

**André Luís
Janzkowski Cardoso**

*Professor da Universidade
Federal de Mato Grosso -
Campus Universitário de
Rondonópolis (Brasil)*
cardoso9778@gmail.com

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS ADMINISTRADORES PARA UMA CARREIRA DE SUCESSO

*DEVELOPMENT OF MANAGEMENT
SKILLS FOR A SUCCESSFUL CAREER*

*DESARROLLO DE HABILIDADES DE
GESTIÓN PARA UNA CARRERA EXITOSA*

RESUMO

O objetivo do artigo foi identificar a percepção dos egressos do curso de administração de uma universidade pública quanto ao desenvolvimento de competências e carreira considerando suas variáveis demográficas. Foram utilizadas entrevistas e questionário e aplicadas análise de conteúdo e técnicas estatísticas. As entrevistas possibilitaram a descoberta de sete categorias qualitativas que foram utilizadas na construção do questionário. Os resultados mostraram haver diferenças estatisticamente significativas sobre desenvolvimento de competências envolvendo gênero, formação da mãe e “estar trabalhando durante a graduação”, e relacionadas à carreira, envolvendo formação da mãe, horas de estudos e renda.

Palavras-chave: Competências. Carreira. Administração.

ABSTRACT

The objective of the article was to identify the perception of the graduates of the administration course at a public university regarding the development of competence and career considering their demographic variables. Interviews and questionnaires were used and content analysis and statistical techniques were applied. The interviews enabled the discovery of seven qualitative categories that were used in the construction of the questionnaire. The results showed that there are statistically significant differences on competence development involving gender, mother's education and “being working during graduation”, and related to career, involving mother's education, hours of study and income.

Keywords: Competencies. Career. Administration.

RESUMEN

El objetivo del artículo fue identificar la percepción de los egresados del curso de administración de una universidad pública en cuanto a sus desarrollos de competencias y carreras considerando sus variables demográficas. Fueron utilizadas entrevistas y cuestionarios, aplicadas a análisis de contenido y técnicas estadísticas. Las entrevistas permitieron descubrir siete categorías cualitativas que fueron utilizadas en la construcción del cuestionario. Los resultados mostraron haber diferencias estadísticamente significativas sobre el desarrollo de

Dados para contato:

*André Luís Janzkowski Cardoso
Universidade Federal de Mato Grosso
Av. dos Estudantes, 5055 - Cidade
Universitária, 78736-900, Rondonópolis,
MT, Brasil.*

URL da Homepage:
<http://www.ufr.edu.br/>

Recebido em: 26/02/2020
Aprovado em: 18/02/2021

DOI:
<http://dx.doi.org/10.23925/recape.v11i2.47323>

competencias involucrando géneros, formación de la madre y “estar trabajando durante la graduación”, y relacionadas a las carreras, involucrando formación de la madre, horas de estudio y renta.

Palabras clave: Competencia. Carrera. Administración.

1 INTRODUÇÃO

As competências do administrador, contidas na Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, que trata da Diretriz Curricular Nacional do curso de administração, estão intimamente ligadas com a teoria apresentada em sala de aula, mas também com a experiência prática adquirida com trabalhos interdisciplinares, estágio supervisionado e outras atividades extra sala de aula. As competências do administrador podem ser desenvolvidas de acordo com conhecimentos adquiridos na formação acadêmica e de experiências conquistadas no ambiente organizacional, possibilitando, assim, a construção de uma carreira de sucesso. Diante deste contexto, buscou-se responder a seguinte questão: “Qual a percepção dos egressos quanto ao desenvolvimento de competências e carreira considerando suas variáveis demográficas?”.

Assim, o objetivo geral do trabalho foi identificar a percepção dos egressos do curso de administração da Universidade Federal de Mato Grosso, Campus Rondonópolis quanto ao desenvolvimento de competências e carreira considerando suas variáveis demográficas. Em termos de objetivos específicos, buscou-se (1) compreender como os professores do curso de administração têm atuado com os alunos para o desenvolvimento das competências, (2) conhecer as ações e práticas desenvolvidas pelo curso de administração quanto ao alcance das competências por parte de alunos e egressos e (3) verificar quais aspectos demográficos apresentam diferenças de percepções envolvendo competências e carreira.

