

DESAFIOS DO ADMINISTRADOR CONTEMPORÂNEO: UMA ANÁLISE DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DO CEFET/RJ FACE ÀS DEMANDAS DO MERCADO DE TRABALHO

<https://doi.org/10.5902/2318133887742>

Paulo Henrique Pinho de Oliveira¹
Carmelita Seno Carneira Alves²

Resumo

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo em todas as profissões, mas especificamente para os administradores, a situação é cada vez mais desafiadora. Um administrador do mundo moderno precisa ser ágil e eficaz em suas tarefas, acompanhando sempre a evolução tecnológica das ferramentas e sistemas de apoio às decisões, sem deixar de lado seu relacionamento interpessoal com os colaboradores de sua empresa ou equipe. Esta pesquisa foi motivada pelas recomendações do MEC na DCN, citando uma lista de habilidades soft skills que seriam essenciais à profissão. Desta forma, apresenta-se um estudo cujo objetivo principal é investigar o quanto o curso de bacharelado em Administração do Cefet/RJ está alinhado com as demandas do mercado de trabalho. O percurso metodológico começa com uma análise documental do projeto pedagógico do curso, no qual é possível identificar quais as habilidades são trabalhadas por cada professor em cada disciplina. Em um segundo momento, aplicou-se um questionário a 34 profissionais do mercado que ocupam cargos de liderança, e que costumam contratar estagiários ou administradores. Os resultados sinalizam que três das quatro habilidades mais relevantes para os profissionais, são também amplamente abordadas pelos professores do curso em diversas disciplinas, e que há uma necessidade de aprimorar o desenvolvimento da habilidade associada à comunicação e ao relacionamento interpessoal.

Palavras-chave: administração; habilidades; competências.

CHALLENGES OF THE CONTEMPORARY ADMINISTRATOR: AN ANALYSIS OF THE ADMINISTRATION COURSE AT CEFET-RJ IN LIGHT OF THE DEMANDS OF THE JOB MARKET

Abstract

The job market is becoming increasingly competitive in all professions, but specifically for administrators, the situation is becoming more challenging. A modern administrator needs to be agile and effective in their tasks, always keeping up with the technological evolution of tools and decision support systems, while not neglecting their interpersonal relationship with the employees of their

¹ Centro Federal Suckow da Fonseca, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: paulo.pinho@cefet-rj.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3063-754X>.

² Centro Federal Suckow da Fonseca, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: carmelita.alves@cefet-rj.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9612-1944>.

Crerios de autoria: os autores, coletivamente, realizaram a concepção, criação e consolidação do artigo.

Recebido em 17 de maio de 2024. Aceito em 3 de julho de 2024.



Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.	Santa Maria	v. 13	n. 22	e87742	2024
-------------------------------	-------------	-------	-------	--------	------

company or team. This research was motivated by the recommendations of the Ministry of Education in the National Curriculum Guidelines – DCN –, citing a list of soft skills that would be essential to the profession. Thus, a study is presented whose main objective is to investigate how aligned the bachelor's degree in administration at Cefet/RJ is with the demands of the job market. The methodological approach begins with a documentary analysis of the course pedagogical project, where it is possible to identify which skills are addressed by each teacher in each discipline. Subsequently, a questionnaire was applied to 34 market professionals who hold leadership positions and who usually hire interns or administrators. The results indicate that three out of the four most relevant skills for professionals are also widely addressed by the course teachers in various disciplines, and that there is a need to improve the development of the skill associated with communication and interpersonal relationships.

Key-words: administration; softskills; business management.

Introdução

No ambiente dinâmico e desafiador do mercado de trabalho atual, as habilidades necessárias para administradores são cada vez mais diversas e exigentes. Enquanto as habilidades técnicas, como conhecimentos específicos em Contabilidade e Gestão Financeira, são tradicionalmente valorizadas, as habilidades interpessoais, conhecidas como soft skills, têm se destacado como igualmente cruciais para o sucesso profissional.

As diretrizes curriculares nacionais – DCN – para os cursos de Administração, estabelecidas pelo MEC, são um importante marco regulatório que orienta a formação acadêmica dos futuros administradores. Na última atualização dessas diretrizes, foram mencionadas algumas habilidades essenciais que os administradores devem possuir para enfrentar os desafios do mercado contemporâneo. Essas diretrizes fornecem uma base sólida para o desenvolvimento de currículos que preparem os estudantes para as demandas da profissão (Brasil, 2021, §4º VII, art. 4º, cap. III).

