



Universidade Estadual
da Região Tocantina
do Maranhão

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA REGIÃO TOCANTINA DO MARANHÃO –
UEMASUL – CAMPUS IMPERATRIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E LETRAS – CCHSL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – BACHARELADO

EDVANIA OLIVEIRA LIMA DA SILVA

**DESAFIOS NA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR NO ÂMBITO EMPRESARIAL
NA REALIDADE DO SÉCULO XXI**

Imperatriz
2023

EDVANIA OLIVEIRA LIMA DA SILVA

**DESAFIOS NA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR NO ÂMBITO EMPRESARIAL
NA REALIDADE DO SÉCULO XXI**

Artigo apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão / Centro de Ciências Humanas, Sociais e Letras, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edgar Oliveira Santos

S586d

Silva, Edvania Oliveira Lima da

Desafios na formação do administrador no âmbito empresarial na realidade do século XXI / Edvania Oliveira Lima da Silva. – Imperatriz, MA, 2023.

20 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Bacharel em Administração) – Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL, Imperatriz, MA, 2023.

1. Administrador. 2. Mercado de trabalho. 3. Formação profissional. I. Título.

CDU 658

Ficha elaborada pelo Bibliotecário: **Raniere Nunes da Silva CRB13/729**



**Universidade Estadual
da Região Tocantina
do Maranhão**

EDVANIA OLIVEIRA LIMA DA SILVA

**DESAFIOS NA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR NO ÂMBITO EMPRESARIAL
NA REALIDADE DO SÉCULO XXI**

Artigo apresentado ao Curso de Administração da
Universidade Estadual da Região Tocantina do
Maranhão / Centro de Ciências Humanas, Sociais e
Letras, como requisito para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Aprovado em: 11/01/2023

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Edgar Oliveira Santos – Orientador
Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL

Prof. Dr. Enéas Nunes Rocha – (Membro)
Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL

Prof. Dr. Júlio Rodrigues – (Membro)
Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL

RESUMO

Este artigo apresenta a proposta de analisar desafios enfrentados para a formação de administradores, com a mesma versatilidade que se apresenta o ambiente empresarial do século XXI. Diante dessa proposição fundamenta-se com estudiosos da Administração discutindo aspectos conceituais e da formação profissional, bem como inserção em um mercado de trabalho de grande concorrência, caracterizada pela grande quantidade de profissionais e pelas transformações das formas de gestão. O método de abordagem é indutivo e a coleta dos dados é respaldada pela pesquisa bibliográfica. As considerações finais evidenciam a necessidade de ampliação das discussões em torno dos desafios apontados para os Administradores neste século XXI.

Palavras-chave: Administrador. Mudanças. Mercado de trabalho. Desafios.

ABSTRACT

This article proposes to analyze challenges faced in the training of administrators, with the same versatility that occurs in the business environment of the 21st century. In view of this proposition, it is based on Administration scholars discussing conceptual aspects and professional training, as well as insertion in a highly competitive labor market, characterized by the large number of professionals and the transformations of management forms. The approach method is inductive and data collection is supported by bibliographical research. The final considerations show the need to broaden the discussions around the challenges pointed out to Administrators in this 21st century.

Keywords: Administrator. Changes. job market. Challenges.



Universidade Estadual
da Região Tocantina
do Maranhão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFLEXÕES TEÓRICAS DO ADMINISTRADOR	9
2.1 Formação do Administrador	10
2.2 Desafios para a adequação entre formação e a realidade empresarial	12
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	15
REFERÊNCIAS	17

1 INTRODUÇÃO

O contexto atual está cada vez mais exigente na busca por profissionais qualificados, e com competências e habilidades para o exercício da função que irá desempenhar. O profissional de Administração tem atualmente uma responsabilidade dinâmica, no que se refere conduzir a organização de acordo com os avanços que surgem na sociedade atual uma vez que, o mercado gradativamente passa por mutações em que se faz necessário o profissional se adequar (BERTOLIN, 2017).

Diante disso, com as diversas mudanças no universo do trabalho o profissional de administração vivencia inúmeros desafios, para acompanhar as mutações em caráter competitivo. Sob essa óptica a conjuntura vigente soma competição e carência de pessoal altamente instruídos nas companhias, assim como a fragilidade nos vínculos de labor, a inquietação com as perspectivas do trabalho ganham maior relevância. Paralelamente, a competência profissional é vista de modo distinto em direção a inserção no mercado de trabalho, sendo interpretada como exigência da empregabilidade e até mesmo como um obstáculo a ser rompido pelos profissionais que objetivam inserir-se no mercado (SANTANA, 2005).

