da sua área de atuação. Especificamente na área de gestão, a qual se inclui o curso de administração, pode-se ressaltar a importância da capacidade de resolução de problemas complexos, criatividade, coordenação, capacidade de julgamento e tomada de decisão são apenas algumas das competências necessárias para um bom profissional (BOAVENTURA et al., 2018; CAMARGO; BARBERO, 2018).

No Brasil, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), em levantamento realizado no ano de 2017, foram ofertados mais de 2 mil cursos voltados para área de gestão e administração, incluindo-se universidades, centro universitários, faculdades e institutos, alcançando mais de 800 mil graduandos e formando mais de 138 mil alunos no mesmo ano (INEP, 2018). Esses dados denotam tanto a alta demanda pelos cursos na área de gestão, como também a quantidade de novos profissionais disponíveis no mercado a cada ano.

Contudo, as mudanças recorrentes no mundo do trabalho vêm desafiando as Instituições de Ensino Superior (IES) para novas práticas de ensino nos processos de formação profissional e cidadã do administrador, e isso exige que as IES se adaptem a esse novo cenário, no qual as aulas pautadas na exposição não conseguem acompanhar as necessidades do mercado e dos alunos. Esse distanciamento da academia com a realidade do mercado de trabalho provoca uma discrepância entre o que é ensinado em sala de aula e as habilidades e competências que, de fato, são exigidas nas práticas empresariais (SOUZA-SILVA et al., 2018; DE SOUZA; ZAMBALDE, 2015; DIAS JUNIOR et al., 2014).

Nesse contexto, o ambiente organizacional exige um diferencial que vai além de máquinas e tecnologias. Portanto, o potencial humano é visto como uma fonte de desenvolvimento e geradora de competitividade dentro da organização, e esse capital humano precisa estar em constante aprendizagem, observando sempre as mudanças e percepções do mercado (NASCIMENTO; ALVES, 2015). Diante desse panorama fica demonstrado que o administrador, para se manter competitivo no mercado, precisa desenvolver competências que devem estar pautadas não apenas em teorias, mas em práticas que propiciem a ação diante das diversas situações que o dia-a-dia nas organizações oferecem.

A partir do contexto apresentado surge o seguinte problema de pesquisa: como estudantes de administração percebem o processo de formação, seguindo as competências exigidas pelo mercado?

Com o objetivo de responder o questionamento apresentado, o objetivo geral do presente estudo propõe-se a identificar e analisar a percepção de estudantes de administração em relação ao processo de formação, considerando-se as competências exigidas pelo mercado. De forma mais específica, pretendeu-se: a) identificar as práticas adotadas que os alunos acham inovadoras; e b) identificar o que os alunos entendem que o mercado demanda em termos de formação; c) identificar a percepção acerca de uma formação complementar.

Do ponto de vista acadêmico esta pesquisa se mostra relevante pois o tema tratado demonstra a importância e a necessidade de desenvolver-se competências no âmbito acadêmico para a formação do bom profissional de administração. No âmbito organizacional o trabalho tem sua importância pois o estudo poderá fornecer subsídios para a identificação das competências necessárias para atuação do administrador nas organizações atuais, que se mostram cada dia

mais voláteis e exigem profissionais competentes e que estejam de acordo com as necessidades do mercado.

Esta pesquisa está dividida em 6 seções, sendo esta primeira a introdução, seguido do referencial teórico, metodologia, discussão e análise de dados, considerações finais e por fim, a lista de referências.

## **2 Referencial Teórico**

Nesta seção apresenta-se a argumentação teórica do trabalho, que estão divididos em: expansão do curso superior em administração no Brasil; o processo de formação de estudantes de administração e; competências básicas do administrador.

### **2.1 Expansão do curso superior em administração no Brasil**

A origem dos cursos de Administração no Brasil encontra-se diretamente ligada a demanda por gestores do setor público no início do século XX. A constituição do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) em 1938 estabeleceu as diretrizes básicas para a constituição do primeiro centro de administradores do país, a Fundação Getúlio Vargas (LOURENÇO; KNOP, 2011).

Anos mais tardes, em 1965, a lei federal nº 4.769 regulamentou a profissão no Brasil e no ano seguinte o currículo básico passou a vigorar no país. O ensino desenvolveu-se com pouca velocidade até a implantação deste currículo mínimo. Nas décadas consecutivas, houve uma expansão gradual na oferta de cursos, elevando-se a pequena quantidade de escolas em Administração da casa das dezenas para centenas de centros de formação. Esse movimento de expansão atingiu seu ápice a partir dos anos 2000, década que viu aumentar exponencialmente o número de cursos ofertados alcançando todo o território nacional. E, finalmente em 2002, o Conselho Nacional de Educação e o Ministério da Educação aprovaram as diretrizes curriculares dos cursos superiores em administração (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO/INEP, 2015; CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2004).