A coleta de dados foi realizada em dois momentos, com alunos e professores do curso utilizando um roteiro de entrevista semiestruturado e por meio de um questionário eletrônico enviado aos egressos. No tratamento dos dados, foram utilizados análise de conteúdo e técnicas estatísticas para testar as hipóteses de haver diferenças de percepções conforme os perfis demográficos dos egressos.

Justifica-se a importância deste estudo pelo fato de possibilitar a identificação de particularidades envolvendo o curso de administração da Universidade Federal de Mato Grosso, Campus Rondonópolis, e identificar lacunas no processo formativo em termos de competências. Portanto, o artigo está dividido em cinco partes, além das considerações iniciais, tem-se o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, a apresentação dos dados coletados e as considerações finais.

2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Há inúmeras definições para o termo competência, que podem ser aplicados em diversas áreas, em especial nas organizações de todos os setores que buscam a excelência. Haja vista, alguns trabalhos importantes foram desenvolvidos, como os de Fleury e Fleury (2001; 2004), Falk, Pacífico e Silva (2012), Alves, Becker e Quatrin (2014), Souza e Zambalde (2015), Nascimento e Alves (2015) e Souza, Ventura e Soares (2016). Conforme informações de Fleury e Fleury (2001; 2004) os estudos sobre competência se expandiram a partir de 1973 com publicações de McClelland.

Alves, Becker e Quatrin (2014) realizaram um levantamento cronológico sobre as definições de competências de 1982 até 2004 e perceberam uma evolução quanto ao conceito de competência, visto que, inicialmente, o conceito estava mais relacionado ao que os indivíduos tinham de aparente, como por exemplo, o seu comportamento, e apenas em 2003 que se iniciou uma nova corrente, associando o conceito de competência à entrega de resultados à organização e à agregação de valor.

Competência está relacionada a uma pessoa que detém conhecimento e habilidades para realizar alguma coisa, assim como está relacionada à resolução de problemas, sendo de extrema importância para as organizações (BRANDÃO, 2009; DIAS JÚNIOR et al., 2013; FLEURY; FLEURY, 2001).

Faissal (2015) destaca que são pessoas competentes que garantem o sucesso das organizações, e Sant'ana et al. (2017, p. 483) declaram que “a inserção de competências no âmbito empresarial tem como foco preparar a organização para a sobrevivência, frente a ambientes hostis e de constante mudança”. Para isso, as organizações necessitam desenvolver a cultura de gestão por competências, investindo em ensino e aprendizagem para que as pessoas consigam desenvolver determinada competência e, posteriormente, agregar valor à empresa.

As competências adquiridas pelos indivíduos, ao longo do tempo, dizem respeito ao seu desempenho dentro das organizações, por isso, nesse sentido, Falk, Pacífico e Silva (2012, p. 4) declaram que “as competências individuais são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada pessoa possui ou desenvolve, com as quais conseguem colocar em ação para um determinado propósito.” Sendo assim, observa-se que o conhecimento adquirido em uma organização será diferente de outra organização, pois cada uma possui suas especificidades.

Além disso, em um levantamento realizado na base SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*), observa-se o aumento de publicações de artigos relacionados às competências empreendedoras, demonstrando outra alteração no perfil de competência, dando maior ênfase ao empreendedorismo. De acordo com os artigos publicados na SPELL, Re (2002) já iniciava os estudos envolvendo o desenvolvimento de competências empreendedoras, depois outros autores como Pacheco e Moretto Neto (2007), Rocha et al., (2010), Lizote e Verdinelli (2014), Rocha Junior e Cabral (2016),

Behling e Lenzi (2019), entre outros, também desenvolveram pesquisas relacionadas às competências empreendedoras.

