

O DISTANCIAMENTO ENTRE O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E AS DEMANDAS DO MERCADO PROFISSIONAL

DISTANCE BETWEEN MANAGEMENT SCHOOL AND THE DEMANDS OF LABOR MARKET

Marcelo Rodrigo **PEZZI**

Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC – Câmpus Joinville
marcelopezzi@hotmail.com

Fernando **MEZADRI**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
mezadrif@gmail.com

Artigo recebido em 01/2016 – Aprovado em 10/2016

Resumo

O artigo consiste na interpretação da visão de gestores sobre a possibilidade de um distanciamento entre os ensinamentos oferecidos pelas instituições de ensino superior (IES) e as demandas do mercado de trabalho do profissional de administração. A análise concentrou-se em 32 empresas da cidade de Joinville/SC e filiadas ao Conselho Regional de Administração de Santa Catarina (CRASC) até o ano de 2010. As IES são responsáveis, por possibilitarem o arcabouço de competências dos futuros profissionais, tornando possível sua atuação no mercado de trabalho tão logo estejam formados. Contudo, não é tácito que as instituições desenvolvam tal papel com competência. Esse estudo mostra que as IES do município repassam os conhecimentos necessários aos acadêmicos em vista de sua atuação no mercado, minimizando em certa medida o distanciamento. Por outro lado, para alguns gestores há um distanciamento parcial entre academia e mercado de trabalho, proveniente das especificações técnicas particulares de cada empresa.

Palavras-chave: competência técnica; mercado de trabalho; egressos de Administração.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

ABSTRACT

The purpose of this paper is to verify if managers in companies understand if there is, or not, a gap between the teaching offered by institutions of higher learning (IHLs) and the demands of the labor market of professional management. The analysis focused on 32 companies located in Joinville/SC and affiliated to the Regional Council of Administration of Santa Catarina (CRASC) by the year 2010. IHLs are responsible, in large part, by enabling the framework of competencies for future professionals, enabling their performance in the labor market as soon as they graduate. However, the institutions do not always manage to develop this role competently. This study shows that Joinville's IHLs are passing the necessary knowledge to the students so they can act in the labor market while minimizing the gap of the distance to labor market. Otherwise, for some managers there is a gap between academy and partial labor market, from the technical specifications of each particular company.

KEYWORDS: *technical competencies; labor market; Administration graduated*

1 INTRODUÇÃO

O Brasil por sua diversidade cultural, projeta em suas Instituições de Ensino Superior (IES) características singulares que associadas aos princípios e valores de seus dirigentes e as exigências do mundo do trabalho, criam particularidades *sui generis* no que tange as influências entre academia e mercado de trabalho

Essas influências, em maior ou menor grau, são projetadas nas matrizes curriculares dos cursos oferecidos à população local, permitindo que a IES busque adaptar-se no atendimento das demandas do mercado profissional local no que tange a qualificação de seus alunos. Entretanto, há um conjunto de diretrizes que regulamentam o curso de Administração com vistas à formação mínima, entendida pelo legislador como a mais propícia ao futuro profissional.

O mercado de trabalho em geral, ávido por profissionais competentes, impulsiona igualmente o mundo administrativo e empresarial na busca por profissionais mais bem qualificados e que possam responder satisfatoriamente às suas demandas.

Diante disso, forma-se um cenário com dois imperativos fundamentais: **(a)** a demanda imposta pelo mercado de trabalho exige administradores competentes e devidamente preparados; **(b)** que as IES respondam a essas demandas através de matrizes curriculares suficientes à formação do profissional. Para responder a este cenário, a IES formata seus cursos conforme as especificações das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) e de acordo com as exigências do mercado de trabalho local.

A literatura específica desse campo analítico aponta para teorias que procuram explicar as razões, causas e efeitos deste distanciamento tem tradição na área de conhecimento da administração, perpetuando a ideia (não cientificamente confirmada) que de fato as faculdades de administração ensinam aquilo que o mercado de trabalho não precisa. Indícios desse distanciamento são apontados na dificuldade enfrentada pelas empresas em conseguir no “mercado de trabalho, profissionais habilitados a ocuparem as vagas disponíveis, coloca em discussão a

eficiência no processo de formação e qualificação” (GONDIM, 2002, p.300) dos cursos de Administração.

A pesquisa conduzida pelo Conselho Federal de Administração (CFA) em 2006 concluiu que os empregadores lamentam que os recém-formados enfrentem o mercado de trabalho com muita insegurança e dificuldades quando do exercício das funções concernentes ao campo da Administração (ANDRADE *et al.*, 2006). Pressupõe-se que tal segurança e conectividade com a realidade vigente devam ser atributos dos gestores dos cursos de formação acadêmica em Administração de empresas.

A partir desta pesquisa, algumas questões sobrevivem: será que o administrador que deixa a academia está de fato deixando-a com o perfil definido pelas DCNs? Os administradores que estão atuando no mercado efetivamente respondem de maneira satisfatória as demandas das empresas contratantes? Em resumo, a formação do egresso tornou-o um profissional capaz de atuar de forma segura no contexto incerto das empresas?

Se por um lado tem-se as perguntas que põem em cheque a formação dos profissionais, por outro, também há dúvidas em relação ao mercado de trabalho, representado pelos contratantes: as empresas sabem efetivamente qual o perfil que precisam do seu administrador? Se já contrataram administradores, como foi a experiência? O perfil do cargo que está sendo exigido demanda um administrador de formação ou outro profissional?

Portanto, objetivando evidenciar se há um distanciamento entre os ensinamentos oferecidos pela academia e as demandas do mercado de trabalho do profissional de administração na cidade de Joinville, definiu-se a questão-problema: *há de fato um distanciamento entre a formação acadêmica e as exigências do mercado de trabalho profissional do administrador?*

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Conceitos revisitados

É oportuno lembrar que nos estudos das ciências socioeconômicas não é simples encontrar ‘definições-padrão’ que possibilitem o esclarecimento indelével sobre uma ou outra teoria, entretanto, “é fundamental que exista um vocabulário e um entendimento comuns” (MONTANA e CHARNOV, 2003, p.1) para os conceitos que delinearão o caminho teórico a ser percorrido.