A necessidade de profissionais graduados em administração tem sido inextricavelmente ligada às flutuações da economia brasileira, e à medida que o Brasil passou por transformações e um desenvolvimento acelerado ao longo das últimas décadas, grandes corporações têm buscado gestores devidamente qualificados. Esse contexto trouxe consigo uma série de novos desafios tanto para esses profissionais quanto para as instituições de ensino, tendo em vista a abertura do mercado brasileiro e o aumento das atividades comerciais internacionais (BOAVENTURA et al., 2018).

Apesar da notável evolução e da significativa relevância que o campo do ensino de Administração adquiriu na sociedade brasileira, é inegável a marcante influência proveniente dos Estados Unidos, tanto no currículo quanto na metodologia de ensino adotada como base para a formação fundamental no curso de Administração. Essa influência estrangeira permeou de forma abrangente o território nacional, manifestando-se tanto por meio das instituições de ensino em Administração quanto em virtude da presença das corporações multinacionais e das empresas de consultoria. Assim, o processo de construção do ensino de Administração no país

revela-se intrinsecamente impregnado de uma intensa aproximação com a experiência educacional norte-americana (PAULA et al., 2017; SILVA, 2007).

A internalização de um conteúdo estrangeiro totalmente descontextualizado das nossas características socioculturais (TEIXEIRA, 2005; ALCADIPANI; CALDAS, 2012) pode ser considerada uma das principais razões para o baixo desempenho do Brasil em uma avaliação mundial na qualidade das práticas de gestão. Em um estudo realizado com empresas de 17 países de todos os continentes, Bloom e Reenen (2010) citados por BOAVENTURA, (2018) comparam fatores como Administração geral, políticas de incentivos aos empregados, monitoramento do processo de produção, entre outros. Os índices médios alcançados pelas 559 empresas brasileiras estão entre os piores em quase todos os parâmetros.

Nesse contexto, a formação do profissional de Administração pode representar um fator-chave na mudança desse cenário. A qualidade da gestão nas organizações é fenômeno direto das habilidades e competências de seus administradores. São exigidas cada vez mais habilidades originais relacionadas à criatividade do administrador, fruto da dinâmica de um ambiente mercadológico instável e contingencial (SILVA; PAIXÃO; SILVA; ALVES, 2018; BARROS, 2017).

## **2.2 O processo de formação de estudantes de administração**

A educação está presente em todo o caminho do homem e cada indivíduo acumula experiências distintas durante sua vida, pois é envolvido por novas experiências e novos problemas que necessitam de diferentes soluções (CORNACHIONE JÚNIOR, 2004).

O professor é a figura central em uma Instituição de Ensino Superior (IES) e, de acordo com Nassif, Hanashiro e Torres (2010, p. 366), ele é importante no fracasso ou sucesso do processo educacional, pois “sobre ele recai grande responsabilidade quanto aos resultados esperados no que diz respeito à formação de profissionais que atuam no mercado de trabalho”. No entanto, na passagem de conhecimento entre professor e aluno, o processo de aprendizagem tem sido significativamente passivo, pois as estruturas de ensino em sala de aula não são favoráveis a experimentação, e sim a modelos apenas teóricos.

A importância do professor na formação dos alunos, segundo Abreu e Masetto (2015, p. 115): “[...] é o modo de agir do professor em sala de aula, mais do que suas características de personalidade que colabora para uma adequada aprendizagem dos alunos”. Ele precisa buscar métodos de interação com os alunos, envolvendo-os e motivando-os para uma boa relação com eles. Entretanto, são poucos os estudantes que chegam aos cursos de administração com um entendimento claro da profissão e com identificação na área (MELLO; MELO JUNIOR; MATTAR, 2011).

Para Kolb e Kolb (2009), o modo como se aprende está relacionado a resposta sensorial do indivíduo as situações em que este se depara. Em sala de aula, o professor é a interferência mais forte no processo de aprendizagem. Porém, uma característica preocupante é apontada pela pesquisa nacional sobre o perfil do administrador, realizada pelo Conselho Federal de Administração (CFA) em 2011, na qual identificou que apenas 18,35% dos profissionais escolheram este curso por vocação. A formação generalista e abrangente (25,41%) e a

existência de um amplo mercado de trabalho (21,29%) foram as justificativas mais utilizadas para a escolha do curso de administração (MELLO; MELO JUNIOR; MATTAR, 2011).

Esse índice torna-se inquietante, pois se entende que o curso de Administração é escolhido por pessoas que buscam apenas objetivo profissional, como passar em um concurso público, por exemplo, sem dar importância para a vocação. Apesar disso, 85,13% dos administradores, declaram-se satisfeitos com o conhecimento que adquiriram no curso de graduação (CFA, 2011). Porém, há dificuldade em ingressar no mercado pela falta de prática, uma vez que o curso é bastante teórico (GOMES, DA SILVA, MÓL, 2013; PARENTE et al., 2009).

