



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

ANA BEATRIZ DANTAS MOTA

**O ENSINO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SERGIPE EM FACE ÀS EXIGÊNCIAS DO MERCADO DE TRABALHO**

SÃO CRISTÓVÃO

2023

ANA BEATRIZ DANTAS MOTA

**O ENSINO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SERGIPE EM FACE ÀS EXIGÊNCIAS DO MERCADO DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção de título de Bacharel em Administração, em cumprimento às normas regulamentadas pela Resolução nº 09/2016/CONEPE.

Orientador: Professor Dr. José Pedro

**SÃO CRISTÓVÃO
2023**

ANA BEATRIZ DANTAS MOTA

**O ENSINO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SERGIPE EM FACE ÀS EXIGÊNCIAS DO MERCADO DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção de título de Bacharel em Administração, em cumprimento às normas regulamentadas pela Resolução nº 09/2016/CONEPE

Trabalho defendido e aprovado em 20 de Outubro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Pedro Penteadro Pedroso (Orientador)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof. Dr. Adriano Santos Rocha Silva
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof. Dr. Sérgio Araújo
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

*Agradeço profundamente à minha família,
cujo amor e apoio incondicional foram
fundamentais.*

RESUMO

O ensino nas instituições de ensino superior de administração no Brasil tem passado por transformações significativas nos últimos anos. Uma das principais mudanças tem sido o reconhecimento da necessidade de uma formação mais ampla, que vá além das habilidades técnicas e inclua habilidades socioemocionais e comportamentais. Dessa forma, o presente estudo versou sobre a discussão da qualidade do programa e ementas do curso de Administração na Universidade Federal de Sergipe em face às exigências do mercado de trabalho. Tendo como metodologia a abordagem qualitativa a partir da análise dos dados seguindo a técnica de clusterização segundo Valli (2002). Como resultados foram selecionadas 100 vagas que contemplam a amostra desta pesquisa. Os dados evidenciaram que a atual grade curricular do curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe (UFS) em São Cristóvão, apresenta um número satisfatório de disciplinas que abordam as *hard skills* relevantes para o mercado de trabalho, conforme indicado pelas descrições de vagas de emprego. No entanto, destaca-se que de acordo com o departamento de Administração da UFS – São Cristóvão (DAD), a grade atual entrou em vigor no período letivo de 2017.1, e é regida até os dias atuais. Entretanto, a grade fornece um conhecimento desatualizado acerca das novas tendências do mercado, levando em consideração que houve muitas mudanças mercadológicas, tecnológicas e comportamentais ao longo destes 6 anos. Em suma, a presente pesquisa desenvolveu uma análise minuciosa da congruência entre as grades curriculares do curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe – São Cristóvão e as exigências vigentes no mercado de trabalho. Por meio da meticulosa avaliação das *hard skills* e *soft skills* mais demandadas nas oportunidades de emprego, bem como da comparação entre a grade curricular em vigência e a futura, identificaram-se lacunas e áreas passíveis de aprimoramento no currículo acadêmico.

Palavras-chaves: *Hard Skills*. *Soft Skills*. Administração. Mercado de trabalho.

ABSTRACT

Teaching at business schools in Brazil has undergone significant transformations in recent years. One of the main changes has been the recognition of the need for broader training, which goes beyond technical skills and includes socio-emotional and behavioral skills. Thus, the present study discussed the quality of teaching in the Administration course at the Federal University of Sergipe in light of the demands of the job market. Using the qualitative approach as a methodology based on data analysis following the clustering technique according to Valli (2002). As a result, 100 vacancies were found that included the sample of this research. The data showed that the current curriculum of the Administration course at the Federal University of Sergipe (UFS) in São Cristóvão, presents a satisfactory number of subjects that address Hard Skills relevant to the job market, as indicated by the job vacancy descriptions. . However, it is noteworthy that according to the Administration department at UFS – São Cristóvão (DAD), the current schedule came into force in the 2017.1 academic period, and is governed to this day. However, the grid provides outdated knowledge about new market trends, taking into account that there have been many marketing, technological and behavioral changes over these 6 years. In short, this research developed a thorough analysis of the congruence between the curriculum of the Administration course at the Federal University of Sergipe – São Cristóvão and the current demands in the job market. Through the meticulous evaluation of the Hard Skills and Soft Skills most demanded in job opportunities, as well as the comparison between the current and future curriculum, gaps and areas that could be improved in the academic curriculum were identified.

Keywords: Hard Skills. Soft Skills. Administration. Job market.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 O ENSINO DE NÍVEL SUPERIOR NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL..	14
2.2 ATUALIDADE DO MERCADO EM FACE ÀS EXIGÊNCIAS DO MERCADO DE	
TRABALHO.....	14
2.3 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS PARA O PROFISSIONAL DA ADMINISTRAÇÃO....	18
2.4 ANÁLISE CURRICULAR DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DO BRASIL.....	21
3. METODOLOGIA.....	23
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	23
3.2 QUESTÕES DE PESQUISA.....	23
3.4 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO.....	25
3.5 FONTES DE EVIDÊNCIA.....	26
3.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS.....	27
3.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	28
3.8 PROTOCOLO DE ESTUDO.....	29
3.9 ANÁLISE DOS DADOS.....	30
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	41
4.2.1 Grade atual.....	43
4.2.2 Grade futura.....	45
4.3.1 Grade atual.....	46
4.3.2 Grade futura.....	48

4.4.1 Soft Skills.....	51
4.4.2 Ramo das empresas.....	53
4.4.3 Área de atuação do administrador de acordo com as vagas de emprego..	54
5 CONCLUSÃO.....	57
5.1 SOBRE RESULTADOS.....	57
5.2 SUGESTÕES DECORRENTES DE ANÁLISE.....	58
5.3 CONTRIBUIÇÕES DESTE ESTUDO.....	61
5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	62
5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	63
5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICE.....	68

1. INTRODUÇÃO

O curso de Administração é um dos cursos de graduação mais procurados no Brasil. Segundo o Censo de Educação Superior (2021), o curso de administração é o primeiro mais procurado do país na rede privada e o quarto mais procurado na rede pública. (Toledo, 2021).

A importância do curso de Administração na paisagem educacional brasileira não pode ser subestimada. Essa busca incessante por uma formação em Administração reflete não apenas o interesse dos estudantes, mas também a crescente demanda do mercado de trabalho por profissionais qualificados nessa área. É possível compreender a formação inicial como a primeira fase de um extenso processo de desenvolvimento profissional e pessoal (Rezende, 2013).

Diante da atual realidade competitiva do mercado, torna-se crucial que o curso de administração esteja alinhado às tendências e demandas do mercado. Segundo Sachês (2013) para os recém-formados em Administração, o mercado é bastante diversificado, mas é necessário que os mesmos estejam antenados às constantes mudanças. Não basta ter um diploma, a empregabilidade exige muito mais.

A Administração, como disciplina, é uma ciência que abrange uma ampla gama de conhecimentos e habilidades, com aplicabilidade em diversas esferas da sociedade. Ela capacita os alunos a entender e gerenciar organizações, tomar decisões estratégicas, liderar equipes, inovar e alcançar o sucesso em um ambiente de negócio competitivo.

De acordo com o Departamento de Administração (DAD) da Universidade Federal de Sergipe, o curso de Administração no Campus São Cristóvão teve sua origem estabelecida no dia 4 de dezembro de 1970, quando fazia parte da Faculdade das Ciências Econômicas e Administrativas. Isso indica que o curso tem uma história sólida e uma longa trajetória na instituição. Essa informação histórica é relevante, uma vez que destaca a importância e a tradição do curso de Administração na Universidade Federal de Sergipe (UFS). Além disso, ressalta a necessidade de manter a qualidade e a relevância desse curso, adaptando-o às demandas em constante evolução do mercado de trabalho. Portanto, compreender a evolução do curso ao longo do tempo e

sua relação com as demandas contemporâneas é crucial para o aprimoramento da formação dos futuros administradores.

Nesse contexto, essa pesquisa visa aprofundar a análise e elencar as habilidades técnicas específicas, conhecidas como *hard skills*, demandadas pelo mercado de trabalho no campo da Administração. A crescente exigência do mercado por profissionais cada vez mais qualificados e a evolução das ofertas de emprego no setor são fatores que também motivaram essa pesquisa.

As *hard skills* são competências mensuráveis que podem ser desenvolvidas ao longo do tempo, proporcionando uma base sólida para que os acadêmicos de Administração atendam às demandas profissionais. Essas habilidades técnicas são essenciais para que os graduados estejam preparados para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e contribuir para o sucesso das organizações em que atuam.

Para conduzir essa pesquisa, foi realizada uma análise abrangente das *hard skills* exigidas nas oportunidades de emprego na área da Administração. Essa análise foi feita por meio do LinkedIn, uma plataforma de mídia social dedicada a negócios e empregos que fornece informações detalhadas sobre as habilidades técnicas específicas que as organizações estão buscando em seus candidatos.

O *LinkedIn* é uma rede social corporativa e, que de acordo com o seu próprio site, reúne mais de 850 milhões de usuários em 200 países e territórios a qual tem causado um verdadeiro impacto positivo no mundo dos negócios e nas carreiras das pessoas. A plataforma digital foi fundada em 5 de maio de 2003 e foi desenvolvida com a visão de abrir oportunidades econômicas para todos na força de trabalho global e com a missão de conectar profissionais em todo o mundo para torná-los mais produtivos e bem-sucedidos. O *LinkedIn* se destaca como uma ferramenta inestimável até os dias de hoje. Por esses motivos, o *LinkedIn* foi escolhido como uma das ferramentas da pesquisa devido à sua capacidade de fornecer dados precisos sobre as necessidades do mercado de trabalho e as habilidades demandadas.

Além da análise feita através do *LinkedIn*, foram utilizadas as grades curriculares atual e futura (prevista para ser implementada em 2024) do curso de Administração da UFS - São Cristóvão. Isso permitiu uma avaliação abrangente do alinhamento entre a formação acadêmica e as demandas do mercado de trabalho,

proporcionando *insights* valiosos para ajustes nas grades curriculares.

Posteriormente, foi realizada uma avaliação do grau de convergência entre as atuais e futuras grades curriculares do curso de administração da UFS – São Cristóvão e as *hard skills* requisitadas pelo mercado de trabalho na área de administração. O objetivo era identificar a preparação dos alunos para atender às exigências profissionais.

Como contribuições adicionais a esta pesquisa, foram incluídas informações sobre as *soft skills* mais demandadas pelo mercado, bem como *insights* sobre o setor específico de atuação dos administradores com base nas vagas de emprego analisadas. Esses dados adicionais enriqueceram a pesquisa, proporcionando uma compreensão abrangente do cenário do mercado de trabalho na área de Administração.

As *soft skills*, também conhecidas como habilidades interpessoais, são competências não técnicas e não específicas de uma área profissional que se relacionam com a forma como as pessoas interagem, se comunicam e trabalham em equipe.

Por fim, este estudo é de extrema importância para o curso de Administração da UFS, uma vez que fornece informações vitais para aprimorar a formação dos futuros profissionais.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

De que forma as grades curriculares, tanto a atual quanto a futura prevista para ser implementada em 2024, do curso de administração da Universidade Federal Sergipe – São Cristóvão, contribuem para o desenvolvimento das *hard skills* demandadas pelo mercado de trabalho, conforme evidenciado pelas das vagas no *LinkedIn*?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender a relação da grade curricular atual e da futura do curso de administração da Universidade Federal de Sergipe – São Cristóvão com as *hard skills* demandadas pelo mercado de trabalho, conforme percebido por meio das vagas do

Linkedin.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar e classificar as *hard skills* mais demandadas pelo mercado de trabalho em administração, com base na análise da descrição das vagas de emprego do *Linkedin*.
- Analisar as disciplinas oferecidas no curso de administração da UFS – São Cristóvão para determinar quais delas contribuem para o desenvolvimento das *hard skills* exigidas pelo mercado de trabalho, com base nas vagas do *Linkedin* e nas grades curriculares atual e futura.
- Avaliar o alinhamento das grades curriculares atual e futura do curso de administração da UFS – São Cristóvão com as demandas do mercado de trabalho em administração, a fim de identificar a preparação dos alunos para atender às necessidades profissionais.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa para realizar um TCC com essa temática é a de avaliar se a grade curricular, do curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe (UFS), atual e a que entrará em vigor estão alinhadas com as necessidades e exigências do mercado de trabalho atual, conforme identificadas nas vagas disponíveis no *LinkedIn*. O estudo poderá fornecer informações valiosas para a universidade, permitindo que o Departamento de Administração possa ajustá-la de acordo com as demandas do mercado de trabalho atual, aumentando, assim, as chances de empregabilidade dos alunos.

A pesquisa também pode ser benéfica para os próprios alunos do curso, pois fica claro de que forma a trajetória acadêmica se alinha às demandas em constante transformação do mercado de trabalho. Isso possibilita que eles ajustem sua formação e desenvolvam competências de acordo com as necessidades do mercado, potencializando, assim, suas oportunidades de inserção profissional.

Paralelamente, os docentes responsáveis pelo curso podem fazer o uso das conclusões deste estudo para adaptar suas práticas pedagógicas e conteúdos

curriculares.

A relevância dessa pesquisa poderá transcender o curso o curso de administração da UFS, estendendo-se a outros cursos da instituição. Já que ela oferece lições valiosas para os outros cursos ao considerar ajustes nas grades curriculares com base na análise de demandas do mercado de trabalho e permite a adaptação da metodologia que foi implementada à esta pesquisa. Podendo, assim, ser reutilizada em outros cursos da universidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O ENSINO DE NÍVEL SUPERIOR NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

O ensino superior de administração no Brasil tem passado por transformações significativas nos últimos anos. Uma das principais mudanças tem sido o reconhecimento da necessidade de uma formação mais ampla, que vá além das habilidades técnicas e inclua habilidades socioemocionais e comportamentais.

De acordo com Sanches *et al.* (2020), as instituições de ensino superior de administração têm buscado implementar metodologias ativas de ensino, que promovam a participação ativa dos estudantes e o desenvolvimento de competências como trabalho em equipe, liderança e comunicação. Além disso, a interdisciplinaridade tem sido valorizada como forma de integrar conhecimentos de diferentes áreas e estimular uma formação mais ampla.

Outra mudança significativa tem sido a crescente adoção de tecnologias educacionais. Segundo Carvalho *et al.* (2018), a tecnologia tem sido utilizada para aumentar a interatividade entre professores e alunos, criar ambientes virtuais de aprendizagem e disponibilizar recursos digitais que auxiliem no processo de ensino-aprendizagem.