No cenário hodierno, podemos observar as constantes mutações globais no mercado de trabalho a partir da primeira década do século XXI. Desse modo, as diversas mudanças no universo do trabalho precisam ser acompanhadas de uma dinâmica compatível, conectando as instituições formadoras aos diversos ambientes reais, possibilitando não somente o conhecimento teórico, como também e acima de tudo um engajamento prático dos acadêmicos com um mundo real.

A celeridade das transformações no setor produtivo moderno pleiteia profissionais hábeis com traços versáteis, que sejam capazes de se adaptar prontamente às incessantes transições tecnológicas, formando-se um processo de aprendizagem praticamente infundável. Essas evidências tornam-se mais factíveis com esse engajamento prático, que permite o diálogo entre o profissional e o aprendiz no convívio da realidade (FALCÃO; KANESIRO; NEVES, 2003).

Nesse contexto, certos especialistas encontram-se num hiato entre a formação e o mercado de trabalho, ou seja, profissionais recém-formados denotam aprendizagem desconforme e distante das premissas da realidade e, em função disso, encaram uma série de impasses para conseguir lidar com o mercado de trabalho. O mesmo encontra-se em constante

desenvolvimento, exigido pela concorrência, que não está em observância no transcurso concreto no transcorrer do conhecimento cedido ao profissional pelas instituições de ensino superior (ALMEIDA 2012).

Dessa forma, é possível observar a relevância de crescer a aprendizagem pertencente ao contexto do mercado de trabalho contemporâneo, na qual continuamente ocorrem mutações e sucessivamente exige profissionais que acompanham as mudanças, caso contrário, será substituído por quem se mostra atualizado (CAVALCANTE, 2011).

Em face disso, este artigo tem como objetivo analisar desafios enfrentados para a formação de administradores, com a mesma versatilidade que se apresenta o ambiente empresarial do século XXI. Para tanto, nessa perspectiva de cumprimento do objetivo, utiliza-se o método de pesquisa bibliográfica, que se associa a uma fonte de coleta de dados secundária, que pode ser definida como contribuições culturais ou científicas realizadas no passado sobre um determinado assunto, tema ou problema que possa ser estudado. Assim essa pesquisa abrange uma bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. (LAKATOS & MARCONI, 2001; CERVO & BERVIAN, 2002).

A finalidade dessa pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. Essa pesquisa é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à esta temática. É importante ressaltar que esse método viabiliza fornecer ao investigador um instrumental analítico para auxiliar outro tipo de pesquisa (LAKATOS & MARCONI, 2001; CERVO & BERVIAN, 2002; VERGARA, 2000).

Esse artigo está estruturado da seguinte forma, além dessa introdução um segundo capítulo denominado reflexões teóricas do administrador, um terceiro capítulo sobre procedimentos metodológicos e o quarto capítulo abordando considerações finais.

2 REFLEXÕES TEÓRICAS DO ADMINISTRADOR

Inicialmente este capítulo apresenta um conceito de Administrador, que é considerado a categoria mais importante neste artigo e em seguida serão abordados outros tópicos referentes à formação desse profissional e finalizando com discussões à cerca dos desafios,

provocados pelas frequentes mudanças no mundo empresarial.

Em princípio, administração é a expressão das crenças básicas da sociedade e expressa a crença de se controlar a subsistência do ser humano pela organização sistemática dos recursos produtivos. A ascensão da administração, como uma instituição, constituiu um acontecimento importante da nossa história social. Poucas vezes, talvez nunca, uma nova instituição fundamental cresceu tão rapidamente em importância e tornou-se tão indispensável em pouco tempo quanto a administração (DRUCKER, 2003).

Ademais, a administração, por ser incumbida de tornar os recursos produtivos, ou seja, por ser responsável pelo progresso econômico organizado, reflete o espírito predominante da era moderna. Esse caráter torna-a indispensável e explica o fato de que, uma vez instituída, tenha crescido tão rapidamente e com pouca ou quase nenhuma oposição. E os responsáveis em transformar os recursos em produção são os administradores (DRUCKER, 2003).