As competências que precisam ser desenvolvidas nos cursos de administração, ainda segundo as DCNs, são: 1) integrar conhecimentos fundamentais ao administrador; 2) abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica; 3) analisar e resolver problemas; 4) aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades; 5) ter prontidão tecnológica e pensamento computacional; 6) gerenciar recursos; 7) ter relacionamento interpessoal; 8) comunicar-se de forma eficaz; 9) aprender de forma autônoma (Brasil, 2021, §4º VII, art. 4º, cap. III).

Amaru (2019), apresentou uma síntese sobre as recomendações do MEC e as competências gerenciais que outros autores já associaram anteriormente à prática da Administração. De fato, enquanto Katz (1955) propôs que o administrador deve possuir habilidades técnicas, humanas e conceituais, Mintzberg (1973) propôs oito habilidades diferentes: relacionamento com colegas, liderança, resolução de conflitos, processamento de informações, tomar decisões em condições de ambiguidade, alocação de recursos, empreendedorismo e inovação, introspecção.

No entanto, além das competências técnicas, é crucial reconhecer a importância das habilidades interpessoais, como comunicação eficaz, trabalho em equipe e resiliência emocional, conhecidas como soft skills. A capacidade de liderar equipes, resolver problemas de forma criativa e adaptar-se rapidamente a novas situações, são habilidades cada vez mais valorizadas pelos empregadores.

Nesta linha de raciocínio, pesquisadores da área de educação do mundo inteiro estão refletindo sobre as novas demandas do mercado de trabalho. A expressão 21th Century Skills se tornou uma referência daquilo que se percebe como fundamental para o profissional de sucesso do novo século (P21, 2015). Cada pesquisador apresenta as competências que considera relevantes dentro do seu contexto educacional e, com isso, existem pequenas diferenças de nomenclaturas na literatura disponível.

Neste artigo, além de explorar as habilidades identificadas nas DCN dos cursos de Administração, investiga-se, de forma comparativa, como os professores do curso superior em Administração do Cefet/RJ estão trabalhando o desenvolvimento de competências em seus alunos, alinhadas com as expectativas de profissionais do mercado quanto às competências mais valorizadas para estagiários e recém-formados em Administração. Por um lado, realiza-se a análise documental do projeto pedagógico do curso, enquanto que de outro utiliza-se um questionário direcionado a profissionais que ocupam cargos de liderança em suas organizações.

A análise comparativa desses dados permite uma interpretação mais robusta sobre o posicionamento do curso em relação às demandas do mercado e, certamente, pode oferecer insights relevantes para estudantes e professores, visando aprimorar a estrutura acadêmica do curso e, assim, preparar melhor os futuros administradores.

Ao longo deste artigo, discute-se os resultados detalhados da pesquisa realizada, incluindo as habilidades mais valorizadas pelos profissionais do mercado, e exemplos concretos de como essas habilidades podem ser aplicadas no ambiente de trabalho. Posteriormente, analisando comparativamente os resultados, apresentam-se algumas sugestões para o aprimoramento do PPC do curso em questão. Por fim, é importante destacar que, apesar de as recomendações apresentadas ao final desta pesquisa serem especificamente para o curso de graduação em Administração do Cefet/RJ, acredita-se que elas podem servir de referência para quaisquer outros cursos de Administração.

Metodologia da pesquisa

Para investigar as habilidades mais valorizadas pelos profissionais do mercado para estagiários e recém-formados em Administração, foi utilizada uma abordagem metodológica que combinou elementos de pesquisa qualitativa e quantitativa.

O questionário online foi desenvolvido com base nas DCN dos cursos de Administração, emitidas pelo MEC, e em pesquisas anteriores sobre o tema. O questionário foi enviado através das redes sociais para profissionais do mercado que ocupam cargos de liderança, e que contratam administradores com frequência. A amostra foi composta por 34 respondentes, selecionados de forma aleatória e representativa de diferentes setores e empresas.

Além de questões fechadas para coletar dados quantitativos, havia também questões abertas para permitir uma análise qualitativa mais aprofundada das respostas dos participantes. Essa abordagem combinada proporcionou uma compreensão mais abrangente das preferências e expectativas dos profissionais do mercado em relação às competências dos Administradores.