No entanto, ainda há desafios a serem superados no ensino de administração no Brasil. Um estudo de Ramos *et al.* (2021) apontou que ainda há uma lacuna entre o que é ensinado nas instituições e as demandas do mercado de trabalho. Além disso, há uma necessidade de maior valorização da pesquisa e da produção científica como forma de fortalecer a qualidade do ensino.

Portanto, o ensino nas instituições de nível superior de administração no Brasil tem passado por transformações importantes, mas ainda há desafios a serem superados para garantir uma formação mais ampla e alinhada às demandas do mercado de trabalho.

2.2 ATUALIDADE DO MERCADO EM FACE ÀS EXIGÊNCIAS DO MERCADO DE TRABALHO

Abraham (2009) confirma que é claro que um dos objetivos do curso de

Administração é preparar os estudantes para o mercado de trabalho após o término da faculdade dos graduandos. Cita, ainda, que, dentro da fase de preparo, é necessário que a instituição de ensino consiga providenciar as habilidades e as competências que as organizações procuram em seus colaboradores.

Dessa forma todas as pessoas precisam estar preparadas para que se encaixem em uma oportunidade de emprego e quem estiver mais bem preparado, o conseguirá. A diferenciação de perfis é cada vez maior no país e no mundo para pessoas com habilidades que possibilitam mudanças nas empresas (Chiavenato, 2004).

Segundo Gimenez *et al.* (2020), há cerca de 30 anos, os graduandos em Administração afirmavam que não se sentiam plenamente preparados para o futuro. Grande parte desse sentimento provém da falta de conexão entre as diversas matérias abordadas ao longo do programa e do foco em resolver problemas, em vez de formulá-los. Esta abordagem não preparava suficientemente os alunos em temas como gestão de pessoas, comunicação, ecossistema empresarial, negócios internacionais e ética (Porter; Mckibbin, 1988).

Com isso, hoje, há razoável consenso em torno da ideia de que a educação tradicional atravessa um período de transformações turbulentas (Christensen, 2011). O prestígio das instituições de ensino e as distinções proporcionadas a elas pelos processos de acreditação postergaram, mas não foram capazes de evitar, o efeito das forças disruptivas da tecnologia e da escalada de custos que atualmente as impactam com grande intensidade (Christensen; Eyring, 2011).

Em primeiro lugar, é possível inferir que seja importante destacar a necessidade de uma formação sólida e atualizada em gestão, capaz de lidar com as demandas e desafios de um mercado de trabalho cada vez mais complexo e competitivo. Além disso, vale levar em consideração que os administradores precisam estar preparados para lidar com a diversidade de culturas, perfis e expectativas dos colaboradores, além de compreenderem as tendências de mercado e estarem aptos a propor soluções criativas e efetivas para os problemas empresariais.

Segundo Nicoli (2003), é fato que a grande maioria das escolas de Administração no Brasil não têm inovado muito quando o assunto é o bacharelado. A ausência de originalidade das propostas, aliado à rigidez da lei que regulamenta a área,

se traduzem em uma formação homogênea e sem espaço de destaque para a produção científica (Nicolini, 2000, p. 55)

De acordo com a Resolução da UFS nº 64/2014/CONEPE, nos primeiros períodos, necessários à "construção do monobloco", ou seja, a base montada para que se possa dar prosseguimento às disciplinas da formação profissional, são contempladas as seguintes matérias: (1) Contabilidade Geral (2) Direito e Legislação Social (3) Ética e Responsabilidade Social (4) Fundamentos da Economia (5) Introdução à Administração (6) Pesquisa em Administração (7) Psicologia Aplicada à Administração (8) Sociologia das Organizações (9) Teoria Geral da Administração.

Nos períodos seguintes do curso, ainda de acordo com a mesma Resolução, trabalhar-se-á a incorporação dos vários sistemas que terão de interagir entre si e que farão o sentido e conteúdo total do curso de Administração, como, por exemplo: Administração Financeira, Administração de Marketing, Administração da Produção e Operações, Administração Pública Brasileira, Gestão de Custos, Gestão de Pessoas.

Disserta Nicolini (2000) sobre:

Nessa formação, trabalha-se para construir no estudante o domínio das áreas técnicas consideradas como exclusivo dos administradores e que compõem o campo do saber administrativo propriamente dito. É onde se constrói toda a base técnica do administrador, onde se provê as ferramentas minimamente necessárias para a habilitação e o exercício da profissão.

Comenta o mesmo autor que a partir da suposta interação entre as disciplinas dispostas ao longo do curso, espera-se que ele construa o saber administrativo em sua totalidade e opere, assim como o automóvel bem construído funciona. Defrontado com cada problema, espera-se dele o uso do conhecimento específico acumulado em seu arcabouço teórico para acionar um comando que resolva tal problema.

Além disso, é importante saber a procedência e a qualidade do ensino, pois o mercado de trabalho atual exige muita especialização, especialmente em áreas como finanças, marketing, logística e tecnologia da informação. Assim, é fundamental que os administradores recém-formados buscam se atualizar constantemente e investir em sua capacitação profissional, por meio de cursos de pós-graduação, especializações, certificações e outras iniciativas que agreguem valor ao seu currículo.

Em se tratando de qualidade do ensino, o Índice Geral de Cursos (IGC) é um indicador abrangente de qualidade utilizado para avaliar os cursos oferecidos pelas Instituições de Ensino Superior. Esse indicador foi desenvolvido pelo Ministério da Educação (MEC) e pode variar em uma escala que vai de nota mínima 1 até nota máxima 5. No ano de 2021, a Universidade Federal de Sergipe (UFS) recebeu a nota 4.

Para que haja essa avaliação de qualidade no ensino de cada universidade e seu alcance metodológico, criou-se o ENADE (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes). O ENADE é uma avaliação realizada pelo Ministério da Educação (MEC) que tem como objetivo medir o desempenho dos estudantes de cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências.

De acordo com Medeiros e Pichler (2020), o ENADE tem se consolidado como uma importante ferramenta de avaliação da qualidade dos cursos de graduação no Brasil, contribuindo para o aprimoramento do ensino e da formação dos estudantes. A partir dos resultados obtidos, é possível identificar pontos fortes e fracos dos cursos e, assim, orientar ações para melhorias na qualidade do ensino.

O ranking, baseado no ENADE 2019, dos melhores cursos de administração do Brasil, de acordo com a qualidade de ensino, tem nas três primeiras posições: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (FGV-Rio), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Universidade de São Paulo (USP).

Outra demanda importante para o mercado é a capacidade de trabalhar em equipe e liderar grupos de trabalho multidisciplinares, uma vez que as empresas modernas valorizam a cooperação, a interação e a sinergia entre os diferentes setores e as áreas de atuação. Portanto, o administrador deve estar preparado para ser um bom gestor de pessoas, com habilidades de comunicação e motivação, além de saber como lidar com conflitos e negociações.

Por fim, é importante ressaltar que o Brasil globalizado e contemporâneo demanda um perfil de administrador empreendedor, capaz de identificar oportunidades de negócios, inovar e criar soluções criativas para os problemas empresariais. Os administradores devem estar atentos às tendências de mercado, às novas tecnologias e às mudanças no comportamento do consumidor, de modo a serem capazes de gerar

valor e diferencial competitivo para as empresas em que atuam.

2.3 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS PARA O PROFISSIONAL DA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Zarifian (2003, p. 137), o conceito de competências, ou Hard Skill, está baseado em três elementos: Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se defronta. Competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta. Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

De acordo com a Teoria de Katz e Kahn as organizações devem ser vistas como sistemas abertos que interagem com o ambiente externo. Isso significa que elas devem estar constantemente se adaptando às mudanças no ambiente para sobreviver.

É possível inferir dessa teoria que uma das principais formas de construir competência em uma organização é por meio da aprendizagem. A teoria de Katz e Kahn destaca a importância da retroalimentação no processo de aprendizagem. A retroalimentação é a informação que a organização recebe do ambiente externo e dos seus próprios subsistemas. Essa informação é essencial para a organização se adaptar às mudanças no ambiente externo e melhorar a sua eficiência e eficácia.

Para Fleury & Fleury (2004) a teoria de Katz e Kahn destaca a importância da adaptação às mudanças no ambiente externo para a construção de competência nas organizações.

Ainda de acordo com estes mesmos autores, no tocante à gestão por competências, pode-se estruturá-las em três tipos:

As competências individuais, pertencentes ao indivíduo e importantes para a função que ele exerce, as competências organizacionais, construídas pela equipe através da combinação de competências individuais com o amadurecimento dos processos internos e, finalmente, as competências essenciais, que de fato constituem um diferencial competitivo para a organização (Fleury; Fleury, 2004, p. 46)

Para Camuffo *et al* (2015),

A teoria de Katz e Kahn destaca a importância da colaboração e da interação entre os subsistemas da organização para a construção de competência em um ambiente de incerteza e complexidade.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2002, p. 2):

[...] a reflexão sobre a relação das pessoas com o seu trabalho e sobre os conceitos e mecanismos relacionados ao desenvolvimento das carreiras no contexto organizacional proporciona ao administrador (a) a possibilidade de atender às demandas do mercado, se posicionar e de transitar no mercado de trabalho e (b) as condições para o exercício de uma gestão mais humanizada, com foco nas pessoas. E, assim sendo, as percepções sobre a carreira e o trabalho indicarão como o administrador entende a sua própria relação com o trabalho (e das demais pessoas) como entender a dinâmica da gestão no contexto organizacional atual.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000) as empresas procuram sempre novas estratégias que ajudem na seleção e para obter informações necessárias dos candidatos e testes que demonstrem os conhecimentos necessários exigidos pelas organizações, isso é mais comum quando alguns candidatos apontam conhecimentos iguais e diante disso os responsáveis da empresa aumentam as técnicas aplicadas.

No mercado da Administração, de acordo com a pesquisa realizada pela autora através do *LinkedIn*, algumas das *hard skills* mais requisitadas e cruciais para os acadêmicos do curso de Administração nas vagas de emprego do *LinkedIn* incluem: Pacote Office, Gest

- Conhecimento em gestão financeira e contabilidade: Capacidade de gerir e controlar recursos financeiros, fazer análises de investimentos, elaborar orçamentos, controlar fluxo de caixa e realizar análises contábeis.
- Habilidade em gestão de projetos: Capacidade de planejar, executar e monitorar projetos, definir metas, indicadores e cronogramas, gerir equipes e recursos, além de lidar com riscos e imprevistos.
- Conhecimento em gestão de pessoas: Capacidade de liderar e motivar equipes, realizar avaliações de desempenho, gerir conflitos, promover o

desenvolvimento dos colaboradores e estimular o trabalho em equipe.

- Conhecimento em *marketing* e vendas: Capacidade de elaborar estratégias de *marketing*, criar campanhas publicitárias, planejar ações de vendas, fazer análise de mercado e entender as necessidades dos consumidores.

- Conhecimento em gestão da qualidade: Capacidade de implantar e manter sistemas de gestão da qualidade, aplicar normas e padrões internacionais, realizar auditorias internas e externas, além de desenvolver planos de ação para melhorias contínuas.

- Habilidade em gestão de processos: Capacidade de mapear processos, identificar pontos de melhoria, implementar mudanças e avaliar resultados, visando otimizar a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais.

- Conhecimento em gestão estratégica: Capacidade de elaborar planos estratégicos, definir objetivos, identificar oportunidades e ameaças, analisar o ambiente externo e interno da organização, além de tomar decisões com base em análises e indicadores.

Essas são algumas das *hard skills* mais requisitadas pelo mercado da Administração e que são cruciais para os acadêmicos do curso de Administração nas vagas de emprego do *LinkedIn*. É importante que os estudantes desenvolvam essas habilidades ao longo de sua formação acadêmica e busquem se aprimorar constantemente, por meio de cursos, treinamentos e outras iniciativas que agreguem valor ao seu currículo.

De forma similar, existem as *soft skills*, que têm sido cada vez mais valorizadas no mercado de trabalho, e o curso de administração busca preparar os estudantes para desenvolver essas habilidades, além do conhecimento técnico. Segundo Chiu *et al.* (2020), "as habilidades interpessoais e sociais são fundamentais para a eficácia e sucesso do trabalho em equipe". Nesse sentido, o ensino de *soft skills* pode ser uma forma de preparar os futuros administradores para lidar com situações complexas e dinâmicas no ambiente organizacional.

Dentre as *soft skills* mais relevantes para o curso de administração, destacam-se a comunicação, liderança, pensamento crítico e resolução de problemas. Segundo a pesquisa de Cruz *et al.* (2021), "a habilidade de comunicação é essencial

para o administrador, já que ele precisa transmitir informações de forma clara e persuasiva para diferentes públicos". Além disso, a liderança é uma habilidade essencial para o administrador, que precisa gerir equipes e motivá-las a alcançar objetivos comuns. Conforme ressalta Duarte *et al.* (2019), "os líderes eficazes são aqueles capazes de motivar suas equipes, tomar decisões em situações incertas e inspirar seus liderados a alcançar resultados".

O pensamento crítico e a resolução de problemas também são habilidades fundamentais para o administrador. Segundo a pesquisa de Vieira *et al.* (2020), "o pensamento crítico permite que o administrador avalie informações e tome decisões embasadas em evidências, considerando diferentes pontos de vista". Já a habilidade de resolução de problemas permite que o administrador identifique obstáculos e encontre soluções criativas e eficazes para os desafios enfrentados no ambiente organizacional.

Dessa forma, é importante que o curso de administração esteja atento à formação de soft skills em seus estudantes, por meio de metodologias que incentivem o desenvolvimento dessas habilidades. Conforme destaca Gomes *et al.* (2021), "a formação em *soft skills* pode ser incentivada por meio de atividades práticas, como simulações de situações reais do ambiente organizacional e projetos de empreendedorismo social".

2.4 ANÁLISE CURRICULAR DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DO BRASIL

Diversos autores abordam esta temática com a finalidade de sistematizar as principais habilidades que um profissional capacitado na área da administração deve possuir ao longo de sua jornada enquanto administrador. Añez *et al.* (apud MOREIRA *et al.*, 2014) constata: "[...] o ensino da Administração necessita de ferramentas e metodologias didáticas que exponham mais os alunos ao exercício do pensamento sistêmico, para assim melhor compreender os problemas organizacionais em ambientes cada vez mais complexos".

Katz (apud GUEDES, 2003) e Maximiano (2009) definiu de uma forma eficaz e sucinta as tão buscadas habilidades do administrador, na qual são definidas as habilidades em: técnica, humana e conceitual. A habilidade técnica consiste no conhecimento específico de uma atividade, juntamente com a sua realização, ou seja, o

saber fazer; a habilidade humana é a capacidade de ser interpessoal, de se relacionar, de se comunicar, de mobilizar, de guiar um sujeito ou um grupo; já a habilidade conceitual define-se na visão sistêmica ou holística, de enxergar um todo, a organização enquanto parte de um contexto e ambiente que influencia e é influenciada, a partir dessa visão guiar as tomadas de decisão.

