CORE
Metadata, citation and similar papers at core.ac.uk
Provided by Repositório Institucional da Universidade Federal de Uberlândia

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

MONIKE STÉFANI DIAS PEREIRA

ANÁLISE DO PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA: UMA COMPARAÇÃO COM AS DEMANDAS PARA VAGAS DE ESTÁGIO NO MERCADO DE TRABALHO LOCAL

UBERLÂNDIA
2019

MONIKE STÉFANI DIAS PEREIRA

ANÁLISE DO PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA: UMA COMPARAÇÃO COM AS DEMANDAS PARA VAGAS DE ESTÁGIO NO MERCADO DE TRABALHO LOCAL

Trabalho de Curso no modelo artigo científico apresentado ao Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Profa. Dra. Camila de Araujo

UBERLÂNDIA
2019

DEDICATÓRIA

Ao meu transtorno de ansiedade, que por muitas vezes me fez acreditar que eu não conseguiria.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter sido tão misericordioso comigo todos esses anos, me fazendo reunir forças que eu não consigo nem compreender de onde para percorrer este caminho.

À minha irmã, Giselle, por ser a força que eu precisava na execução deste trabalho. Obrigada por me apoiar, me incentivar, por acreditar em mim e me ajudar no que eu precisava.

Aos meus amigos, por também acreditarem em mim e por muitas vezes compartilharem as dores durante o processo e a vitória no fim.

Ao professor André Fagundes, meu primeiro orientador, pela paciência, e imensa compreensão quando tive que desistir de tudo e também nos recomeços. Sei que o meu desempenho por muitas vezes não foi à altura do que o seu trabalho merecia e eu nunca vou conseguir expressar o tamanho da minha gratidão pelo seu tratamento comigo e por sempre ter me enxergado primeiramente como ser humano, passível de falhas e limitações.

Aos meus professores André Menck, Danilo, Renata Daher, Leonardo Caixeta, Marcelo Fodra, Janaina Bueno e Lina Nakata, pelo imenso valor que tiveram em minha formação. Em cada uma das disciplinas vivenciei o necessário para o meu amadurecimento e crescimento, além da considerável contribuição para a minha formação.

À minha orientadora Camila de Araujo, também pela paciência e compreensão. Por muitas vezes me inspirei em sua maneira de ser e seu extremo profissionalismo para me tornar a profissional que sou hoje. Agradeço por ter aceitado me ajudar e não ter desistido de mim.

RESUMO

Desde a formalização do curso de bacharelado em Administração no Brasil são feitos questionamentos quanto ao currículo e a formação dos egressos do curso. O curso, conforme revisão da literatura, desde sempre teve como finalidade atender a necessidades empresariais. Dessa forma, no intuito de verificar se as diretrizes mínimas quanto a competências e habilidades do administrador que a universidade tem o papel de formar, estão sendo cumpridas e também contribuir para os questionamentos acerca do administrador enquanto agente de mudança e transformação da realidade local, este trabalho buscou realizar uma comparação do conteúdo formativo proposto no projeto pedagógico do curso de Administração da UFU frente às solicitações para vagas de estágio do mercado de trabalho privado e local. Para atingir tal resultado foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica e documental para comparar a proposta do projeto pedagógico com as vagas de estágio oferecidas aos alunos. Verificou-se que a formação do bacharel em Administração formado pela UFU apresenta caráter generalista e abrangente, tal como solicitado pelas diretrizes nacionais, para o discente conseguir atuar em diferentes tipos de organizações somente aplicando o saber administrativo. Por outro lado, também foi possível constatar que muitas organizações exigem o conhecimento de ferramentas especificas para desempenho pleno de sua função, e tal conhecimento fica cargo de formações complementares.

Palavras-chave: administrador, currículo, formação, mercado de trabalho, competências.

ABSTRACT

Since the formalization of the bachelor degree in Business Administration in Brazil, questions have been asked about the curriculum and the graduation of the graduates of the course. The course, according to literature review, has always aimed to meet business needs. Then, in order to verify if the minimum guidelines regarding the competences and skills of the administrator that the university has the role of forming are being fulfilled and also contribute to the questions about the administrator as an agent of change and transformation of the local reality, this paper aimed to compare the training content proposed in the pedagogical project of the UFU Business Administration course against the requests for internship vacancies in the private and local job market. To achieve this result, a bibliographic and documentary research was developed to compare the pedagogical project proposal with the internship vacancies offered to the students. It was found that the bachelor's degree in Business Administration graduated by UFU has a generalist and comprehensive character, as required by national guidelines, so that students can work in different types of organizations only applying administrative knowledge. On the other hand, it was also found that many organizations require knowledge of specific tools to fully perform their function, and such knowledge is in charge of complementary training.

Keywords: administrator, resumé, formation, job market, skills.

SUMÁRIO

1. Introdução 8
1.1. Objetivos do trabalho 9
1.2. Justificativa 10
1.3. Estrutura do trabalho 11
2. Referencial teórico 11
2.1. O Ensino de Administração 11
2.2. Perfil do Administrador 15
2.3. Competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) 18
2.4. Projeto Pedagógico Universidade Federal de Uberlândia 21
3. Metodologia 24
4. Resultados 26
4.1. Análise 26
4.2. Discussão 30
5. Considerações finais 31
Referências 33
Apêndices 36
Apêndice A – Tabulação das vagas anunciadas 36
Apêndice B – Vagas utilizadas para análise dos resultados 49

1. Introdução

A formação de profissionais na área de Administração é uma área em destaque no Brasil, sendo 3º maior curso de graduação em número de matrículas no Censo do Ensino Superior em 2017 (BRASIL, 2018).

A formalização dos cursos superiores de Administração acompanha a demanda emergente das transformações econômicas e processos de industrialização ocorridos no país, que elevaram a complexidade das atividades relacionadas à direção e orientação, tanto na esfera pública quanto na privada (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2018). Como resultado da Revolução de 1930 ocorrida no Brasil, houve o crescimento da demanda pela preparação e profissionalização de mão-de-obra, bem como sofisticação de métodos de trabalho (NICOLINI, 2003).

A Era Vargas (1930 – 1945) exigiu que ocorresse a profissionalização da gestão pública e formação de burocracia especializada (OLIVEIRA, LOURENÇO E CASTRO, 2015), o que resultou em marcos importantes para o histórico do ensino de Administração no país, como a criação do Curso Superior de Administração e Finanças que diplomava bacharéis em Ciências Econômicas, ocorrida em 1931, após o surgimento do Ministério da Educação e estruturação do ensino em todos os níveis (NICOLINI, 2003); e o surgimento do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1938, que viria a ser posteriormente órgão fundamental para o surgimento do ensino formal em Administração da maneira como se vê até os dias atuais CFA.

O período compreendido entre 1930 a 1945, estendido até 1952, possui alto teor reformista, "em que o ensino de administração pública se implanta e consolida em nível de capacitação e formação de pessoal, assumindo caráter estratégico e instrumental" (FISCHER, 1984, p. 281). Ainda segundo Fischer (1984) o DASP foi responsável por disseminar conceitos, princípios e práticas administrativas importados de outros países, especialmente dos Estados Unidos. Os conceitos de racionalidade e eficiência foram incorporados pelo DASP garantindo a forte e duradoura influência americana no ensino.

Em 1944, com o objetivo de qualificar pessoal para administração pública e privada no País, surge a Fundação Getúlio Vargas (FGV), que intensificou ainda mais o uso de modelos estrangeiros de acordo com Nicolini (2003), especialmente após visitas a Escolas de Administração Pública norte americanas, consolidando a cooperação técnica Brasil-Estados Unidos.

Esse massivo uso de técnicas importadas causou preocupação em Guerreiro Ramos na década de 60, no sentido de existir apenas "um ensino nacional voltado e restrito à simples reprodução de conceitos elaborados por autores estrangeiros" (RIBEIRO E SACRAMENTO, 2009, p. 197), uma vez que isso ocasiona em um modelo que desconsidera a realidade socioeconômica brasileira.

Ainda se tratando da qualidade da formação do profissional de Administração, o trabalho de Ribeiro e Sacramento (2009) reforça a ideia de que a maneira como o Administrador é formado deve ser repensada e readequada, a partir do argumento de que "a compreensão da existência da necessidade de se ampliar os horizontes destes profissionais para campos mais abrangentes do que os organizacionais, demanda novos desenhos curriculares, distintos daqueles encontrados na realidade nacional.

As Instituições de Ensino brasileiras, conforme apontado por Kerch (2017, p. 6) "têm sido norteadas para a preparação para o trabalho, deixando para um segundo plano - ou até mesmo não considerando, o "pleno desenvolvimento" do discente e sua formação para o exercício da cidadania". Neste sentido, este estudo visa verificar dentro de uma realidade regional a adequação ou não adequação do currículo ao fim a que se propõe, a partir do problema de pesquisa: "**Quais habilidades o mercado de trabalho da cidade de Uberlândia demanda, que não são contempladas pelo Projeto Pedagógico do curso de Administração da Universidade Federal de Uberlândia?**" Assim como quais são as demandas do futuro Administrador quanto a habilidades necessárias para atuar no mercado de trabalho (segundo exigências de recrutadores locais) e consequentemente questionar se a grade curricular e os modelos trabalhados atualmente de fato o prepara para desempenhar sua profissão.

1.1. Objetivos do trabalho

O objetivo geral deste trabalho é realizar uma comparação do conteúdo formativo proposto no projeto pedagógico do curso de Administração da Universidade Federal de Uberlândia - UFU frente às solicitações para vagas de estágio do mercado de trabalho privado e local. Assim, espera-se com o presente trabalho atingir também aos seguintes objetivos específicos:

- Verificar a demanda de conhecimento do mercado local para as vagas de início de carreira, habilitadas como estágio para o curso de Administração;
- Verificar o conteúdo da proposta do projeto pedagógico dos cursos de Administração da UFU;

- Instigar a um questionamento a respeito do currículo do curso de Administração da Universidade Federal de Uberlândia, a fim de colocar em discussão a formação profissional que o curso se propõe a formar;
- Elencar os possíveis conhecimentos que faltam no estudante do curso de Administração da UFU.

1.2. Justificativa

O primeiro curso de Administração no Brasil foi implantado há mais de 70 anos (CRA - CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, [S.d.]) em um contexto que difere muito do que se vive hoje, pois a realidade brasileira, considerando diversos aspectos, tais como políticos, econômicos e sociais, tem sido alvo de significativas mudanças (JÚNIOR LEITE, 2014). Assim sendo, é importante que se faça um exame daquilo que a academia oferece atualmente frente às mudanças que o mercado profissional tem exigido, considerando principalmente o papel da Universidade na sociedade.

Dessa maneira, este estudo visa dar início a uma discussão exploratória, que diz respeito ao conhecimento profissional oferecido aos alunos do curso de Administração da UFU, bem como questionar o peso que a formação oferecida contribui para o exercício pleno de sua profissão.