Por fim, para proporcionar uma análise mais robusta utiliza-se o método comparativo baseado em Schneider e Schmitt (1998) com três etapas: 1) Identificação dos casos a serem comparados e definição das delimitações de pesquisa em relação ao tempo e espaço; 2) Definição das variáveis a serem analisadas; 3) Generalização: refletir sobre as conclusões desta pesquisa e identificar de que forma que se pode generalizar para outros cursos de graduação em Administração. Para esta pesquisa, o processo comparativo se torna mais simples, uma vez que a DCN se torna o padrão norteador da variável principal a ser analisada: habilidades (soft skills).

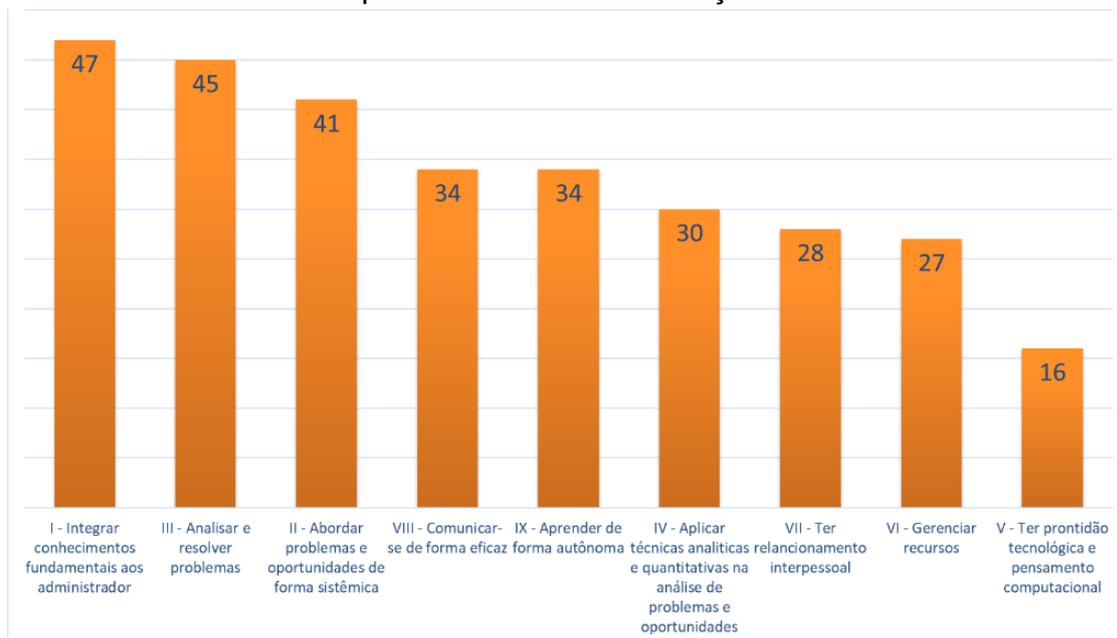
Análise documental do PPC

O curso de bacharelado em Administração do Cefet/RJ foi criado em 1998, e possui mais de 3.000 horas de aulas distribuídas entre as disciplinas obrigatórias, optativas, atividades complementares, estágio supervisionado e extensão. O corpo docente é formado por 15 professores com dedicação exclusiva, sendo dez com titulação máxima de doutorado e cinco com titulação máxima de mestrado.

Segundo o PPC atual do curso, espera-se que o profissional formado pelo curso deva: interagir de forma autônoma e contínua com fontes diretas e indiretas, selecionando e analisando criticamente tais fontes, realizando, assim, o duplo movimento de derivar o conhecimento; produzir e divulgar novos conhecimentos, tecnologias, produtos e serviços. Através de uma formação empreendedora fornecida pelo curso, o profissional deve avaliar o impacto potencial ou real de novas propostas, observando as necessidades do ambiente de negócio, considerando aspectos político-legais, econômicos e sociais; atuar de forma inter/multi/transdisciplinar, relacionando conhecimentos e habilidades de diferentes áreas e fazendo uso de conhecimentos e habilidades para diferentes situações dentro de seu campo de atuação profissional. Para isto, faz-se necessário primar por equipes multidisciplinares no seu cotidiano corporativo; comprometer-se com a sustentabilidade, compreendendo as relações homem, ambiente, tecnologia e sociedade, identificando problemas e suas soluções através destas relações; gerenciar a inclusão como premissa básica dos processos organizacionais que liderar, respeitando os critérios de responsabilidade social impostos ao perfil do gestor que o ambiente social necessita; atuar profissionalmente com sensibilidade e equilíbrio, pautando-se na ética e na solidariedade enquanto ser humano e cidadão.