Os autores, segundo suas visões particulares, têm uma compreensão comum sobre o termo administração. Em Fayol (1990, p.20), “administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. Apesar de ser um conceito bastante difundido, não representa a contemporaneidade em todo o seu espectro. Para Silva (2002, p.6) corresponde a “um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos e metas organizacionais”. Andrade e Amboni (2007, p.7) apontam ser uma ciência, por lidar, “com fenômenos complexos [...]. Por ser uma ciência inexata, o administrador toma decisões com base em informações incontroláveis, devido aos limites cognitivos de irracionalidade e por

serem os negócios altamente mutáveis e circunstanciais”. Para Robbins e Decenzo (2004, p.6) “Administração se refere ao processo de fazer com que as coisas sejam executadas, com eficácia e eficiência, por meio de outras pessoas e com elas”. Na mesma linha Montana e Charnov (2003, p.2) interpretam o termo como o “ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de se seus membros”.

Indo além, Maximiano (2004) compreende que Administração é o processo de tomar e colocar em prática ações sobre objetivos e a utilização de recursos. Para que isso ocorra, é preciso tomar decisões com base em quatro funções: planejar, organizar, executar e controlar. Da mesma forma, Stoner e Freeman (1999, p.4) evidenciam que “Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos”.

De maneira muito aproximada, os conceitos apresentam quatro características fundamentais quanto à administração: **a)** funções de planejamento, organização, direção/liderança e controle; **b)** a busca de um objetivo; **c)** envolvimento de recursos e; **d)** a necessidade de ação. Nesse sentido, não basta apenas que o administrador tenha somente boas intenções, mas é fundamental que tais intenções sejam devidamente transformadas no que se costuma chamar por *processo administrativo ou funções do administrador*.

As funções, em conjunto com as habilidades e os papéis do administrador, representam o aspecto técnico da atividade desse profissional. Pode-se exemplificar tal entendimento da mesma maneira que a capacidade de cálculo estrutural é para o engenheiro civil; que entender como pensa uma população é para o comunicador social; que transformar um fato em notícia é para o jornalista ou; que o conhecimento de patologias é para o médico. Como bem observa Panceri (2001) competência implica numa articulação de diversos tipos de saberes junto aos postos de trabalho, o que requer a mobilização de várias capacidades e habilidades, tanto de ordem técnica, quanto social, emocional, comportamental e política.

2.1.1 Competências técnicas

Há inúmeros trabalhos que buscam clarear o conhecimento e delinear uma linha comum sobre que elementos profissionais dizem respeito ao desempenho profissional do administrador. O que se pode observar é que os autores buscam restringir as inúmeras atividades técnicas do gestor num único termo, denominado de competência.

Certamente os conceitos de competências não se restringem aos abordados aqui, mas observa-se que o termo diz respeito a um conjunto de saberes, para qualquer ramo ou atividade, independentemente do cargo ocupado. Fleury e Fleury (2001, p.185) entendem como um

conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes [...] que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e

personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém.

Para Silva (2002, p.19) “é um conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes que uma pessoa necessita, para ser eficaz num vasto campo de atividades administrativas, em vários tipos de organizações”. Cabe ao administrador desenvolver tais competências ou aperfeiçoá-las visando enquadrar-se no perfil exigido e desejado pela sociedade (TAFFAREL, 1998). Esse perfil reside sobretudo no exercício de competências que aqui, foram reunidas no que classicamente tem sido campo de atuação do administrador. São elas: (1) funções; (2) papéis e; (3) habilidades. Na sequência, abordar-se-á detalhadamente cada um desses itens.

2.1.1.1 Funções do administrador

Os autores apontam para elas como sendo “as atividades básicas que devem ser desempenhadas pelo gestor para alcançar os resultados esperados” (SILVA, 2002, p.10). Para Ribeiro (2003) as funções são balizadoras da profissão de administrar e, destaca que os profissionais devem ser capazes de cumprir, além das quatro funções básicas, pensar e finalizar todas as operações que dizem respeito à empresa.

Historicamente as funções têm sua origem nos escritos de Fayol e, até hoje permanecem praticamente inalteradas. É dele que decorre a divisão: planejamento, organização, direção e controle; entretanto, o que não exime os autores da teoria administrativa e fazerem diferentes interpretações. O Quadro 1 evidencia similaridades e diferenças a partir da livre interpretação dos autores.

Autores	Funções
Maximiano	planejar, organizar, comandar, coordenar, controlar
Ribeiro	prever, organizar, comandar, coordenar, controlar
Caravantes; Panno e Kloeckner	planejamento, organização, direção e controle
Kwasnicka	planejamento, organização, direção, controle
Robbins	planejamento, organização, liderança e controle
Silva	planejamento, organização, direção, controle
Andrade e Amboni	planejamento, organização, direção, controle

Quadro 1. As funções do administrador na interpretação dos autores.

Fonte: Maximiano (2004), Ribeiro (2003), Caravantes; Panno e Kloeckner (2005), Kwasnicka (1995), Robbins (2002), Silva (2002), Andrade e Amboni (2007).

Poucas diferenças são observadas, além da conjugação verbal, a diferença substancial reside na tradução das funções feita como sendo quatro, enquanto outros como sendo cinco. Há também a busca de um entendimento contemporâneo deslocando a tradução de ‘direção’ para ‘liderança’ ou ‘coordenação’ mas afora isso, pouco se faz perceber, pois em síntese, os significados são similares.

2.1.2.1 Planejamento

Primeira atividade a ser executada, pois a partir do planejamento, todas as demais terão um sentido lógico. É o ato de desejar estar no futuro em uma situação diferente do *status* atual, dizendo como se deve chegar lá, com que recurso trabalhar, decidindo sobre que tarefas a executar e quem as fará, delimitando procedimentos e pessoas responsáveis. Para Amboni e Andrade (2007) planejar é tomar decisões hoje que implicarão num futuro próximo. Assim, a ausência de planejamento pode ter consequências negativas para qualquer organização (CARAVANTES, PANNON e KLOECKNER, 2005).