Dentro da academia, lugar mais propício para esta discussão, este trabalho pode contribuir para instigar este questionamento também aos membros de órgãos colegiados de poder consultivo e decisório do curso de Administração quanto aos rumos que o curso pode seguir. Espera-se mostrar, através de dados, a necessidade dos alunos, ainda que latente, e o que falta para ser oferecido, de forma que esses se sintam preparados, do ponto de vista de habilidades e aptidões, para tomarem um lugar no mercado de trabalho local. Em um espectro mais abrangente, espera-se que ocorram discussões para o alinhamento entre teoria e prática, no sentido de que o que se ensina seja adequado para que o indivíduo encare a realidade no mercado.

Gerencialmente, o trabalho poderá servir de referência para caracterização de demanda por cursos externos (extraclasse), ofertados por terceiros, visando alinhar as expectativas dos recrutadores e a realidade dos discentes. Expectativa essa que também pode ser instigada a um questionamento a partir deste trabalho, tendo visto que o setor privado também tem papel importante e funcional na sociedade, e é preciso que suas expectativas sejam coerentes criando um ambiente de troca entre empresa x funcionário, e não somente de pressão para que

o indivíduo torne sua vida profissional em uma "obsessão" para sempre estar mais adequado. Entende-se que até certo nível, a formação deve ser suficiente para exercício da profissão, sem a necessidade de "algo a mais".

1.3. Estrutura do trabalho

Este trabalho é composto, além desta seção introdutória por mais quatro seções. A seção dois diz respeito à revisão da literatura, contextualizando o curso de Administração e os aspectos que o compõem, caracterização do perfil do Administrador, exposição do conceito de competências e elementos que o formam e descrição do modelo curricular da Universidade Federal de Uberlândia. Em seguida, apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados e análise dos dados obtidos. A discussão dos resultados é exposta e finalmente têm-se as considerações finais a respeito do tema, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. Referencial teórico

2.1. O Ensino de Administração

No Brasil, as escolas de Comércio, anteriores à formalização do ensino superior em Administração, já sinalizavam um ensino voltado apenas a atender necessidades empresariais, conforme texto da Lei Orgânica do Ensino Comercial (BRASIL, 1943) citada no trabalho de Barros (2017, p. 92), que caracterizava os cursos comerciais técnicos como sendo "destinados ao ensino de técnicas próprias ao exercício de funções de caráter especial no comércio ou na administração dos negócios públicos e privados". Essa característica institucional do curso resultou ao longo do tempo em importantes questionamentos acerca da formação do Administrador, feitos por diversos autores como Nicolini (2003), Aktouf (2005), Ribeiro e Sacramento (2009), Alcadipani (2011), dentre outros, que é a respeito do profissional enquanto agente de mudança. Ribeiro e Sacramento (2009, p. 195) resume o fenômeno como sendo a priorização de aspectos ferramentais direcionados às demandas de mercado, "em detrimento da perspectiva da natureza transformadora e crítica da administração".

Não há de se admirar que o ensino de Administração esteja fundamentalmente focado no dia-a-dia empresarial, uma vez que historicamente, pode-se afirmar que na instituição do sistema fabril (bases do ensino gerencial) e incremento das relações de trabalho, tornando-as objeto de estudo, conforme explica Silva (2016, p. 199) houve um "inexorável processo de

expropriação do conhecimento do artesão e a novas formas de exploração, concentrando nas mãos do empresariado os meios de produção inacessíveis à sociedade em geral". Ou em outras palavras, conforme ainda afirma a autora, a exportação deste conhecimento implica no surgimento de dois papéis fundamentais do capitalismo: "os que exploram e os que são explorados nas relações de trabalho" (SILVA, 2016. p. 199). Trazendo estas ideias para a instituição do ensino de Administração, isso significa que, ao invés de seguir a lógica da prática sendo desenvolvida a partir da teoria, ocorre justamente o contrário, em que a teoria se desenvolve a partir da prática.

De maneira a exemplificar este conceito têm-se o estudo de Frederick W. Taylor - responsável pela disseminação do *taylorismo* - que consiste no estudo de tempos e movimentos a partir da observação do trabalho do operário no chão de fábrica. Têm-se também Henry Ford - responsável pelo *fordismo* - com a concepção, através da sua observação de que a fabricação de automóveis em linhas de montagem resultaria em uma drástica redução de custos e consequente popularização de seu consumo (BERTERO, 2009). Desde o final do século XX, estes estudiosos são considerados por Nicolini (2003) como grandes expoentes do ensino de Administração, e ainda conta com a formação do administrador seguindo a lógica proposta por eles, tamanha sua importância para o ensino.

Silva (2016, p.200) afirma que "Taylorismo/Fordismo como modelos de racionalização do sistema de produção capitalista serviram como orientação para o tecnicismo aplicado à educação". Em uma crítica a esse modelo, Aktouf (2005), afirma que "deveríamos deixar de considerar que para aprender administração deve-se observar o que fazem os dirigentes para fazer como eles". Nesse sentido, Ribeiro e Sacramento (2009) apresenta os estudos de Fischer (2003), Santos (2004) e Aktouf (2005) para defender a ideia de que "realidades distintas demandam ações administrativas distintas, motivo pelo qual o ensino de administração deve contemplar disciplinas que despertem os graduandos para o papel de transformador da realidade social na qual estão inseridos."

Aplicar a lógica da linha de produção no estabelecimento do currículo do curso implica um caráter sequencial e mecanicista do ensino e acaba por perder a qualidade de inter-relação entre disciplinas. Tal qual uma linha de produção, as etapas do processo, em tese, não se conversam de maneira que dá abertura para que ocorra em sala de aula a simples reprodução de conceitos e não oferece recurso capaz de proporcionar ao estudante a capacidade associativa dos conteúdos vistos em sala de aula. Vale ressaltar, que apesar da instituição do currículo mínimo, algumas resoluções do Conselho Nacional de Educação, dão abertura para

a flexibilização dos projetos pedagógicos por parte das instituições de ensino, adequando-o à realidades e necessidades locais (PINTO E MOTTER JÚNIOR, 2012 apud FERREIRA E MARQUES, 2016), sendo possível assim, mudança neste quadro.

O artigo 5º da Resolução MEC/CNE/CES nº. 4, de 13 de julho de 2005, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração, bacharelado, prevê os conteúdos básicos para a formação do administrador, em quatro eixos:

I. Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;
II. Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;
III. Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e
IV. Conteúdos de Formação complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Nicolini (2003, p. 48) explica melhor a formação do currículo, a saber. Nos primeiros períodos, nas disciplinas de formação básica e instrumental, espera-se "fundamentar no futuro administrador a compreensão e as aplicações das ciências sociais que dão base à Administração, bem como o desenvolvimento das habilidades matemáticas necessárias para quantificar e especular". Em seguida, na formação profissional, pretende conferir ao estudante "o domínio das áreas técnicas consideradas como de âmbito exclusivo dos administradores e que compõe o campo do saber administrativo propriamente dito". Depois, no que o autor chama de disciplinas eletivas e complementares, têm-se por objetivo a promoção do "contato com disciplinas conexas à Administração ou enfatizar uma área do conhecimento já discutida durante o curso". Adotar essa postura conservadora e limitada ao currículo mínimo, faz com que, nas palavras de Santos (2004 apud RIBEIRO E SACRAMENTO, 2009, p. 200) as instituições de ensino "formem um profissional dotado unicamente de racionalidade instrumental e avesso ao desenvolvimento de um pensamento científico ou filosófico".

Ribeiro e Sacramento (2009, p. 199) aponta que o currículo dessa forma “nada mais é do que a organização de conteúdos, que são encadeados de acordo com uma ordem determinada, sendo ainda submetidos a padrões previamente definidos”. Nicolini (2003, p.48) chama este modelo curricular de Fábrica de Administradores, no sentido de ser analogamente parecido a uma “linha de produção” onde “as escolas recebem a matéria-prima (o aluno) e a transformam, ao longo da linha de montagem (o currículo pleno), em produto (o administrador)”. Ou, como critica Alcadipani (2011, p. 346-347) em seu estudo publicado juntamente com Bresler em 1999, esse modelo passa por um processo de “McDonaldização”, em que o aluno torna-se cliente, há ausência de reflexão, mitigação da liberdade acadêmica, transformação da avaliação do desempenho dos professores de maneira parecida com a avaliação feita em empresas e produção acadêmica como sinônimo de fazer pontos, o que resulta em uma realidade que “o aluno finge que apreende e o professor que ensina”.

Essa característica de direcionar o ensino a atender demandas gerenciais, conforme Alcadipani (2011, p. 345), pode ser definida como gerencialismo, que em sua essência trata-se de sempre buscar a “pretensão da aplicação universal, proposta de solução única para os diversos problemas, neutralidade política e a valorização do conhecimento do gestor em detrimento dos demais”. Essa concepção indica que, o que norteia a formação curricular é a busca pela eficiência organizacional e maiores resultados possíveis, levando em consideração as necessidades do mercado de trabalho e a diferente natureza das organizações (RIBEIRO E SACRAMENTO, 2009).

A observação a respeito do que fazem os administradores no dia-a-dia empresarial para posterior formulação de teorias, é definida por Aktouf (2005, p. 154-156) como “método de caso”, que se trata basicamente de descrever e posteriormente debater em sala de aula o que pensam, fazem ou deveriam fazer os dirigentes das empresas. Ainda segundo o autor, “quer-se ensinar aos estudantes de 17 ou 18 anos a resolver casos e a tomar decisões antes mesmo que eles tenham conhecimentos de base sobre o ser humano”. Bertero (2009, p.36) aponta que se espera do administrador a capacidade de **“**decidir num universo de racionalidade que leve à solução de problemas”. Isso sem dúvida abre precedentes para que se permita tratar “o futuro administrador, ao final da graduação, como uma máquina que terá capacidade de operar, gerenciar e tomar decisões a partir do que foi programada” (FERREIRA E MARQUES, 2016, p. 5)

Entendendo então a proporção da influência norte-americana no ensino brasileiro, partindo do entendimento que em função do passado colonial do Brasil, há a tendência a

deixar aos estadunidenses a função de criar os modelos e ao Brasil simplesmente reproduzi-los (BERTERO *et al.*, 2013 apud FERREIRA E MARQUES, 2016, p. 5). Kerch (2017) faz então uma ressalva importante ao afirmar que "não é admissível aceitarmos uma formação profissional parcial, ou seja, que contemple apenas a transmissão de conhecimentos importados de nações inseridas em contextos totalmente diversos do nosso país". É necessário então, que Administradores formados ou em formação, nas palavras de Ribeiro e Sacramento (2009, p. 202) "devem deixar de atuar como reprodutores de conceitos consagrados, passando a se comportar como críticos do processo em curso, estimulando o surgimento de discussões de caráter mais amplo, do que aquelas que se limitam simplesmente às fronteiras impostas pelo tecnicismo".

2.2. Perfil do Administrador

Historicamente, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP apresentados por Nicolini (2003, p. 47) demonstram crescimento do número de cursos voltados à formação do Administrador. Dados do último Censo da Educação Superior divulgado em 2017 pelo INEP, apontam 1.244.475 matrículas efetuadas em cursos de bacharelado da rede pública em Universidades Federais. Dessas, 84.922 são no curso de Administração (dentre 283 instituições ofertantes, distribuídas entre Universidades, Centros Universitários, Faculdades, IFs e CEFETs – todos da rede pública de ensino).