Dessa forma, os cursos superiores de Administração devem incluir em suas grades curriculares componentes que possibilitem a formação do aluno nas áreas que envolvem os conhecimentos de gestão, finanças e economia internacional, afim de não formarem um profissional despreparado para atuar sob as condições atuais da administração (WEISTEIN, 2008).

### **2.3 Competências básicas do administrador**

A procura de um conceito que abrangesse diferentes perspectivas, a definição de competências tem sido alvo de vários estudos no meio acadêmico. O ponto em comum entre os estudos é a apresentação da composição entre conhecimentos (SABER), atitudes (FAZER) e habilidades (SABER FAZER) para a realização de determinadas atividades profissionais que estão além do conhecimento técnico e operacional necessários para a execução de tarefas repetitivas (SOUSA; VALADÃO JUNIOR, 2013).

De acordo com Le Boterf (2003), a formação do trabalhador para a execução de tarefas cada vez mais especializadas requer a busca de conhecimentos técnicos e específicos, a partir dos quais seria possível lidar com a complexidade do mundo do trabalho. Nesse contexto, mais do que estar qualificado para a operação de rotinas repetitivas, o mercado passou a exigir do trabalhador uma postura ativa para a resolução de problemas e busca de alternativas de ação diante de situações imprevistas, sempre com vistas à otimização da produção.

Fleury e Fleury (2007, p. 30) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. E consideram também que as competências estão divididas em 3 blocos que compreendem as relações do indivíduo com a empresa.

No primeiro bloco, denominado competências de negócios, estão presentes as competências relacionadas à compreensão do negócio em função de seus objetivos na relação do mercado, clientes e competidores, assim como do contexto político e social mais amplo. No segundo, são apresentadas as competências técnico-profissionais características de determinada ocupação, atividade ou operação. No terceiro, estão inseridas as competências sociais que, na visão dos mesmos autores, são imprescindíveis para interagir com as pessoas, entre as quais se destacam a comunicação, a negociação, a mobilização para mudança, a sensibilidade cultural e o trabalho (FLEURY; FLEURY, 2001; FLEURY; FLEURY, 2007).

Segundo a Resolução de nº 4 de 13 de julho de 2005 do Conselho Nacional de Educação (CNE) e da Câmara de Educação Superior (CES), os cursos de administração devem possibilitar a formação profissional que revele as seguintes habilidades e competências necessárias:

- 1 – 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;
- 2 – Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- 3 – Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- 4 – 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;
- 5 – 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;
- 6 – 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;
- 7 – Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;
- 8 – Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Dessa forma conclui-se a importância do desenvolvimento de habilidades e competências na formação do administrador e com isso também se estabelece as diretrizes que uma IES deve adotar para a plena formação do profissional.

### 3 Metodologia

Esta pesquisa é caracterizada como descritiva, que de acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 67), “trata-se do estudo e da descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada”, permitindo assim, descrever a percepção de estudantes de administração no processo de formação do curso de administração.

O estudo desenvolveu-se por meio de uma abordagem qualitativa, uma vez que buscou-se identificar e descrever a percepção de alunos no processo de formação do curso. Segundo Collis e Hussey (2005), a pesquisa qualitativa busca investigar grupos e segmentos delimitados e focalizados, sob a ótica dos atores, com a utilização de análises de discursos e de documentos.

De acordo com Collis e Hussey (2005, p. 73), unidade de análise “é o tipo de caso aos quais as variáveis ou fenômenos sendo estudados se referem, e sobre o qual se coletam e analisam os dados”. Na visão de Alves-Mazzotti e Gewandszajder (2004), para determinar a unidade de análise é preciso definir o que interessa ao estudo pode ser uma empresa, um grupo, distintos subgrupos ou determinados sujeitos. Com base nos conceitos abordados, o objeto de análise deste trabalho foi o processo de formação de estudantes do curso de administração, sendo os sujeitos de pesquisa estudantes do último ano do curso, sétimo e oitavo períodos, especificamente.

Quanto aos sujeitos de pesquisa foram entrevistados oito estudantes de administração no último ano do curso, que foram escolhidos por acessibilidade, a partir dos contatos do pesquisador. Novos entrevistados foram incluídos até o momento da saturação dos dados. Para identificação dos entrevistados foi utilizado a letra “E”, seguido do numeral sequencial em que as entrevistas foram realizadas, com as seguintes identificações: E1, E2, ... e E8.

Para a coleta de dados foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado, com objetivo de proporcionar a análise em profundidade dos discursos expostos pelos sujeitos da pesquisa, conforme os construtos do Quadro 1.