O conhecimento adquirido principalmente ao longo da graduação é essencial para o desenvolvimento das competências individuais. É importante ressaltar que “o desenvolvimento das competências ocorre de forma individualizada, de acordo com as particularidades de cada pessoa/ organização na qual elas estão sendo desenvolvidas” (SANT’ANA et al. 2017, p. 484). Desse modo, o protagonismo do aluno faz total diferença no quesito desenvolvimento de competências individuais.

Tratando-se de competências profissionais, de acordo com Fleury e Fleury (2004), o desenvolvimento das competências profissionais está relacionado com a combinação de recursos e de múltiplas competências individuais já adquiridas, que possibilita a união de novas competências para que o resultado total seja maior do que a soma apenas das competências individuais, sendo assim, proporciona geração de valor para a organização. Por isso, em virtude da relevância do assunto, é fundamental que os profissionais se desenvolvam continuamente.

Complementarmente, as competências são construídas a partir dos conhecimentos adquiridos e trocados com outras pessoas, conforme salientam Alves, Becker e Quatrin (2014, p. 39) que “os conhecimentos não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados.” Em síntese, é necessário que haja interação e troca de informações entre os indivíduos para que desenvolva continuamente as competências.

Além disso, conforme Souza, Ventura e Soares (2016), está surgindo uma nova forma de trabalho, novos tipos de profissionais e conseqüentemente o mercado está exigindo mais qualificações. Diante desse contexto, quem estiver mais qualificado e munido de competências terá mais oportunidades de adentrar ao mercado de trabalho, visto que cada indivíduo pode desenvolver competências diferentes de acordo com seus conhecimentos, habilidade e atitudes, assim, desenvolvendo diferencial competitivo para as organizações.

O desenvolvimento das competências profissionais não está apenas ligado ao grau de escolaridade do profissional, mas é um conjunto de ações formais e informais que fazem com que os indivíduos desenvolvam as competências essenciais para assumir determinado cargo. Diante disso, Falk, Pacífico e Silva (2012, p. 5) salientam que “estas competências crescem à medida que as atividades profissionais solicitam um desempenho superior ao que já se tem”.

Considerando o levantamento dos estudos sobre competência deste referencial foram identificadas algumas categorias recorrentes sendo comunicação, criatividade e inovação, visão estratégica, liderança, negociação, tomada de decisão, resolução de problemas, empreendedorismo, raciocínio lógico e trabalho em equipe.

3 CARREIRA

Alguns estudiosos conceituam carreira como a sequência de posições e trabalhos que os indivíduos desenvolveram ao longo do tempo (SCHEIN, 1993; HALL, 1996; COSTA; DUTRA, 2011). No entanto, desde Hall (1996, p. 8), já eram iniciadas discussões sobre as novas formas de carreira, alterando o contrato psicológico que considerava o desempenho e comprometimento do funcionário aliado a recompensas e segurança no trabalho para um “ novo contrato baseado em aprendizado contínuo e mudança de identidade”.

Corroborando com Hall (1996), Sá, Lemos e Cavazotte (2014) postulam que as carreiras organizacionais ou tradicionais não são mais uma opção dominante no mercado, mesmo ainda havendo organizações hierárquicas. Aditivamente, Cordeiro e Albuquerque (2016) salientam que, diante deste novo cenário, há a necessidade de se repensar as formas de carreiras, pois os indivíduos necessitam ser ágeis, flexíveis e capazes de lidar com maior complexidade para se enquadrar nas novas formas de trabalho que estão surgindo.

Com o advento da tecnologia, globalização, novas formas de trabalho e aumento da competitividade, o que antes era considerado “fazer carreira” hoje não é mais. Cordeiro e Albuquerque (2016) declaram que a forma de contrato de trabalho vitalício migrou para um modelo de independência e autonomia, mudanças essas que trouxeram um reposicionamento do conceito de carreira. Estas mudanças também estão associadas às novas gerações de profissionais, que possuem diferentes expectativas entre vida e trabalho, como relatam Sá, Lemos e Cavazotte (2014) sobre a visão de carreira na contemporaneidade.