Afirma Ribeiro *et al* (2021) que diante deste leque de atividades direcionadas ao administrador é que se encontra a dificuldade em se tornar qualificado.

Vale ressaltar que outros fatores, como estágios, projetos de pesquisa e experiência prática, também são importantes para desenvolver habilidades profissionais e complementar a formação acadêmica.

Quanto a isso, Murad (2017) pontua:

[...] os estágios possuem uma boa contribuição para o processo de formação e qualificação profissional, pois possibilita um contato inicial com o campo em que o indivíduo irá atuar e aumenta a possibilidade de ingresso no mercado de trabalho.

Portanto, compreende-se que o tornar-se um administrador que satisfaça o mercado de trabalho é um trabalho conjunto entre a base fomentada pela grade curricular do curso e a atitude do sujeito em aperfeiçoar-se e o cotidiano como profissional moldando suas habilidades.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia científica utilizada na elaboração da pesquisa, descrevendo as questões que nortearam o estudo, o método de investigação utilizado, as fontes de evidências consultadas, a unidade de análise e os critérios que fundamentaram a escolha do caso estudado, bem como as definições construtivas e categorias de análise adotadas.

Também são apresentados o protocolo de estudo, bem como os critérios de validade e confiabilidade adotados para garantir a qualidade da pesquisa. Por fim, são discutidas as limitações do estudo e suas implicações para as conclusões obtidas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O objetivo desta seção é fornecer uma compreensão clara e detalhada do método empregado na pesquisa, permitindo assim uma avaliação crítica dos resultados apresentados.

Marconi e Lakatos (2003, p.83) definem o método científico como:

O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

A metodologia é uma das principais etapas de qualquer projeto de pesquisa, e envolve a seleção e aplicação de técnicas e procedimentos adequados para a coleta, análise e interpretação de dados" (Bauer; Gaskell, 2016).

3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Com base nos objetivos e problema do estudo, as questões de pesquisa representam o que o pesquisador deseja esclarecer. Sendo assim, o estudo pretende:

a) Identificar e classificar as *hard skills* mais demandadas pelo mercado de trabalho em administração, com base na análise da descrição das vagas de emprego do *Linkedin*.

b) Analisar as disciplinas oferecidas no curso de administração para determinar

quais delas contribuem para o desenvolvimento das *hard skills* exigidas pelo mercado de trabalho, com base nas vagas do *LinkedIn* e nas grades curriculares atual e futura.

c) Avaliar o alinhamento das grades curriculares atual e futura do curso com as demandas do mercado de trabalho em administração, afim de identificar a preparação dos alunos para atender às necessidades profissionais.

São perguntas relevantes ao tema trabalhado pois compõem o roteiro da pesquisa.

3.3 DELINEAMENTO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A presente pesquisa tem natureza básica, ou seja, visa gerar conhecimentos para o avanço teórico e científico, sem aplicação imediata ou direta para a solução de problemas específicos.

A natureza básica da metodologia é uma etapa fundamental em qualquer processo de pesquisa científica. Ela envolve a seleção e aplicação de técnicas e procedimentos adequados para a coleta, análise e interpretação de dados. Conforme apontado por Bauer e Gaskell (2016), a metodologia é a "cola" que une todos os elementos da pesquisa, sendo responsável por guiar o pesquisador na realização de um estudo rigoroso e confiável.

Para Gil (2018),

A natureza básica da metodologia se refere à sua essência, ou seja, à sua função primordial de estabelecer as bases para a pesquisa. Nesse sentido, a metodologia básica é aquela que se preocupa em definir os procedimentos e técnicas mais adequados para a coleta e análise dos dados, de forma a garantir a confiabilidade e validade dos resultados obtidos.

Para atender aos objetivos da pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa, com ênfase na análise de dados de forma descritiva e interpretativa. É possível inferir que na abordagem qualitativa, a coleta de dados é realizada por meio de técnicas como entrevistas, observação, análise documental e outros métodos que permitem uma exploração detalhada e rica dos dados, com o objetivo de identificar significados, interpretações e contextos.

Explica Charmaz (2014) que:

A abordagem qualitativa é caracterizada pela flexibilidade metodológica, permitindo que o pesquisador se adapte aos dados e situações emergentes, e é especialmente útil quando o objetivo é gerar teorias a partir dos dados.

Entende-se, então, que a abordagem qualitativa é amplamente utilizada em diversas áreas do conhecimento, como sociologia, psicologia, antropologia, educação, entre outras, e é particularmente útil para explorar temas complexos e multifacetados, que exigem uma compreensão mais profunda e abrangente.

No requisito de coleta de dados, a pesquisa exploratória foi realizada por meio de levantamento bibliográfico e documental para embasar a construção teórica da pesquisa. A coleta de dados empíricos foi realizada por meio da descrição das vagas de emprego do LinkedIn.

Comenta Gil (2019) que:

A pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa que busca explorar um determinado assunto, tema ou problema ainda pouco conhecido, ou para o qual não há informações suficientes. Seu objetivo principal é aprimorar a compreensão do objeto de estudo, identificar possíveis relações e gerar hipóteses para pesquisas futuras mais aprofundadas.

Em seguida, a partir dos dados coletados, utilizou-se o método tipológico para a identificação de grupos ou categorias homogêneas de participantes com características semelhantes.

Os métodos topológicos podem ser aplicados em diferentes contextos de pesquisa, como na identificação de padrões de comportamento e consumo, na segmentação de mercados, na análise de perfis de usuários de redes sociais, entre outros. Segundo Marques e Souza (2019), esses métodos são especialmente úteis em pesquisas exploratórias, que buscam identificar novas tendências e padrões em um determinado fenômeno.

3.4 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO

A unidade de análise compreende "a parte mais elementar do fenômeno a ser estudado" (Frankfort-Nachmias; Nachmias, 1996, p. 53). Pode ser um indivíduo, o papel

desempenhado por um indivíduo ou uma organização, um pequeno grupo, uma comunidade ou até mesmo uma nação (Stake, 2001).

Nesta pesquisa a unidade de análise restringe-se à grade curricular atual e a futura do curso de administração da Universidade Federal de Sergipe buscando compreender se estas desenvolvem nos estudantes as *hard skills* que o mercado de trabalho demanda tendo como fonte de ferramenta o *LinkedIn*.

3.5 FONTES DE EVIDÊNCIA

Para Gil (2015), estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos de pesquisa.

Para fins de segmentação na análise de dados e objetividade da pesquisa, serão usados os filtros que o *LinkedIn* fornece para direcionar a pesquisa de vagas de emprego. Sendo eles: Vagas mais relevantes; Data do anúncio: A qualquer momento; Nível de experiência: Júnior e Assistente; Tipo de vaga: contrato, integral, presencial, remota e híbrida; e Localização: Brasil.

A justificativa pela escolha dos filtros deve-se às seguintes questões:

Vagas mais relevantes - O algoritmo utilizado pelo *LinkedIn* para a definição de vagas mais relevantes não é uma informação pública e bem definida, no entanto, entende-se que o algoritmo considere uma vaga como sendo relevante a partir do perfil e comportamento do usuário, relevância da vaga, popularidade, coincidência de redes de conexão, filtros e preferências do usuário, feedbacks e histórico do usuário.

Data do anúncio - A qualquer momento. Significa que a pesquisa não restringiu-se a um determinado período

Nível de experiência - Entende-se que os níveis de experiência junior e assistente são níveis hierárquicos na empresa comumente ocupados por recém-formados.

Para o *LinkedIn*, o cargo de Júnior indica que o candidato possui menos experiência, necessita de uma supervisão limitada e executa tarefas básicas. Já para o cargo de assistente o *LinkedIn* compreende que o cargo costuma estar associado com funções de apoio administrativo, têm níveis de experiência variados e executa tarefas

diversas. Ademais, os filtros de busca do *LinkedIn* limitam a pesquisa consideravelmente quando oferecem apenas as opções Júnior, Assistente, Diretor, Pleno-Sênior e Executivo.

Tipo de vaga - os tipos de vaga selecionados se referem tanto ao regime de contratação burocrática quanto à modalidade de trabalho do empregado, sendo ela presencial, remota ou híbrida visto de acordo com a necessidade do profissional, é possível se candidatar qualquer um desses modelos de vagas que não exijam vínculo com instituições de ensino superior.

Localização - Por motivos de segmentação da pesquisa, a localização escolhida foi o Brasil, onde todas as vagas de emprego estudadas serão necessariamente focadas no território brasileiro.

Vale ressaltar que na plataforma em questão, ainda sim é possível adicionar um filtro de “Função”, sendo a função escolhida a Administração. No entanto, ao adicionar essa opção ao filtro, o resultado da pesquisa foi completamente alterado. O filtro encontrou apenas vagas com o nome “analista administrativo”, no qual limitou bastante a pesquisa e, além disso, o resultado de vagas saiu de 19.000 para 5.000.

Por esse motivo, o filtro de função - administração foi removido desta pesquisa, haja vista que era um fator limitante.

Ao analisar a descrição das vagas de emprego, foi possível observar que muitas delas também fornecem informações sobre as *soft skills* que o candidato deve ter para cadastrar-se na vaga, portanto, também serão estudadas as *soft skills* mais pedidas pelo mercado de trabalho visto entender qual perfil de administrador as empresas estão contratando também é uma informação de suma relevância.

3.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

Para Kerlinger (2007, p.46), as definições constitutivas “são os significados de uso comum e que podem ser encontrados no dicionário”. A seguir são expostas as definições constitutivas das temáticas centrais deste estudo.

- *Hard skills* - são o conjunto de habilidades técnicas adquiridas por meio de formação tradicional e capacitação, como cursos, treinamentos e workshops. As *Hard Skills* compõem as competências práticas dos profissionais e ajudam a garantir a

execução das funções.

- Competências técnicas - são aquelas que podem ser aprendidas e qualificam o profissional para uma função específica, enquanto as competências comportamentais são atitudes, emoções, sentimentos e características individuais do profissional.

- Grade curricular - é o conjunto de disciplinas que o estudante terá que estudar desde o primeiro até o último semestre de conclusão do curso, que indicará ainda o número de horas a serem cumpridas ao longo da sua formação.

3.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

As categorias analíticas do estudo foram determinadas com base nos objetivos específicos deste estudo, sendo apresentadas no quadro 1.

Quadro 1 - Categorias analíticas e elementos de análise.

Objetivos Específicos	Categorias Analíticas	Elementos de Análise
Identificar e classificar as <i>hard skills</i> mais demandadas pelo mercado de trabalho em administração, com base na análise da descrição das vagas de emprego do <i>Linkedin</i> .	Caracterização das <i>hard skills</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Classificar por: mais relevantes; - Data do anúncio: A qualquer momento; - Nível de experiência: júnior, assistente; - Tipo de vaga: tempo integral, contrato; - Modalidade: presencial, remoto e híbrido; - Localidade: Brasil.
Analisar as disciplinas oferecidas no curso de administração da UFS – São Cristóvão para determinar quais delas contribuem para o desenvolvimento das <i>hard skills</i> exigidas pelo mercado de trabalho, com base nas vagas do <i>Linkedin</i> e nas grades curriculares atual e futura.	Caracterização as disciplinas no curso de administração da UFS	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades; - Competências.
Avaliar o alinhamento das grades curriculares atual e futura do curso de administração da UFS – São Cristóvão com as demandas do mercado de trabalho em administração, afim de identificar a preparação dos alunos para atender às necessidades profissionais.	Identificação na grade atual e a futura do curso de administração da UFS	<ul style="list-style-type: none"> - Disciplina; - Habilidades; - Competências.

Fonte: autores, 2023.

3.8 PROTOCOLO DE ESTUDO

O protocolo de estudo segundo Yin (2005) é o documento norteador do pesquisador para conduzir a análise, também pode ser definido como instrumento de maximização da confiabilidade do estudo de caso. No quadro 2 é apresentado os elementos que compõem o protocolo de estudo de caso realizado na presente pesquisa.

Quadro 2 – Protocolo de Estudos.

Questão de pesquisa	De que forma as grades curriculares atual e futura do curso de administração da UFS contribuem para o desenvolvimento das <i>hard skills</i> demandadas pelo mercado de trabalho, conforme evidenciado pelas vagas no <i>LinkedIn</i> ?
Unidade de análise	Grade curricular de Administração/ UFS e <i>LinkedIn</i> .
Organização	<i>LinkedIn</i>
Limite de tempo	No ano de 2023
Fontes de dados e confiabilidade	Cruzamento entre dados coletados mediante a análise.
Validade dos dados	Fontes múltiplas de evidência (grade curricular e dados do <i>LinkedIn</i>)
Questões do estudo de caso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais são as <i>hard skills</i> mais demandadas pelo mercado de trabalho em administração, conforme indicado nas descrições das vagas de emprego no <i>LinkedIn</i>? 2. Quais disciplinas oferecidas no curso de administração contribuem para o desenvolvimento das <i>hard skills</i> mais demandadas pelo mercado de trabalho, com base nas vagas do <i>LinkedIn</i> e nas grades curriculares atual e futura? 3. Como se dá o alinhamento das grades curriculares atual e futura do curso de administração da UFS com as demandas do mercado de trabalho em administração, e em que medida preparam os alunos para atender às necessidades profissionais?
Procedimento de campo do protocolo (PREPARAÇÃO)	Definição dos filtros de análise
Procedimento de campo do protocolo (AÇÃO)	Coleta de dados no <i>LinkedIn</i> e grade curricular do curso
Relatório do estudo de caso	<p>Consolidação dos dados.</p> <p>Confronto dos dados com os objetivos da pesquisa.</p>

Fonte: Adaptado a partir de Yin (2001).

3.9 ANÁLISE DOS DADOS

Para organização dos dados coletados durante dessa pesquisa, foi desenvolvida uma planilha com as seguintes informações:

Vaga - coluna da planilha na qual consta o nome da vaga e o respectivo link da publicação no *LinkedIn*.

Área - A coluna da área se refere à área ou setor da empresa na qual a vaga é

destinada.

Ramo da empresa - Esta coluna diz respeito ao ramo da empresa em que a vaga de administração encontra-se disponível. Por exemplo: Indústria da Transformação, Mineração, Saúde etc. Com essa informação, será possível compreender a abrangência da necessidade de um administrador em diferentes ramos de empresas.

Soft Skills 1, 2 e 3 - As 3 colunas de *soft skills* servem para descrever quais são as habilidades "*softs*" requisitadas pela vaga de emprego em questão.

Hard Skill 1, 2 e 3 - As 3 colunas de *hard skills* servem para descrever quais são as habilidades "*hards*" requisitadas pela vaga de emprego em questão.