Quanto à caracterização do Administrador, o Conselho Federal de Administração através da pesquisa nacional sobre o perfil do administrador do ano de 2015, apresenta informações relevantes: sua formação ocorre predominantemente na instituição privada, possui especialização em alguma área da Administração, trabalha em empresas privadas, de grande porte e do setor industrial, ocupa cargo de gerência e analista e é registrado em CRA. A pesquisa, que tem por objetivo principal "reanalisar cenários e identificar tendências para a profissão do Administrador e do Tecnólogo no país" foi feita a partir de 20.576 questionários válidos respondidos por Administradores, Tecnólogos, Coordenadores/professores e Empresários/Empregadores distribuídos em 21 países (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2015, p. 18-39)

No aspecto motivacional, a pesquisa mostra ainda quatro das principais razões para a escolha do curso, sendo elas: formação generalista e abrangente (18,72%), existência de amplo mercado de trabalho (15,17%), vocação (15,14%) e já atua na área e deseja aprofundar conhecimentos (11,18%). Esses resultados colaboram com o posicionamento de Bertero

(2009, p.34) que infere que “a maioria das pessoas matriculadas em cursos de graduação de administração no país tem pouca consciência do que seja uma carreira plena de administrador” e causaram preocupação em Oliveira, Lourenço e Castro (2015, p.17), que afirmam que “a baixa identificação vocacional cria condições para a negligência com a formação, se tornando apenas uma etapa *pro forma* para a obtenção do diploma de ensino superior”.

Quanto a competências e habilidades, o artigo 4º da Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005 do Conselho Nacional de Educação - CNE, estabelece o mínimo que o curso de Graduação em Administração deve possibilitar:

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; 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;
V. 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;
VI. desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e
VII. desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Em um direcionamento mais prático, alinhado ao administrador inserido nas organizações, Bertero (2009, p. 39-55) reúne algumas das características básicas previstas na formação e apresenta três perfis de administradores:

- Burocrata: aquele que escolheu ser administrador, que se preparou para isso e em um sistema de mérito foi admitido em concurso ou processo seletivo, pretendendo assim uma carreira. Possui adesão à formalidade, entendendo formalidade como sistema que possui regras escritas e disponíveis, esse profissional deve ser capaz de lidar com documentos de natureza contábil e financeira. A partir da definição sobre as funções administrativas pioneiras de Henri Fayol, o burocrata deve dirigir, coordenar, planejar, prever, controlar e comandar. Deve ser capaz de criar a previsibilidade, através de planejamento, técnicas de previsão, sistemas de controle, etc. Deve ser objetivo, que segue fatos, apoia-se em dados, que norteia suas decisões a partir dos princípios de eficiência e racionalidade. Por fim, deve dominar a tecnologia administrativa, admitindo na administração a existência de conhecimentos específicos da área que devem ser aplicados.
- Manager ou executivo: administrador contemporâneo. Possui habilidades e competências de um burocrata, mas à medida que atinge níveis hierárquicos superiores as abandona, dando lugar a outras mais necessárias ao desempenho de sua função. Dentre elas, a primeira é a chamada habilidade social, entendida como capacidade de percepção da realidade e dos agentes como sendo diferentes entre si e a ação organizacional só acontece a partir da coalizão desses agentes. Em outras palavras, é a habilidade de gerir o esforço coletivo para o bem comum organizacional. É importante lembrar que o autor afirma que essa habilidade não pode ser e não é ensinada. O que ocorre são dinâmicas e práticas na tentativa de despertar essas habilidades dos estudantes. Em seguida têm-se as habilidades de comunicação, motivação de seus liderados bem como a decisão de empoderá-los (*empowerment*) e capacidade de constituir equipes
- Empreendedor: criadores de novos negócios. Joseph Schumpeter é o autor responsável por defini-lo. Deve ser dotado de visão, no sentido de conseguir enxergar oportunidades de inovação e novos negócios, bem como ser capaz de comunicar sua visão fazendo-se convencer pelos demais. Criam organizações flexíveis, ágeis, que respondem à suas propostas, eficazes mas não necessariamente eficientes, trazem a marca do empreendedor e está construída ao redor dele. Possui senso de oportunidade

> sendo capaz de entrar em mercados que outros não conseguiriam entrar, e capacidade de aglutinar recursos (de capital, tecnológicos, humanos e físicos) necessários à fundação de seus negócios.

Não é possível, em um mesmo profissional, desenvolver os três perfis principalmente por cada um demandar uma predisposição relacionada à personalidade do indivíduo diferente entre si. De maneira geral, os cursos de graduação buscam predominantemente a formação do burocrata ou manager, raramente do empreendedor. Ainda que alguns currículos possuam disciplinas relacionadas ao empreendedorismo, ainda não há uma formação totalmente voltada para formação empreendedora (BERTERO, 2009, p. 55).

No que diz respeito à expectativa do mercado de trabalho, a pesquisa do Conselho Federal de Administração (2015, p.29) indica que os empregadores veem o Administrador como "formador, líder e motivador de equipes; articulador e coordenador das áreas da organização; profissional que atua com visão sistêmica/holística da organização; otimizador da utilização de recursos e com foco em resultados". Levando em consideração a transitoriedade e mudanças constantemente ocorridas no mundo profissional, lembrado por Lemos e Pinto (2008, p. 6) em que "as competências que têm que ser desenvolvidas hoje podem não ser mais as de amanhã", acrescenta-se ainda a "qualificação intelectual de natureza geral e abstrata" que se trata de "conhecimentos especializados sujeitos a uma pressão permanente de atualização e adição" (PAIVA, 1997, p. 124 apud LEMOS E PINTO, 2008, p. 6), capazes de atender essas oscilações e pressões organizacionais.

Vale lembrar que, uma vez que a finalidade dos cursos de graduação em Administração é formar profissionais conforme demanda de mercado, conforme visto em tópico anterior, o alinhamento do perfil esperado dentro do contexto local entre empresa e universidade somente se dará com efetividade a partir do diálogo entre professores, alunos, empresários, diretores e gerentes (CAMPOS E ROSA, 2009).

2.3. Competências (conhecimentos, habilidades e atitudes)

Partindo do pressuposto indicado por Brandão e Borges-Andrade (2007, p. 34) em que "o domínio de certos recursos é determinante no desempenho de uma organização", apresenta-se a gestão por competências como sendo mecanismo da área de recursos humanos capaz de ampliar aptidões e qualificações em um contexto baseado em constantes inovações tecnológicas (DELUIZ, 1995 apud LEMOS E PINTO, 2008). Entende-se por competência, de maneira mais objetiva, aplicada ao contexto da gestão organizacional, a partir da definição

trazida por Brandão e Borges-Andrade (2007, p. 35) como o termo "utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel". É ainda, conforme Durand (2000 apud BRANDÃO E BORGES-ANDRADE, 2007) o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo que engloba não apenas "as questões técnicas, mas também de cognição" (CECCON, 2012. p. 8)

Isso implica então, que para formular de forma aprofundada e mais precisa o conceito de competência e sua aplicação no contexto empresarial, é necessário primeiro estabelecer as definições de conhecimento, habilidade e atitude, entendendo como sendo os componentes que a constituem.

Durand (2000 apud BRANDÃO E BORGES-ANDRADE, 2007, p.39) afirma que conhecimento se refere "ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida". Trata-se do conjunto de "informações, reconhecidas e integradas pela pessoa em um esquema cognitivo preexistente, que causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento" (BRANDÃO E BORGES-ANDRADE, 2007, p. 39). Trata-se então do *saber*, desenvolvido na escola, cursos e especializações que serão posteriormente aplicados no ambiente de trabalho para determinar a qualidade e eficiência dos processos no sentido de que "quanto mais conhecimento colocamos em nossa bagagem, mais nos tornamos fortes e nos permitimos ser flexíveis para enfrentar as mudanças e rupturas" (RABAGLIO, 2001 apud CECCON, 2012, p. 8)

Enquanto o conhecimento significa saber o que e por que fazer, a habilidade diz respeito ao saber como fazer algo (SANCHEZ, 1997 apud BRANDÃO E BORGES-ANDRADE, 2007). Trata-se da aplicação do conhecimento adquirido em um contexto em que se faz necessário. Dessa forma, de acordo com Bloom e cols. (1979 apud BRANDÃO, 2009, p. 11) implica ao indivíduo "buscar, em suas experiências anteriores, conhecimentos (sejam eles fatos ou princípios) e técnicas apropriadas para examinar e solucionar um problema qualquer".

Já a atitude diz respeito à propensão do indivíduo a um determinado comportamento, ou como nas palavras de Gagné *et.al.* (1988 *apud* BRANDÃO E BORGES-ANDRADE, 2007 p. 40), "atitudes são estados complexos do ser humano, que afetam o seu comportamento em relação a pessoas, objetos e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal". Isso significa entender que as pessoas têm preferências por certas atividades e eventos em detrimento de outros, e a atitude é o componente que deverá ampliar, seja positiva ou negativamente, a reação das pessoas ou, sua predisposição e intenção para adotar certo tipo de ação (DURAND, 2000; MARTIN-BARÓ, 1985; GAGNÉ *et.al.*, 1988 apud BRANDÃO,

2009). É possível presumir então, que a atitude está relacionada à personalidade, interesses e motivações de cada indivíduo e, por conseguinte, se manifesta de maneira diferente em cada um.

Então, a reunião desses elementos constituintes da competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) também podem ser considerados como o que Brandão e Borges-Andrade (2007, p. 39) chama de "propriedades disposicionais da pessoa" e que acabam por influenciar seu desempenho no trabalho. A definição de um profissional como sendo competente então, dependerá de sua capacidade cognitiva de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para a ação. Importante lembrar o pensamento de Sansone (1986 apud BRANDÃO E BORGES-ANDRADE, 2007), que diz que a auto percepção do profissional acerca do seu trabalho e sua disposição para agir estão relacionadas ao nível de conhecimento dos padrões de competência exigidos pela organização. Ou seja, quanto mais as expectativas da empresa estão expostas de maneira clara, maior será a tendência de o indivíduo demonstrar suas capacidades de forma potencializada.

Sendo assim, além da união desses três componentes, competência também pode ser tida "como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realização decorrentes" (BRANDÃO E BORGES-ANDRADE, 2007 p. 36). Podem ser entendidas também como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (FREITAS E BRANDÃO, 2005 apud BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007 p. 36-37).

No trabalho de Falk, Pacífico e Silva (2012, p. 3) são apresentados estudos de diversos autores que lhes permitiram, de maneira resumida, apresentar algumas classificações ou categorias acerca do conceito de competência, especificamente a manifestação da competência no ambiente de trabalho. Um destes, é o estudo de Dutra, Fleury e Ruas (2008) que se trata de um levantamento bastante aprofundado acerca do tema competência. Os autores, a partir do estudo de 51 artigos publicados em revistas científicas de administração do Brasil, verificaram a temática da competência manifestada na literatura em quatro categorias:

a) Competências individuais e/ou gerenciais: competências dos indivíduos como resultante do trabalho individual;
b) Competências coletivas e/ou grupais: competências coletivas, como resultado de trabalho coletivo;

c) Competência organizacional: competências referentes á estratégia da empresa, também conhecidas como “competências coletivas”; e
d) Conceito de competência: construção e natureza do conceito de competências.