Posto que, o trabalho de um administrador deve estar relacionado com uma tarefa a ser executada que vai resultar em atingir os objetivos da empresa. Esse trabalho deve prestar uma contribuição evidente ao sucesso da empresa, ter o maior alcance e escopo possíveis, além de ser dirigido pelos objetivos de desempenho da empresa. Essa definição está muito ligada à segunda autoridade descrita por Mintzberg (DRUCKER, 2003).

Desse modo, o trabalho do administrador é constituído de cinco operações básicas: estabelecer objetivos, organizar, motivar e comunicar, avaliar e desenvolver pessoas. O administrador realiza essas coisas em seu trabalho, estando ou não ciente disso. Esse trabalho é complexo e cada uma dessas categorias exige qualidades e qualificações diferentes, como foi visto. Embora sejam categorias formais, aplicam-se a qualquer administrador; podem, portanto, ser utilizadas para a avaliação de suas habilidades e desempenho (DRUCKER, 2003).

2.1 Formação do Administrador

No Brasil, o ensino de Administração possui a maior demanda de alunos para o Ensino Superior e considerando a grande quantidade provavelmente, parte desses administradores se deparam com o mercado sem a formação adequada para o atendimento das exigências do mesmo. Segundo dados do Censo da Educação Superior 2015, divulgado no mês de outubro de 2016 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e pelo Conselho Federal de Administração (CFA), o curso de Bacharelado em Administração é um dos mais ofertados do país, possuindo um total de 793.564 matrículas, quantitativo que

representa 12% do universo de estudantes regularmente matriculados no ensino superior (CFA, 2017; MOREIRA ET AL, 2014).

Nesse sentido, a formação não cabe somente a universidade e seu corpo docente, mas também aos próprios alunos, a vontade e capacidade em aprender passa a ser essencial. Assim, torna-se pertinente analisar também o que os próprios futuros administradores consideram importante ao longo de sua formação (MACH ET AL, 2013).

Adicionalmente, a visão de carreira (expectativas entre a pessoa e a empresa) é bem diferente nas empresas onde, diante da crescente complexidade técnica e organizacional, as estruturas e estratégias que prevalecem são as que oferecem maior flexibilidade e agilidade para adaptação aos estímulos ambientais. Nestas empresas, é indispensável que os trabalhadores estejam em um contínuo processo de qualificação e com maior flexibilidade profissional. Assim, a responsabilidade pela administração de carreira é visualizada como sendo dividida entre a empresa e a pessoa (DUTRA, 2011).

Esse mesmo autor complementa que esta questão é resultado de mudanças nos padrões de relações de trabalho que vem sendo praticada pelas empresas submetidas a pressões concorrenciais mais acirradas. Para que estas empresas tenham vantagem competitiva na sua inserção no mercado, necessitam do engajamento e comprometimento das pessoas com os resultados de seu trabalho, os quais não podem ser impostos ao trabalhador, mas sim, resultados da motivação do mesmo em executar seu trabalho, de seus valores e de seus talentos e habilidades (DUTRA, 2011).

Portanto, a variável “conhecimento” sempre foi um condutor importante em todos os momentos históricos do mundo do trabalho. Tanto as organizações quanto os empregados sempre souberam reconhecer que reter conhecimento representava uma parcela significativa de poder e uma força incomparável na produção de riqueza (MARRAS, 2010).

Por conseguinte, a educação surge como prioridade evidente. A sociedade da informação e do conhecimento exige pessoas que estejam sempre em busca de aprendizado. Através da educação, pode-se aumentar a capacidade de avanços tecnológicos e fazer com que a democracia se torne mais operacional, os mercados menos desiguais e a distribuição de renda mais justa, entretanto a intensa mercantilização dos cursos de administração se dá pela elevada demanda, baixo custo e reduzidos investimentos de que o curso necessita (LACOMBE, 2011; BERTERO, 2006).

2.2 Desafios para a adequação entre formação e a realidade empresarial

Precipuamente a formação superior em administração consiste em um campo multiparadigmático, que envolve um conjunto de dimensões e atuações amplas, por este motivo, o aluno deve adquirir uma práxis efetiva, de modo a obter habilidades necessárias para assumir uma conduta profissional no mundo dos negócios e/ou lidar com as incitações do mercado de trabalho. Assim, torna-se importante, por parte da gestão educacional, a busca e implementação de estratégias e políticas educacionais capazes de acompanhar a mudança do conhecimento, reduzindo o distanciamento que ainda existe entre a graduação e o trabalho a ser exercido pelo futuro profissional (SOARES, 2017; PINTO et al., 2015).