Desejável / Diferencial 1 e 2 - Ao observar a padronização da descrição das vagas, notou-se a necessidade de criar esta coluna, pois muitas vagas descrevem diferentes *hard* e *soft Skills* como habilidade desejáveis/diferenciais para o perfil do candidato ideal.

Após o preenchimento da planilha, constatou-se o total de 100 vagas de emprego em que as respectivas descrições possuem como pré-requisito a graduação em Administração ou onde a descrição do trabalho pode ser executada por um Administrador e tendo como pré-requisito ter o ensino superior completo.

Vale ressaltar que vagas com iniciativas voltadas para pessoas PCD (pessoa com deficiência) também foram consideradas na pesquisa, visto que o curso de administração da UFS possui 12 alunos enquadrados nesta condição. Classificadas como públicas, privadas e de diferentes portes: pequenas, médias e grandes empresas.

Foram encontrados a partir dos filtros utilizados 19.000 (dezenove mil) vagas, entretanto, foi estabelecido pela autora desta pesquisa que a amostra para a análise de dados será com o quantitativo de 100 vagas atendendo os critérios de inclusão e seleção desse estudo.

Destaca-se que os filtros não são estáveis, no qual o quantitativo de resultados permanece o mesmo com o passar do tempo, pois recrutadores e empresas seguem publicando vagas de emprego diariamente na plataforma.

Para a seleção das 100 vagas definidas para análise, foram determinados os requisitos e critérios de inclusão sendo estes: Possuir a logo da empresa, que

comprova que a empresa efetivamente existe; possuir descrição de informações robustas acerca do perfil do funcionário, da empresa, dos pré-requisitos para a inscrição, desejáveis e diferenciais; Nome completo da vaga. (Há muitas vagas com nomes incompletos ou abreviados).

Após realizar a coleta de todos os dados do ramo da empresa, *soft skills*, *hard skills*, e desejáveis/diferenciais, houve a necessidade de padronizar os dados em *clusters*.

A técnica de “clusterização” é essencial na análise de dados e possui diversas aplicações e importâncias significativas. Clusterização de Dados, é baseada em Aprendizado de Máquina, usada para dividir conjuntos de dados em grupos (*clusters*), de modo que os pontos de dados dentro desse grupo tenham alta similaridade entre si, mas sejam diferentes dos pontos em outros grupos (Valli, 2002).

Trata-se do agrupamento de dados a partir de uma classificação não supervisionada de padrões (observações, itens de dados ou vetores de recursos). Cada *cluster* consiste em objetos de dados com alta inter-similaridade e baixa intra-similaridade.

Dessa forma, após a aplicação da técnica foram encontrados um grande número de vagas requisitando conhecimento e prática sobre as ferramentas do “Excel”, “Excel básico”, “*PowerPoint*”, “Excel avançado”, logo, para facilitar a análise de dados e a compreensão das informações, utilizou-se o método de *cluster* para compilar os dados de uma análise micro para macro .

Para a melhor compreensão de como houve a divisão de *cluster* a partir dos dados coletados, sendo apresentados nos quadros, 3, 4 e 5 a seguir:

Quadro 3 - *Soft Skills*

<i>Soft Skills</i> – Classificação Micro	<i>Cluster</i> – Classificação Macro
---	---

Boa Comunicação Boa Comunicação Escrita E Oral Boa Comunicação Verbal E Escrita Bom Relacionamento Interpessoal Bom Relacionamento Comunicação Relacionamento Relacionamento Interpessoal Atendimento ao Cliente Bom Relacionamento Interpessoal Interação Relacionamento Com Stakeholders Comunicação Assertiva	Comunicação
Liderança Liderança de Time Gestão de Conflitos Gestão de Equipe	Liderança
Disciplina Proatividade Senso de Urgência Inteligência Emocional Organização Perfil dedicado	Disciplina
Trabalho em Equipe Orientação Para O Serviço E Para As Pessoas Trabalho Em Equipe E Sob Pressão	Trabalho em Equipe
Entusiasmo Senso de dono Comprometimento Compromisso Engajamento Capacidade De Motivar E Engajar Pessoas Visão De Dono	Engajamento
Comunicação para negociação Negociação Técnicas de Persuasão	Negociação
Pensamento Analítico Visão Analítica Habilidade analítica Perfil analítico	Pensamento Analítico
Dinamismo Facilidade Em Adaptação Em Processos De Trabalho Senso De Agilidade	Adaptabilidade
Direcionamento Estratégico	Pensamento Estratégico
Transparência Ética	Ética

Orientado À Solução Espírito Crítico Perfil criterioso	Criticidade
Capacidade De Trabalhar Sob Pressão	Resiliência
Resiliência Sob Pressão	Inovação
Perfil Consultivo	Relacionamento
Aberto A Feedbacks	Habilidade de Receber Feedback

Fonte: autores, 2023.

Quadro 4 - Hard Skills

Hard Skills– Classificação Micro	Cluster – Classificação Macro
Excel Excel Avançado Excel Intermediário Pacote Office Pacote Office Microsoft Office Powerpoint Preparo De Relatórios	Pacote Office
Expansão E Implantação Administração De Escritório Rotina Administrativa	Administração Estratégica
Análise De Dados Dashboards Manipulação De Dados Via Sql Criação De Dashboards Elaboração De Relatórios Power Bi Análise Gráfica Data Analytics Estatística	Análise de dados

<p> Área Fiscal Compliance Conciliação De Saldos E Contas Cpa 20 Experiência Em Fluxo Financeiro Faturamento Fechamento Contábil Gestão Financeira E Contabilidade Imposto De Renda Mercado Financeiro Rotinas Administrativas E Contábeis Conhecimento Em Auditoria Conhecimento Em Indicadores De Faturamento Experiência Em Conciliação Bancária Fluxo De Caixa Matemática Financeira Planejamento De Cobrança Ativa Tco Total Cost Of Ownership Conciliação Bancária Conhecimento Em Serviços Financeiros Experiência Com Lançamento De Notas Fiscais Experiência Com Planejamento Financeiro Financiamentos Gestão De Budget Gestão De Cobranças Gestão De Projetos Financeiros Notas Fiscais Regulamentações Financeiras Transações E Relatórios Financeiros </p>	<p>Finanças e Contabilidade</p>
<p> Conhecimento Em Ferramentas Lean Desenvolvimento E Revisão De Métodos De Trabalho Seguros Gestão Da Qualidade Análises De Indicadores De Resultados E De Processos Ferramenta Pdca Gestão De Mitigação De Riscos Gestão De Riscos Processos E Políticas Para Otimizar A Eficiência Operacional Conhecimento Das Normas Iso 9001 E 14001 Conhecimento Em Processos Administrativos </p>	<p>Análise de dados</p>

<p>Atração E Seleção De Talentos Experiência Em Recrutamento E Seleção Gestão De Pessoas Plano De Cargos E Salários Qualificação Para Executar O Levantamento De Necessidades De Treinamento (Lnt) Cálculo De Folha De Pagamento Condução De Treinamentos Gestão De Equipe Processos De Recrutamento E Seleção Avaliação De Cargos Conhecimento Em Clima E Cultura Organizacional Conhecimento Em Técnicas De Seleção, Triagem De Candidatos E Prospecção De Talentos Contratação E Pagamento De Fornecedores Gerenciamento De Treinamento Gestão De Folha De Pagamento Gestão De Processos Dos Recursos Humanos Gestão De Recursos Humanos Negociação De Vagas De Emprego</p>	<p>Gestão de Pessoas</p>
<p>Gestão De Processos Gestão De Projetos Gestão De Projetos Ágeis Projetos Pmbok Conhecimento Em Estruturação De Processos Kanban Metodologia Ágil Metodologia Ágil E Scrum Ms Project Projetos De Melhoria Contínua Ferramentas E Metodologias De Gestão De Processos Inovação Metodologias Ágeis Scrum E Design Thinking Vivência Em Desenvolvimento De Novos Negócios</p>	<p>Gestão de Projetos</p>
<p>Espanhol fluente</p>	<p>Espanhol</p>
<p>Experiência Do Cliente Gerenciamento De Stakeholders Relacionamento Com Clientes Atendimento Ao Cliente Gestão De Stakeholders Relacionamento Com O Cliente Gestão De Fornecedores</p>	<p>Gestão de Relacionamento</p>
<p>Gestão De Kpis Kpis Análise E Controle De Indicadores Desenvolvimento De Kpis</p>	<p>Indicadores e KPIs</p>

Inglês Inglês Avançado Inglês Fluente Inglês Intermediário Inglês Avançado	Inglês
Conhecimento Em Legislação Trabalhista Gestão De Contratos Administração De Contratos Análise De Documentos De Contratação De Serviços Conhecimento Em Legislação Trabalhista Conhecimento Na Área Fiscal E Contábil Do Brasil Normas E Legislações Contábeis Normas Fiscais E Trabalhistas Conhecimento nas modalidades de Contratação. Elaboração De Contratos Planejamento De Contratos	Legislação
Logística Ordens De Compras Planejamento De Demanda Processos Logísticos De Transporte E Distribuição Sistema Wms Domínio de Tms Gestão De Logistica Google Maps Logística Planejamento De Suprimentos Roteirização Planejamento De Demanda Compliance De Compras Compras Conhecimento De Roteirização Gestão De Estoque Gestão De Frotas Operação Logística De Rotas Doe Entregas	Logística e <i>Supply Chain</i>
Experiência Na Área De <i>Marketing</i> De Produtos <i>Marketing</i> Digital Operações De <i>E-Commerce</i> Campanhas De <i>Marketing</i> Estratégias De <i>Growth</i> Experiência Com <i>E-Commerce</i> Experiência Com Pesquisa De Mercado <i>Marketing</i> Execução De Palestras E Workshops Experiência Com Comércio Digital Redação	<i>Marketing</i>
Programação	Programação

Conhecimento Em Crm Crm Sistema Ariba Sistema Erp Conhecimento De Sistema Erp Domínio De Erp Ferramenta Ats Sap Sistema Sap Sistemas Sap E Erp Conhecimento De Crm Erp Sap Avançado Sistemas Sap E Ewm Avançado	Sistema de Informação Gerencial
Conhecimento Em Funil De Vendas Experiência Com Customer Success B2B Spin Selling Inbound Sales Prospecção Ativa Vendas Vendas Vendas B2B Vendas Complexas E Consultivas Automatização De Fluxos Com Foco Em Conversão E Vendas Experiência Em Consultoria Gerenciamento De Objeções Prospecção Ativa De Clientes Prospecção De Cliente Prospecção De Clientes	Vendas

Fonte: autores, 2023.

Quadro 5 - Ramo da Empresa

Ramo da empresa – Classificação Micro	Cluster – Classificação Macro
Linhas aéreas e aviação	Aviação
Consultoria e serviços empresariais Consultoria de negócios e serviços	Consultoria
Ensino Ensino fundamental/médio	Ensino
Entretenimento Publicação de livros periódicos	Entretenimento
Imobiliária	Imóveis

<p>Fabricação de móveis e artigos de decoração Manufatura de Tabaco Indústrias de transformação Fabricação de produtos de higiene pessoal Indústrias de transformação Indústria Mineração Fabricação de veículos Fabricação de aparelhos elétricos e eletrônicos Construção Civil e Engenharia Construção Fabricação de semicondutores de energia renovável Fabricação de máquinas industriais Indústrias de transformação Indústria de bebidas e alimentos Fabricação de máquinas industriais Indústria Frigorífica Manufatura Manufatura farmacêutica Fabricação de Embalagens e Recipientes Manufatura química Manufatura Produção de comida Manufatura de Máquinas Indústria Química Óleo e Gás Manufatura de comidas e bebidas Indústria de Pré-moldados Óleo e Gás Construção Fabricação de componentes para aviação e aeroespacial</p>	<p>Indústria</p>
<p>Varejo de vestuário e moda</p>	<p>Moda</p>
<p>Organizações cívicas e sociais</p>	<p>Organização Não Governamental (ONG)</p>
<p>Recursos Humanos Expatriação - Mobilidade Internacional Serviços de Recursos Humanos</p>	<p>Recursos Humanos</p>
<p>Contabilidade Serviços de informação Serviços Financeiros Serviços Profissionais Serviços Financeiros Serviços de alimentos e bebidas Serviços Financeiros Contabilidade Prática de Direito Contabilidade Serviços de Meio Ambiente</p>	<p>Serviços</p>

Hospitais e atendimento à saúde Saúde	Saúde
Tecnologia, Informação e Internet Recompensas Serviços e consultoria de TI Desenvolvimento de software Biotecnologia Desenvolvimento de software Consultoria e serviços de TI Tecnologia, Informação e Internet	Tecnologia
Varejo de produtos de saúde e cuidados pessoais Varejo de Alimentos e Bebidas Varejo	Varejo
Segurança e investigações	Segurança
Transporte, logística e cadeia de suprimentos Transporte de Caminhões	Logística
Lazer, viagens e turismo	Turismo
<i>Marketing</i>	<i>Marketing</i>

Fonte: autores, 2023.

Para concluir o cruzamento de dados resultantes da clusterização com as grades curriculares do curso de Administração, foram utilizadas as ementas de cada disciplina. As ementas consistem em resumos que delineiam os tópicos e assuntos a serem abordados em cada disciplina específica. Todas as disciplinas possuem ementas associadas, que desempenharam o papel fundamental de orientar a avaliação quanto à capacidade de cada disciplina em desenvolver conhecimentos relacionados às *hard skills* em análise.

4. ANÁLISE DOS DADOS

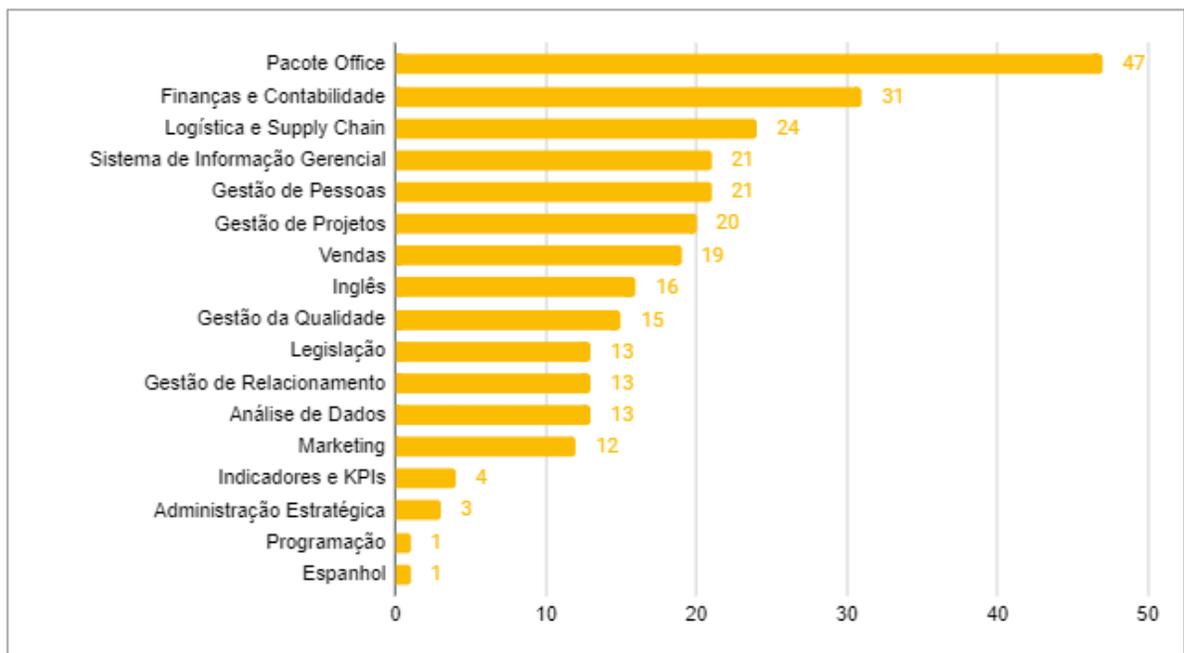
Neste capítulo, serão apresentados os dados adquiridos durante a pesquisa, os quais foram coletados por meio da análise de 100 vagas de emprego disponíveis na plataforma *LinkedIn*.