Quadro 1: Construtos da pesquisa

<b>Objetivo geral:</b> Identificar e analisar a percepção de estudantes de administração em relação ao processo de formação, considerando-se as competências exigidas pelo mercado.		
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Construtos</b>	<b>Autores</b>
a) identificar as práticas adotadas que os alunos acham inovadoras;	Práticas de ensino adotadas pela IES	Abreu; Masetto (2015); Nassif; Hanashiro; Torres (2010).
	Práticas adotadas versus desenvolvimento de habilidades	
b) identificar o que os alunos entendem que o mercado demanda em termos de formação;	Percepção do aluno em relação as demandas de mercado	Fleury; Fleury (2007); CNE (2005); Sousa; Valadão Jr. (2013).
	Metodologia versus demanda de mercado	
c) identificar a percepção do aluno acerca da necessidade de uma formação complementar.	Formação especializada	Boaventura <i>et al.</i> (2018); CFA (2011); Gomes; Da Silva; Mól (2013); Mello <i>et al.</i> (2011).
	Necessidade de especialização	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

As entrevistas foram gravadas e transcritas para análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo é classificada como um grupo de técnicas para análise de comunicações que visam a obtenção de descrição do conteúdo de mensagens e indicadores que permitam a inferência de conhecimentos referentes à produção ou recepção dessas mensagens.

Ainda para a autora, a análise de conteúdo compreende três etapas: a primeira é a pré-análise dos dados, na qual o material é organizado de forma a viabilizar a sua operacionalização. Em seguida, ocorre a exploração e a categorização do material e, por fim, o tratamento dos dados e a interpretação dos resultados.

## 4 Discussão e Análise de Resultados

Nesta seção, apresenta-se o perfil dos participantes do estudo e a análise e discussão dos dados coletados em relação as práticas de ensino utilizadas pela IES, demanda de mercado e a necessidade de especialização.

### 4.1 Perfil dos entrevistados

O Quadro 2 a seguir, apresenta o perfil demográfico dos participantes da pesquisa. Para a preservação de identidade, os entrevistados receberam “E” (Entrevistado) acrescido pelos números de 1 a 8, que correspondem a quantidade de entrevistados.

Seis dos oito entrevistados são do sexo feminino e possuem idades entre 21 e 35 anos. Cinco entrevistados são solteiros e três casados. Cinco entrevistados estavam, na data da entrevista, em curso do 8º período do curso de administração e três entrevistados do 7º período.

Os construtos de pesquisa foram definidos a priori, em consonância com o problema de pesquisa e os objetivos específicos propostos. Portanto os construtos de pesquisa foram:

práticas de ensino adotadas pela IES versus desenvolvimento de habilidades; percepção do aluno em relação as demandas de mercado; metodologia versus demanda de mercado e a necessidade de especialização.

Quadro 2: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Estado civil	Idade	Ocupação	Período do curso
E1	Feminino	Casado	35 anos	Dona de casa	8º período
E2	Feminino	Solteiro	22 anos	Estudante	8º período
E3	Feminino	Solteiro	23 anos	Autônoma	8º período
E4	Feminino	Solteiro	21 anos	Estagiária	8º período
E5	Masculino	Solteiro	24 anos	Empresário	8º período
E6	Feminino	Casado	38 anos	Empresária	7º período
E7	Masculino	Casado	38 anos	Empresário	7º período
E8	Feminino	Solteiro	24 anos	Estagiária	7º período

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

## 4.2 Práticas de ensino inovadoras no curso de administração

Nesta categoria são tratadas questões relacionadas as práticas de ensino da instituição na percepção dos entrevistados e como essas práticas moldam o processo de formação do estudante. A seguir são relatadas algumas práticas utilizadas pela instituição:

O projeto de extensão, que você tem que trabalhar em equipe, tem que seguir um cronograma, fazer a entrevista, tem que correr atrás 'pra' você no final apresentar um relatório, que na empresa funciona dessa maneira, você desenvolve várias atividades e no final você tem que apresentar o resultado das atividades que você desenvolveu (E4).

O PI (projeto interdisciplinar) em algumas aulas em que a professora fala 'pra' gente fazer o teatro, [...] estudo de caso, apesar de não ser em todas as matérias que passem estudo de caso, mas foi muito interessante. Também a aula de inovação pela qual tivemos que ler dois livros, e isso contribuiu para que tivéssemos outro olhar (E1).

Que eu percebi mesmo de inovadora foi mais visita técnica, infelizmente acontece pouco, mas sim tem a oportunidade de algumas visitas técnicas, que a gente até já participou de algumas, mas é isso. O resto acho que é um pouco engessado mesmo, é mais um ensino formal, assim como na maioria das faculdades, esse ensino mais engessado que tem o professor ali no centro da das atenções (E5).

Percebe-se que a IE utiliza de várias metodologias de ensino, tais como: projeto de extensão, projeto interdisciplinar, teatro, estudo de caso, leitura de livros e visitas técnicas. A diversidade de metodologias de ensino vai de acordo com Abreu e Masetto (2015) que diz que o modo de agir do professor em sala de aula é fundamental para aprendizagem do aluno, que deve buscar métodos diversos de interação com os alunos, envolvendo-os e motivando-os para um bom aprendizado.