Destacando as competências individuais, como foco deste trabalho, Falk, Pacífico e Silva (2012, p. 4) apresentam a partir do trabalho de Nordhaug (1998), a classificação dessas competências em “técnicas, interpessoais e conceituais”, sendo técnicas aquelas “relacionadas a métodos, processos e práticas desenhadas para conduzir uma atividade específica e habilidades de utilizar ferramentas, bem como, operar equipamentos relacionados a uma atividade”, as interpessoais como sendo “comportamentos humanos e os processos entre pessoas” e as conceituais como “capacidade analítica, criativa e eficiente em resolver problemas e a habilidade de reconhecer oportunidades ou dificuldades potenciais”.

Neste estudo, estamos tratando de competências no âmbito organizacional, entendendo que, como aponta Falk, Pacífico e Silva (2012, p. 5) “a atuação do profissional é como agente de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes, em competências entregues à organização”. Então é importante assumir que o mundo corporativo tem sua volatilidade e se, a gestão por competências, é tida hoje como aspecto necessário à diferencial competitivo e estratégico das organizações, então a definição do que de fato é ou não um profissional competente e de que maneira esse profissional irá demonstrar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, poderá sofrer transformações ao longo do tempo.

2.4. Projeto Pedagógico Universidade Federal de Uberlândia

Nesta seção, apresenta-se o Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Administração, elaborado pela Universidade Federal de Uberlândia, e respectivos questionamentos e apontamentos que se fizerem necessários a partir da revisão bibliográfica já apresentada. Projeto pedagógico, de acordo com a resolução n. 02/2004 do CONGRAD se refere a um “conjunto de orientações teórico – práticas e de ações sócio políticas e educacionais voltadas para a formação de profissionais numa determinada área do conhecimento”. Trata-se então das diretrizes que irão nortear o desenvolvimento e avaliação do curso de graduação.

A despeito do que a literatura discorre quanto à formação mecanicista ofertada por muitas instituições de ensino, o Projeto Pedagógico da Universidade Federal de Uberlândia busca “superar a noção fragmentada e especialista de formação, enfatizando uma formação generalista. Busca a interdisciplinaridade e oferece múltiplos conteúdos interconectados ao

objeto de análise da administração: a gestão". A Universidade entende que ofertar uma formação geral, mas que permita a especialização possibilitará o ensino da administração em sua plenitude.

A instituição busca, a partir de seu Projeto Pedagógico, "a construção de um sujeito consciente, crítico e reflexivo que consiga fazer escolhas de forma a aprofundar o seu conhecimento e, ainda, garantir um olhar que contemple o todo". De acordo com o projeto, essa formação deve contemplar as inovações relacionadas aos produtos, processos, meios de comunicação e transformação da realidade como um todo, e ser capaz de contribuir com a comunidade em que está inserida, proporcionando seu bem-estar.

Tânia Fischer (2003, p. 49), apresenta a definição de currículo de um curso de formação profissional como sendo o conjunto de matérias, modos e meios de ensino aprendizagem, decorrentes do contexto cultural e de natureza do conhecimento envolvido, que assumam configurações de disciplinas e de articulações disciplinares, a serem desenvolvidas, cooperativamente, por professores e alunos, visando o desenvolvimento da competência socialmente desejável para o exercício de uma profissão.

Sendo assim, em conformidade com o exposto na Resolução n. 04, de 13 de julho de 2005 do Conselho Nacional de Educação – CNE, que prevê a estruturação curricular mínima com quatro componentes – conteúdos de formação básica, formação profissional, estudos quantitativos e suas tecnologias e formação complementar – o curso de Administração da Universidade Federal de Uberlândia visa o desenvolvimento de competências a partir de quatro eixos, que são:

a) Formação generalista em administração e componentes curriculares afins;
b) Formação empreendedora;
c) Formação humanística;
d) Formação quantitativa e metodológica.

As disciplinas de formação básica foram alocadas no início do curso "para que os alunos possam conhecer a essência do curso que escolheram, evitando-se assim, descontentamento e evasão. A universidade entende que trata-se de um curso que forma um profissional de Administração com sólido conhecimento em gestão de organizações, o que só é possível através do conjunto de componentes curriculares ligados à área. Esses componentes possuem carga horária total de 240 horas e contempla as disciplinas: Fundamentos de Administração, Fundamentos de Marketing, Dados e Informações Empresariais I, Sistema Estratégico de Produção.

Os componentes de formação básica e humanística, de acordo com o Projeto Pedagógico, visam ”despertar o discente para as proposições de cidadania e formação multidimensional (o indivíduo, o grupo, a sociedade e suas interconexões) essenciais à compreensão consciente desta sociedade”. Este componente possui carga horária total de 600 horas e conta com as disciplinas: Psicologia Organizacional, Criação de Empresas, Gestão de Custos, Dados e Informações Empresariais II, Organizações e Sociedade, Dimensão Antropológica das organizações, Informações e Negócios, Empresa e Produto, Ética em Organizações, Direito e Introdução à Macroeconomia.

Ainda que a instituição não conte com uma escola específica voltada ao empreendedorismo, a formação, ainda que não seja de maneira abrangente, está inserida no componente curricular para formação empreendedora através das disciplinas: Empreendedorismo e Geração de Ideias, Planos de Negócios e Modelos de Negócios, com carga horária total de 180 horas.

A base da pesquisa em administração é ofertada nos componentes para formação em pesquisa. O objetivo é apresentar ao estudante tudo que é necessário para uma produção acadêmica – “formatação, normas, construção das diversas partes de um trabalho acadêmico, formas de se coletar os dados, etc”. Ao final do curso, esses conhecimentos devem ser suficientes para elaboração do Trabalho de Curso (TC). Constituem este componente: Métodos e Técnicas de Pesquisa, Trabalho de Curso I e II, com carga horária total de 90 horas, além do Estágio Supervisionado.

O Projeto Pedagógico apresenta as funções organizacionais ou áreas administrativas como sendo Marketing, Finanças, Organizações e Recursos Humanos e Produção e Operações. A conclusão das disciplinas em cada área permitirá ao discente se formar como um generalista. Isso implica que as disciplinas obrigatórias desse componente deverão ser de caráter introdutório e o restante do conteúdo sob responsabilidade das disciplinas optativas. As disciplinas deste componente são:

- Área de Finanças (carga horária total de 270 horas): Matemática Financeira e Investimentos, Finanças de Curto Prazo, Finanças de Longo Prazo, Planejamento e Controle Financeiro
- Área de Marketing (carga horária total de 240 horas): Comportamento do Consumidor; Gerência de Produto e Preço; Canais e Comunicação de Marketing; Estratégia Mercadológica

- Área de Produção e Operações (carga horária total de 270 horas): Administração de Operações, Pesquisa Operacional, Logística e Cadeia de Suprimentos; Gestão de Projetos; Gestão de Estoques
- Área de Organizações de Recursos Humanos (carga horária total de 300 horas): Teorias da Administração, Cultura e Mudança Organizacional, Estratégia, Gestão de Pessoas I, Gestão de Pessoas II

Com o entendimento que um dos papéis do administrador é transformar todo o conjunto de informações referentes à organização em dados que possam ser quantificados e analisados e servirem de base para tomada de decisão do gestor, o Projeto Pedagógico contempla os componentes de formação Quantitativa e Qualitativa, que reúne as disciplinas de: Matemática I, Matemática II, Análise de Dados I, Análise de Dados II e Análise Qualitativa, com carga horária de 300 horas.

Por fim, o Projeto Pedagógico apresenta os componentes curriculares optativos. É obrigatório ao estudante cursar 10 componentes curriculares optativos. A cada semestre, mediante aprovação prévia do Colegiado do Curso de Administração, serão ofertadas 120 horas/aula de cada área (Finanças, Marketing, Produção e Operações e Organizações de Recursos Humanos). Vale ressaltar que essas disciplinas são aquelas que oferecem formação específica para o Administrador, então normalmente, a atuação do mesmo no mercado de trabalho se dará em alguma dessas áreas do conhecimento, conferindo ao estudante buscar conhecimentos aprofundados na área de seu interesse.

A exposição a respeito do perfil do administrador que a Universidade visa formar, quanto aos aspectos de competências e habilidades será feita na análise de resultados.

3. Metodologia

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e pode ser classificada como exploratória, pois busca familiarizar o pesquisador com um problema, a fim de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2010).

Utilizou-se, inicialmente, o método de pesquisa bibliográfica no período de março de 2018 a junho de 2019, com busca de publicações científicas, principalmente artigos nacionais, que apresentam e refletem a realidade atual. Foram utilizados mecanismos de busca no Google Acadêmico, Spell e Scielo. As palavras utilizadas foram: Perfil do Administrador, currículo curso Administração, ensino em Administração, histórico do curso Administração no Brasil,

currículo mínimo, diretrizes para o ensino, competências, conhecimentos, habilidades e atitudes, mercado de trabalho Administrador, relação governo universidade. Essa etapa pôde elucidar em qual contexto o curso de Administração foi instituído no Brasil como ensino superior, e posteriormente servir de base para argumentação dos motivos pelos quais as diretrizes e definições são da maneira que são hoje. Para tanto, autores como Motta (1983) com o trabalho "A questão da formação do administrador", Nicolini (2003) com "Qual será o futuro das fábricas de Administradores" e Bertero (2009) com "Ensino e Pesquisa em Administração" dentre outros, foram utilizados como base.

Em seguida, foi realizada uma pesquisa documental. A partir do projeto pedagógico do curso e fichas de disciplinas, disponíveis em sua totalidade para acesso público, foi feito um levantamento do conteúdo desses com o objetivo de elencar as competências a serem desenvolvidas nos alunos.

Também foi realizado um levantamento de vagas de estágio oferecidas aos alunos do curso de Administração da UFU, enviadas via e-mail pela coordenação dos cursos (tanto integral quanto noturno) a todos os discentes de janeiro a dezembro de 2018. Considerou-se como "estágio" para este trabalho vagas para um trabalho de máximo de 30 horas semanais e sem vínculo empregatício, com contrato formal entre estagiário-empresa. Sendo assim, foram desconsideradas todas as vagas de regime CLT, programas de trainee, *freelancer* ou qualquer outra modalidade que não pudessem atender aos critérios de estágio determinados pelo regimento de estágio dos cursos de Administração da UFU.

Esse levantamento resultou em um universo composto por 84 vagas, as quais foram enumeradas e tabuladas para uma análise de conteúdo. Cada vaga foi desmembrada em quatro aspectos:

- **Formação:** formação exigida para pleitear a vaga, tanto a área de formação quanto o período letivo em que o candidato deve estar cursando, com a finalidade de caracterizar o perfil do discente;
- **Tipo de empresa:** qualificar entre privada, pública ou sem fins lucrativos. Tem a finalidade também de caracterizar a base de dados e filtrar as vagas consideradas na análise;
- **Exigência de experiência:** experiência anterior que o candidato deve ter. A intenção é fazer uma validação adequada da hipótese. O profissional com outras experiências é passível de possuir habilidades e competências adquiridos em outros ambientes que não o da graduação;

- **CHA:** conhecimentos, habilidades e atitudes. Foram inseridos nessa categoria as solicitações das empresas quanto ao perfil do candidato e quais os pré-requisitos necessários para atender a tais solicitações. Este último aspecto caracteriza o objeto de estudo deste trabalho. É a partir dele que as informações são analisadas e será possível responder ao problema de pesquisa e consequentemente validação ou não da hipótese inicial.