O escopo desta pesquisa abrange a relação do ensino de administração na UFS – São Cristóvão em face às exigências do mercado de trabalho.

4.1 AS *HARD SKILLS* MAIS DEMANDADAS NO *LINKEDIN* PARA O MERCADO DE TRABALHO EM ADMINISTRAÇÃO

Após a coleta de dados relacionados às *hard skills*, foi conduzida uma análise que consistiu em quantificar a frequência com que cada uma delas foi mencionada. É importante observar que todas as 100 vagas de emprego analisadas continham descrições explícitas das *hard skills* exigidas. Sendo apresentadas no gráfico 1 seguinte.

Gráfico 1 - *Hard Skills* exigidas no mercado de trabalho.



Fonte: autores, 2023.

No gráfico 1 apresentado, o eixo horizontal (Eixo X) denota o número de ocorrências em que cada *Hard Skill* foi mencionada em vagas de emprego, enquanto o

eixo vertical (Eixo Y) representa as próprias Hard Skill identificadas durante o processo de pesquisa.

Segundo Zarifian (2003), as Hard Skill estão baseadas na competência do indivíduo em situações profissionais, na resolução de desafios assumindo suas responsabilidades.

Após a aplicação de técnicas de clusterização, foi possível constatar um conjunto de *hard skills* relevantes. A análise dos dados revelou que as hard skills frequentemente citadas nas descrições das vagas de emprego incluem 'Pacote Office', mencionado em 47 vagas, seguido por 'Finanças e Contabilidade', 31 vagas, e 'Logística e *Supply Chain*', 24 vagas. 'Sistema de Informação Gerencial' e 'Gestão de Pessoas' foram citadas em 21 vagas, enquanto 'Gestão de Projetos' em 20 vagas. 'Vendas' foram em 19 vagas, 'Inglês' em 16 e 'Gestão da Qualidade' em 15. 'Legislação', 'Gestão de Relacionamento' e 'Análise de Dados' foram citadas em 13 vagas. '*Marketing*' foi mencionado em 12 vagas, 'Indicadores e KPIs' em 4 vagas, 'Administração Estratégica' em 3 vagas, e 'Programação' e 'Espanhol' foram referidos em 1 vaga cada. 'Relacionamento' e 'Habilidade de Receber *Feedback*' foram mencionados em apenas 1 vaga cada.

O Pacote Office emerge como a *Hard Skill* mais requisitada pelos recrutadores, englobando habilidades em aplicativos como Excel, Powerpoint, Microsoft Office e na preparação de relatórios. Essa *hard skill* consta em 47% das vagas analisadas nesta pesquisa, destacando-se como uma competência de extrema relevância para a preparação dos alunos visando sua inserção no mercado de trabalho.

Em segundo lugar, destacam-se as *hard skills* relacionadas a Finanças e Contabilidade, as quais abrangem conhecimentos na área fiscal, experiência com gestão do fluxo financeiro, faturamento, expertise em questões tributárias, atuação no mercado financeiro, habilidades em auditoria, proficiência em matemática financeira e capacidade de gerenciamento de orçamento.

Para compreender a necessidade das devidas *hard skills* mediante o mercado atual devemos entender que as habilidades em logística e *supply chain* são essenciais em cargos que lidam com a eficiência e otimização de processos de distribuição e estoque. Já a habilidade em sistemas de informação gerencial é relevante para funções

que exigem análise de dados e uso de sistemas de informação para suportar a tomada de decisões.

Um conjunto de *hard skills* essenciais para administradores engloba a "Gestão de Pessoas", que desempenha um papel fundamental em cargos de liderança e no gerenciamento eficaz de equipes, exigindo habilidades interpessoais e de liderança. Além disso, a Gestão de Projetos é uma competência crítica em funções administrativas que demandam planejamento e execução de projetos eficazes.

Outra habilidade relevante é a expertise em Vendas, especialmente em cargos relacionados a *marketing*, desenvolvimento de negócios e vendas, onde a capacidade de persuasão e a construção de relacionamentos sólidos com clientes são aspectos fundamentais. A Gestão da Qualidade é uma competência vital em funções que envolvem o controle de qualidade e a busca constante pela melhoria de processos.

A compreensão da Legislação é crítica em cargos que requerem conformidade regulatória e legal, como em departamentos de recursos humanos e áreas afins. As habilidades em Gestão de Relacionamento também são de grande importância para a construção e manutenção de relacionamentos sólidos com clientes, parceiros e fornecedores, contribuindo significativamente para o sucesso organizacional.

A análise de dados, *marketing* e o conhecimento de indicadores e KPIs são competências que orientam a estratégia corporativa, enquanto a Administração Estratégica define a direção de longo prazo da organização (Fleury; Fleury, 2004).

Por fim, habilidades como programação e proficiência em idiomas, como o inglês e o espanhol, adicionam um valor significativo em um mundo globalizado. Portanto, a combinação dessas habilidades técnicas capacita os administradores a desempenhar papéis essenciais em organizações de diversos setores, contribuindo para seu crescimento e sucesso no mercado atual (Abraham, 2009).

4.2 CARACTERIZAR AS DISCIPLINAS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFS – SÃO CRISTÓVÃO QUE FORNECEM AS *HARD SKILLS* ELENCADAS

4.2.1 Grade atual

Com o objetivo de identificar as disciplinas da atual grade curricular do curso de Administração que abordam as *hard skills* elencadas na pesquisa, elaborou-se a

seguinte quadro 6 de comparação:

Quadro 6 - Grade atual do curso de Administração na UFS.

Hard skill	Grade atual	Componentes curriculares
Pacote Office	-	-
Finanças e Contabilidade	10 matérias	Contabilidade geral I e II, Fundamentos de economia, Matemática básica, Introdução à estatística, Planejamento e controle financeiro, Matemática financeira aplicada à administração 1 e 2, Gestão de custos 1 e 2
Logística e <i>Supply Chain</i>	5 matérias	Logística e gestão da cadeia de suprimentos, Administração da produção e operações 1 e 2, Organização, métodos e sistemas administrativos, Administração de recursos materiais e patrimoniais.
Sistema de Informação Gerencial	2 matérias	Sistemas de informações gerenciais, Gestão da tecnologia da informação
Gestão de Pessoas	7 matérias	Ética e responsabilidade social, Teoria geral da administração, gestão de pessoas 1 e 2, Psicologia aplicada à administração, Sociologia das organizações, Direito e legislação social, Comportamento e cultura organizacional.
Gestão de Projetos	1 matéria	Organização, métodos e sistemas administrativos.
Vendas	-	-
Inglês	-	-
Gestão da Qualidade	4 matérias	Administração de recursos materiais e patrimoniais, Organização, métodos e sistemas administrativos, Administração da produção e operações 1 e 2, Planejamento e controle financeiro.
Legislação	1 matéria	Direito e legislação social, Administração pública.
Gestão de Relacionamento	6 matérias	Direção estratégica de empresas, Administração de <i>marketing</i> 1 e 2, Ética e responsabilidade social, Teoria geral da administração, Ética e responsabilidade social.
Análise de Dados	5 matérias	Introdução à estatística, Sistemas de informações gerenciais, Gestão da tecnologia da informação, Introdução à estatística, testes estatísticos aplicados.
<i>Marketing</i>	2 matérias	Administração de <i>marketing</i> 1 e 2.
Indicadores e KPIs	2 matérias	Administração da produção e operações 1 e 2.
Administração Estratégica	3 matérias	Introdução à administração, direção estratégica de empresas, organização, métodos e sistemas administrativos.
Programação	-	-
Espanhol	-	-

Fonte: autores, 2023.

Para efetuar a comparação entre as disciplinas e as *hard skills*, procedeu-se à análise das ementas de cada uma das disciplinas oferecidas pelo Departamento de

Administração (DAD). Dessa maneira, viabilizou-se uma análise mais minuciosa e precisa acerca das *hard skills* que são desenvolvidas ao longo das disciplinas.

4.2.2 Grade futura

Com o objetivo de identificar as disciplinas da atual futura curricular do curso de Administração que abordam as *hard skills* elencadas na pesquisa, elaborou-se o quadro 7 abaixo através da análise das ementas de cada uma das disciplinas.

Quadro 7 - Grade futura do curso de Administração na UFS

Hard skill	Grade atual	Componentes curriculares
Pacote Office	-	-
Finanças e Contabilidade	10 matérias	Fundamentos para o cálculo, introdução à estatística para ciência sociais aplicada, fundamentos da economia, contabilidade geral 1 e 2, matemática financeira aplicada à administração, gestão de custos, administração financeira 1 e 2, planejamento e controle financeiro.
Logística e <i>Supply Chain</i>	6 matérias	Logística e gestão da cadeia de suprimentos, organização e gestão de processos, administração de recursos materiais e patrimoniais, administração da produção e operações 1 e 2, gestão de operações em serviços.
Sistema de Informação Gerencial	3 matérias	Sistemas de informações gerenciais, tecnologia da informação e negócios digitais, gestão de operações em serviços.
Gestão de Pessoas	10 matérias	Comportamento organizacional, psicologia aplicada à administração, ética e responsabilidade social, metodologia e comunicação em administração, sociologia 1 e 2, teoria geral da administração e 1 2, gestão estratégica de pessoas 1 e 2.
Gestão de Projetos	3 matérias	Organização e gestão de processos, gestão de projetos, disciplina integradora: diagnóstico empresarial e técnicas de consultoria.
Vendas	-	-
Inglês	-	-
Gestão da Qualidade	7 matérias	Organização e gestão de processos, administração de recursos materiais e patrimoniais, administração da produção e operações 1 e 2, planejamento e controle financeiro, disciplina integradora: diagnóstico empresarial e técnicas de consultoria, gestão estratégica.
Legislação	5 matérias	Direito do trabalho, direito empresarial, sociologia, gestão pública 1 e 2.

Gestão de Relacionamento	9 matérias	Ética e responsabilidade social, teoria geral da administração 1 e 2, comportamento organizacional, ética e responsabilidade social, introdução ao <i>marketing</i> , <i>marketing</i> estratégico, pesquisa de <i>marketing</i> .
Análise de Dados	3 matérias	Introdução à estatística para ciências sociais aplicadas, sistemas de informações gerenciais, tecnologia da informação e negócios digitais.
<i>Marketing</i>	4 matérias	Introdução ao <i>marketing</i> , <i>marketing</i> estratégico, pesquisa de <i>marketing</i> , tecnologia da informação e negócios digitais.
Indicadores e KPIs	3 matérias	Gestão de projetos, administração da produção e operações 1 e 2.
Administração Estratégica	3 matérias	Introdução à administração, gestão estratégica, <i>marketing</i> estratégico, disciplina integradora i: estudo de casos.
Programação	-	-
Espanhol	-	-

Fonte: autores, 2023.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DO PREPARO DOS ALUNOS COM BASE NAS GRADES EM FACE À NECESSIDADE DO MERCADO DE TRABALHO

4.3.1 Grade atual

Dessa maneira, viabilizou-se uma análise mais minuciosa e precisa acerca das *hard skills* que são desenvolvidas ao longo das disciplinas.

No contexto do curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe (UFS) - São Cristóvão, é fundamental examinar como as disciplinas contribuem para o desenvolvimento das *hard skills* demandadas pelo mercado de trabalho. Abaixo, são apresentadas as principais *hard skill* se sua relação com as disciplinas:

Pacote Office: Observa-se uma ausência notável de disciplinas que abordam diretamente o Pacote Office, que inclui Word, Excel e PowerPoint. Essas ferramentas são cruciais para tarefas administrativas cotidianas, tornando-se necessária uma consideração sobre como incorporar essa habilidade de forma mais direta na formação dos alunos.

Finanças e Contabilidade: O curso oferece um sólido alicerce em Finanças e Contabilidade por meio de disciplinas como "Contabilidade Geral I e II," "Fundamentos de Economia" e "Matemática Financeira Aplicada à Administração 1 e 2." Isso permite que os estudantes desenvolvam habilidades essenciais em análise financeira, gestão de custos e planejamento financeiro.

Logística e Supply Chain: As disciplinas "Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos" e "Administração da Produção e Operações 1 e 2" proporcionam aos alunos um conhecimento geral de Logística e *Supply Chain*, habilidades essenciais para a gestão eficiente de operações de negócios.

Sistema de Informação Gerencial: O curso inclui as disciplinas "Sistemas de Informações Gerenciais" e "Gestão da Tecnologia da Informação", que abordam o uso de sistemas de informação para aprimorar a eficiência operacional e estratégica das organizações.

Gestão de Pessoas: A formação em Gestão de Pessoas é reforçada por disciplinas como "Gestão de Pessoas 1 e 2," "Psicologia Aplicada à Administração" e "Comportamento e Cultura Organizacional," capacitando os alunos com habilidades interpessoais e de liderança.

Gestão de Projetos: Embora apenas uma disciplina, "Organização, Métodos e Sistemas Administrativos," esteja diretamente relacionada à Gestão de Projetos, seria valioso considerar a expansão deste tópico na grade curricular para melhor preparar os alunos para funções que envolvem gerenciamento de projetos.

Gestão da Qualidade: Disciplinas como "Administração da Produção e Operações 1 e 2" e "Planejamento e Controle Financeiro" tocam em aspectos relacionados à Gestão da Qualidade, mas poderiam ser complementadas com conteúdo mais específico sobre este tema.

Legislação: Apenas a disciplina "Direito e Legislação Social" aborda aspectos legais. Para atender às demandas de conformidade regulatória, seria aconselhável considerar a inclusão de mais conteúdo relacionado à legislação.