No entanto, identificou-se que apesar da utilização dessas metodologias, os entrevistados não enxergam uma metodologia inovadora de ensino, pois segundo E5 a metodologia utilizada pela

IE “é um pouco engessada [...], é mais um ensino formal, assim como na maioria das faculdades, esse ensino mais engessado que tem o professor ali no centro da das atenções”. E também fica evidente na fala de E8:

Ainda não consegui perceber nenhuma prática adotada na instituição de ensino que seja realmente inovadora, a instituição nos oferece uma boa qualidade de ensino, métodos diferenciados de trabalhos acadêmicos [...], porém nada que eu perceba que seja realmente inovador (E8).

Os entrevistados E3 e E7 complementam:

Acho que tem muita teoria, falta muita prática, seria muito bacana se a faculdade colocasse a gente ‘pra’ poder está junto com administradores formados, trabalhando aprendendo junto com eles passando no dia a dia, seria bem mais interessante (E3).

[...] o estudante precisa de estrutura. A faculdade é uma faculdade bacana, eu falo porque eu já tive oportunidade de estar em outras instituições, eu vejo assim que cada vez mais o ensino é condensado. Na UFMG, por exemplo, o aluno ele tem o contato o dia inteiro com o ambiente acadêmico, em uma outra época, hoje, realmente é difícil, só quem está por conta de estudo. Mas eu vejo assim, aquela interação com o ensino a todo momento, a faculdade aqui, ela não proporciona isso, a sala de aula aqui não proporciona isso (E7).

As falas dos entrevistados vão ao encontro do que dizem os autores Nassif, Hanashiro e Torres (2010) que comentam que a passagem de conhecimento entre professor e aluno, em relação ao processo de aprendizagem tem sido significativamente passiva, pois as estruturas de ensino em sala de aula não são favoráveis a experimentação, e sim a modelos teóricos. A entrevistada E4 deixa isso ainda mais evidente:

Eu acredito que hoje temos pouca visão sobre isso, pouca visão sobre a prática, acredito está muito arcaico, muito ligado a teoria. Se a gente tivesse um pouco mais de vivência, exemplo, se nós tivéssemos um núcleo de atendimento a comunidade, atendendo essas empresas de micro e pequeno porte, ajudando com o e-social, com pequenas consultorias, já conseguiríamos ajudar essas empresas e estaríamos vivenciando casos reais na prática, e hoje em dia a gente não vê isso aqui na faculdade (E4).

A fala da entrevistada demonstra um distanciamento entre o que é oferecido pela instituição de ensino e o que é demandado pelos estudantes em termos de vivência profissional.

### **4.3 Demanda do mercado em relação ao processo de formação do estudante**

As principais demandas do mercado estão relacionadas as competências do administrador, Fleury e Fleury (2007) comentam que essas competências estão divididas em 3 blocos que compreendem as relações do indivíduo com a empresa. No primeiro bloco, denominado competências de negócios, estão presentes as competências relacionadas à compreensão do negócio em função de seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como do contexto político e social mais amplo. No segundo, são apresentadas as competências técnico-profissionais características de determinada ocupação, atividade ou operação. No terceiro, estão inseridas as competências sociais que são imprescindíveis para interagir com as pessoas, entre as quais se destacam a comunicação, a negociação, a mobilização para mudança, a sensibilidade cultural e o trabalho.

Neste sentido, as entrevistadas E1 e E4 comentam:

Bom, basicamente eu creio que um administrador ele deve antes de tudo ser humano, é uma das coisas que a gente aprende muito aqui, e depois ele tem que ser humano, mas ao mesmo tempo ele tem que visar o lucro, e são duas coisas difíceis, pra mim são duas coisas incompatíveis mas são impossíveis de se realizar, uma hora falha de um lado, outra hora falha do outro (E1).

Eu acho que a habilidade de lidar com pessoas e de pensamento estratégico, você conseguir pensar hoje de uma maneira que você consiga alcançar seus resultados, acho que definir metas, definir as estratégias hoje e conseguir buscar elas (E4).

Os entrevistados E5 e E6 ainda complementam:

‘Pra’ ser um bom administrador, acho que a pessoa precisa saber se comunicar, saber lidar com os outros, a principal habilidade humana eu diria, saber lidar com todos ao seu redor. Porque pra você ser administrador você vai ter que de certa forma gerenciar, liderar outras pessoas, então você tem que saber lidar com todo mundo, porque o outro, na maioria das vezes vai ter um pensamento diferente do seu, então se você não souber lidar com isso a chance de fracasso é muito grande (E5).