Fazendo uma análise das ementas do curso, e ouvindo como cada professor trabalha as que estão sob sua responsabilidade, foi possível identificar quais as habilidades desenvolvidas em cada disciplina. Desta forma, utilizando como base a lista de habilidades citados pelo MEC na DCN, podem ser visualizadas, no gráfico 1, quantas disciplinas se relacionam com cada habilidade.

Gráfico 1 –
Habilidades trabalhadas pelo curso de administração do Cefet/RJ.



Fonte: autores.

Das 58 disciplinas do curso, 81% focam no desenvolvimento das habilidades de integrar os conhecimentos fundamentais aos administradores, 77% na habilidade de analisar e resolver problemas, 70% na habilidade de abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica, e 51% auxiliam no desenvolvimento da habilidade de se comunicar de forma eficaz.

A opinião dos profissionais do mercado

A pesquisa realizada teve como objetivo identificar as habilidades mais valorizadas pelos profissionais do mercado para estagiários e recém-formados em Administração. Com uma amostra de 34 participantes, obteve-se insights significativos sobre as preferências e expectativas do mercado em relação às competências dos administradores.

A maioria dos participantes identificou-se no gênero masculino, mais de 50% dos respondentes estão entre 18 e 34 anos, 79% possuem nível superior. Na questão sobre o tipo de organização em que trabalha atualmente, houve uma predominância nas respostas de quem é colaborador regido pela CLT, conforme apresentado na figura 1.

Figura 1 –
Questão 1.

Em qual tipo de organização você trabalha atualmente?

34 respostas



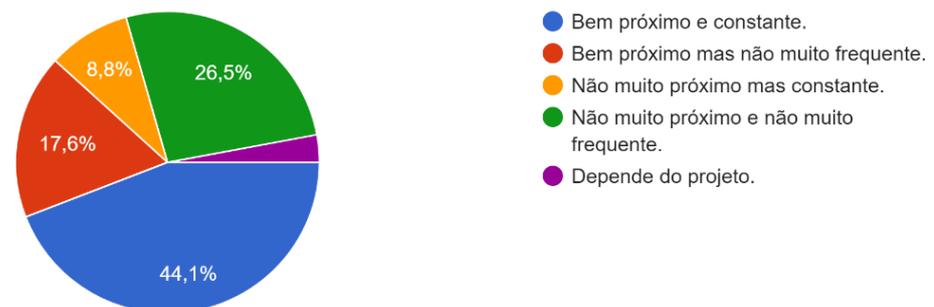
Fonte: autores.

Cerca de 61% dos entrevistados atuam bem próximo de profissionais de Administração, sejam eles estagiários ou recém formados. Desta forma, esta pesquisa se constrói baseada na visão destes profissionais.

Figura 2 –
Questão 2.

Considerando sua rotina de trabalho, qual o seu grau de proximidade com profissionais de Administração estagiários ou recém formados?

34 respostas



Fonte: autores.

Segundo a pesquisa, cerca de 47,1% dos entrevistados contratam profissionais de Administração todo o ano, e 64,7% afirmaram que o processo seletivo começa online, mas no final tem entrevistas presenciais. Quando questionados sobre onde estas contratações são divulgadas, conforme figura abaixo, a maioria utiliza sites e empresas de recrutamento e seleção; redes sociais e Ciee.

Figura 3 –
Questão 3.

Quando vai contratá-los, onde você costuma buscar candidatos?

34 respostas



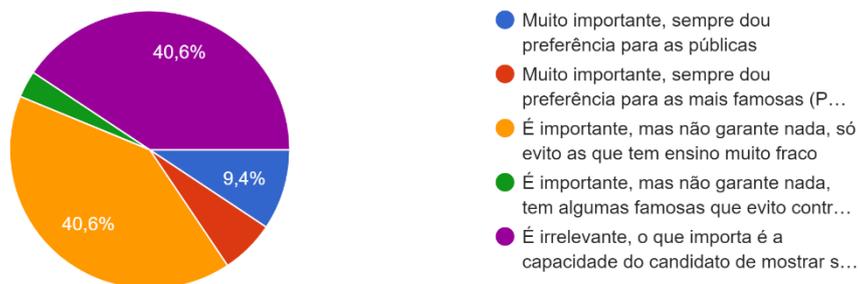
Fonte: autores.