Outrossim, a preparação do profissional administrador precisa se fundamentar em um processo de ensino que transmita o treinamento para lidar com os desafios vigentes da sociedade contemporânea e a realização de atividades exigidas pelo ambiente empresarial. O ensino da ciência administrativa se situa em contextos sócio-político-econômicos, logo, o processo formativo deve transmitir o real avanço do conhecimento, de modo que o aprendizado seja amplo e oriundo dos conteúdos estudados e praticados em sala de aula (SOARES, 2017; SOUZA et al., 2017).

Para tanto, é imprescindível uma série de atrativos como pré-requisito no gerenciamento das organizações dentro do novo panorama, sendo assim a figura do administrador deve manter-se alinhada com as exigências mercadológicas. Destarte, existe uma demanda de adaptação entre a oferta do mercado de trabalho e demandas pedagógicas no que tange quantidades de programas disponibilizados, entretanto é fundamental examinar e reciclar conteúdos, práticas e metodologias, tendo em vista a necessidade de adequação dos estabelecimentos de ensino, sobretudo universidades, evitando serem classificados como díspares da realidade e inaptos para atender as premissas do universo organizacional (GALLEGO et al. 2014).

Contudo, as estratégias didáticas adotadas na graduação em administração são bastante questionadas, uma vez que o desempenho de qualquer administrador é reflexo de sua formação e depende das habilidades e competências adquiridas no curso superior (NUNES; BARBOSA, 2009; NOGUEIRA; BASTOS, 2012; PINTO et al., 2015 SOARES, 2017;).

Dessarte, quando esses conteúdos são apresentados aos discentes de forma excessivamente teórica ocorre a inibição da habilidade crítica e prática do aluno, bem como

da sua capacidade de solucionar problemas reais dentro do contexto acadêmico e fora dele (SOARES et al., 2016).

Entretanto, quando o ensino é pautado em práticas que promovam a resolução de problemas existentes no cotidiano do futuro profissional de administração possibilita o desenvolvimento de competências contínuas, ensejando uma aprendizagem teóricoprática significativa (SOARES, 2017; LIMA, 2017).

Em síntese, metodologia ativa vai além da mera utilização de uma atividade prática em uma disciplina qualquer, ou seja, não se trata apenas de integrar a teoria com a prática, mas, sobretudo, em pautar o ensino na concepção crítico-reflexiva, trazendo os discentes ao centro da discussão para que os mesmos formulem conhecimentos e novas perspectivas, bem como compreendam o processo de aprendizagem. Diante da demanda por competências profissionais específicas do administrador, é responsabilidade dos gestores da educação superior assumir este compromisso de transição paradigmática do ensino meramente teórico/expositivo para o ensino ativo, moldando a dinâmica educacional em IES, pois essas instituições apresentam níveis de complexidade e peculiaridade únicos. É nessa perspectiva que diversos autores discutem os mecanismos que norteiam o ensino superior em administração com o intuito de identificar lacunas e propor melhorias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia explícita neste capítulo inclui os procedimentos necessários para alcançar o objetivo proposto, ou seja, analisar desafios enfrentados para a formação de administradores, com a mesma versatilidade que se apresenta o ambiente empresarial do século XXI. A complexidade desse objetivo exige um significativo volume de dados que possam favorecer essa referida análise, desse modo justifica-se a escolha da pesquisa bibliográfica, que é consubstanciada com o método de abordagem indutivo, para explicar o enfrentamento desses desafios através de algumas evidências.

Para tanto, a pesquisa bibliográfica representa o primeiro passo para as diversas atividades acadêmicas servindo como suporte na construção da pesquisa científica, uma vez que nos permite conhecer melhor o fenômeno em estudo. Os trabalhos científicos iniciam-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher

informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002).

Seguidamente, essa pesquisa baseia-se no estudo de teorias publicadas, assim é fundamental que o pesquisador se aproprie no domínio da leitura do conhecimento e sistematize o material que está sendo analisado. A pesquisa bibliográfica é o levantamento ou revisão de obras publicadas sobre a teoria que irá direcionar o trabalho científico o que necessita uma dedicação, estudo e análise pelo pesquisador que irá executar o trabalho científico e tem como objetivo reunir e analisar textos publicados, para apoiar o trabalho científico (FONSECA, 2002).