Justamente lidar com pessoas [...] procurar aprender a lidar com todo mundo porque cada um é de um jeito, então você tem que aprender a entender, compreender, liderar. Porque lidar com sua equipe de trabalho, por exemplo, se você não souber como tratá-lo vai ser mais difícil liderar ele sabe?! E lá no meu trabalho eu vejo que a minha liderança melhorou muito e hoje em dia consigo desenvolver bem melhor minhas atividades por conta desse tratamento com a minha equipe (E6).

Identifica-se, de acordo com a fala dos entrevistados, que a habilidade humana de comunicação é uma das principais habilidades que um administrador deve ter, essa habilidade se encontra no terceiro bloco das competências citadas por Fleury e Fleury (2007) e segundo os autores é uma competência imprescindível para interação social do administrador. Essa competência também é citada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE-MEC) como uma das competências básicas que os cursos de administração devem possibilitar aos estudantes.

Ainda sobre as demandas de mercado em relação ao processo de formação, os entrevistados comentam:

A demanda do mercado que mais percebo atualmente é, saber lidar com essas novas tecnologias, ter um pensamento mais inovador e mais crítico, saber se concentrar o que está demandando o mercado. O que vejo hoje é você conseguir pensar em uma solução e dar uma resposta rápida, hoje o mercado de trabalho exige isso, uma análise crítica (E4).

Eu tenho um pequeno negócio, eu aplico muito o que aprendo. Hoje eu sei onde eu posso ir mais além em relação ao meu cliente final, eu aprendi a fazer uma pesquisa mais efetiva, oferecer o produto certo, e às vezes assim, eu achava que é aquela famoso ditado “pau que bate em chico, bate em Francisco”, mas na verdade em questão mercadológica, você não só imagina a grandiosidade de você encantar o seu cliente, mas você tem que criar um produto diferente pra cada um deles, mesmo que seja o mesmo produto, mas ele tem um peso diferente pro cliente final, porque a gente tem que entender o que que ele quer, e não o que a gente tem o desejo de fazer (E7).

[...] o mercado externo ele requer muito mais do que a instituição oferece, porque o mundo tá muito competitivo e na verdade é assim, a instituição ela ensina um como se fosse um país das maravilhas, mas lá fora não é assim. Lá fora eles só querem o resultado, de forma maquiavélica, não importa você tem que dar o resultado, e aqui a gente, por exemplo, a forma de lidar com operacional, com o fornecedor é assim, com o governo é dessa forma, e lá fora você é cobrado totalmente diferente. Então se você

não tiver um jogo de cintura e equilíbrio emocional, colocando em prática tudo que você aprendeu, você provavelmente não vai ter sucesso (E2).

As demandas citadas pelos entrevistados, pensamento crítico, estratégia de mercado, resolução de problemas e etc., estão de acordo com o que citam os autores Sousa e Valadão Junior (2013) que as competências estão relacionadas com a composição de conhecimentos (SABER), atitudes (FAZER) e habilidades (COMO FAZER), e essa composição é fundamental para a realização de atividades profissionais que estão além do conhecimento técnico e operacional necessários para a execução de tarefas repetitivas.

#### **4.4 Perspectivas de especialização como formação complementar**

A demanda por administradores sempre acompanhou a oscilação da economia brasileira, e com as transformações e o desenvolvimento acelerado ocorrido no Brasil nas últimas décadas grandes empresas passaram a demandar gestores qualificados. Nas últimas décadas, novos desafios foram apresentados a esses profissionais e aos centros de formações, devido a abertura de mercado brasileiro e ao comércio internacional (BOAVENTURA et al., 2018).

O contexto apresentado é um plano de fundo para a discussão deste tópico, pois levando em consideração a abrangência do curso de administração e quantidade de conteúdos abordados, faz-se necessário uma especialização por parte dos estudantes. Sobre isso a entrevistada E4 comenta:

Eu acho que há uma necessidade muito grande de aprofundamento, porque eu acredito que se eu quero atuar na área de finanças, então eu preciso me especializar em finanças, sendo assim eu vou conseguir ter um reconhecimento melhor pro mercado, agregando maior conhecimento, pra poder talvez adquirir novas habilidades que vão me fazer desempenhar o meu papel de forma satisfatória no mercado de trabalho (E4).

A entrevistada E1 e E8 ainda complementam:

[...] necessidade de aprofundamento de uma área específica mesmo, porque no mercado você não trabalha com todas as áreas. O mercado hoje exige uma pessoa multitarefas, mas quando você foca, você se especializa, você tem mais, na minha opinião né?! mais sucesso, mais desenvolvimento naquilo que você resolveu seguir, agregando mais conhecimento, porque são várias áreas, marketing, finanças, gestão de pessoas, então realmente existe essa necessidade (E1).