Em vista disso, observa-se que o reposicionamento do conceito de carreira ocorreu como uma mutação ao longo do tempo. Comentam Kilimnik e Visentin (2014, p. 209) que “os estudos sobre carreira, inicialmente focados nos planos de carreira das empresas, passam a abordar exaustivamente as transformações que resultaram nos conceitos de carreiras autogeridas ou proteanas, sem fronteiras e multidirecionais”. Assim, trazendo maior enfoque ao modelo de carreira contemporânea.

De acordo com os autores Pauli et al. (2017, p. 307), “a partir do surgimento do conceito de carreira autogerida, a literatura passou a tratar de dois modelos de carreira: o tradicional [...] e o autogerido”. Ainda de acordo com os autores, a carreira tradicional é caracterizada pela busca de estabilidade, segurança e crescimento hierárquico, enquanto a autogerida o indivíduo não tem a intenção de ficar de forma vitalícia na organização e possui perspectiva do controle de sua carreira.

Outros tipos de carreira da atualidade é a carreira proteana, sem fronteiras, e multidirecionadas, visto que as três têm por objetivo a flexibilidade, autorrealização, bem-estar e valorização. A carreira proteana, de acordo com Cordeiro e Albuquerque (2016, p. 122), “é caracterizada pela mudança fre-

quente e auto invenção, autonomia e auto gestão – direcionadas pelas necessidades do indivíduo ao invés de necessidade da organização”. Hall (1996) destaca que o termo carreira proteana é derivado do Deus grego Proteus, que poderia mudar de forma de acordo com sua vontade. Ainda, de acordo com Hall (1996), o objetivo final da carreira proteana é o sucesso psicológico e a realização pessoal.

Alinhada à carreira proteana, a carreira sem fronteiras que também é considerada uma nova modalidade de carreira, segundo Arthur (2014), o termo carreira sem fronteiras surgiu em 1993 em uma conferência denominada “Gerenciando a Organização Sem Fronteiras”, cujo termo ficou popularizado por Jack Welch, o então CEO da General Electric (GE). Desse modo, Veloso et al. (2011) estabelecem que a carreira sem fronteiras desafia as concepções tradicionais de trabalho. Isto é, os indivíduos que escolhem seguir carreira sem fronteiras, tem a necessidade de ser movimentar entre os cargos, ultrapassando as fronteiras organizacionais, de modo que ao longo da carreira passe por diversas organizações.

A carreira multidirecionada ou multidirecional foi idealizada por Baruch (2004) contrapondo o modelo de carreira tradicional, assim como as demais carreiras da contemporaneidade, visto que a carreira multidirecionada é dinâmica e possui várias direções que o indivíduo pode seguir. Pelo fato da carreira multidirecional ser dinâmica e também flexível, é possível que ao decorrer da vida o indivíduo mude de objetivos e trace novas metas, com o intuito de sentir-se realizado com sua vida profissional.

Portanto, observa-se que as novas abordagens sobre carreira contemporânea, são os indivíduos os responsáveis pela construção de suas próprias carreiras. Pauli et al. (2017) destacam que independente da terminologia utilizada sobre carreira na contemporaneidade, as novas abordagens de carreira convergem no sentido de trabalharem em ambientes flexíveis com o objetivo de serem responsáveis pela gestão da própria carreira.

Com relação à carreira, os artigos indicados neste referencial apresentam como categorias recorrentes posição hierárquica e remuneração, identidade, segurança e estabilidade, sucesso profissional, e criatividade empreendedora.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir da revisão dos estudos anteriores sobre competência e carreira, foram elaborados dois roteiros de entrevista semiestruturados aplicados a seis alunos e a dois professores, com perguntas abertas com o intuito de extrair informações para a montagem de um questionário. As entrevistas foram gravadas e transcritas literalmente para posteriormente serem analisadas utilizando a análise de conteúdo. Para o tratamento dos dados das entrevistas, as falas foram reduzidas a fragmentos

com significado, e depois foram categorizadas de forma que fosse possível voltar das categorias aos fragmentos de fala com significado sem perder a essência da resposta dos entrevistados (BARDIN, 2016).