Ademais, a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Essa pesquisa realiza-se pelo registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007; GIL, 2002).

É importante esclarecer que os dados obtidos através da pesquisa bibliográfica são utilizados neste artigo numa concepção indutiva, ou seja, uma análise originada do processo mental por meio do qual se conclui uma verdade geral não contida direta, mas indiretamente nas partes examinadas, alcançando conclusões mais amplas do que as premissas oferecidas. É a forma de raciocínio que parte do particular para o geral.

Destarte, na indução a conclusão está para as premissas como o todo está para as partes. De verdades particulares conclui-se verdades gerais. O método indutivo baseia-se na generalização de propriedades comuns e certos números de casos até o momento observados e a todas as ocorrências de fatos similares que poderão ser verificados no futuro. O grau de confirmação dos enunciados depende das evidências ocorrentes. Para que as conclusões da indução sejam verdadeiras o mais frequente possível e tenham maior grau de sustentação, pode-se acrescentar ao argumento evidências adicionais, sob a forma de premissas novas que figuram ao lado das premissas inicialmente consideradas. Já que a conclusão de um argumento indutivo pode ser falsa, mesmo quando as premissas são verdadeiras, a evidência adicional pode

favorecer a percepção com mais precisão, se a conclusão for de fato verdadeira (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Administrador, principal categoria neste artigo integrou-se nas abordagens teóricas como sujeito no alcance dos objetivos da empresa, principalmente nas construções conceituais de Drucker, (2003) e por conta disso estruturou-se um estudo da formação desse Administrador na perspectiva de relacionar a sua responsabilidade empresarial com a sua formação.

Nesse contexto de formação observa-se que um aspecto é preocupante, o destaque quantitativo referenciado pelo Conselho Federal de Administração considerando esse curso como sendo um dos mais ofertados do país, possuindo um total de 793.564 matrículas em 2015, esse número representa 12% do universo de estudantes regularmente matriculados no ensino superior. Além dos cursos de bacharelado em Administração, destaca-se um quantitativo de 512.007 matrículas em cursos superiores de tecnologia em Administração no Brasil, o que representa 8% do total de alunos matriculados em Instituição de Ensino Superior (IES) (MOREIRA, 2014; CFA, 2017).

Logo, esses dados quantitativos podem se constituir como um desafio quando se analisa a relação entre vagas criadas no mercado de trabalho em um contexto de mudanças e extinção de postos de trabalho provocada pelas inovações nas formas de gestão. Um outro olhar, nesse mesmo contexto inovador é o desafio da adequação dos cursos de administração em funcionamento para uma realidade deste século XXI, alicerçada numa “destruição criativa” de Schumpeter, (2021).

Dessa maneira, o apelo para uma aproximação mais realística na formação do Administrador é encontrado nas discussões teóricas de Soares, (2017) e Lima, (2017), pois eles acreditam que o ensino pautado em práticas promovem a resolução de problemas existentes no cotidiano do futuro profissional de administração e possibilita o desenvolvimento de competências contínuas, contudo, apesar do bom direcionamento qualitativo, causado com a ampliação das atividades práticas estas demandam grandes desafios na reestruturação dos

cursos a partir de uma nova concepção inovadora integrada, conveniada e associada ao contexto das realidades empresariais.

Em síntese, o objetivo foi alcançado, permitindo através do esforço analítico contribuir com uma discussão que merece uma maior propagação, para possibilitar novas ideias, relacionadas com os desafios da profissão do Administrador, diante das constantes mudanças que dominam o ambiente empresarial.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. M. de. **A escassez de líderes no mercado de trabalho: o papel do professor universitário na formação deste profissional pode colaborar para a mudança do cenário atual.** Gestão & Sociedade: Revista de Pós-Graduação da Uniabeu, v. 1, n. 1, 2012.

BERTERO, Carlos Osmar. **Ensino e Pesquisa em Administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. **Os princípios do Direito do Trabalho e os direitos fundamentais do trabalhador.** In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, X, n. 40, abr 2017.

CAVALCANTE, Zedequias Vieira. **A importância da revolução industrial no mundo da tecnologia.** Anais Eletrônico VII EPCC – Encontro Internacional de Produção Científica Cesumar CESUMAR – Editora CESUMAR Maringá – Paraná – Brasil, 2011.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** 6ª Ed, São Paulo: Pearson, 2007.