Como o objetivo deste estudo está relacionado com o setor privado da cidade de Uberlândia, dentre as vagas levantadas foram descartadas aquelas ofertadas por órgãos públicos ou entidades sem fins lucrativos (por exemplo ONG's e associações comerciais) e com local de trabalho fora da cidade de Uberlândia. Ressalta-se também que o descarte das vagas de órgãos públicos deu-se por entender que os cursos de Administração da UFU não possuem conteúdo algum voltado apenas para administração pública.

Após a classificação do material nos aspectos apresentados chegou-se ao número de 45 vagas válidas para análise. Foram descartadas todas aquelas que não continham informações referentes a uma ou mais categorias propostas, excetuando-se a categoria "experiência", que não foi tratada como componente obrigatório para traçar o perfil exigido.

A partir das vagas selecionadas, o conteúdo foi analisado comparando-se duas dimensões: perfil do egresso presente no Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Administração como sendo o aspecto representativo do perfil profissional que a instituição está formando, e conteúdo das vagas anunciadas, considerando o CHA e o currículo mínimo exigido de cada vaga, correspondendo as solicitações de mercado quanto ao Administrador em formação.

4. Resultados

4.1. Análise

Segundo o Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Administração, que abrangem tanto o curso Integral quanto Noturno, o objetivo é que os discentes "tenham uma formação generalista para competir no mercado, com habilidade para liderança e capacidade empreendedora para atuar na gestão dos negócios". Além disso, a partir de sua atuação nas organizações e aplicação dos conceitos aprendidos, o profissional deve ser capaz de transformar o meio em que vive. A seguir, no Quadro 1, apresenta-se a caracterização do Administrador, segundo Projeto Pedagógico (FAGEN – UFU, 2011):

Quadro 1: Atributos desejados ao administrador segundo Projeto Pedagógico.

Atributos profissionais	- Solucionar questões técnicas e gerenciais das organizações de modo analítico, crítico, criativo e inovador; - Reunir flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada; - Ter visão sistêmica e multidisciplinar no seu campo de atuação.
Atributos humanos e sociais	- Ter atitude ética; - Promover a inclusão e responsabilidade social; - Desenvolver o espírito de equipe e cooperação; - Possuir visão crítica e abertura para a mudança; - Ter capacidade de interpretar, criticar, intervir e transformar a realidade.
Outros atributos esperados	- Ter capacidade de identificar problemas, estabelecer metas e equacionar soluções. Exercer o processo de tomada de decisão - ter capacidade de desenvolver e transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional; - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, abertura às mudanças e consciência da qualidade de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais; - ter consciência da formação continuada e aprimoramento contínuo; - desenvolver atitude ética e empreendedora; - desenvolver expressão e comunicação no exercício profissional, incluindo processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; - desenvolver capacidade para elaborar e gerenciar projetos em organizações; - desenvolver capacidade de realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais; - desenvolver a visão de futuro e análise de conjunturas para tomada de decisão em ambiente instável e condições adversas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Foram retirados da caracterização aqueles aspectos possíveis de corresponder ao profissional ainda em formação. A caracterização completa exposta no projeto se refere ao egresso e contempla habilidades específicas que somente podem ser colocadas em prática

após a formação completa. Sendo assim, estão expostas no quadro 1 os atributos genéricos e inerentes ao processo de formação.

Percebe-se na elaboração do Projeto Pedagógico que a universidade se ateve à descrição de um perfil relacionado a características pessoais e comportamentais e pouco à delimitação das habilidades técnicas específicas que o Administrador deve ter. A importância disso será verificada a seguir, a partir da apresentação das expectativas de mercado através das vagas de estágio anunciadas.

Quanto à formação exigida pelas empresas, verificou-se que 42 das vagas analisadas admitem outra formação além de Administração. Isto é, as áreas associadas a cada vaga dependeram do setor a qual a empresa pertence. Por exemplo, empresas de tecnologia tendem a buscar, além dos estudantes do curso de Administração, por estudantes de cursos também relacionados à tecnologia como Ciências da Computação e Sistemas de informação. Esse fenômeno já foi observado por Bertero (2009, p. 36):

> (...) há uma tendência a que as diferentes profissões quando se convertem à administração optem e se fixem nalgumas áreas funcionais. Desta forma, psicólogos, pedagogos e alguns cientistas sociais tendem à gestão de pessoas ou de recursos humanos. Os economistas tendem a se acomodar melhor na área financeira e de planejamento e os engenheiros, em linha com sua formação mais generalista tendem a ocupar quase todas as áreas funcionais, à exceção de Recursos Humanos (BERTERO, 2009, p. 36).

Essa evidência confirma então o caráter generalista do curso, em que o profissional de administração é capaz de atuar em empresas de qualquer porte/segmento, e que sua capacidade técnica está relacionada principalmente à capacidade de gestão como um todo.

Quanto ao período letivo em que o discente dever estar para pleitear a vaga, 24 das vagas apresentaram alguma exigência. Porém houve considerável variação, não sendo possível fazer inferências. Acredita-se ser apenas uma preferência subjetiva de cada empresa que sabe das atividades a serem desempenhadas e do perfil buscado, ainda que não tenha sido expresso no anúncio da vaga. Já quanto às vagas que exigem períodos mais avançados ou previsões de conclusão mais próximas da data de anúncio considera-se a possibilidade de efetivação do estagiário. Porém ainda assim, não há evidências suficientes para elaborar conclusão sobre este aspecto.

O mesmo se verifica quanto à experiência exigida. Apenas 4 vagas exigem algum tipo de experiência, sendo que em uma delas é tratada como desejável e não obrigatório. Sendo assim, este aspecto embora tenha sido elaborado com a finalidade de caracterizar as vagas

principalmente quanto ao nível de exigência, os resultados não apresentaram conclusões significativas e não caracterizam nenhum tipo de viés ao estudo.

O CHA, seguindo a categorização proposta por Nordaugh (1998) e apresentado por Falk, Pacífico e Silva (2012) de separação das competências entre técnicas, interpessoais e conceituais, resultou no seguinte quadro:

Quadro 2: Resumo de competências exigidas pelo mercado de trabalho, categorizadas.

Técnicas	Interpessoais	Conceituais
• Sistema Operacional Windows • Internet • Pacote Office • Excel • Word • Power Point • Outlook • Banco de dados, SQL e Oracle; • Programação VBA • ERP • Corel • Adobe Illustrator • Softwares de apresentação: Prezi, Canva • Matemática financeira • Gestão de processos • Processos financeiros, contábeis, administrativos, entre outros • Contabilidade gerencial e custos • Finanças e Administrativo • Realizar entrevistas com candidatos a vagas de empregos; • Redes de telecomunicação • TI • Uso e manutenção de redes sociais: Facebook, Instagram e Whatsapp • Inglês • Espanhol	• Ser comunicativo (a) • Pró-ativo (a) • Bom relacionamento interpessoal • Capacidade para trabalhar em equipe • Bom comunicador • Boa expressão oral • Foco em metas • Saber ouvir • Ser criativo • Resiliência • Bom humor • Objetividade • Gostar de ler e conversar • Dinâmico • Tem paixão pelo sucesso • Adora desafios • Foco no cliente • Inovação • Disposição para apreender; • Humildade; • Atenção; • Organização • Comunicação escrita • Facilidade para concentrar-se • Flexível	• Visão Sistêmica • Raciocínio crítico • Senso de responsabilidade • Capacidade de argumentação • Foco em resultados • Negociação

Fonte: Elaborado pela autora.

Constata-se então, a partir da exposição deste quadro, que o que corresponde às habilidades interpessoais e conceituais são contempladas no currículo do curso de Administração. Fazendo-se uma análise textual dos termos utilizados para descrever as

competências, evidencia-se adequação das demandas de mercado e a formação do Administrador. Características como bom humor, paixão pelo sucesso, humildade e atenção, ainda que não estejam explícitas no Projeto Pedagógico, são subjetivas e dependem de fatores além dos curriculares como personalidade do indivíduo e motivações, o que não se encaixa nesta análise, que trata apenas de aspectos desenvolvidos em ambiente acadêmico.

Já no que se refere às competências técnicas, verifica-se que somente os aspectos relacionados às teorias e conceitos específicos do curso de Administração, como Matemática Financeira, Gestão de Processos, Contabilidade gerencial e custos, estão contemplados no Projeto Pedagógico. Por outro lado, as habilidades, em sua maioria, relacionadas ao manuseio de softwares específicos não são ofertadas, ao menos não de maneira formal. Há de se lembrar que é possível que os ensinamentos a respeito destes softwares ocorra em sala de aula, ainda que não constem no Projeto. Porém, carece de verificação junto a professores e alunos.

4.2. Discussão

O curso responsável por formar mão de obra qualificada desde os primeiros indícios de industrialização e expansão do mercado de trabalho no Brasil, ainda necessita de alguns ajustes. Desde sua instituição, todo o escopo é direcionado a atender demandas empresariais ainda que de maneira reprodutiva e mecanicista. Este estudo se propôs a introduzir um questionamento na Universidade Federal de Uberlândia, que já vem sendo feito ao longo do tempo acerca da formação do Administrador e seu papel no mercado de trabalho e na sociedade.

Se, em parte, esta universidade cumpre seu papel, desenvolvendo competências genéricas e estritamente relacionadas à gestão a serem aplicadas no dia a dia empresarial, por outro lado deixa a desejar no aspecto prático da profissão. Oliveira, Lourenço e Castro (2015) já afirmaram não ser “possível um curso de Administração sem que teoria e prática estejam em constante interação, pois, esta é uma ciência essencialmente voltada para a dinamicidade da organização da vida humana e seu espaço de expressão que é o mercado”.

A partir dessa breve análise, pode-se observar que os conhecimentos acerca de softwares específicos e ferramentas de gestão não são aprendidos e contemplados no Projeto Pedagógico do curso, assim precisam ser buscados fora da universidade, como uma formação complementar, para que o profissional esteja de fato, apto a exercer o seu cargo. Sem dúvida, isso pode ser considerado o aspecto prático bastante exigido pelos discentes e ainda pouco desenvolvido ao longo da graduação.

Existe uma dificuldade didática por parte do professor, conforme Almeida (1998) de fazer a ponte entre aulas e situação prática. O caráter generalista que o ensino em Administração possui se mostra como uma limitação na quebra dessa barreira. Esse fenômeno pode ser explicado por Bertero (2009) que afirma ser difícil associar o ensino teórico de sala de aula à prática exigida pelas empresas, uma vez que cada uma possui necessidades muito específicas e que não seria possível o que o autor chama de "customização", ou seja, a adequação do conteúdo à realidade empresarial de maneira individualizada. Nas palavras do autor, "não é possível desenvolver habilidades e prover instrumentos para a gestão e voltados à problemática específica de cada empresa em particular." (BERTERO, 2009 p. 74)

Em suma, volta-se ao primeiro aspecto observado de que o próprio mercado, de maneira direta ou indireta, entende o Administrador como sendo generalista. Não é possível prever, e de fato não é função da Universidade, qual tipo de empresa o estudante irá ingressar, nem como quais serão as demandas específicas de cada uma. Entende-se que cada setor e cada empresa, possuem modelo de negócios próprio e realidades muito subjetivas de forma que é inviável submeter o estudante à imersão em cada um desses mundos. A Universidade então cumpre seu papel, conforme previsto no Projeto Pedagógico, de fornecer mecanismos que favoreçam o desenvolvimento de competências, e não necessariamente ensinando-as diretamente, deixando essa formação complementar a cargo de outras formações como tecnólogos, MBAs, especializações ou até mesmo universidades corporativas dentro das organizações que possam moldar o profissional a partir de suas necessidades.