Há tradicionalmente cinco atividades básicas para o planejamento (KWASNICKA, 1995; STONER e FREEMAN, 1999): 1) definir os objetivos; 2) determinar as condições atuais da entidade e se houver planejamento anterior em que *status* se encontra; 2) analisar o tempo de alcance dos objetivos e do ambiente; 3) analisar problemas de previsão de recursos analisando oportunidades; 4) coletar e analisar dados fazendo as pesquisas necessárias; 5) coordenar os planos de ação tomando as decisões de ações necessárias.

2.1.2.2 Organização

Esta função “serve para: analisar, identificar e definir o trabalho a ser feito e realizar os objetivos da empresa” (MONTANA e CHARNOV, 2003, p.155). É o processo de arrumar ou alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos (STONER e FREEMAN, 1999). Também diz respeito às distribuições de recursos dentro das instituições (AMBONI e ANDRADE, 2007) e se complementa com a divisão das tarefas e como estas devem ser feitas (SILVA, 2002). Esta fase permite estruturar a ação do que foi planejado e estabelecer a melhor forma para que se percorram os caminhos traçados, utilizando-se da melhor maneira possível todos os recursos em prol da instituição.

2.1.2.3 Direção ou Liderança

Esta função refere-se a aspectos ligados às pessoas e ao seu trabalho porquanto direciona a “ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos esforços” (FAYOL, 1990, p.26). Ainda, dirigir significa influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais (STONER e FREEMAN, 1999). A direção é responsável por “estabelecer a harmonia entre todas as ações e esforços gerados para facilitar o funcionamento e alcançar o sucesso da empresa” (RIBEIRO, 2003, p.47).

Para Hersey e Blanchard (1986) assim como para Davis e Newstrom (2001) a liderança é um processo de influenciar comportamentos de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação. Ora, um bom líder pode ser um mal dirigente se este não souber como definir claramente objetivos e funções (DAVIS e NEWSTROM, 2001).

2.1.2.4 Controle

O controle de processos é entendido como sendo o ato de fiscalizar, orientar e regular qualquer etapa do desenvolvimento de operações de uma organização. Esse controle é um processo “que envolve uma comparação com padrões devidamente estabelecidos e uma ação corretiva quando ocorrer diferenças do planejado” (KWASNICKA, 1995, p.215).

É através do controle de processos que se detecta se os objetivos estão sendo alcançados. Quatro etapas fundamentais se fazem importantes (STONER e FREEMAN, 1999; SILVA, 2002; RIBEIRO, 2003): 1) estabelecimento padrões de desempenho; 2) medição do desempenho; 3) comparação com os padrões estabelecidos e; 4) aplicação de ações corretivas na ocorrência de desvios.

Por sua vez, o controle do comportamento humano diz respeito a uma série de mecanismos utilizados para manter o comportamento e a disciplina dos indivíduos dentro de limites predeterminados (KWASNICKA, 1995).

2.1.3 Papeis e Habilidades

Tradicionalmente o campo técnico-profissional do administrador é dividido nas seguintes competências, conforme os autores Silva (2002); Resende (2008); Maximiano (2004) e Amboni e Andrade (2007): **a) papeis**: formam o conjunto de expectativas de padrões de comportamento de um indivíduo quando numa posição de destaque e estão divididos em três: informacional, interpessoal e decisorial. **b) habilidades**: são destrezas específicas para transformar conhecimento em ação e que resulte no desempenho desejado para alcance dos objetivos, também divididas em três: técnica, conceitual e humana.

Para Silva (2002, p.14) as “habilidades são necessárias, para um bom desempenho em qualquer tipo de atividade, em qualquer situação” e nesse sentido, o autor define como sendo “destrezas específicas para transformar conhecimento em ação, que resulte no desempenho desejado para o alcance dos objetivos”.

Já Resende (2008, p.41) interpreta habilidade como uma faculdade que “destina-se a qualificar formas ou maneiras mais permanentes de se aplicar conhecimentos, ainda que diferentes, corresponde mais ou menos a um adjetivo”. Por fim, Maximiano (2004, p.65) entende que o termo representa as “competências que determinam o grau de sucesso ou eficácia do gerente no cargo e da organização”.

Autores como Silva (2002), Maximiano (2004), Amboni e Andrade (2007), Schermerhorn (2008) são porta-vozes dos princípios definidos por Robert Katz, que especificou as três habilidades que devem ser consideradas na execução do ato de administrar: técnica, humana e conceitual. Como a administração trata-se de uma ciência inexata o profissional deve estar preparado para cuidar de cada uma destas habilidades de forma integrada, e para isto, conta com auxílio dos papeis do administrador.

A *habilidade técnica* é utilizada quando se faz uso de capacidade e conhecimento para realizar trabalho e tarefas específicas na empresa (SCHERMERHORN, 2008; SILVA, 2002), por exemplo, pesquisa de mercado; planejamento financeiro; análise de sistemas; planejamento e programação da produção; perícias técnicas; e desenho de cargos e salários.

A *habilidade humana* é utilizada ao se tratar com as pessoas de dentro e fora da organização. Consiste na capacidade de cooperação e discernimento para trabalhar com as pessoas, utilizando-se de sua inteligência emocional, compreendendo as atividades de motivação e liderança (SCHERMERHORN, 2008; SILVA, 2002).

A *habilidade conceitual* pode ser entendida como visão sistêmica e demanda do administrador maturidade profissional, experiência e preparação para lidar com situações ambíguas e complexas. Ao obter a percepção do todo o administrador solucionar problemas de forma integradora, sabendo que modificações isoladas poderão implicar em resultados na organização inteira e vice e versa (SCHERMERHORN, 2008).

Tanto em Silva (2002) quanto em Maximiano (2004) é possível encontrar a conceituação básica de papéis elaborada por Mintzberg (1973, *apud* MAXIMIANO, 2004, p. 54) que diz que eles “são os conjuntos de expectativas de comportamento de um indivíduo em situações específicas”. Os papéis são divididos em três categorias principais (SILVA, 2002 e MAXIMIANO, 2004) apresentadas:

Papeis interpessoais: ao desempenhá-lo o administrador deverá relacionar-se com a organização de forma clara e objetiva. Esses papéis são realizados quando do relacionamento e interação com outras pessoas. Subdividem-se em três categorias: *chefe* quando o gestor coloca com representante da empresa no que se refere a missão, valores e princípios organizacionais; *líder* diz respeito a contratação, motivação e tratamento dos processos comportamentais e; *ligação* em que o gestor se envolve em processos com pessoas de fora da organização.