Ao avaliar um currículo, a maioria dos participantes (40,6%) considera importante a instituição de ensino onde o candidato se graduou, mas não como um fator decisivo. Por outro lado, 53,1% dos participantes relataram não considerar o Coeficiente de Rendimento (CR) na faculdade como relevante para o processo seletivo.

Figura 4 –
Questão 4.

Ao avaliar um currículo, o quanto você considera a universidade onde ele se formou?

32 respostas



Fonte: autores.

Na questão sobre a utilização do Coeficiente de Rendimento (CR), apenas 18% consideram que esta é uma informação irrelevante, enquanto que os demais se dividem conforme a figura 5.

Figura 5 –
Questão 5.

Durante o processo seletivo, você leva em consideração o Coeficiente de Rendimento (CR) dele na faculdade?

32 respostas



Fonte: autores.

A questão seguinte, a mais relevante do formulário, questionava diretamente sobre as habilidades. Os entrevistados precisavam elaborar um ranking das habilidades mais relevantes para contratar um estagiário/recém formado em Administração.

O quadro a seguir identifica o resultado da consolidação das respostas. Observa-se que as três habilidades mais relevantes na opinião destes profissionais são: saber analisar e resolver problemas e oportunidades de forma sistêmica; ter capacidade de aplicar técnicas analíticas e quantitativas – estatísticas, planilhas, gráficos, modelos de gestão –, na análise e solução de problemas; manter bom relacionamento interpessoal, através de uma comunicação objetiva e eficaz.

Quadro 1 –
Consolidação das respostas do questionário.

1	Saber analisar e resolver problemas e oportunidades de forma sistêmica.
2	Ter capacidade de aplicar técnicas analíticas e quantitativas (estatísticas, planilhas, gráficos, modelos de gestão), na análise e solução de problemas.
3	Manter bom relacionamento interpessoal, através de uma comunicação objetiva e eficaz.
4	Saber integrar, no exercício da função, conhecimentos das diferentes áreas das ciências sociais e humanas (Economia, Contábeis, Direito Empresarial, Psicologia Organizacional e outras).
5	Capacidade de aprender de forma autônoma.
6	Saber gerenciar os recursos sob sua responsabilidade.
7	Humildade para saber trabalhar sob comando, fácil adaptação à cultura da empresa, e disciplina no cumprimento das regras estabelecidas.

8	Facilidade de utilização de tecnologia, interesse e fácil acesso a novos recursos de TI.
---	--

Fonte: autores.

Método comparativo

A primeira etapa do método comparativo de Schneider e Schmitt (1998), é a identificação dos casos a serem comparados e definição das delimitações de pesquisa em relação ao tempo e espaço. Neste estudo comparativo, foram selecionadas duas fontes de informações a respeito das habilidades associadas à profissão do administrador, sendo a primeira a perspectiva dos professores do curso de graduação em Administração do Cefet/RJ, e a segunda a perspectiva dos profissionais que ocupam cargos de liderança no mercado.

A segunda etapa, a definição das variáveis a serem analisadas, é certamente a parte mais fácil, uma vez que o cerne principal do estudo é sobre as habilidades. Portanto, a única variável relevante para fins de comparação são as próprias habilidades identificadas no PPC e mencionadas pelos profissionais.

A figura seguinte mescla as informações obtidas junto aos professores do curso de Administração do Cefet/RJ, com as informações da pesquisa com profissionais de mercado que ocupam cargos de liderança. As primeiras habilidades do ranking se assemelham bastante com as que mais são trabalhadas pelo curso, sendo a única exceção a habilidade associada à comunicação e relacionamento interpessoal. Enquanto que para os profissionais é a terceira mais relevante, no curso de Administração do Cefet/RJ esta habilidade fica em quinto lugar, sinalizando o primeiro insight relevante desta investigação.

Quadro 2 –
Comparativo das habilidades mapeadas.