5. Considerações finais

Este trabalho buscou realizar uma comparação entre o Projeto Pedagógico do curso de Administração e demandas do mercado de trabalho local, através de vagas de estágio anunciadas e divulgadas aos discentes.

Evidenciou-se o caráter generalista e abrangente do curso de Administração no sentido de que em sua formação, o discente conseguirá atuar em diferentes tipos de organizações somente aplicando o saber administrativo. Por outro lado, o ferramental exigido por cada organização para desempenho pleno de sua função, fica a cargo de formações complementares, uma vez que não são contempladas pela Universidade em sua totalidade e nem de maneira formal.

Ou seja, a Universidade cumpre seu papel em desenvolver competências interpessoais e conceituais, através da dinâmica proposta no decorrer da graduação e disseminação de conceitos e teorias próprias ao Administrador, mas não consegue abranger o ensino de ferramentas específicas como utilização de softwares (Excel, Adobe Illustrator, VBA, etc.) de maneira totalmente eficiente. Entende-se que provavelmente, em algum nível, há o ensino dessas ferramentas em sala de aula, mas esse ensino não está previsto formalmente no Projeto Pedagógico e, portanto, dificilmente será feito de maneira sistematizada e abrangente.

Cumpre lembrar que este estudo teve como limitação o nível descritivo das vagas anunciadas. Cabe, sem dúvida, uma posterior análise através de outros métodos de pesquisa, de quais são as expectativas dos recrutadores, com maiores detalhes e com maior abrangência do que apenas nas vagas de trabalho disponíveis. Uma vez atuante na organização, o profissional continua sendo avaliado e seu perfil deve buscar sempre se manter adequado às transformações.

Por fim, este estudo abre precedentes para que se verifiquem outros aspectos a respeito do curso de graduação em Administração como a expectativas dos discentes, sua percepção quanto a estarem preparados ou não a atuarem no mercado de trabalho e análise mais abrangente das ementas das disciplinas e conteúdos que são ministrados na prática, além daquilo que está previsto na formalidade.

Pode-se chegar a respostas conclusivas e com potencial a instigar a mudança. De fato, as teorias e métodos, bem como o processo de tomada de decisão dos gestores são estudados e internalizados nos alunos, o que se reflete na adequação do currículo quanto a estes aspectos. Porém, como já apontado, deve-se sempre buscar características questionadoras e transformadoras, para que não sejam formados apenas bons reprodutores e sim grandes agentes de mudança.

Referências

AKTOUF, O. **Ensino de Administração: por uma pedagogia para a mudança.** Revista Organizações & Sociedades. Salvador. Volume 12. N. 35. 2005, p. 151-159.

ALCADIPANI, R. **Academia e a fábrica de sardinhas**. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 18, n. 57, p. 345-348, 2011.

ALMEIDA, F. C. **Experiências no uso de jogos de empresas no ensino de administração**. Anais do III SEMEAD FEA/USP, 1998.

BARROS, A. **Antecedentes dos cursos superiores em Administração brasileiros: as escolas de Comércio e o curso superior em Administração e Finanças**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro , v. 15, n. 1, p. 88-100, Jan./Mar. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512017000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 dez. 2018.

BERTERO, C. O. **Ensino e pesquisa em administração**, Relatório 11/2009, EASP - FGV 2009. Disponível em: < https://bit.ly/2TN97Wp >. Acesso em: 29 mar. 2019.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 2009. xi, 345., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRANDÃO, H. P., & BORGES-ANDRADE, J. E. **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência**. *Revista de Administração Mackenzie,* 8 (3), 32-49, 2007.

BRASIL. Decreto-Lei n.6.141, de 28 de dezembro de 1943. **Lei Orgânica do Ensino Comercial**. 1943. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-6141-28-dezembro-1943-416183-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 17 abr. 2019.

BRASIL. **Censo da Educação Superior 2017 - Divulgação dos principais dados**. .INEP: Brasília, 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/setembro-2018-pdf/97041-apresentac-a-o-censo-superior-u-ltimo/file>. Acesso em: 20 ago. 2019.

CAMPOS, I. M. S.; ROSA, M. N. B. **O administrador e o mercado de trabalho: análise do perfil exigido pelas empresas em João Pessoa/PB**. CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2009.

CECCON, J. J. **Os conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões**. 2012. Disponível em: <http://craes.org.br/2018/arquivos/artigos/ARTIGOS_OS_CHA_NECESSRIOS_AOS_NOVOS_GESTORES_EM_SUAS_TOMADAS_DE_DECISES.pdf> . Acesso em: 22 jun. 2019.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (Brasil). **História da Profissão.** Disponível em: <https://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-historia-da-profissao/>. Acesso em: 22 mar. 2018.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – CNE. **Resolução Nº 4, de 13 de julho de 2005**. 2005, p. Resolução CNE/CES 4/2005. Diário Oficial da União.

CRA - CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Histórico dos cursos de Administração no Brasil**. Disponível em: <http://www.cra-ba.org.br/Pagina/58/Historico-dos-Cursos-de-Administracao-no-Brasil.aspx>. Acesso em: 20 ago. 2019.

FAGEN - UFU. **Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Administração**. 2011. Disponível em: <http://www.fagen.ufu.br/sites/fagen.ufu.br/files/filefield_paths/ppnovo.pdf>,. Acesso em: 20 ago. 2019.

FALK, J. A.; PACÍFICO, B. C.; SILVA, A. P. F. **Competências profissionais do administrador conforme o mercado de trabalho brasileiro**. Rio de Janeiro: VIII CNEG – Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2012.

FERREIRA, A. G.; MARQUES, A. A. M. **O ensino de administração em Universidades Federais: Uma perspectiva a partir da análise dos currículos dos cursos de graduação das universidades do RS**. Porto Alegre: IV CBEO - Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 2016.

FISCHER, T. **Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 278-288, Dec. 1984 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901984000400038&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 set. 2018.

FISCHER, T. **Alice através do espelho ou Macunaíma em Campus Papagalli? Mapeando Rotas de Ensino dos Estudos Organizacionais no Brasil**. Revista Organizações e Sociedade. Salvador, v. 10, n. 28, ago./dez, 2003. pp. 47-62.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JÚNIOR LEITE, A. D. **Desenvolvimento e Mudanças no Estado Brasileiro**. 3a ed. Brasília: CAPES : UAB, 2014. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145391/1/PNAP - Modulo Basico - GP - Desenv Mudancas Estado Brasileiro.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2019.

KERCH, A. L. **A formação de Administradores no Brasil e a educação para a cidadania: reflexões acerca de uma possível intersecção.** In: XXVIII ENANGRAD - Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 2017, Brasília/DF. XXVIII ENANGRAD, 2017.

LEMOS, A. H. da C.; PINTO, M. C. S. **Empregabilidade dos administradores: quais os perfis profissionais demandados pelas empresas?**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 6, n. 4, p. 01-15, Dez. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512008000400010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 17 out. 2018.

MOTTA, F. C. P. **A questão da formação do administrador**. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, FGV, Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, out. /dez. 1983.

NICOLINI, A. **Qual será o futuro das fábricas de administradores?** São Paulo, Revista de Administração de Empresas, RAE, v.43, n. 2, p. 44-54, 2003.

OLIVEIRA, A. L.; LOURENÇO, C. D. S.; CASTRO, G. C. **Ensino de administração nos EUA e no Brasil: uma análise histórica.** Revista Pretexto, v. 16, n. 1, p. 11-22, 2015.

RIBEIRO, D. A.; SACRAMENTO, A. R. S. **Ensino e currículo em administração: a opção brasileira**. Revista Gestão e Planejamento, v. 10, n. 2, jul./dez., p.193-205, 2009.

SILVA, A. V. Mafra. da. **A Pedagogia tecnicista e a organização do sistema de ensino brasileiro**. Revista HISTEDBR On-line, Campinas, nº 70, p. 197-209, dez. 2016

Apêndices

Apêndice A – Tabulação das vagas anunciadas

Nº da vaga	Tipo de empresa	Requisitos Formação	Experiência	CHA/Pré-requisitos
01	Privada	Não informado	Não informado	Não informado
02	Privada	Não informado	Não informado	• Possuir boa comunicação • Procurar o crescimento pessoal diariamente • Facilidade com redes sociais e mídias digitais
03	Privada	- Estudante (a) do curso de Administração ou Ciências Contábeis	Não informado	• Conhecimento básico em Excel • Ser comunicativo (a) • Pró-ativo (a) • Conhecimento básico de matemática financeira • Boa comunicação • Pró- atividade • Conhecimento intermediário pacote office principalmente Excel
04	Privada	- Ensino superior ou técnico cursando em horário diurno ou noturno (rotinas de departamento pessoal, ciências contábeis, administração ou áreas afins)	Não informado	• Conhecimento básico nas ferramentas do pacote Office
05	Privada	- Ensino superior ou técnico cursando em horário diurno ou noturno (rotinas de departamento pessoal, ciências contábeis, administração ou áreas afins)	Não informado	• Conhecimento básico nas ferramentas do pacote Office

06	Privada	- Cursar a partir do 3º período de Administração de Empresas	Não informado	• Conhecimento do pacote Office; • Interesse na área administrativa e comercial
07	Privada	- Ensino superior cursando Administração ou Contábeis - 2º ao 6º período	- Desejável experiência em vendas - Desejável experiência em rotinas administrativas	• Conhecimento do pacote Office • Proativo (a); • Bom relacionamento interpessoal • Capacidade para trabalhar em equipe • Bom comunicador
08	Sem fins lucrativos	-	-	-
09	Privada	- Superior em andamento: Administração, Ciências Contábeis, Sistemas de Informações ou áreas afins.	Não informado	• Desejável conhecimento em gestão de processos; • Noções de banco de dados, SQL e Oracle; • Noções de ERP. • Noções em Informática (Sistema Operacional Windows, Pacote Office e Internet); • Desejável conhecimentos teóricos em processos financeiros, contábeis, administrativos, entre outros.
10	Privada	- A partir do 4º período de Administração ou Psicologia	Não informado	• Conhecimento intermediário em pacote Office
11	Privada	- Cursos: Economia, Turismo e Administração	Não informado	Não informado
12	Privada	- Curso: ADMINISTRAÇÃO/ CONTABEIS	Não informado	Não informado
13	Privada	- Curso: LOGISTICA/ADMINISTRAÇÃO/ CONTABEIS	Não informado	Não informado
14	Privada	- Curso: ADMINISTRAÇÃO	Não informado	Não informado