Gestão de Relacionamento: As disciplinas "Direção Estratégica de Empresas" e "Administração de *Marketing* 1 e 2" oferecem uma base teórica ampla em Gestão de Relacionamento, destacando a importância de construir e manter relacionamentos sólidos.

Análise de Dados: Disciplinas como "Introdução à Estatística" e "Sistemas de Informações Gerenciais" fornecem uma base para habilidades de Análise de Dados, mas a inclusão de mais conteúdo específico poderia ser benéfica.

Marketing: As disciplinas "Administração de *Marketing* 1 e 2" abordam as

habilidades de *Marketing*, permitindo aos alunos desenvolverem competências na promoção de produtos e serviços.

Indicadores e KPIs: A habilidade em Indicadores e KPIs (*Key Performance Indicators*) é de extrema importância para os administradores no mercado atual. Isso porque esses indicadores fornecem métricas quantitativas que permitem avaliar o desempenho da organização, tomar decisões baseadas em dados, definir metas claras, monitorar a estratégia, identificar tendências, melhorar a eficiência operacional e comunicar informações de desempenho. A gestão de indicadores e KPIs é abordada nas disciplinas "Administração da Produção e Operações 1 e 2.

4.3.2 Grade futura

Em análise comparativa entre a grade atual e a grade futura do curso de Administração, observa-se um aumento significativo na abordagem de matérias relacionadas às habilidades técnicas (*hard skills*) demandadas pelo mercado de trabalho. Dentre as habilidades em foco, notáveis progressos foram identificados nas áreas de Logística e *Supply Chain*, Sistema de Informação Gerencial, Gestão de Pessoas, Gestão de Projetos, Gestão da Qualidade, Legislação, Gestão de Relacionamento, *Marketing*, e Indicadores e KPIs.

Vale ressaltar o crescimento na quantidade de matérias relacionadas à Gestão de Pessoas, que passou de 7 matérias na grade atual para 10 na grade futura. Da mesma forma, a disciplina de Gestão de Projetos expandiu de 1 para 3 matérias na nova grade. A área de Gestão da Qualidade também demonstrou significativo aprimoramento, crescendo de 4 matérias na grade atual para 7 na grade futura. A disciplina de Legislação passou por expansão, saindo de 1 para 5 matérias na nova grade. Por fim, a Gestão de Relacionamento ganhou 3 matérias adicionais.

Em relação às disciplinas voltadas para o *Marketing*, a evolução da qualidade entre as duas grades é igualmente notável. Na grade atual, o *Marketing* é abordado por meio de apenas 2 matérias obrigatórias, sendo elas Administração de *Marketing* 1 e 2. No entanto, na nova grade curricular, observa-se uma melhora nessa área, com a adição de 2 matérias e uma mudança entre as disciplinas obrigatórias, resultando nas seguintes disciplinas: Introdução ao *Marketing*, *Marketing* Estratégico, Pesquisa de

Marketing, e Tecnologia da Informação e Negócios Digitais. Esse desenvolvimento mais robusto na abordagem do *Marketing* reflete a crescente importância dessa habilidade no contexto contemporâneo dos negócios, o qual se alinha perfeitamente com o resultado da pesquisa de *Hard Skills* no qual *marketing* é citado em 12 vagas.

Para compreender o desenvolvimento da qualidade das disciplinas que possuem o *marketing* como a base de ensino, segue as ementas:

Ementa de Administração de *Marketing* 1: *Marketing* e Administração de *Marketing*. O ambiente de *marketing*. O composto de *marketing*. Ética no *marketing*. A pesquisa de *marketing* e o sistema de informação de *marketing*. Segmentação de mercado e Comportamento do consumidor.

Ementa de Administração de *Marketing* 2: Estratégia de *Marketing*. Propaganda. *Marketing* internacional. Varejo. Diagnóstico em *marketing*. Tópicos recentes em *marketing*.

Ementa de Introdução ao *Marketing*: Conceito e evolução do *Marketing*. Atividades da Administração Mercadológica. Sistema de Informação de *Marketing*. Ambiente de *Marketing*. Mercado e tendências. Índice de determinação de Mercado, Segmentação de Mercado. Análise do Concorrente. Mensuração e Previsão de Mercados. Análise do mercado consumidor e o comportamento do consumidor. Formação de preços competitivos. Produto. Promoção. Canais de distribuição e comunicação. Planejamento de *Marketing*. Pesquisa Mercadológica. *Marketing* de Relacionamento.

Ementa de *Marketing* Estratégico: Cenários, diagnóstico e controle para o planejamento estratégico da organização. Tendências esperadas nos usos de seus instrumentos e práticas. Planejamento estratégico corporativo, unidades de negócios. Análise das decisões táticas de *marketing*. Ferramentas do composto de *marketing*. Auditoria de *Marketing*. *Marketing* de Conteúdo. Ementa prática exercícios: Exercícios e trabalhos relacionados à disciplina.

Ementa de Pesquisa de *Marketing*: Pesquisas de mercado. Pesquisa em *Marketing*. Tipos de pesquisa e de variáveis. Projeto de pesquisa. Formas de coleta de dados. Amostragem - tamanho e processo. Instrumentos de coleta de dados. Análise dos dados. Apresentação dos resultados. Ementa prática exercícios: Exercícios e

trabalhos relacionados à disciplina.

Ementa de Tecnologia da Informação e Negócios Digitais: Tecnologia da informação no escopo estratégico. Governança de Tecnologia da Informação. Segurança da Informação. Gestão de Riscos em Tecnologia da Informação. *Ebusiness*. Comércio Eletrônico. *Social Commerce*. *E-government*. *Internet* das coisas. Transformação digital, tendências e negócios.

A evolução positiva da nova grade curricular é benéfica para o aprofundamento do estudo de *marketing* porque incorpora temas modernos e relevantes, como tecnologia da informação, negócios digitais e transformação digital. Isso reflete a realidade do mercado atual, onde a tecnologia desempenha um papel fundamental nas estratégias de *marketing* e na interação com os consumidores.

As disciplinas de Tecnologia da Informação e Negócios Digitais, em particular, abordam a integração da tecnologia na estratégia de *marketing*, com foco em comércio eletrônico, redes sociais, segurança da informação e IoT. Esses tópicos são cruciais para entender como as empresas estão se adaptando às mudanças digitais e como estão atendendo às demandas dos consumidores online.

Além disso, as disciplinas de Introdução ao *Marketing*, *Marketing* Estratégico e Pesquisa de *Marketing* fornecem uma base sólida nos princípios do *marketing*, permitindo que os estudantes compreendam os conceitos tradicionais e apliquem-nos no contexto digital.

Em resumo, a evolução da grade curricular incorpora uma abordagem abrangente do *marketing* que combina os fundamentos tradicionais com as tendências digitais, preparando os estudantes para atuar de maneira eficaz em um ambiente de negócios em constante evolução.

Ao comparar as duas grades curriculares, nota-se que a futura se destaca por ter matérias mais interdisciplinares, como "Disciplina Integradora I: Estudo de Casos," e por estar mais alinhada com as tendências de mercado, incorporando tecnologia e análise de dados.

No entanto, assim como a grade atual, a futura ainda não inclui matérias para desenvolver habilidades técnicas essenciais, como Pacote Office, Inglês, Vendas ou até mesmo Programação e Espanhol.

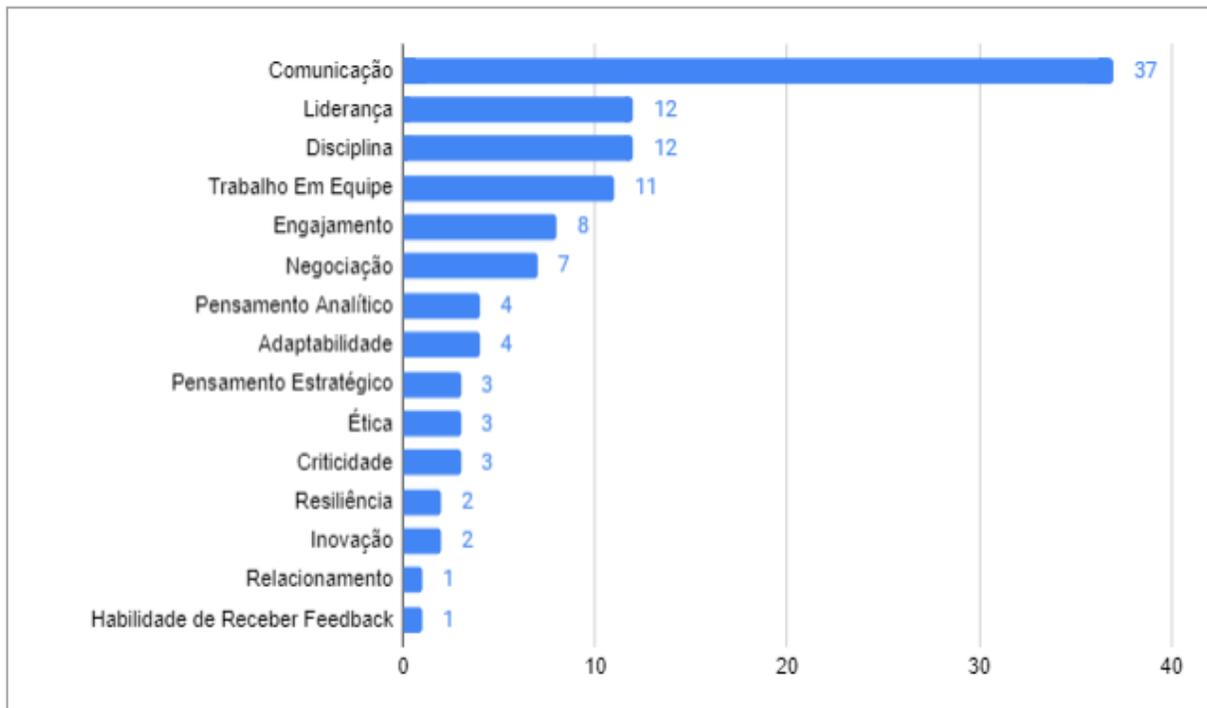
Em síntese, a grade futura do curso de Administração da UFS - São Cristóvão possui mais matérias relacionadas às *hard skills* demandadas pelo mercado de trabalho em comparação com a grade vigente no momento.

4.4 INFORMAÇÕES ADICIONAIS

Como informações adicionais à pesquisa, através da análise das vagas também foi possível coletar dados acerca das *soft skills*, área de atuação e ramo da empresa.

4.4.1 Soft Skills

Gráfico 2 - *Soft Skills* .



Fonte: autores, 2023.

No gráfico apresentado acima, o eixo horizontal (Eixo X) denota o número de ocorrências em que cada Soft Skill foi mencionada em vagas de emprego, enquanto o eixo vertical (Eixo Y) representa as próprias *soft skills* identificadas durante o processo de pesquisa.

A análise dos dados revelou que as *soft skills* mais frequentemente citadas

pelas descrições das vagas de emprego incluem 'Comunicação', mencionada em 37 vagas, seguida por 'Liderança' e 'Disciplina', ambas citadas em 12 vagas. 'Trabalho em equipe' foi referido 11 vezes, 'Engajamento' em 8 vagas, 'Negociação' em 7, 'Pensamento Analítico' e 'Adaptabilidade' foram mencionados 4 vezes cada. 'Pensamento Estratégico', 'Ética' e 'Criticidade' foram citados em 3. 'Resiliência' e 'Inovação' surgiram em 2 vagas cada, enquanto 'Relacionamento' e 'Habilidade de Receber *Feedback*' foram mencionados em 1 vaga cada.

De acordo com Medeiros e Pichler (2020) a comunicação é uma das habilidades essenciais. A Comunicação lidera o ranking de *soft skills* e engloba a comunicação oral, escrita, bem como a habilidade de comunicar-se de forma clara e objetiva, habilidades de negociação através da fala e da relação interpessoal (Cruz *et al*; 2021).

No geral, todas as *soft skills* elencadas no resultado da pesquisa são desenvolvidas durante as atividades do curso de Administração. Os alunos podem desenvolver *soft skills* durante as matérias do curso de diferentes formas.

A seguir, tem-se alguns exemplos de metodologias e abordagens em que a execução da matéria permite desenvolver também as *soft skills*:

Trabalhos em Grupo e Projetos Colaborativos: Em muitas matérias os professores optaram por avaliar os alunos através de trabalhos em grupo ou projetos colaborativos, os quais exigem a necessidade de envolver terceiros para a execução do projeto. Essas atividades promovem habilidades de trabalho em equipe, comunicação, resiliência e liderança. Algumas das matérias que possuem esse tipo de avaliação são Ética e Responsabilidade Social, Administração de *Marketing I* e Gestão de pessoas.

Apresentações e Comunicação Oral: Matérias que envolvem apresentações ou discussões em sala de aula incentivam o desenvolvimento de habilidades de comunicação oral, expressão clara de ideias e habilidades de apresentação. Ao realizar um trabalho em grupo, os professores solicitam que os alunos também realizem uma apresentação do que foi estudado como forma de avaliação. É notável o desenvolvimento dessa *soft skill* através da avaliação das matérias como Gestão de Custos, Administração Estratégica e Comportamento e Cultura Organizacional.

Estudos de Caso e Análise Crítica: Os professores que utilizam estudos de

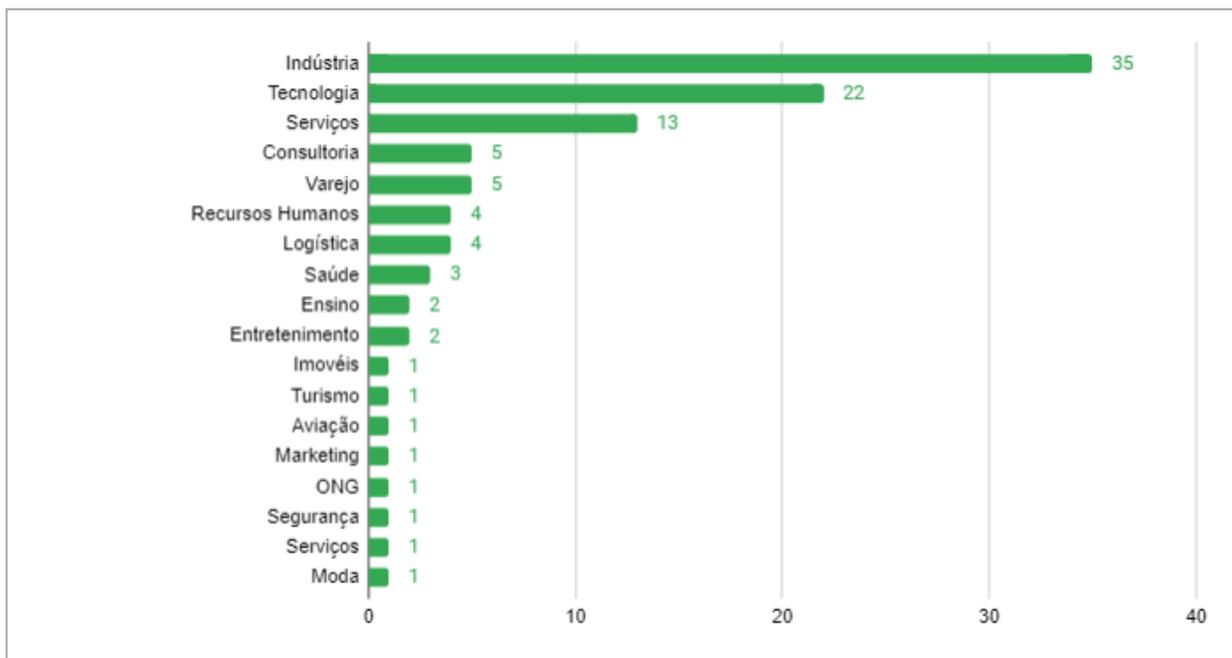
caso como uma parte da metodologia de ensino permitem que os alunos analisem situações complexas, tomem decisões informadas e desenvolvam pensamento analítico e criticidade.