Ranking profissionais	Habilidade	Disciplinas do curso
1	Saber analisar e resolver problemas e oportunidades de forma sistêmica.	41
2	Ter capacidade de aplicar técnicas analíticas e quantitativas - estatísticas, planilhas, gráficos, modelos de gestão -, na análise e solução de problemas.	45
3	Manter bom relacionamento interpessoal, através de uma comunicação objetiva e eficaz.	28
4	Saber integrar, no exercício da função, conhecimentos das diferentes áreas das Ciências Sociais e Humanas (Economia, Contábeis, Direito Empresarial, Psicologia Organizacional e outras).	47
5	Capacidade de aprender de forma autônoma.	34
6	Saber gerenciar os recursos sob sua responsabilidade.	27

7	Humildade para saber trabalhar sob comando, fácil adaptação à cultura da empresa, e disciplina no cumprimento das regras estabelecidas.	0
8	Facilidade de utilização de tecnologia, interesse e fácil acesso a novos recursos de TI.	16

Fonte: autores.

A terceira etapa do método comparativo de Schneider e Schmitt (1998), é a fase da Generalização, ou seja, refletir sobre as conclusões desta pesquisa, e identificar de que forma se pode generalizar para outros cursos de graduação em Administração.

Os resultados desta pesquisa analisam pontualmente as habilidades trabalhadas pelo curso de Administração do Cefet/RJ, mas as informações obtidas com o questionário com profissionais do mercado são fáceis de se generalizar para outros cursos. É fato que seria recomendado uma pesquisa maior, com uma amostra muito maior considerando outros estados brasileiros, mas é indiscutível que ela pode tornar-se uma referência em relação às habilidades demandadas pelo mercado de trabalho para os formados em Administração.

Considerações finais

Neste estudo, buscou-se identificar as habilidades mais valorizadas pelos profissionais do mercado para estagiários e recém-formados em Administração, tendo como referência as DCN e as habilidades do século 21.

Ao analisar os resultados, foi possível perceber que o curso de graduação em Administração do Cefet/RJ está alinhado com as demandas do mercado, necessitando aprimorar o desenvolvimento da habilidade de comunicação e relacionamento interpessoal. Fica evidente a importância de uma abordagem holística no desenvolvimento de habilidades para estudantes de Administração, alinhando-as com as recomendações das DCN e as demandas do mercado de trabalho.

Esses resultados têm implicações significativas para estudantes, professores e instituições de ensino. É crucial que os programas de Administração incorporem uma variedade de atividades práticas e experiências de aprendizado que promovam o desenvolvimento holístico dessas habilidades, conforme preconizado pelas DCN e as exigências do mercado de trabalho atual.

Em suma, este estudo destaca a importância de uma abordagem abrangente no desenvolvimento de habilidades para estudantes de Administração, alinhada com as DCN e as habilidades do século 21. No entanto, para uma compreensão mais aprofundada dessas questões, sugere-se investigações futuras com amostras maiores, e que explorem o impacto específico de cada habilidade na empregabilidade dos egressos, além de foco em desenvolvimento de metodologias de ensino mais eficazes para o aprimoramento dessas competências.

Referências

AMARU, Antonio Cesar. ADM por competências: você gestor. São Paulo: Atlas, 2019

BABBIE, Earl. Métodos de pesquisas de survey. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

BRASIL. *Resolução CNE/CES n. 5, de 14 de outubro de 2021: diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Administração*. Diário Oficial da União. 14/10/2021. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=212931-rces005-21&category_slug=outubro-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 3 mar. 2023.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 295-316.

CRESWELL, John Ward. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: Sage, 2014.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

KATZ, Robert L. Skills of a effective administrator. *Harvard business Review*, 1955, p.33-42

MINTZBERG, Henry. *The Nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973

OLIVEIRA, Maria Marly de. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Recife: Bagaço Books, 2005.

P21 - CHALLENGERS. New Jersey: John Wiley and Sons. Partnership for 21st Century Skills P21 framework definitions. Disponível em: http://www.p21.org/storage/documents/P21_Framework_Definitions.pdf. 2015. Acesso em: 13 jan. 2024.

SCHNEIDER, Sérgio; SCHMITT, Cláudia Job. O uso do método comparativo nas Ciências Sociais. *Cadernos de Sociologia*, Porto Alegre, v. 9, 1998, p. 49-87.