Para um administrador sempre há a necessidade de se especializar, o curso de administração apesar da quantidade e diversidade de conteúdos abordados, sempre são aplicados de maneira ampla para a administração em si, nunca necessariamente para uma área em específico, são abordados de um modo geral todas as áreas principais da administração o que faz cada aluno criar uma aptidão e um gosto maior por determinada área, e assim se especializar para aquela área em questão (E8).

Essa discussão acerca de uma especialização se torna importante, pois em uma pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração (CFA, 2011) mostrou que 25,41% dos estudantes de administração escolheram o curso por ter uma formação “generalista e abrangente” e possuir um amplo mercado de trabalho (21,29%). Isso possui uma interferência direta no processo de formação do estudante, pois ao considerar o curso como generalista, o desenvolvimento de habilidades e competências se torna deficiente (GOMES; DA SILVA; MÓL, 2013).

Segundo os entrevistados a área que mais encontraram dificuldade foi a área de finanças, 7 dos 8 entrevistados disseram ter dificuldades na área, por conta disso disseram que essa seria uma área que precisa de maior aprofundamento. Os entrevistados comentam:

De finanças, na questão de cálculos, eu encontrei maior dificuldade em relação às demais. Mas como eu te disse, eu busquei outras formas de aprender, porém eu vejo uma dificuldade em relação a isso. A gente pontuava até com os professores, esses professores que deixavam as vezes a desejar, mas parece que nada era levado em consideração, ou seja, essas dificuldades foram mais voltadas por conta da metodologia da instituição (E7).

Finanças, por conta da instituição, porque alguns professores não sabem transmitir o ensino, o conhecimento. Tem muito conhecimento, mas não sabe transmitir aquilo que realmente deve ser ensinado (E1).

Financeira, posso dizer que por ambas as opções, a falta de afinidade com a área em conjunto com a falta de “profissionalismo” de alguns professores, aulas rasas sem aprofundar realmente no conteúdo que devia ser dado, assuntos diversos no decorrer das aulas fazia com que não tivesse foco, e isso gera uma dificuldade ainda mais além do que já existia com a falta de afinidade com a área (E8).

Finanças. Eu não sou muito boa com finanças, nunca fui, mas também é muito por conta da instituição, são matérias boas, excelentes, mas os professores não sabem passar muito esse conhecimento que tem. Então foi mais uma questão tanto de afinidade com a área quanto de professores mal treinados (E3).

Essa deficiência do curso vai de encontro com umas das competências e habilidades básicas do administrador que é:

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 (CNE, 2005).

Apesar da falta de afinidade de alguns estudantes com a área, aumentando o grau de deficiência do curso, o professor tem papel fundamental nisso, pois segundo Mello et al. (2011) “[...] é o modo de agir do professor em sala de aula, mais do que suas características de personalidade que colabora para uma adequada aprendizagem dos alunos”, ou seja, deve haver um equilíbrio entre as demandas dos alunos com professores capacitados para lecionar na área em questão.

## 5 Considerações Finais

Nesta seção apresentam-se as considerações finais do estudo, tendo como base os objetivos propostos e os resultados alcançados, e também são apresentadas as limitações e sugestões para estudos futuros.

Este estudo teve como objetivo principal identificar e analisar a percepção de estudantes de administração em relação ao processo de formação, considerando-se as competências exigidas pelo mercado, e fatores como: metodologia de ensino, demandas de mercado e necessidade de especialização tem interferido no processo de formação dos estudantes. Percebeu-se que o processo de formação tem sofrido grandes mudanças nos últimos anos, muito por conta das constantes transformações ocorridas no mercado trabalho, mas também pelo surgimento e acessibilidade de tecnologias que possibilitaram novas formas de aprendizado e de transmissão de conhecimento. Essas transformações constantes ocorridas no mercado fazem com que as

IES, de acordo com a percepção dos estudantes, não consigam acompanhar as demandas de forma efetiva.

O primeiro objetivo específico buscou identificar as práticas de ensino que os alunos acham inovadoras, identificou-se que duas das principais práticas utilizadas pela instituição de ensino é projeto interdisciplinar e o projeto de extensão, que de acordo com os resultados da pesquisa, permitem ao aluno o desenvolvimento de habilidades e competências. Foi possível perceber também que uma importante metodologia de ensino quase não está sendo utilizada pela instituição, que são as visitas técnicas, sendo uma das principais críticas citadas pelos entrevistados.

O segundo objetivo específico buscou identificar o que alunos entendem que o mercado demanda em termos de formação, neste sentido, as demandas encontradas foram: habilidade de comunicação, capacidade analítica, resolução de problemas, liderança e visão holística. Neste sentido foi percebido que não há um equilíbrio entre as demandas do mercado e as práticas de ensino da instituição, pois para os entrevistados os estudos são pautados apenas na teoria, e não na junção da teoria e experimentação prática.