Segundo Sanches *et al.* (2020) outras metodologias muito comuns utilizadas pelos professores do curso de Administração como conceder feedbacks construtivos, monitorias, eventos extracurriculares, palestras com profissionais referência em determinada área, visitas técnicas e aprendizado autodirigido. Todas essas metodologias encorajam os alunos a se relacionarem cada vez melhor, desenvolverem o espírito de liderança, serem mais comunicativos, terem mais disciplina, e fornecerem oportunidades adicionais para desenvolverem habilidades interpessoais.

Em síntese, a amplitude de metodologias e abordagens pedagógicas adotadas pelos professores do curso ao longo das disciplinas está integralmente ligada à promoção e ao aprimoramento das *soft skills* dos estudantes.

4.4.2 Ramo das empresas

Gráfico 3 - Ramo das empresas



Fonte: autores, 2023.

No gráfico 3, o eixo horizontal (Eixo X) denota o número de ocorrências em que

cada Ramo de Empresa foi mencionado em vagas de emprego, enquanto o eixo vertical (Eixo Y) representa os próprios Ramos identificados durante o processo de pesquisa.

A análise dos ramos das empresas que abriram vagas no *LinkedIn* para administradores fornece informações valiosas sobre a demanda por administradores em diferentes setores e a relevância dessas habilidades em diversas áreas. Abaixo tem-se a frequência com que diferentes ramos de empresas são citados nas descrições das vagas de emprego.

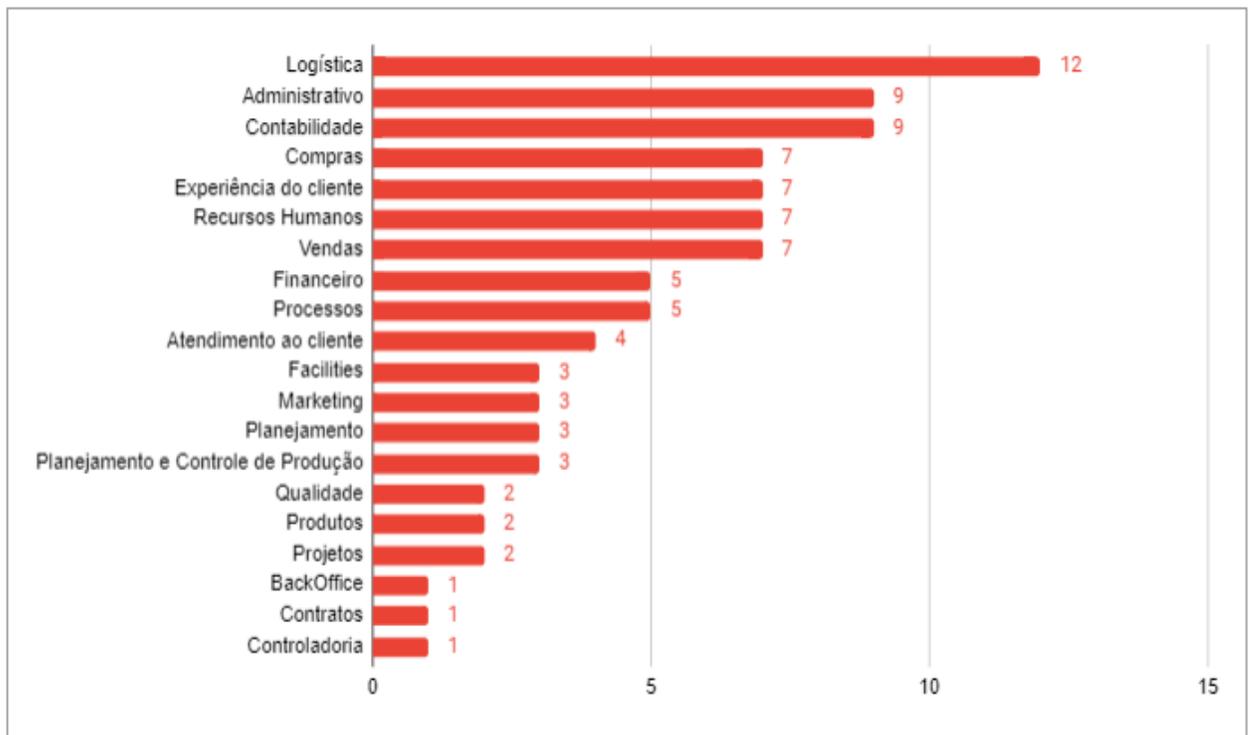
Destacam-se a 'Indústria', mencionada em 35 vagas, e a 'Tecnologia', com 22 vagas, como os ramos mais demandantes de administradores. Em seguida, o setor de 'Serviços' aparece com 13 vagas, seguido por 'Consultoria' e 'Varejo', ambos com 5 vagas cada. 'Recursos Humanos' é citado em 4 vagas, enquanto 'Logística' e 'Saúde' têm 4 e 3 vagas, respectivamente.

Os ramos de 'Ensino' e 'Entretenimento' surgem em 2 vagas cada. Além disso, 'Imóveis', 'Turismo', 'Aviação', 'ONG', '*Marketing*', 'Segurança', 'Serviços' e 'Moda' foram mencionados em 1 vaga cada, demonstrando a diversidade de oportunidades de carreira disponíveis para administradores em diferentes setores da economia.

A importância dessa informação para o curso de administração da UFS é significativa. Mostra que os administradores têm a oportunidade de trabalhar em uma ampla variedade de ramos, e o curso de administração deve preparar os alunos com as habilidades necessárias para se adaptar às demandas de diferentes indústrias.

4.4.3 Área de atuação do administrador de acordo com as vagas de emprego

Gráfico 4 - Área de atuação



Fonte: autores, 2023.

No gráfico 4, o eixo horizontal (Eixo X) denota o número de ocorrências em que cada setor de atuação foi mencionado em vagas de emprego, enquanto o eixo vertical (Eixo Y) representa os próprios setores identificados durante o processo de pesquisa.

A análise dos dados destacou os setores de atuação mencionados nas descrições de vagas de emprego. 'Logística' lidera com 12 citações, seguido por 'Administrativo', 'Contabilidade', 'Compras', 'Experiência do Cliente', 'Recursos Humanos' e 'Vendas', com 9 menções cada uma. 'Financeiro' e 'Processos' são mencionados em 5 oportunidades, enquanto 'Atendimento ao Cliente' é referido em 4 vagas. 'Facilities', 'Marketing' e 'Planejamento' aparecem em 3 vagas cada, juntamente com 'Planejamento e Controle de Produção'. 'Qualidade' e 'Produtos' surgem em 2 vagas cada, enquanto 'Projetos' recebeu 2 menções. Por fim, 'Back Office', 'Contratos' e 'Controladoria' são citados em 1 vaga cada, evidenciando a ampla gama de áreas em que os administradores podem aplicar suas habilidades.

Através dessas informações, fica claro que os administradores não estão limitados a um único campo de atuação, mas, ao contrário, são profissionais capazes

de se adaptar e contribuir eficazmente em diferentes setores e funções organizacionais.

A diversidade de áreas mencionadas, como logística, administrativo, contabilidade, compras, experiência do cliente, recursos humanos, vendas, financeiro, processos, atendimento ao cliente, *marketing*, planejamento, controle de produção, qualidade, produtos, projetos e muitas outras, demonstra que os administradores possuem uma ampla gama de habilidades e conhecimentos que podem ser aplicados em várias situações. Eles desempenham um papel vital na gestão de operações, recursos humanos, finanças, *marketing*, qualidade e muito mais.

Isso reflete a natureza multifacetada e interdisciplinar da administração, onde os profissionais precisam entender e lidar com várias áreas para tomar decisões estratégicas e contribuir para o sucesso da empresa. Em um mundo empresarial em constante mudança, a versatilidade dos administradores é um ativo valioso, pois eles podem se adaptar a novos desafios e desempenhar papéis cruciais em diferentes contextos, fortalecendo assim a sua importância dentro de uma organização. Portanto, esses dados reforçam a necessidade contínua de profissionais de administração em diversas áreas e destacam sua relevância em um cenário corporativo diversificado e em evolução.

5 CONCLUSÃO

5.1 SOBRE RESULTADOS

Como resultados finais, os dados evidenciaram que a atual grade curricular do curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe (UFS) em São Cristóvão apresenta um número satisfatório de disciplinas que abordam as *hard skills* relevantes para o mercado de trabalho, conforme indicado pelas descrições de vagas de emprego.

No entanto, vale ressaltar que de acordo com o departamento de Administração da UFS – São Cristóvão (DAD), a grade atual entrou em vigor no período letivo de 2017.1, como resultado, para os dias de hoje, a grade fornece um conhecimento desatualizado acerca das novas tendências do mercado, levando em consideração que houve muitas mudanças mercadológicas, tecnológicas e comportamentais ao longo destes 6 anos.

Além disso, as disciplinas trazem um conhecimento muito mais teórico e generalista acerca das *hard skills*, muitas vezes carecendo de abordagens práticas e aprofundamento técnico. Outro exemplo está relacionado às disciplinas que contribuem para o desenvolvimento de competências em Gestão de Pessoas. Apesar de existirem sete matérias nessa área, os alunos não são expostos a práticas concretas, como a condução de processos de recrutamento e seleção de pessoal.

Dessa forma, conclui-se que os graduados que passaram pelas disciplinas da grade atual encerram o curso com uma compreensão abrangente das teorias em várias áreas, no entanto, apresentam um nível limitado de desenvolvimento de habilidades técnicas concretas.

Já em relação à grade que será implementada futuramente no ano de 2024, quando comparada com a grade atual, ela evidencia uma melhoria significativa na abordagem de matérias relacionadas às *hard skills* demandadas pelo mercado de trabalho. Isso demonstra um esforço em alinhar a formação dos alunos com as necessidades do mercado.

A grade futura se destaca devido à sua abrangência de matérias que desenvolvem as *hard skills* demandadas pelo mercado de trabalho, incorporando disciplinas alinhadas às tendências do mercado, como Tecnologia da Informação e

Negócios Digitais. Além disso, a nova grade oferece um maior número de matérias relacionadas a áreas-chave, como Gestão de Pessoas, Gestão de Projetos e Gestão da Qualidade. Também, de acordo com o exemplo citado na análise de dados acerca da evolução das disciplinas de *Marketing*, a grade futura também demonstra uma melhora positiva acerca da qualidade e da distribuição dos assuntos abordados durante a disciplina. Preparando, assim, melhor os alunos para os desafios atuais.

Em síntese, a grade futura atende às demandas das *hard skills* destacadas no mercado de trabalho e é mais abrangente e alinhada às necessidades do mercado, o que proporcionará aos alunos habilidades técnicas, conhecimentos práticos mais sólidos e com maior qualidade.

Por fim, é importante salientar que tanto a grade curricular atual quanto a futura, objeto de análise, não abordam de forma específica o desenvolvimento de habilidades técnicas ou teóricas relacionadas à principal *hard skill* demandada pelo mercado de trabalho, que é o domínio do Pacote Office. Ademais, não foi identificada a inclusão de disciplinas que contemplem o aprimoramento das competências em Vendas e Inglês, e tampouco foi possível encontrar matérias que se dediquem a desenvolver *hard skills* de menor destaque, como Espanhol e Programação.

5.2 SUGESTÕES DECORRENTES DE ANÁLISE

Como soluções acerca do diagnóstico apresentado, sugere-se:

Integrar a disciplina Gestão da Qualidade como componente obrigatório no currículo dos estudantes de Administração: Atualmente, esta disciplina é oferecida pelo Departamento de Engenharia de Produção como uma opção para os estudantes de Administração.

No decorrer do curso, os alunos adquirem conhecimentos sobre ferramentas fundamentais de gestão da qualidade, incluindo o Diagrama de Pareto, a metodologia 5S, o Diagrama de Árvore e o Diagrama de Ishikawa, entre outros. A inclusão desta disciplina como obrigatória é justificada pela sua significativa contribuição para a competitividade empresarial, redução de custos, melhoria da satisfação do cliente, embasamento das decisões em dados, promoção da melhoria contínua, padronização de processos, preparação para certificações, ampliação das perspectivas de carreira e

liderança em projetos de melhoria e inovação.

Essa formação capacita os futuros administradores a enfrentar os desafios relacionados à qualidade e eficiência no mercado de trabalho, ao mesmo tempo em que fortalece suas habilidades em Gestão de Projetos e Análise de Dados. Esse conjunto de competências é particularmente solicitado na indústria que, conforme indicado pelos resultados da pesquisa, a indústria foi o ramo empresarial que mais ofertou oportunidades de emprego para profissionais de administração.

Incentivo à educação continuada: A oferta de cursos online gratuitos por instituições de ensino renomadas no Brasil pode ser uma valiosa ferramenta para a complementação da formação dos estudantes do curso de Administração, bem como um recurso de suporte aos professores em disciplinas onde a grade curricular atual não abrange determinados conteúdos.

Além disso, essa iniciativa pode incentivar os alunos a buscarem qualificações adicionais por meio de cursos extracurriculares, enriquecendo seus currículos e facilitando sua inserção no mercado de trabalho. Como exemplo, a Fundação Bradesco disponibiliza um curso online e gratuito de Excel, abrangendo desde o nível básico até o avançado. Os professores poderiam estimular os alunos a concluir essa certificação por meio de atividades pontuadas ao longo das disciplinas.

Atualização das grades curriculares: As grades curriculares devem ser periodicamente revisadas e atualizadas para incorporar as últimas tendências do mercado, tecnologias emergentes e mudanças no cenário empresarial. Isso inclui a inclusão de disciplinas que abordem habilidades técnicas em demanda, como Pacote Office.