15	Privada	- Curso: CIÊNCIAS CONTÁBEIS/ ADMINISTRAÇÃO	Não informado	Não informado
16	Privada	- Curso: CIÊNCIAS CONTABÉIS/ ADMINISTRAÇÃO/ ECONOMIA	Não informado	Não informado
17	Privada	- Curso: ADMINISTRAÇÃO/ PSICOLOGIA	Não informado	Não informado
18	Privada	- Cursando administração, tecnólogo em RH ou logística	Não informado	Não informado
19	Privada	Não informado	- Experiência com marketing online ou vendas digitais	Não informado
20	Privada	- Cursando graduação em Administração, Marketing, Gestão da Informação e similares	- ter trabalhado com marketing e vendas	• Cursar a disciplina estágio obrigatório • Boa expressão oral • Foco em metas • Saber ouvir • Ser criativo • Resiliência • Capacidade de argumentação • Bom humor • Objetividade • Gostar de ler e conversar • Real desejo e humildade para aprender
21	Pública	-	-	-
22	Sem fins lucrativos	-	-	-

23	Privada	- Estar cursando a partir do 5º período de Administração, Psicologia, Pedagogia, Engenharia ou áreas afins	Não informado	• Pacote office (Windows, Word, Excel e Power Point) • Inglês básico
24	Sem fins lucrativos	-	-	-
25	Privada	- Estudante(a) do curso de Administração ou Ciências Contábeis	Não informado	• Conhecimento básico de matemática financeira • Boa comunicação • Pró- atividade • Conhecimento intermediário pacote office principalmente Excel • Ser comunicativo(a)
26	Privada	Não informado	Não informado	• Relacionamento • Criatividade • Pró-atividade • Conhecimento informática (Corel desejado) • Desejo por aprender e se desenvolver
27	Privada	- Estar cursando Ciências Contábeis, Administração ou Economia a partir do 4º período	Não informado	• Ter conhecimento avançado em Excel, preferencialmente programação VBA
28 (mesma vaga 07)	Privada	- Ensino superior cursando Administração ou Contábeis – a partir do 3º período	- Desejável experiência em vendas - Desejável experiência em rotinas administrativas	• Conhecimento do pacote office • Proativo(a); • Bom relacionamento interpessoal • Capacidade para trabalhar em equipe • Bom comunicador

29	Privada	- Se formar entre dezembro/2018 a dezembro/2019 - Cursos aceitos: Administração/Recursos Humanos	Não informado	• Dinâmico • Tem paixão pelo sucesso • Adora desafios
30	Privada	- Cursando a partir do terceiro período de administração, contábeis e afins	Não informado	• Ser comunicativo • Ter boa comunicação; • Ter habilidades para realizar entrevistas com candidatos a vagas de empregos; • Morar no bairro Santa Mônica;
31	Privada	- Cursar Administração	Não informado	• Interesse por marketing digital
32	Privada	Não informado	Não informado	Não informado
33	Privada	- Cursos: Administração de empresas - Cursos: Administração de empresas	Não informado	• Conhecimento Pacote Office
34	Privada	- Cursando Administração, Gestão da Informação, Ciências Contábeis ou Economia	Não informado	• Informática - domínio com documentos em Excel, Word e Power Point • Inglês (desejável intermediário)
35	Privada	- Estar cursando superior a partir do 6º período em Administração, Ciências Contábeis ou áreas afins	Não informado	• Pacote office intermediário

36	Privada	- Superior Cursando a partir do 4° Período em Engenharia Elétrica, eletrônica ou de Telecomunicações, Administração, Economia ou similares	Não informado	• Foco em resultados • Foco no cliente • Inovação • Negociação • Visão Sistêmica • Desejável conhecimento em redes de telecomunicação • Desejável inglês intermediário
37	Privada	- Estar cursando Administração ou Ciências Contábeis	Não informado	Não informado
38	Privada	Não informado	Não informado	• Seja da área administrativa, porém com breve conhecimento em agronegócio • Conhecimentos básicos de Excel
39	Privada	- Ensino superior cursando - Área de formação: Ciências Contábeis, Administração, economia ou áreas correlatas	Não informado	• Excel intermediário a avançado (imprescindível) • Word • Power Point • Espanhol nível intermediário
40	Sem fins lucrativos	-	-	-
41	Privada	- Cursando, acima do 3º período, administração ou afins	Não informado	• estudantes do sexo feminino • conhecimento em informática • pacote office; • disposição para apreender;

42	Privada	- Estudar do 2° até o 6° Semestre (Concluir no 1° semestre de 2019 até o 1° semestre de 2022): Marketing, Gestão de Empresas/ Marketing/ Negócios, Comunicação Social - Publicidade, Propaganda e Marketing, Administração - Empresas e Negócios/ Serviços/ Logística, Empreendedorismo/ Marketing e Propaganda.	Não informado	Não informado
43	Privada	- Administração ou Ciências Contábeis: Cursando 6º Período em diante	Não informado	• Pacote office (ênfase em excel) • Humildade; • Proatividade; • Atenção; • Organização • Conhecimento em contabilidade gerencial e custos
44	Privada	- Estar cursando Ciências Contábeis, Administração, Engenharia Mecânica e afins; - Ideal que o discente tenha pelo menos 70% a 80% da graduação concluída	Não informado	• Imprescindível o Inglês Avançado • Pacote Office e Excel avançado

45	Privada	- Cursando entre o 3º e 9º períodos: Administração, Sistema de informação, marketing, publicidade ou comunicação	Não informado	• Conhecimento em uso e manutenção de redes sociais: Facebook, Instagram e Whatsapp • Habilidade em informática, com domínio ferramentas pacote Office e softwares gráficos: corel, adobe illustrator, entre outros. • Desejável: noções em softwares de apresentação: prezi, canva e afins • Interesse em aprender/aperfeiçoar conhecimentos; • Facilidade de comunicação escrita e verbal; • Criatividade e curiosidade; • Compromisso com resultados
46	Privada	- Áreas de Administração, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis e Gestão de RH	Não informado	Não informado
47	Privada	- Estudantes de graduação a partir do 4º semestre de Administração ou Ciências Contábeis	Não informado	• Domínio das ferramentas do Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook)
48	Privada	- Estar cursando a partir do 6º período dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Sistemas de informação e afins	- Experiência e interesse em atuação na área fiscal/contábil	• Conhecimentos em Informática (Sistema Operacional Windows, Pacote Office e Internet); • Noções de TI
49	Privada	- Desejável estar cursando 1° a 3° período de Administração e afins	Não informado	• Domínio das ferramentas Microsoft office: (word, Excell, Powerpoint)
50	Privada	- Cursando Administração ou Ciências Contábeis do 4o ao 7o períodos.	Não informado	• Conhecimento da ferramenta Excel nível usuário

51	Privada	- Cursando Administração de empresas, Gestão da informação ou Sistemas de Informação do 5o a 10o período	Não informado	• Excel intermediário/avançado (=se, =procv, tabela dinâmica e etc...)
52	Privada	- Superior Cursando a partir do 5° período em Administração, Ciências Contábeis, Economia ou áreas afins	Não informado	• Desejável Pacote Office Avançado(Primordial Excel); • Desejável Experiência com criação e desenvolvimento de gráfico(VBA); • Desejável Inglês Intermediário
53	Privada	Não informado	Não informado	Não informado
54	Privada	Não informado	Não informado	• Conhecimento em pacote office • Desejável conhecimento em cosméticos • Desejável conhecimento sobre faturamento • Desejável conhecimento do sistema JIVA • Desejável conhecimento em estratégia de vendas • Comunicativo • Proativo
55 (mesma vaga 50)	Privada	- Cursando Administração ou Ciências Contábeis do 4º ao 7º períodos	Não informado	• Conhecimento da ferramenta Excel nível usuário
56	Privada	- Cursando entre o 2º e o 6º período do curso de administração	Não informado	Não informado
57	Privada	- Cursando Administração, Contábeis, Gestão Gestão Comercial, Gestão Financeira e afins	Não informado	• Conhecimento pacote Office nível usuário
58	Privada	- Necessário Ensino Superior Cursando em Administração, Ciências Contábeis, ou áreas afins	Não informado	• Necessário conhecimento no Pacote Office, principalmente Excel (intermediário para avançado)

59	Privada	- Estar cursando a partir do 4º período de Ciências Contábeis ou Administração de Empresas	Não informado	• organizada • facilidade para concentrar-se
60	Privada	Não informado	Não informado	• Planejamento e Gestão de processos; • Centro de Custo; • Materiais (Compras, Vendas, Estoque); • RH (Rotinas Trabalhistas); • Financeiro (Estudo de Viabilidade); • Contabilidade (Análise para gerenciamento). • Boa comunicação; • Proatividade; • Capacidade de Liderança; • Poder analítico; • Visão estratégica; • Organização; • Compromisso com horário e tarefas
61	Privada	- Cursos: Administração ou Contábeis - Período(s) ou Módulo(s): 1º ao 7º períodos	Não informado	Não informado
62	Privada	- Cursando Técnico ou Superior em Administração, Contábeis, Gestão Comercial, Gestão Financeira e afins	Não informado	• Conhecimento pacote Office nível usuário
63	Privada	- A partir do 4º período Administração ou Psicologia	Não informado	• conhecimento intermediário em pacote Office
64	Privada	- Áreas de administração, marketing e publicidade e design	- Experiência em redes sociais, edição de imagem e vídeos	Não informado

65	Privada	- Estar cursando Administração, Publicidade e Propaganda e áreas relacionadas	- EXPERIÊNCIA NA ÁREA DE VENDAS	• BOA COMUNICAÇÃO • PENSAMENTO CRIATIVO • PROATIVIDADE • CONHECIMENTO DE TI EM GERAL
66	Privada	- Cursando Psicologia, Administração, Pedagogia (com foco organizacional) ou áreas relacionadas à função. - Desejável que esteja cursando o último ano	Não informado	• Interesse em desenvolver carreira na área de RH • Conhecimento em Pacote Office
67	Privada	- Cursando Administração, Logística ou áreas afins	Não informado	Não informado
68	Privada	- Cursos: ADMINISTRAÇÃO (3º AO 5º PERÍODO)	Não informado	• Sexo: MASCULINO • CARTEIRA DE MOTORISTA TIPO A
69	Privada	- Cursos: ADMINISTRAÇÃO (3º AO 6º PERÍODO)	Não informado	• Sexo: feminino
70	Privada	- Cursando Ensino Superior em Ciências Contábeis, Econômicas e/ou Administração	Não informado	• Conhecimento em Pacote office • Noções básicas de Finanças e Administrativo
71	Privada	- Cursos: Administração, Ciências Contábeis, Economia, Engenharias, Marketing, Relações Internacionais, Estatística, Agronomia - Conclusão do curso: entre Dezembro/2020 e Setembro/2021	Não informado	• Inglês: Intermediário