E por fim, o terceiro objetivo específico pretendeu identificar a percepção do aluno acerca da necessidade de uma formação complementar, em relação a este objetivo foi constatado que todos os entrevistados acham necessário fazer uma especialização, os motivos variam da necessidade de aprofundamento em uma área específica por conta das deficiências do curso até a especialização para aperfeiçoamento profissional, pois segundo os resultados apresentados, uma formação complementar propicia maior reconhecimento profissional.

Este estudo teve como limitação o tamanho da amostra que se restringiu a 8 entrevistados de uma única instituição de ensino superior, de acordo com a rede de contatos do pesquisador, neste sentido para uma análise mais aprofundada seria necessária uma amostra maior.

Para estudos futuros, sugere-se que seja realizada uma pesquisa mais abrangente com um maior número de instituições de ensino e maior quantidade de estudantes, também sugere-se, que seja feita uma comparação entre o processo de formação de estudantes de instituições tradicionais e instituições de ensino a distância.

## Referências

ABREU, M. C.; MASETTO, M. T. **O Professor Universitário em Aula**. São Paulo: MG Editores Associados, 2015.

ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. O. Guerra fria e ensino do management no Brasil: o caso da FGV-EAESP. **RAE**, São Paulo, v. 52, n. 3, p. 284-299, mai./jun. 2012.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thomson, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOAVENTURA, P. S. M.; SOUZA, L. L. F.; GERHARD, F.; BRITO, E. P. Z. Desafios na Formação de Profissionais em Administração no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 2018.

BOAVENTURA, P. S. M. *et al.* Desafios na formação de profissionais em Administração no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 2018.

CAMARGO, F. A.; BARBERO, E. R. Competências Financeiras: A Importância Percebida por Profissionais de Secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 2, p. 45-71, 2018.

CERVO, A.; BERVIAN, P. **Metodologia Científica**. 5ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO – CFA. **História da implantação do curso de Administração no Brasil**. 2004. Disponível em: <<https://cfa.org.br/>> Acesso em: 23/03/2019.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO – CFA. **Pesquisa sobre a Administração no Brasil**. 2011. Disponível em: <<https://cfa.org.br/>> Acesso em: 10/04/2019.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Instituição das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/>> Acesso em: 15/04/2019.

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

DIAS JUNIOR, C. M.; MOREIRA, B. C. M.; STOSICK, E. Z.; PEREIRA, A. R. Desenvolvimento de competências do Administrador: um estudo em ambiente simulado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 172-182, 2014.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. especial, 2001.

GOMES, A. C. C.; DA SILVA, C. M. N.; MÓL, A. L. R. Adaptação e Validação de Escala de Atitudes no Ensino de Finanças. **INTERFACE**, v. 10, n. 2, 2013.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2017**. Brasília: Inep, 2018. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>. Acessado em: 25/02/2019.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. **Plano Nacional de Educação**. 2015. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br>>. Acesso em: 23/03/2019.

KOLB, A. Y.; KOLB, D. A. The learning way: meta-cognitive aspects of experiential learning. **Simulation & Gaming**, v. 40, n. 3, p. 297-327, jun. 2009.

LOURENÇO, C. D. S.; KNOP, M. F. T. Ensino Superior em Administração e Percepção da Qualidade de Serviços: uma aplicação da escala SERVQUAL. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 13, n. 39, p. 219-233, 2011.

MELLO, S. L.; MELO JUNIOR, J. S. DE M.; MATTAR, F. N. **Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador**: pesquisa nacional. Brasília: CFA/FIA, 2011.

NASCIMENTO, M.; ALVES, M. Competências do administrador: um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado. **SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 7, 2015.

NASSIF, V. J.; HANASHIRO, D. M. M.; TORRES, R. R. Fatores que influenciam na percepção das competências para o exercício da docência. **Revista Brasileira de Educação**, v. 15, n. 44, p. 364-412, mai./ago. 2010.

PAULA, C. E.; DANJOUR, M. F.; MEDEIROS, B. C.; AÑEZ, M. E. M. Fatores de Interesse pela área financeiro: uma avaliação com estudantes de ensino superior em administração. **Revista de Administração**, v. 15, n. 2, p. 56-81, 2017.

PARENTE, T. C. *et al.* A Importância da prática no ensino: a opinião dos alunos de administração de uma instituição de ensino superior. **Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Anais...**: Curitiba: ANPAD, 2009.

SILVA, M. R. D. **Ensino de Administração**: um estudo da trajetória curricular de cursos de graduação em Salvador. 2007. 192 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

SOUSA, A. F.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Competências gerenciais no contexto internacional: possíveis contribuições de cursos superiores brasileiros de Administração. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 66, p. 383-402, 2013.

SOUZA-SILVA, J. C.; PAIXÃO, R. B.; SILVA, A. P.; ALVES, M. V. P. Competências Docentes para o Ensino Superior em Administração: A Ótica dos Graduandos de três Universidades Da Bahia. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 86, p. 457-484, 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.