Papeis informacionais: aqueles desempenhados ao trocar e processar informações. São três 03 tipos: *monitor* permite acompanhar e obter informações importantes para organização; *disseminador* obtém do ambiente as informações e transmite às pessoas; *interlocutor* onde as informações importantes são dadas em nome da empresa.

Papeis decisoriais: como o próprio nome define é quando o administrador toma a decisão, e há quatro tipos: *empreendedor* quando está à procura de novas oportunidades; *solucionador de conflitos*, tanto interno quanto externos à organização; *alocador de recursos*, que define como são distribuídos os recursos (dinheiro, equipamentos, instalações) na organização e; *negociador* quando atua em prol da empresa através de contratos e acordos.

Muito embora sejam passíveis de profundas discussões acadêmicas, ou apenas de semântica, todas essas competências, são, invariavelmente, o alicerce técnico-científico da formação do administrador. Objetivando direcionar as IES para o que se entende como um caminho apropriado de ensino que assegure o ensino das competências, foram criadas a partir de 2005 as Diretrizes Curriculares Nacionais, apresentadas na sequência.

2.2 Diretrizes Curriculares e o Mercado de Trabalho

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para os cursos Graduação em Administração são “orientações do Governo, emanadas do Ministério da Educação, visando direcionar o processo de formação humana [...], ou seja, representam a direção e a centralização da orientação curricular sob os auspícios do Estado” (TAFFAREL, 1998, p.17). As DCNs delineiam o projeto pedagógico do curso, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica, o regime acadêmico e outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico (BRASIL, 2005).

Descrito está no artigo 4º da Resolução n. 4, de 13 de julho de 2005 que institui as DCNs, que o projeto do curso deve atender a algumas habilidades e competências técnicas: I) reconhecer e definir problemas; II) desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional; III) refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção; IV) desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico; V) ter iniciativa, criatividade, determinação; VI) desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho; VII) desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e VIII) desenvolver capacidade para realizar consultoria, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais.

Diferentemente da posição de Taffarel (1998) que faz uma crítica sobre o ordenamento das DCNs colocando-as como uma reestruturação neoliberal centralizadora que reduz à lógica da racionalidade instrumental, não cabe ao Governo à ingerência na construção de diretrizes, mas garantir o financiamento, a autonomia científica e pedagógica com base em processos coletivos internos democráticos. Em contrapartida, Andrade e Amboni (2004) entendem as DCNs como norteadoras dos cursos, uma direção mínima que não pode chegar ao ponto dos gestores não procurarem por soluções criativas e diferenciadas conforme a realidade local.

Andrade e Amboni (2004, p.86) ainda interpretam que as DCNs “não contemplam nem matérias nem disciplinas, mas, sim, campos de conhecimentos com seus respectivos conteúdos”, dando margem para que as instituições de ensino possam fazer o seu plano pedagógico da maneira que consideram apropriadas, e assim, delimitar informações essenciais alinhadas com as demandas exigidas pelo entorno do mercado local. Em resumo, as diretrizes orientam para que os ensinamentos oferecidos pelas faculdades possam ser apresentados de maneira prática, ao fazer com que as pessoas se tornem capazes profissionalmente para administrar organizações dentro de um escopo mínimo defendido pelo Estado e em consonância com as exigências do mercado de trabalho.

As discussões que atualmente tangenciam a atividade profissional do administrador se dão basicamente na relação entre o currículo oferecido pelas instituições de ensino e as competências e habilidades exigidas pelo mercado de trabalho, esse último, de cunho localizado.

Campos e Rosa (2009) observam que as universidades e faculdades nacionais formam todo ano um contingente de profissionais que estudaram uma massa de conteúdos e

teorias administrativas, ministrados muitas vezes sem a observação das especificações do mercado local e, no entanto, há um alto número de postos de trabalhos não preenchidos pela falta de profissionais qualificados. Nascimento (2006) lembra que a educação formal permite a emancipação intelectual necessária ao indivíduo, conferindo sentido ético, abrindo caminhos, despertando suas potencialidades e preparando-o para o trabalho. Por sua vez, Echeveste *et al* (1999, p.167) lembram que as mudanças do mercado globalizado “passam a exigir dos profissionais conhecimentos e aptidões diferenciadas para a atuação no ambiente atual de negócios”.

Há um descompasso nessa relação, ou seja, enquanto a IES procura apresentar um profissional qualificado ao mercado de trabalho, o mercado de trabalho, por sua vez, exige um profissional com qualificações que não contempladas pelas IES. Essa falta de preparo ou a exigência difusa daquilo que uma faculdade é capaz de oferecer pode estar vinculada à dinamicidade do mercado e a reestruturação produtiva conforme prescrito por Catani, Oliveira e Dourado (2001). Assim, o tempo em que o estudante está nos bancos escolares é demasiado extenso e, sua formação é lenta e estática, comparada a dinâmica e adaptabilidade do mercado de trabalho e das organizações.

Diante do cenário controvertido entre esses dois agentes (mercado de trabalho e IES) Melo e Borges (2007) apontam para a responsabilidades das IES em repensarem o seu papel diante das transformações do mundo do trabalho. Devem considerar as atividades acadêmicas e ações de inserção do graduando no mercado de trabalho como questões de alta relevância.

Como lembram Catani, Oliveira e Dourado (2001, p.68-70) vive-se:

Uma conjuntura histórica permeada por cenários complexos e contraditórios, especialmente no que tange às transformações no mundo do trabalho [...] o mercado de trabalho já não é mais capaz, por si só, de resolver as demandas impostas pela sociedade contemporânea”, sendo assim, cabe a permanente interação entre mercado de trabalho e instituições de ensino.