A partir da categorização e dos estudos anteriores, foi elaborado um questionário, envolvendo os constructos competência e carreira, sendo dividido em duas partes, incluindo características demográficas (gênero, idade, formação da mãe e do pai, expectativa na formação, horas de estudos, renda e se trabalhava durante a graduação), 29 assertivas relacionadas ao constructo competência e 18 assertivas relacionadas ao constructo de carreira, com escala *Likert* de 11 pontos (0 a 10), conforme Apêndice A.

Após um teste piloto, o questionário foi enviado a todos os 113 egressos do curso, tendo recebido 60 respostas (retorno de 53%) consideradas válidas. Os dados foram analisados por meio de análise fatorial, confiabilidade, correlação e comparativo entre médias. A análise fatorial foi conduzida de forma parcial, rodando primeiramente as assertivas relacionadas à competência e, posteriormente, à carreira. Após realizar a análise fatorial, foi necessário testar a confiabilidade da amostra para continuar com os testes. Outras ferramentas estatísticas utilizadas foram a correlação e o comparativo entre médias, que para Field (2009), possibilita ao pesquisador verificar se há ou não diferenças estatisticamente significativas entre dois ou mais grupos de medidas. Assim, foram estabelecidas hipóteses relacionadas aos dados demográficos como indicadas no Quadro 1.

Quadro 1. Hipóteses formuladas na pesquisa

Há diferença de percepção sobre o desenvolvimento das competências envolvendo	H1	Gênero
	H2	Idade
	H3	Formação do Pai
	H4	Formação da Mãe
	H5	Expectativa na Formação
	H6	Horas de Estudos na Graduação
	H7	"Estar trabalhando durante a Graduação"
	H8	Renda
Há diferença de percepção sobre carreira envolvendo	H9	Gênero
	H10	Idade
	H11	Formação do Pai
	H12	Formação da Mãe
	H13	Expectativa na Formação
	H14	Horas de Estudos na Graduação
	H15	"Estar trabalhando durante a Graduação"
	H16	Renda

Fonte: Os autores (2019).

5 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

A análise de conteúdo das entrevistas permitiu localizar sete categorias, sendo aquisição de conhecimento, carreira, desafios do administrador, desenvolvimento de competências, estágio, teoria e prática, e protagonismo. Para melhor entendimento as falas dos entrevistados são apresentadas pela letra E seguida de um número (alunos) e pela letra P seguida de um número (professores).

5.1 Aquisição de Conhecimento

Na categoria aquisição de conhecimento, compreende-se o conhecimento adquirido pelo aluno durante os anos de formação que são subsídios para desenvolver suas competências tanto individuais quanto profissionais. Esta categoria é sustentada por autores (BRANDÃO, 2009; DIAS JÚNIOR et al., 2013; FLEURY; FLEURY, 2001) que reforçam a importância desse processo para o ingresso no mercado de trabalho, uma vez que a aquisição do conhecimento durante (e após) a graduação é parte fundamental no processo formativo dos alunos (e de profissionais).

Para obtenção desses conhecimentos, para além da sala de aula, foi indicado que o curso desenvolve atividade extracurricular e atividades complementares obrigatórias que fazem parte da grade curricular para que envolva o aluno e desperte sua aptidão pela busca pelo conhecimento, conforme falas do P1 “hoje nós temos de fato apenas o Conasum [congresso anual], que é uma atividade extracurricular [...] estamos conversando [sobre] o madrugadão da decisão [...] uma atividade multidisciplinar, envolvendo mais de um curso [...]”.

Diante da percepção de alguns alunos entrevistados, as atividades extracurriculares e complementares podem ser vistas como agregação de conhecimento, mas outros, ainda não veem como aquisição de conhecimento, de acordo com relatos: E1 “é uma forma de incentivar a pessoa a buscar algum conhecimento que ela não tenha adquirido durante o curso”, mas para E2, “Hoje, pra mim, não tem funcionado muito os cursos extracurriculares [...]”. Observa-se que mesmo o curso oferecendo algumas opções para a aquisição de conhecimento, para alguns alunos ainda não é a melhor forma para obtê-lo.