72	Privada	- Cursando a partir do 3º período de Administração, contábeis ou áreas afins e/ou técnico contábil ou administrativo	Não informado	• bom relacionamento interpessoal • Conhecimento sólido em Pacote Office, principalmente em Excel • Boa escrita • dinâmico • criativo • flexível
73	Privada	- Cursando à partir do 4º período dos cursos Administração, Psicologia, Pedagogia, Gestão em RH, Estatística, Gestão da Informação, Direito	Não informado	Não informado
74	Privada	- Cursando superior em áreas correlatas	Não informado	• Conhecimento intermediário do Pacote Office
75	Privada	- Cursando Administração ou Engenharia de Produção (a partir 6º período) ou Tecnólogo em logística (a partir do 2º período)	Não informado	• Informática (desejável Excel intermediário)
76	Privada	- Cursando Administração, a partir de 3º período	-	-
77	Privada	- Alunos dos cursos de Administração, Economia, Ciências Contábeis ou RI	Não informado	• apaixonados por desafios de vendas e engajamentos de clientes • Resiliência • Busca por crescimento e aprimoramento de conhecimentos
78	Privada	Não informado	Não informado	Não informado

79	Privada	Não informado	Não informado	• Saiba usar Excel • Saiba usar CorelDraw • Conhecimentos básicos de Marketing
80	Privada	Não informado	Não informado	Não informado
81	Sem fins lucrativos	-	-	-
82	Privada	- Cursando Administração do 1º ao 5º período	Não informado	• conhecimento de Informática (Pacote Office)
83	Privada	- Estar cursando a partir do 4º período dos cursos de administração ou contabilidade	Não informado	• pró-atividade • organização • senso de responsabilidade • boa comunicação interpessoal • raciocínio crítico
84	Privada	- Cursando em Administração, Contabilidade, Economia, Engenharia da Produção ou áreas correlatas	Não informado	• Excel intermediário/avançado

Apêndice B – Vagas utilizadas para análise dos resultados

Nº da vaga	Tipo de empresa	Requisitos Formação	Experiência	CHA/Pré-requisitos
03	Privada	- Estudante (a) do curso de Administração ou Ciências Contábeis	Não informado	• Conhecimento básico em Excel • Ser comunicativo (a) • Pró-ativo (a) • Conhecimento básico de matemática financeira • Boa comunicação • Pró- atividade • Conhecimento intermediário pacote office principalmente Excel
04	Privada	- Ensino superior ou técnico cursando em horário diurno ou noturno (rotinas de departamento pessoal, ciências contábeis, administração ou áreas afins)		• Conhecimento básico nas ferramentas do pacote Office
05	Privada	- Ensino superior ou técnico cursando em horário diurno ou noturno (rotinas de departamento pessoal, ciências contábeis, administração ou áreas afins)		• Conhecimento básico nas ferramentas do pacote Office
06	Privada	- Cursar a partir do 3º período de Administração de Empresas		• Conhecimento do pacote Office; • Interesse na área administrativa e comercial

07	Privada	- Ensino superior cursando Administração ou Contábeis - 2º ao 6º período	- Desejável experiência em vendas - Desejável experiência em rotinas administrativas	• Conhecimento do pacote Office • Proativo (a); • Bom relacionamento interpessoal • Capacidade para trabalhar em equipe • Bom comunicador •
09	Privada	- Superior em andamento: Administração, Ciências Contábeis, Sistemas de Informações ou áreas afins.		• Desejável conhecimento em gestão de processos; • Noções de banco de dados, SQL e Oracle; • Noções de ERP. • Noções em Informática (Sistema Operacional Windows, Pacote Office e Internet); • Desejável conhecimentos teóricos em processos financeiros, contábeis, administrativos, entre outros.
10	Privada	- A partir do 4º período de Administração ou Psicologia		• Conhecimento intermediário em pacote Office
20	Privada	- Cursando graduação em Administração, Marketing, Gestão da Informação e similares	- ter trabalhado com marketing e vendas	• Cursar a disciplina estágio obrigatório • Boa expressão oral • Foco em metas • Saber ouvir • Ser criativo • Resiliência • Capacidade de argumentação • Bom humor • Objetividade • Gostar de ler e conversar • Real desejo e humildade para aprender
23	Privada	- Estar cursando a partir do 5º período de Administração, Psicologia, Pedagogia, Engenharia ou áreas afins	-	• Pacote office (Windows, Word, Excel e Power Point) • Inglês básico

25	Privada	- Estudante(a) do curso de Administração ou Ciências Contábeis		• Conhecimento básico de matemática financeira • Boa comunicação • Pró- atividade • Conhecimento intermediário pacote office principalmente Excel • Ser comunicativo(a)
27	Privada	- Estar cursando Ciências Contábeis, Administração ou Economia a partir do 4o período		• Ter conhecimento avançado em Excel, preferencialmente programação VBA
29	Privada	- se formar entre dezembro/2018 a dezembro/2019 Cursos aceitos: Administração/Recursos Humanos		• Dinâmico • Tem paixão pelo sucesso • Adora desafios
30	Privada	- Cursando a partir do terceiro período de administração, contábeis e afins		• Ser comunicativo • Ter boa comunicação; • Ter habilidades para realizar entrevistas com candidatos a vagas de empregos; • Morar no bairro Santa Mônica; •
31	Privada	- Cursar Administração		• Interesse por marketing digital
33	Privada	- Cursos: Administração de empresas		• Conhecimento Pacote Office
34	Privada	- Cursando Administração, Gestão da Informação, Ciências Contábeis ou Economia		• Informática - domínio com documentos em Excel, Word e Power Point • Inglês (desejável intermediário)

35	Privada	- Estar cursando superior a partir do 6º período em Administração, Ciências Contábeis ou áreas afins		• Pacote office intermediário
36	Privada	- Superior Cursando a partir do 4° Período em Engenharia Elétrica, eletrônica ou de Telecomunicações, Administração, Economia ou similares		• Foco em resultados • Foco no cliente • Inovação • Negociação • Visão Sistêmica • Desejável conhecimento em redes de telecomunicação • Desejável inglês intermediário
39	Privada	- Ensino superior cursando - Área de formação: Ciências Contábeis, Administração, economia ou áreas correlatas		• Excel intermediário a avançado (imprescindível) • Word • Power Point • Espanhol nível intermediário
41	Privada	- Cursando, acima do 3º período, administração ou afins		• estudantes do sexo feminino • conhecimento em informática • pacote office; • disposição para apreender;
43	Privada	- Administração ou Ciências Contábeis: Cursando 6º Período em diante		• Pacote office (ênfase em excel) • Humildade; • Proatividade; • Atenção; • Organização • Conhecimento em contabilidade gerencial e custos
44	Privada	- Estar cursando Ciências Contábeis, Administração, Engenharia Mecânica e afins; - Ideal que o discente tenha pelo menos 70% a 80% da graduação concluída		• Imprescindível o Inglês Avançado • Pacote Office e Excel avançado

45	Privada	- Cursando entre o 3º e 9º períodos: Administração, Sistema de informação, marketing, publicidade ou comunicação		• Conhecimento em uso e manutenção de redes sociais: Facebook, Instagram e Whatsapp • Habilidade em informática, com domínio ferramentas pacote Office e softwares gráficos: corel, adobe illustrator, entre outros. • Desejável: noções em softwares de apresentação: prezi, canva e afins • Interesse em aprender/aperfeiçoar conhecimentos; • Facilidade de comunicação escrita e verbal; • Criatividade e curiosidade; • Compromisso com resultados
47	Privada	- Estudantes de graduação a partir do 4º semestre de Administração ou Ciências Contábeis		• Domínio das ferramentas do Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook)
48	Privada	- Estar cursando a partir do 6º período dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Sistemas de informação e afins	- Experiência e interesse em atuação na área fiscal/contábil	• Conhecimentos em Informática (Sistema Operacional Windows, Pacote Office e Internet); • Noções de TI
49	Privada	- Desejável estar cursando 1° a 3° período de Administração e afins		• Domínio das ferramentas Microsoft office: (word, Excell, Powerpoint)
50	Privada	- Cursando Administração ou Ciências Contábeis do 4º ao 7º períodos.		• Conhecimento da ferramenta Excel nível usuário
51	Privada	- Cursando Administração de empresas, Gestão da informação ou Sistemas de Informação do 5º a 10º período		• Excel intermediário/avançado (=se, =procv, tabela dinâmica e etc...)

52	Privada	- Superior Cursando a partir do 5° período em Administração, Ciências Contábeis, Economia ou áreas afins		• Desejável Pacote Office Avançado(Primordial Excel); • Desejável Experiência com criação e desenvolvimento de gráfico(VBA); • Desejável Inglês Intermediário
57	Privada	- Cursando Administração, Contábeis, Gestão Gestão Comercial, Gestão Financeira e afins		• Conhecimento pacote Office nível usuário
58	Privada	- Necessário Ensino Superior Cursando em Administração, Ciências Contábeis, ou áreas afins		• Necessário conhecimento no Pacote Office, principalmente Excel (intermediário para avançado)
59	Privada	- Estar cursando a partir do 4º período de Ciências Contábeis ou Administração de Empresas		• organizada • facilidade para concentrar-se
62	Privada	- Cursando Técnico ou Superior em Administração, Contábeis, Gestão Comercial, Gestão Financeira e afins		• Conhecimento pacote Office nível usuário
63	Privada	- A partir do 4º período Administração ou Psicologia		• conhecimento intermediário em pacote Office
65	Privada	- Estar cursando Administração, Publicidade e Propaganda e áreas relacionadas	- EXPERIÊNCIA NA ÁREA DE VENDAS	• BOA COMUNICAÇÃO • PENSAMENTO CRIATIVO • PROATIVIDADE • CONHECIMENTO DE TI EM GERAL

66	Privada	- Cursando Psicologia, Administração, Pedagogia (com foco organizacional) ou áreas relacionadas à função. - Desejável que esteja cursando o último ano		• Interesse em desenvolver carreira na área de RH • Conhecimento em Pacote Office
70	Privada	- Cursando Ensino Superior em Ciências Contábeis, Econômicas e/ou Administração		• Conhecimento em Pacote office • Noções básicas de Finanças e Administrativo
71	Privada	- Cursos: Administração, Ciências Contábeis, Economia, Engenharias, Marketing, Relações Internacionais, Estatística, Agronomia - Conclusão do curso: entre Dezembro/2020 e Setembro/2021		• Inglês: Intermediário
72	Privada	- Cursando a partir do 3º período de Administração, contábeis ou áreas afins e/ou técnico contábil ou administrativo		• bom relacionamento interpessoal • Conhecimento sólido em Pacote Office, principalmente em Excel • Boa escrita • dinâmico • criativo • flexível
74	Privada	- Cursando superior em áreas correlatas		• Conhecimento intermediário do Pacote Office
75	Privada	- Cursando Administração ou Engenharia de Produção (a partir 6º período) ou Tecnólogo em logística (a partir do 2º período)		• Informática (desejável Excel intermediário)

77	Privada	- Alunos dos cursos de Administração, Economia, Ciências Contábeis ou RI		• apaixonados por desafios de vendas e engajamentos de clientes • Resiliência • Busca por crescimento e aprimoramento de conhecimentos
82	Privada	- Cursando Administração do 1º ao 5º período		• conhecimento de Informática (Pacote Office)
83	Privada	- Estar cursando a partir do 4º período dos cursos de administração ou contabilidade		• pró-atividade • organização • senso de responsabilidade • boa comunicação interpessoal • raciocínio crítico
84	Privada	- Cursando em Administração, Contabilidade, Economia, Engenharia da Produção ou áreas correlatas		• Excel intermediário/avançado