Deslocando-se da discussão dicotômica acima posta, Nunes e Carvalho (2007, p.190) apontam para o histórico erro em pensar que “o conteúdo do Ensino Superior no Brasil está condicionado à decisão pregressa de que a educação superior existe para oferecer educação profissional”. Continuam os autores lembrando que os jovens são submetidos, desde o ensino médio, a um processo de restrição da “visão de mundo” tornando-os candidatos à profissão antes de serem candidatos ao saber. Indo além, o entendimento de Drucker (2001) é que o que se precisa agora é de pessoas, não necessariamente uma mão de obra obrigatoriamente qualificada academicamente, mas com conhecimento.

Portanto, para Drucker (2001), quer-se mais um indivíduo pensante do que um trabalhador alienado que apenas execute tarefas rotineiras. Reitera, Segnini (2000) que a qualificação para o trabalho é uma relação social que vai muito além da escolaridade ou da formação profissional e, que os conhecimentos adquiridos pelo trabalhador, somados às suas habilidades, acrescidas de suas características pessoais,

de sua subjetividade e de sua visão de mundo, constituem um conjunto de saberes e habilidades.

Através da legislação própria, já prescrita na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), o Conselho Nacional de Educação – CNE/CES buscou dar respostas ao descompasso entre instituições de ensino e mercado de trabalho. Nisso, o parecer CNE/CES 436/2001 de 02/04/2001 lançou luzes regulatórias aos cursos de tecnologia criados para atender de maneira mais acertada as exigências do mercado de trabalho (BRANDÃO, 2009).

Conforme registra o parecer esses cursos têm caracterizam-se por uma formulação modular, duração variável, solidez da formação, rapidez no atendimento às mutações das necessidades do mercado, aprofundamento em áreas profissionais específicas, sintonizadas com o mundo do trabalho. Desta forma, os cursos de tecnologia permitem que os profissionais estejam mais rápidos no mercado de trabalho e, supostamente, com uma formação mais sólida e focada. Ainda, como diz o citado parecer (BRASIL, 2001, p.9).

Estas características somadas à possibilidade de terem duração mais reduzida das que os cursos de graduação, atendendo assim ao interesse da juventude em dispor de credencial para o mercado de trabalho, podem conferir a estes cursos uma grande atratividade, tornando-se um potencial de sucesso.

O curso de Bacharelado em Administração, por seu turno, assentado sobre um paradigma científico, submete-se a outro tipo de tratamento de suas ementas e programas de ensino. Logo, o afastamento se deve entre mundo científico e o secularizado, entre ciência e senso comum. Supostamente, o tecnólogo é mais aceito no mercado por estar mais próximo do senso comum, isto é, da forma como muitos gestores entendem que a empresa deva ser conduzida.

Como apontam Silva *et. al.* (2008) a LDB, as DCN e (inclua-se) o Parecer 436/2001, procuram garantir uma organização curricular articulada, flexível, que permita a formação de profissionais aptos à atuação competente no mercado de trabalho, sendo apenas a graduação ou o curso superior de tecnologia uma etapa inicial.

A perspectiva dada por Nascimento (2006, p.105) é que os “os cursos de graduação em administração, de forma geral, não propiciam as competências e habilidades exigidas pelo mercado de trabalho aos recém-formados”. Confirma essa visão, a pesquisa do CFA ao concluir que os empregadores lamentam que os recém-formados enfrentem o mercado de trabalho com muita insegurança e com grandes dificuldades para exercer as funções dos campos que compõem a Administração, tendo uma falta de conhecimento com a realidade que lhes é apresentada (ANDRADE *et. al.*, 2006).

Apesar disso Del Prette e Del Prette (2003, p.414) observam

que, de certa maneira, as várias instâncias de formação profissional [...] não acompanharam as demandas do trabalho, [...]. No entanto, atualmente pode-se constatar uma tentativa de aproximação da educação para a formação profissional com o mundo do trabalho.

Deste breve relato conclui-se que “as diretrizes curriculares representam um papel importante porquanto, ao dispor sobre os pressupostos gerais voltados para a formação profissional, forçam a implementação de medidas inovadoras” (OLIVEIRA, 2005, p.40). Que a diretriz faz prevalecer a concepção de um ensino com uma base comum de conhecimentos fundamentais, mas que devem ser complementados para atender as necessidades locais e regionais, estabelecendo as articulações com o mundo do trabalho (KUENZER, 1998). Que as instituições de ensino, ainda incompatíveis com as exigências do mercado de trabalho, devem providenciar padrões de respostas às demandas do meio ambiente, diante da dinâmica da reestruturação produtiva (SEGNINI, 2000).

Não sem importância, a IES que prontamente responder a tais pressões certamente dará um importante passo em direção ao processo de educação profissional qualificada, evitando deixar seus alunos entregues á própria sorte, na difícil travessia do mundo acadêmico para o mundo de trabalho (DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2003).

3 METODOLOGIA

3.1 Método de pesquisa

Guiado pelo problema, buscou-se através do método qualitativo as condições para sua interpretação e descrição fomentando a discussão do assunto através da associação, relação e conexão entre as variáveis do estudo.

Na revisão da literatura optou-se por autores que abordassem assuntos referentes às competências técnicas do administrador e também sobre o mercado de trabalho deste profissional. E frente às limitações encontradas nas referências acerca do tema principal do estudo, optou-se pelo tratamento abrangente dos assuntos correlacionados ao objeto de estudo.

3.2 Escolha da Amostra

A pesquisa contou com uma população de 126 empresas regularmente cadastradas no CRASC seccional da Delegacia Regional Norte (Joinville). Desse total, 56 empresas ou já haviam encerrado suas atividades ou apresentaram inconsistências cadastrais. Associado a isso, limitações de tempo, falta de resposta ao contato dos pesquisadores através de diversos meios e desinteresse em participar da pesquisa, restringiram a

amostra a 32 empresas (25,4% da população). No quadro 02 ficaram assim distribuídas conforme o ramo de atividade:

Atividade	Quantidade
Comércio	1
Consultoria	5
Contabilidade	1
Engenharia civil	2
Ensino Superior	2
Ferramentaria	2
Fotografia	1
Hospital	1
Hotel	1
Imobiliária	2
Indústria	1
Informática	7
Limpeza	2
Recursos humanos	3
Segurança	1
TOTAL	32

Quadro 2: número de empresas e setor da economia à pesquisa
Fonte: elaborado pelos autores (2010).