5.2 Carreira

Quanto à categoria Carreira, é compreendida pela forma que os alunos imaginam e até mesmo planejam a sua carreira e de que forma eles fazem isso para a obtenção de uma carreira de sucesso, pois para alguns autores, a carreira é interpretada como a sequência de posições e tra-

balhos que os indivíduos desenvolveram ao longo do tempo (SCHEIN, 1993; HALL, 1996; COSTA; DUTRA, 2011).

De acordo com as falas dos entrevistados, há evidências de que carreira é estar em uma posição que você se sente confortável, enquanto para outros, com ligações ao empreendedorismo, é poder gerenciar sua própria empresa, já para alguns ainda não se sabe o que fazer após terminar o curso. E3 mencionou que “eu me planejo assim [...] fui buscando onde eu posso conseguir isso [...] carreira de sucesso é uma posição que você chega e que se sente confortável com aquilo”. Já para E6, “Carreira de sucesso é [...] gerenciar uma empresa”, e na visão de E5, “Então estou meio indecisa ainda no que fazer depois da faculdade”.

Observa-se que há percepções e anseios diferentes sobre carreira por parte dos entrevistados, mas, deve-se salientar o que indicam Correio, Correio e Correio (2018), sobre comprometimento, planejamento da carreira e o autogerenciamento ser algo imprescindível no mundo do trabalho.

5.3 Desafios do Administrador

Com relação aos desafios, entende-se como aqueles que os administradores enfrentam para desenvolverem o seu trabalho com eficiência, visto que o mercado está dinâmico e exigindo que as pessoas se reinventem a todo instante. Diante disso, autores como Souza, Ventura e Soares (2016) destacam que o conhecimento obtido por meio de qualificações é o caminho para os profissionais passarem pelos desafios do século atual.

Sob a ótica do respondente P1, os desafios enfrentados pelos os administradores são diversos e para enfrentá-los é necessário ter “capacidade analítica, [...] de entender o ambiente [...] ser o mais franco possível [mas] o principal desafio, [...] é manter-se atualizado”. Mesmo diante desses desafios, os entrevistados valorizam o papel dos administradores, como na perspectiva de E4 que indicou que “[...] eu acredito que de uma maneira geral, ele [administrador] vai ser de suma importância”.

5.4 Desenvolvimento de Competências

Na categoria desenvolvimento de competências, entende-se pela maneira e também pela importância de os alunos desenvolverem suas competências para buscarem uma carreira de sucesso, pois, infere-se que o desenvolvimento de competências continuamente está ligado à carreira que o indivíduo desenvolve ao longo do tempo. Esta compreensão faz referência aos estudos de Falk, Pacífico e Silva (2012), Alves, Becker e Quatrin (2014), Souza e Zambalde (2015) e Nascimento e

Alves (2014) que indicam a competência como sendo um fator preponderante para a permanência do indivíduo no mercado de trabalho.

Por meio das falas dos entrevistados, ficou evidenciado que as competências que eles mais necessitam desenvolver são as competências de relacionamento interpessoal e de liderança, considerando como competências imprescindíveis para os administradores, conforme falas: de P2 “O aluno precisa desenvolver competências, primeiro comportamentais [...] ser proativo [...]”, e de E1 “Principal que eu acho que preciso desenvolver ainda é a relação interpessoal”. Já para E2, “A gente precisa aprender a trabalhar com pessoas”, e na visão de E3, “uma competência que eu acho que eu precisaria desenvolver melhor seria a questão de liderança”.

Diante da interpretação das falas, evidencia-se que os alunos ainda não desenvolveram competências que são mais ligadas ao lado comportamental, indicando lacuna no processo de ensino-aprendizagem ou não identificação com alguma prática da profissão, visto que competências comportamentais fazem parte de uma das três habilidades dos administradores, que faz referência à habilidade humana.