Melhoria contínua das grades curriculares: Incorporar atividades técnicas dentro das ementas das disciplinas. Isso poderia incluir a realização de simulações práticas de situações empresariais, a prática de discursos de vendas, o treinamento no manuseio de sistemas e softwares administrativos amplamente utilizados, como SAP e ERP, e a execução de um processo de recrutamento e seleção, entre outras atividades correlatas. Essas ações visam proporcionar aos alunos experiências concretas que complementam o aprendizado teórico, preparando-os de forma mais eficaz para as demandas reais do mercado de trabalho.

Estimular a participação em atividades extracurriculares: AIESEC é uma organização internacional de estudantes dedicada ao desenvolvimento de liderança e ao intercâmbio cultural, presente em Aracaju, com muitos de seus membros compostos por alunos da UFS. Seu nome, de origem francesa, traduz-se como "Associação Internacional de Estudantes de Ciências Econômicas e Comerciais".

A AIESEC oferece a oportunidade para estudantes universitários participarem de programas de intercâmbio profissional em empresas globais e organizações, promovendo o desenvolvimento de habilidades em liderança, empreendedorismo e compreensão cultural. A organização também se envolve em projetos sociais e iniciativas de impacto na comunidade local de Aracaju.

A participação dos alunos do curso de Administração na AIESEC, por meio de trabalho voluntário, proporciona o desenvolvimento prático de competências como liderança, trabalho em equipe, gestão de projetos e networking. Essas experiências não apenas contribuem para o crescimento pessoal e profissional, mas também demonstram um compromisso com a cidadania ativa e responsabilidade social, o que pode se traduzir em uma vantagem competitiva no mercado de trabalho. Assim como na AIESEC, a participação na Empresa Júnior de Administração também é extremamente benéfica para o desenvolvimento de *soft e hard skills*.

Para além dos casos anteriormente mencionados relativos a organizações não governamentais (ONGs) e empresas juniores, é importante destacar que a realização de um estágio em uma empresa é uma oportunidade de relevância fundamental para os estudantes do curso de Administração adquirirem um conhecimento prático profundo do mundo corporativo. Durante o período de estágio, os alunos têm a oportunidade ímpar de aplicar os conceitos teóricos que foram adquiridos em sala de aula em situações concretas e reais dentro do contexto empresarial. Isso permite uma experiência de aprendizado prática e valiosa, na qual os conhecimentos teóricos são aplicados e adaptados às complexidades do ambiente de negócios.

O estímulo ao conhecimento e à participação nessas instituições pode ser promovido pelo departamento de Administração em colaboração com a presidência da AIESEC, a presidência da Empresa Júnior de Administração (EJA) e empresas que manifestem interesse em contratar estagiários.

A disseminação eficaz dessas oportunidades desempenha um papel crucial para a adesão dos alunos do curso, uma vez que a divulgação adequada é fundamental para conscientizar e envolver os estudantes nessas experiências extremamente enriquecedoras.

Mentoria personalizada: A mentoria de carreira, conduzida pelo corpo docente, apresenta-se como uma intervenção estratégica visando aprimorar a inserção dos alunos no mercado de trabalho. Por meio desse processo, os estudantes poderiam receber uma orientação personalizada, baseada em suas aspirações e objetivos profissionais.

Os mentores, devido à sua experiência e conhecimento atualizado, auxiliam os alunos na definição de metas e na elaboração de um plano de ação personalizado. Além disso, proporcionam oportunidades de networking, compartilham insights sobre as tendências do mercado de trabalho e preparam os alunos para processos seletivos, incluindo entrevistas e aprimoramento de habilidades técnicas e interpessoais.

A mentoria também contribuiria para o desenvolvimento de competências essenciais e para a formulação de planos de carreira sólidos, resultando em uma melhor preparação dos alunos para a transição da academia para a vida profissional.

É relevante destacar que as propostas de intervenção anteriormente mencionadas não devem ser exclusivamente iniciativas dos docentes ou do Departamento de Administração, mas também devem envolver a participação proativa dos alunos interessados em avançar em suas trajetórias profissionais.

5.3 CONTRIBUIÇÕES DESTE ESTUDO

O alcance deste trabalho abrange várias áreas e partes interessadas, que são:

Alunos do Curso de Administração da UFS: Este trabalho é relevante para os alunos do curso, pois fornece uma análise crítica das grades curriculares atuais e futuras, destacando as diferenças em relação às habilidades exigidas pelo mercado de trabalho. Isso permite que os alunos compreendam melhor como a formação acadêmica se relaciona com as demandas do mundo real e como podem se preparar de maneira mais eficaz para suas carreiras.

Professores do Curso de Administração da UFS: Os professores do curso

podem se beneficiar deste trabalho ao considerar as conclusões e recomendações apresentadas. Isso pode incentivá-los a ajustar seus métodos de ensino, currículos e abordagens pedagógicas para melhor atender às necessidades dos alunos e do mercado de trabalho em constante evolução.

Departamento de Administração da UFS: O departamento pode utilizar as descobertas deste trabalho como um recurso valioso para revisar e atualizar as grades curriculares do curso. Isso pode contribuir para uma formação mais alinhada com as demandas do mercado e ajudar a manter a relevância e competitividade do curso dentro da instituição.

O trabalho tem o potencial de fornecer pontos de melhoria acerca da qualidade da educação oferecida aos alunos de Administração da UFS, promover a adaptação do curso às tendências de mercado e fortalecer a posição do departamento de Administração dentro da universidade. Portanto, é de grande relevância tanto para os estudantes como para a instituição como um todo.

5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se:

Avaliação do impacto da implementação das propostas de intervenção no desenvolvimento das habilidades dos alunos de Administração e na sua empregabilidade. Investigação sobre a eficácia de programas de capacitação online e cursos extracurriculares na melhoria das habilidades dos alunos de Administração.

Estudo comparativo entre as grades curriculares de cursos de Administração de diferentes universidades do Brasil, visando identificar variações e tendências em relação à qualidade e metodologias do ensino da Administração.

Pesquisa sobre a percepção dos empregadores em relação às habilidades dos recém-formados em Administração, com o intuito de entender se as demandas do mercado estão sendo atendidas pelas instituições de ensino.

Pesquisa sobre a taxa de empregabilidade dos recém-formados no curso de Administração da UFS.

Avaliação do impacto da participação dos alunos em atividades extracurriculares, como AIESEC, empresas juniores e estágios na sua empregabilidade

e no desenvolvimento de habilidades.

Investigação sobre as principais barreiras e desafios enfrentados pelos alunos de Administração na busca por estágios e oportunidades no mercado de trabalho. Estudo de casos de instituições de ensino que implementaram mudanças significativas em suas grades curriculares visando atender às demandas do mercado de trabalho, com análises dos resultados alcançados.

Essas sugestões de pesquisas futuras podem contribuir para a contínua melhoria do curso de Administração e para o entendimento das dinâmicas entre a formação acadêmica e as exigências do mercado de trabalho.

5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações deste estudo se concentraram, em sua totalidade, na fase de coleta de dados. Durante esse processo, enfrentou-se um desafio considerável devido à disponibilidade de informações insuficientes em muitas das vagas de emprego listadas no *LinkedIn*. Muitas destas vagas careciam de descrições detalhadas das funções, informações sobre as empresas contratantes e pré-requisitos definidos pelos recrutadores.

Além disso, houve a dificuldade de encontrar vagas que atendessem aos critérios de interesse da pesquisa e que estivessem além do âmbito das posições comuns, tais como "Assistente Administrativo", "Secretária", "Analista Administrativo" e "Auxiliar Administrativo". Essas vagas, que requerem habilidades genéricas de administração, tornaram-se recorrentes e, em determinado momento da coleta de dados, apresentaram repetição significativa.

Outra dificuldade encontrada foi de identificar vagas que explicitamente exigiam a conclusão de um curso superior em Administração ou, ainda, em qualquer área de formação superior. Relativamente aos desafios relacionados aos filtros disponibilizados pelo *LinkedIn*, foi necessário conduzir diversos testes e ajustes para alinhar esses filtros da maneira mais precisa possível com os objetivos da pesquisa. Esses filtros inicialmente demonstraram uma amplitude excessiva, resultando em um conjunto de resultados extremamente vasto. Como resultado, foi estabelecido um limite de 100 vagas para a realização deste estudo.

5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, a presente pesquisa desenvolveu uma análise minuciosa da congruência entre as grades curriculares do curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe – São Cristóvão e as exigências vigentes no mercado de trabalho. Por meio da meticulosa avaliação das *hard skills* e *soft skills* mais demandadas nas oportunidades de emprego, bem como da comparação entre a grade curricular em vigência e a futura, identificaram-se lacunas e áreas passíveis de aprimoramento no currículo acadêmico. Embora o conhecimento teórico adquirido por meio das disciplinas seja inestimável, a formação dos administradores deve também incorporar competências práticas e técnicas cruciais para o êxito profissional.

Neste contexto de constante evolução das demandas do mercado e avanços tecnológicos, é essencial que as instituições de ensino, como a UFS, continuem a ajustar seus currículos para proporcionar aos alunos de Administração uma formação mais abrangente e alinhada com as necessidades atuais.

A inclusão de disciplinas práticas, promoção de cursos extracurriculares e participação em atividades como estágios e organizações estudantis podem enriquecer a formação dos alunos e torná-los mais competitivos profissionalmente. Além disso, o papel dos professores como mentores de carreira e orientadores de projetos extracurriculares é vital para ajudar os alunos a desenvolver suas habilidades e se preparar para os desafios profissionais. Parcerias com instituições como a AIESEC e empresas juniores também oferecem experiências práticas enriquecedoras.

Em última análise, a educação em Administração deve ser vista como um processo contínuo de adaptação e evolução, onde a teoria e a prática andam juntas, preparando os futuros administradores da UFS para enfrentar com mais eficácia os desafios de um mercado de trabalho em constante transformação.

REFERÊNCIAS

ABRAHAM S. E.; KARNS L. A. Do business schools value the competencies that businesses value? New York: **State University of New York**, 2009.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes *et al.* **Administração: evolução, desafios, tendências.** São Paulo: Cobra.2001.

CARVALHO, F. M. *et al.* O uso de tecnologia educacional como estratégia de ensino na formação de administradores. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 5, p. 1256-1269, 2018.

CHAMAZ, K. Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis. 2nd ed. **London: Sage Publications**, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações: / 2. ed.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIU, Y. L., *ET AL.* The impact of *Soft Skills* on teamwork performance: A model for Taiwanese college students. **The Asia-Pacific Education Researcher**, 29(1), 27-36. 2020

CHRISTENSEN, C.; EYRING, H. The innovative University: changing the DNA of higher education from the inside out. San Francisco: Josey-Bass, 2011.

COLOM, A. J. A (DES)Construção do Conhecimento Pedagógico: novas perspectivas para a educação. Porto Alegre: **Artmed**, 2004.

CRUZ, R. M., *ET AL.* *Soft Skills* for management students: A case study in Brazil. **International Journal of Management Education**. 19(1), 1-10. 2021

Duarte, R., *et al.* (2019). O perfil do líder contemporâneo: Um estudo exploratório. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, 17(2), 261-278.

FRANKFORT-NACHMIAS, C.; NACHMIAS, D. **Research methods in the social sciences.** 5. ed. New York: St. Martin's Press, 1996.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: **Atlas**, 2007.

FLEURY, M.T.L; FLEURY, A.C.C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v; 44, n. 1, 2001. P. 44-57

GIL, A. C; VERGARA, S. C. **Tipo de pesquisa.** Universidade Federal de Pelotas. Rio

Grande do Sul, 2015.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, A. R., *et al.* Desenvolvimento de competências empreendedoras em cursos de administração: Uma análise das práticas em instituições públicas e privadas. **Revista Brasileira de Ensino de Administração**, 41(1), 122-143. 2020

GUEDES, G. G.. As habilidades e o pensamento sistêmico: fatores decisivos na formação do administrador. **Global Manager**, Caxias do Sul, v.3, n.5, p.45-59, 2003.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: EPU / EDUSP, 2007.

LACOMBE, F., HEILBORN, G. Administração: princípios e tendências. São Paulo: **Saraiva**, 2002

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da revolução 2009**. Metodologias de liderança: Gerenciamento de crise. 2009.

MEDEIROS, M. S.; PICHLER, A. **Avaliação da qualidade do ensino superior: o papel do ENADE e dos indicadores de desempenho**. In: OLIVEIRA, J. F. (Org.). Qualidade do ensino superior: reflexões e perspectivas. São Paulo: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. p. 29-46. 2020.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J. W. Administração de Recursos Humanos, 1. ed. São Paulo, **Atlas**: 2000.

MOREIRA, F. M.; QUEIROZ, T. R.; MACINI, N.; CAMPEÃO, G. H. **Os alunos de administração estão em sintonia com o mercado de trabalho?**. Avaliação, Campinas, v.19, n.1, p.61- 88, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772014000100004>

MOREIRA, J. C., & SANTOS, M. A. As tecnologias digitais e o processo de mudança social. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, (2017). 16(1), 14-31.

MURAD, I. O mercado de trabalho na área de administração: analisando a formação profissional e as demandas das organizações. **Revista Foco**, v.10, n.2, p.82- 97, 2017.

NICOLINI, Alexandre Mendes. A GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL: UMA ANÁLISE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS. 2000. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3628/000303976.pdf> . Acessado em: 20 abr. 2023

PORTER, L. W.; MCKIBBIN, L. E. Management education and development: drift or thrust into the 21st century? **Nova York: McGrawHill**, 1988.

PORTO, B. S.; RODRIGUES, Y. K. **Sugestão de Sumário para Projeto Pedagógico de Curso de Graduação**. Pró-Reitoria de Graduação, Universidade Federal do Ceará, 2013.

RAMOS, R. *et al.* Formação em administração no Brasil: reflexões sobre a adequação às demandas do mercado de trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 23, n. 58, p. 136-145, 2021.

SANCHES, A. M. *et al.* Aprendizagem ativa na formação do administrador: um olhar para a prática em faculdades de administração. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 1, p. 1-15, 2020.

STAKE, R. E. **The case study method in social inquiry**. In DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **The American tradition in qualitative research**. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 2001.

VALLI, Márcio. Análise de *cluster*. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, n. 4, p. 77-87, 2002.

VIEIRA, C. R., *ET AL.* O papel do pensamento crítico no processo de tomada de decisão gerencial. 2020. **Revista de Gestão e Projetos**, 11(3), 1-13.

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods**. 2. Ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Trad Eric R. R. **Heneault. São Paulo: Senac**, 2003.

APÊNDICE

Planilha de dados:

 Vagas LinkedIn ANA BEATRIZ