3.3 A Coleta de Dados

Para coleta dos dados utilizou-se o *questionário estruturado não disfarçado* com perguntas abertas e fechadas. O instrumento foi submetido ao pré-teste para verificação de coesão das perguntas, confiabilidade, clareza, objetividade e amplitude. Além disso, na elaboração das perguntas tomou-se o devido cuidado em estabelecer a “confiabilidade através de verificações internas, ou seja, formulando diferentes questões que medem a mesma coisa” (ROESCH, 1999, p.145). A última versão do instrumento contou com 22 questões no total.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

O objetivo da análise dos dados com base no método de *análise de conteúdo*, consiste em identificar a existência de um distanciamento entre a formação acadêmica e as exigências do mercado de trabalho profissional, no conjunto de empresas que serviram de amostra. O método de tratamento dos dados foi elaborado a partir de estatística descritiva, não permitindo se fazer generalizações, porquanto, tais resultados estão restritos a realidade estudada.

A área de gestão tem uma característica singular, onde nem sempre quem está à frente da empresa possui o conhecimento técnico formal, isto é, encontra-se legalmente habilitado para executar as atividades concernentes à profissão que se encontra regulamentada pela Lei 4.769 de 9/09/1965. A pesquisa evidenciou que 56,2% dos respondentes não possuem formação em Administração, contudo, estão desenvolvendo atividades privativas que necessitam de conhecimento técnico-científico específico.

Percebe-se que mais da metade da elite gestora não tem a educação formal considerada mínima para assumir postos vitais de uma empresa. Sem incorrer em excessos, é possível observar que “tem pouco significado o volume de educação profissional porque o estoque de dirigentes [...] é constituído majoritariamente por pessoas que não estão ou não estiveram na educação superior” (Nunes e Carvalho, 2007, p.205). Diante disso, é passível de entendimento que no recorte dos gestores que não possuem formação superior, 44,4% deles têm desconhecimento sobre o que se ensina na graduação de administração.

A posição destes gestores em particular é inquietante, na medida em que se exige conhecimento especializado sedimentado ao longo de anos de estudos e forjado em experiências e pesquisas científicas, 40,6% dos administradores não são formados e acreditam não ser necessário tal formação. Segundo esses mesmos gestores “para administrar uma empresa, o dia a dia é suficiente, pois o que é necessário é a força de vontade e dedicação ao trabalho” (transcrição da resposta). Para outros, “um curso de gestão de curto período e auxílio de bibliografias, ajuda. Não especificamente seja necessário ter o título de administrador” (transcrição da resposta).

Tal visão é no mínimo uma miopia empresarial. Seria possível entregar uma cirurgia de cérebro a um engenheiro civil? Seria prudente deixar a confecção e supervisão de um prédio a cargo de um advogado? Será que um réu estaria tranquilo em saber que está sendo preparada uma peça de defesa para ser apresentada a julgamento que foi confeccionada por um neurocirurgião? Neste sentido, como entregar a direção de um organismo que precisa de inúmeras ferramentas especializadas a pessoas que não possuem o devido preparo para tal? Como direciona Gondim (2002, p.303) “o mercado de trabalho confunde os papéis profissionais, porque desconhece suas especificidades, tais como, as atividades de um psicólogo, de um administrador de empresas, de um sociólogo e de um assistente social”.

Lançando mão apenas do aprendizado secular, obtido através do senso comum, a gestão organizacional fica deficiente, haja vista, ser necessário o mínimo de conhecimento teórico que possibilite encontrar caminhos e ferramentas mais aprofundadas no que tange a administração. Assevera Stoner e Freeman (1999, p.5) que “para uma organização ser bem-sucedida, [...], ela depende de administradores. Se os administradores fazem bem seu trabalho, a organização provavelmente atingirá suas metas.” E Silva *et. al.* (2008) vão além, lembrando que o ato de gerir é desafiador, indo muito além do simples estabelecimento de objetivos e de ordens dadas aos integrantes da organização.

Além disso, tais pessoas estão incorrendo em ilegalidade visto que o artigo 1º da Lei 4.769 deixa claro que “o desempenho das atividades de Administração, em qualquer de seus campos, constitui o objeto da profissão liberal de Administrador, de nível

superior”. Parece que a falta de conhecimento formal quanto os horizontes de atuação deste profissional, pode ser um dos indicativos do descompasso entre o mundo acadêmico e as demandas do mercado de trabalho. Como lembram Campos e Rosa (2009) “o desafio está em entender o ensino de administração, verificando para que posições em uma carreira de administrador as pessoas estariam sendo preparadas, bem como a dinâmica do mundo do trabalho, na qual a profissão será exercida”.

Aos respondentes sem formação em administração, que ocupam cargos de gestão, perguntou-se como se deu sua experiência na gestão e 53,1% responderam que ocorreu em consequência do dia a dia. Não se nega a importância do aprendizado do senso comum enquanto uma “teoria do conhecimento espontânea da própria sociedade” (CHAUÍ, 2000, p.220), bem como, das inúmeras histórias de sucesso no setor corporativo de pessoas sem formação acadêmica. Apesar disso, observa Segnini (2000, p.73) ao escrever que “a educação e a formação profissional aparecem hoje como questões centrais, pois a elas são conferidas funções essencialmente instrumentais”, das quais, a falta do preparo acadêmico será sentido quando as situações-problemas demandarem maior profundidade nas abordagens.

Em contraste a falta de formação acadêmica, 71,9% dos respondentes entendem que a gestão da empresa deve ficar a cargo do administrador. Ademais, podem gerir uma empresa: psicólogos, engenheiros, analistas de sistemas e economistas. Além disso, 62,5% dos respondentes ou não apoiam ou sugerem que seja feito curso em qualquer área de atuação, não necessariamente em administração.

Evidencia-se um descompasso já que para 71,9% dos respondentes a gestão deva ficar a cargo do administrador. Todavia, 62,5% não sugerem que seus profissionais gestores qualifiquem-se. Taffarel (1998) lembra que um projeto de formação está assentado em indicadores metodológicos centrais de unidade entre a teoria e prática e a reflexão crítica é um elemento desenvolvido dentro do espaço educacional técnico. Portanto, os que não passarem pelo ensino formal, ficarão à margem da qualificação exigida pelo mercado de trabalho que, no entanto, não estimula sua própria qualificação.