CFA, Conselho Federal de Administração. **Administração é o curso com maior número de matrículas em 2015.** Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/servicos/news/cra/cfa-administracao-e-o-segundo-curso-com-maior-numero-de-matriculas-em-2015>> Acesso em: 23/11/2022.

CFA, Conselho Federal de Administração. **Censo do Curso de Administração.** Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/servicos/formacao-profissional/censo-dos-cursos-de-bacharelado-em-administracao-e-dos-cursos-superiores-de-tecnologia-nas-diversas-areas-da-administracao>> Acesso em: 23/11/2022.

DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas.** Trad. Carlos A. Malferrari. 3.reimpr. edição de 1981. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2011.

FALCÃO, Leonardo Nogueira; KANESIRO, Lidiane Aparecida; NEVES, Pedro Márcio Xavier. **O Administrador como Líder Empresarial e sua Influência nas Mudanças e na**

Cultura das Organizações. Revista Eletrônica de Administração. Franca, v.2. 2. ed., p.1-12, 2003.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GALLEGO, L. V.; YÁÑIZ, C.; MORO, A. **Competences for Employment: Training and the Labour Market.** Procedia-Social and Behavioral Sciences, v. 139, p. 373-379, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, V. V. **Espiral construtivista: uma metodologia ativa de ensino-aprendizagem.** Interface Comunicação, Saúde, Educação, n. 21 v.61, p. 421-434, 2017.

MACH, J.; BOHACKOVA, I.; SELBY, R. **Knowledge or degree? – Insight of the Czech Republic.** Procedia-Social and Behavioral Sciences, v. 116, p. 3135-3141, 2013.

MARRAS, Jean Pierre. A gestão de pessoas na era do conhecimento. In: MARRAS, Jean Pierre (Org.). **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2010.

MOREIRA, F. M.; Queiroz, T. R.; MACINI, N.; CAMPEÃO, G. H. **Os alunos de administração estão em sintonia com o mercado de trabalho?.** Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, 19(1), 61-88, 2014.

NOGUEIRA, A. J. F. M.; BASTOS, F. C. **Formação em administração: o GAP de competências entre alunos e professores.** Revista de Gestão, v. 19, n. 2, p. 221-238, 2012.

NUNES, S. C.; BARBOSA, A. C. Q. **Formação baseada em competências? Um estudo em cursos de Graduação em Administração.** Revista de Administração Mackenzie, v. 10, n. 5, p. 28-52, 2009.

PEREIRA et al., 2012; PEREIRA et al., 2015; SOARES et al., 2016; SOUZA et al., 2017; MELO; SANT'ANA, 2012; MELO et al. 2013; BARBOSA et al., 2016.

PINTO, N. G. M.; CONTE, B. P.; DA SILVA, R. A.; CORONEL, D. A. **A discussão entre teoria e prática nas ciências administrativas: uma análise das dissertações do programa**

de pós-graduação em administração da Universidade Federal De Santa Maria. Revista de Administração de Roraima, v. 5, n. 2, p. 285, 2015.

SANTANA, Marco Aurélio. **O mundo do trabalho em mutação: As reconfigurações e seus impactos.** Unisinos. ano 3 - nº 34 – 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23ª Ed rev e atual, São Paulo: Cortez 2007.

SCHUMPETER, Joseph. O essencial de: **A economia do empreendedorismo e a destruição.** Edição em português. São Paulo: Amazon, 2021.

SOARES, ANA MARIA JERÔNIMO; ALVES, RODRIGO LEONE; TARGINO, ELMA NÚBIA DE MEDEIROS ARAÚJO. **Da teoria à prática: a formação do administrador contemporâneo dinamizado por metodologias ativas.** Revista Brasileira de Ensino Superior, v.3, p. 36-58, 2017.

SOARES, A. M. J.; ALVES, R. L.; TARGINO, E. N. M. **Políticas Educacionais na Contemporaneidade: um estudo empírico sobre o impacto da aprendizagem subsidiada por metodologias ativas no ensino superior.** Anais... II Congresso Internacional de Educação Inclusiva – CINTEDI. Campina Grande – PB, 2016.

SOUZA, D. L.; FERRUGINI, L.; ZAMBALDE, A. L. **Formação do administrador: uma análise sobre o desenvolvimento de competências no ensino superior.** Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 10, n. 1, 2017.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.