5.5 Estágio

A categoria estágio diz respeito à percepção em relação à contribuição do estágio no processo formativo dos alunos, para entender as inquietações e anseios, uma vez que o estágio obrigatório está presente na grade curricular do curso e possui o intuito de unir teoria e prática. Para P1, “o estágio é para te colocar de frente com a realidade”, mas de acordo com alguns entrevistados que cursaram a disciplina de estágio há algum tempo, como E4 “eu confesso que eu não acho válido”, e E5, “não sei se realmente o estágio agrega valor”.

O curso reformulou o estágio no final de 2018 e após isso, os alunos passaram a ter outra visão do significado do estágio, conforme evidências na fala de E2 “eu tô vendo como isso, como oportunidade muito boa de mostrar o que eu sou capaz”. Para E3, “Eu acho que o estágio é uma forma que a gente assim muito boa para entrar no mercado de trabalho”. Mesmo diante da reformulação do estágio, o curso possui outros problemas, que é a aceitação do aluno na empresa, de acordo com relato de P1 em que menciona que, “o estágio na verdade ele é desvirtuado pelo próprio mercado, porque o estagiário passou a ser uma mão de obra barata”.

Diante desses fatos, observa-se o quão importante é o estágio para o desenvolvimento profissional do aluno, mas ao mesmo tempo há um *gap* entre universidade e empresas que muitas vezes veem o estágio como uma forma de economizar com investimento em pessoal e não como uma forma de desenvolver o estudante e o preparando para o mercado como um futuro profissional. Em

certos casos, o estagiário é alocado em funções rotineiras com poucas possibilidades de ampliar seus conhecimentos.

5.6 Teoria e Prática

Na categoria teoria e prática, pode ser entendida como uma parte fundamental no processo de ensino-aprendizagem, conforme está previsto na Diretriz Curricular Nacional do curso de administração. A teoria e a prática estão relacionadas com a capacidade do professor e também do aluno de estabelecerem as devidas relações, para que a aprendizagem não fique superficial, sem saber a aplicação na prática do conhecimento que se tem aprendido na teoria.

Na percepção dos professores entrevistados, a forma de relacionar teoria e prática nas disciplinas ofertadas pelo o curso tem sido trazer exemplos práticos do dia a dia, com o intuito de colocar o aluno para imaginar como ocorreria determinada situação na prática. Além disso, tem sido investido em atividades interdisciplinares em que o aluno tem acesso a uma empresa para desenvolver um trabalho envolvendo diferentes áreas do curso. Segundo relatos como o de P1 em que salienta que “eu procuro trazer exemplo do dia a dia, exemplo profissional que eu tive, fazendo com que eles vivenciem situações que só na teoria não teve”, e de P2 “porque quanto mais o aluno tem acesso à prática, que é esse projeto interdisciplinar, por exemplo, ele tá tendo acesso a uma empresa e lá na prática ele tá vendo como funciona [...] conhecimento teórico é importantíssimo e o conhecimento teórico se valida, quando você vê o desenvolvimento daquela teoria, sendo efetuado na prática”.

Ainda no que se refere à categoria teoria e prática, evidenciou-se pelas respostas dos alunos que apesar de ainda deixar a desejar, o quão é importante a integração teoria/prática, levando em consideração que apenas a teoria em aula não se suporta quando não há aplicação na prática. Para E5, “Eu ainda acho que falta uma ponte entre esses dois”, já E6 diz que “o trabalho integrador foi o único que a gente teve teoria e prática daqui dentro da UF”, e para E1, “eu acho a teoria muito distante e a gente não tem muita prática”.

5.7 Protagonismo

Última categoria denominada protagonismo, interpreta-se pela atuação do aluno como participante ativo de todo o processo ensino-aprendizagem, sendo o principal ator na construção e desenvolvimento de suas competências. Sant’ana et al. (2017) mencionam que as compências são desenvolvidas individualmente de acordo com as particularidade de cada indivíduo, por isso a importância que o aluno seja protagonista de sua história na busca do sucesso.