A pesquisa mostrou que 68,8% das empresas tiveram em seu quadro organizacional profissional administrador para atuar como tal. Além disso, as empresas contratantes classificaram a experiência como excelente (63,6%) e boa (36,4%). É provável que diante do desempenho favorável, os contratados tiveram a possibilidade de colocar em prática os conhecimentos obtidos durante o curso superior, permitindo que se cogite um alinhamento entre as demandas do mercado de trabalho e os ensinamentos oferecidos pelas IES de Joinville. Não parece verossímil partir do princípio que os gestores contratantes fizessem uma avaliação positiva na medida em que o profissional não respondesse de maneira adequada as suas solicitações.

A posição favorável dos gestores ficou mais evidente quando das respostas sobre se a formação do administrador contratado estava de acordo com o que a empresa solicitava. Para 13,7% atendia parcialmente e para 86,3% o profissional estava de acordo com as expectativas da organização. Como reforça Campos e Rosa (2009) no que competem às estratégias de ensino e diretrizes curriculares as competências específicas cristalizadas no perfil do egresso estão sendo contempladas pelas IES. Em que pese tais ponderações, o distanciamento entre a academia e as demandas do mercado de trabalho encontra-se diminuta.

Por sua vez, daquelas empresas que não contrataram (31,2%) administradores para atuarem em cargos de gestão, 71,4% nunca o fizeram por não haver necessidade de empregar em seu quadro um profissional especializado e habilitado; ou então, não o fizeram (28,6%) por entender que não precisam de um administrador para geri-la. Nesta linha, a pesquisa do CFA (2006, p.35) mostrou que os empregadores priorizam “a contratação de administradores, desde que se destaquem de outros profissionais concorrentes mediante competências e habilidades provadas. As organizações têm procurado candidatos com esse perfil, com nível superior, entretanto, sem especificar a graduação”.

Quando perguntados sobre se as instituições de ensino não atendem ao que o mercado de trabalho precisa, 58,8% disseram acreditar que esse distanciamento é parcial na medida em que as IES formam administradores tecnicamente genéricos, com visão ampla e não especialistas numa área particular. Havia no Brasil até meados dos anos 2000, 250 habilitações distribuídas em 1.456 cursos de bacharelado que procuravam especializar os futuros administradores em áreas como: financeira, recursos humanos, logística, administração de empresas, comércio exterior, marketing, empreendedorismo, etc. Entretanto, criou-se uma aberração no ensino da administração levando a algo em torno de 2.900 habilitações, fazendo com que os órgãos deliberativos instituíssem a Resolução nº 4 de 13 de julho de 2005, extinguindo as habilitações (BRASIL, 2005).

Apesar de a visão genérica ser uma variável que provoca o distanciamento parcial, 48% dos respondentes contrataria um administrador que tivesse uma visão conceitual (sistêmica) e competência de ver a empresa como um todo; capacidade de levantar problemas e implantar soluções; raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade empresarial e; saber planejar, organizar, dirigir e controlar. Posteriormente, o comportamento ético (23,3%), o comprometimento com a empresa (20,0%) e a iniciativa (26,7%) foram as três atitudes mais valorizadas pelos gestores de Joinville.

Para 24,1% dos respondentes, as habilidades que um administrador formado deve possuir referem-se à liderança, criatividade e capacidade de inovação. Já o relacionamento com pessoas e a adaptabilidade às transformações perfazem 20,7% e apenas 10,4% dos gestores entendem que a experiência na área da empresa é uma habilidade importante para o administrador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises apresentadas neste artigo apontaram a existência de um distanciamento parcial entre a academia e as demandas do mercado de trabalho joinvilense. A existência deste hiato é perceptível e apresenta importantes desdobramentos, principalmente na capacidade de condução de uma empresa dentro de modelos técnico-científicos advindos da academia. De maneira oposta, as faculdades de administração distantes das demandas do mercado, podem cumular seus estudantes com informações generalistas, pouco afinadas com o mundo pragmático das organizações.

Os resultados apontam para a real necessidade de um profissional de administração atuando nos processos gerenciais, como declarou a própria elite gestora inquirida na pesquisa. Paradoxalmente, o conhecimento de senso comum e esforço pessoal dão conta dos destinos de uma organização. Ou seja, há o entendimento errôneo que o exercício das atividades privativas do administrador pode ser executada por pessoas que não estão legalmente habilitadas para exercê-las. Assim o senso comum e a falta de habilitação técnica levam ao pensamento de que a academia ensina o que o mercado de trabalho não precisa, portanto, sendo suprida uma necessidade de gestão feita por um engenheiro, um economista ou um contador e não obrigatoriamente um administrador.

No momento em que se desvincula a necessidade de uma formação técnica para se gerir uma empresa, também se desvincula o entendimento do que de fato se precisa de um profissional específico. Por isso, quando pessoas não formadas e não qualificadas assumem postos de trabalhos do administrador, ao executarem atividades circunscritas a este profissional, ajudam a perpetuar o erro de entendimento de que a empresa não precisa ser gerida por profissional habilitado, permeando o cotidiano empresarial com pessoas não sem o devido conhecimento técnico.

Mas, em contraponto, a história empresarial brasileira está repleta de exemplos de pessoas que, sem instrução superior, tiveram sucesso nos negócios. Porém, esses indivíduos não são a regra corrente, mas exceções de sucesso. O administrador formado tem as competências que lhe são ensinadas na teoria e aperfeiçoadas com a prática, fora da exceção.

A ponderação que se faz é quanto à capacidade técnica dos gestores respondentes no momento de executar trabalhos com um grau maior de complexidade técnica-administrativa como, por exemplo: gerar relatórios especializados, desenvolver planejamento, elaborar fichas de trabalho, criar e acompanhar fluxo de caixa ou, analisar e detalhar custos. É possível que a falta do profissional formado num momento de decisão crítica se faça presente, podendo levar a empresa a uma situação com graves consequências.

Os autores tratados no escopo teórico deste trabalho manifestam que há um distanciamento histórico entre a IES e o mercado profissional, revelado na dificuldade enfrentada pelos recrutadores em conseguir profissionais habilitados a ocuparem as vagas disponíveis e, colocando em discussão a eficiência no processo de formação e qualificação (GONDIM, 2002).

A revisão bibliográfica permitiu observar quais as competências técnicas são contempladas nas DCNs e, supostamente, desenvolvidas ao longo do curso de graduação. Entretanto, tais competências não parecem ser valorizadas pelos gestores, na medida em que eles se posicionaram desfavoráveis à necessidade de ser administrador para assumir as funções de gestão. Além disso, a prática diária é que vai aperfeiçoar o administrador para uma boa gestão, apesar dos conhecimentos teóricos aprendidos na academia.

Mesmo que o objetivo do artigo fora atingido, os resultados alcançados não devem ser considerados conclusivos e nem permitem generalizações. Deve-se, assim, ir além das evidências circunstanciais e vagas, utilizando-se de uma amostra maior, de pesquisas

em outras cidades que tenham o perfil socioeconômico similar a de Joinville e do uso de análise em profundidade, a fim de se obter descrições mais detalhadas sobre o tema em questão.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de, AMBONI Nério. **Gestão do curso de administração**: metodologias e diretrizes curriculares. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____. **Teoria geral da administração**: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books, 2007.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. *et al.* **Pesquisa nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador**. Brasília: Conselho Federal de Administração – CFA, 2006. 48p.

BRASIL. Ministério da Educação. Parecer CNE/CES 436/2001, 5 de Abril de 2001. **Cursos Superiores de Tecnologia – Formação de Tecnólogos**. Brasília, 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acessado em 17 mar. 2012.

_____. _____. Resolução n. 4, de 13 de julho de 2005. **Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em administração**. Brasília, 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acessado em 17 mar. 2012.

CAMPOS, Ilka Maria Soares; ROSA, Maria Nilza Barbosa. **O administrador e o mercado de trabalho: análise do perfil exigido pelas empresas em João Pessoa/PB**. VI CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2009. Disponível em <http://www.convibra.com.br/2009/artigos/200_0.pdf>. Acessado em 05 mar. 2012.

CARAVANTES Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração**: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CATANI, Afrânio Mendes; OLIVEIRA, João Ferreira de; DOURADO, Luiz Fernandes. Política educacional, mudanças no mundo do trabalho e reforma curricular dos cursos de graduação no Brasil. **Educação e Sociedade**. [online]. 2001, v.22, n.75, p.67-83.

CHAUI, Marilena. *Convite à filosofia*. Ática: São Paulo, 2000.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DEL PRETTE, Almir; DEL PRETTE, Zilda Aparecida Pereira. No contexto da travessia para o ambiente de trabalho: treinamento de habilidades sociais com universitários. **Estudos de Psicologia**. Natal, v. 8, n. 3, Dezembro, 2003, p.413 - 420. Disponível em

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttextepid=S1413-294X2003000300008eIngl=enenrm=iso>. Acessado em 15 Out 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

EHEVESTES, Simone *et. al.* Perfil do executivo no mercado globalizado. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. Curitiba, v. 3, n. 2, Mai./Ago., 1999. p.167-186.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. [online] Edição especial. Curitiba, v. 5, 2001. p.183-196. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10>>. Acessado em 11 Mai 2012.

GONDIM, Sônia Maria Guedes. Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. **Estudos de Psicologia**. Natal, v. 7, n. 2, julho, 2002, p.299-309. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7n2/a11v07n2.pdf>>. Acessado em 07 Mar 2012.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

KUENZER, Acácia Zeneida. A formação de educadores no contexto das mudanças no mundo do trabalho: novos desafios para as faculdades de educação. **Educação e Sociedade**. [online]. 1998, vol. 19, n. 63, p.105-125. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttextepid=S0101-73301998000200007eIngl=enenrm=iso>. Acessado em 09 jan 2011.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2004.

MELO, Simone Lopes de. BORGES, Livia de Oliveira. A transição da universidade ao mercado de trabalho na ótica do jovem. **Psicologia Ciência e Profissão**. [online]. v. 27, n. 3, 2007, p.376-395. Disponível em <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pcp/v27n3/v27n3a02.pdf>>. Acessado em 03 mar 2011.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper e Row, 1973. *In*: MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2004.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do. **Relações entre o currículo do curso de Administração e as competências e habilidades requeridas pelo mercado de trabalho**: um estudo de caso. 2006. 144f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília.

NUNES, Edson; CARVALHO, Márcia Marques de. Ensino universitário, corporação e profissão: paradoxos e dilemas brasileiros. **Sociologias**. Porto Alegre, ano 9, n. 7, jan./jun. 2007, p.190-215.

OLIVEIRA, Antonia Carlinda Cunha de. O curso de administração à luz das diretrizes curriculares nacionais. **Sitientibus**. Feira de Santana, n.32, jan./jun. 2005, p.29-42.

PANCERI, Regina. **Terceiro setor**: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos. 2001. 266f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RESENDE, Enio. **Compreendendo o seu CHA**: conheça o perfil de competências, habilidades e aptidões de seu cargo ou profissão. São Paulo: Summus, 2008.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos da administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Educação e trabalho: uma relação tão necessária quanto insuficiente. **São Paulo em Perspectiva**. [online]. São Paulo. v.14, n.2, 2000, p.72-81. Abr./Jun. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v14n2/9791.pdf>>. Acessado em 02 Mar 2012.

TAFFAREL, Celi Nelza Zulke. A formação profissional e as diretrizes curriculares do programa nacional de graduação: o assalto às consciências e o amoldamento subjetivo. **Revista da Educação Física**. Universidade Estadual de Maringá, v. 9, n. 1, 1998, p.13-23.

SILVA, Marco Antonio Costa da *et. al.* **As competências do administrador e a aderência às demandas do mercado de trabalho**: uma análise a partir da percepção de egressos de um curso de administração. 2008. Anais do XI SEMEAD – Seminários em Administração. São Paulo. Disponível em

<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/881.pdf>
agosto de 2008>. Acessado em 12 Mar 2012.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

STONER, James A. F. FREEMAN, Edward R. **Administração**. Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. Rio de Janeiro, 1999.