Segundo as percepções dos professores entrevistados, os alunos necessitam buscar conhecimentos fora da sala de aula, pois o quantitativo de hora/aula não é suficiente para suprir todas as deficiências dos alunos. Para P1, “o aluno tem que entender que o processo de ensino/aprendizagem não se resume a sala de aula [...] então ele também tem que ser pró-ativo, se não for pró-ativo não tem resultado”, já para P2, “o aluno tem que estudar muito extra sala [...] então se eu tenho limitação, eu vou correr atrás até vencer essa limitação”.

Ademais, no que se relaciona ao protagonismo, os alunos entrevistados, declararam que buscam conhecimento extra na internet, sem a necessidade de ter um professor coordenando, além disso, outros alunos ainda não se consideram de fato protagonistas, apenas quando terminarem a graduação, conforme estabelecem as falas de E1 em que diz que, “Excel eu aprendi, o que eu sei hoje, sozinho, estudo na internet [...]você não precisa tá indo em instituição pra tá aprendendo”, e para E2, “eu acho que para você ser protagonista mesmo da sua carreira, das suas habilidades é depois”, e finalmente, para E4, “[...] quem não lê é refém de quem lê”.

6 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

Os dados demográficos dos respondentes, envolvendo gênero e idade indicam presença de 40 mulheres e 20 homens. Com relação a idade, 31 respondentes estavam entre 21 e 30 anos, 22 respondentes entre 31 e 40 anos e apenas 7 com mais de 40 anos.

Em relação à expectativa de formação na vida, 12% almejam pós-doutorado, 18% doutorado, 33% mestrado, 30% especialização e 7% apenas a graduação. Quanto à média salarial que os respondentes possuíam no momento da pesquisa, 16% não possuía nenhuma renda, 47% recebiam menos que 3 salários mínimos, 27% entre 3 e 5 salários mínimos, 5% de 5 a 8 salários mínimos e 5% acima de 8 salários mínimos.

As análises e testes estatísticos estão consolidados no Apêndice B. A primeira etapa da análise foi realizada utilizando o Teste de Kolmogorov-Smirnov para a verificação da normalidade da distribuição dos dados, cujos resultados indicaram não haver normalidade, visto que alguns das assertivas apresentaram $SIG < 0,05$. Posteriormente, foi realizado o Teste de Levene, para verificar se havia ou não homogeneidade das variâncias. Os resultados apresentaram haver homogeneidade das variâncias, uma vez que apresentou $SIG > 0,05$. Por não apresentar normalidade da distribuição, conforme Field (2009), deve-se utilizar testes não paramétricos nas próximas análises.

A análise fatorial foi realizada, primeiramente, para as assertivas relacionadas à competência e, posteriormente, para as assertivas sobre carreira. Para isso, utilizou-se o Teste de esfericidade de Bartlett e KMO para testar a qualidade da amostra, optando também pelo método de rotação

Varimax (FIELD, 2009). As 29 assertivas sobre competência e as 18 sobre carreira, anteriormente, separadas em blocos de categorias, foram redistribuídas e reagrupadas em fatores, sendo que para o atributo competência resultaram em 6 fatores, com KMO em 0,834 e a variância total explicada em 76%, enquanto para o constructo carreira resultaram 5 fatores, com KMO em 0,762 e a variância total explicada em 78%.

No entanto, observou-se algumas assertivas com baixa comunalidade, ou seja, assertivas que apresentaram carga fatorial menor que 0,50 e, assim, deveriam ser excluídas e a análise fatorial refeita novamente (FIELD, 2009). Por esse motivo, optou-se por retirar 9 assertivas do constructo de competência e 2 do constructo de carreira, fazendo-se necessário rodar novamente a análise com o mesmo teste e método. Sendo assim, foi realizada uma nova análise fatorial com 20 assertivas de competência e uma outra com as 16 assertivas de carreira.

Com a retirada das assertivas com baixa comunalidade, o constructo competência fechou com cinco fatores e carreira permaneceu também com cinco fatores. Em relação ao KMO, para competência foi de 0,827 e para carreira de 0,748, além disso, o total da variância explicada para competência e carreira ficaram, ambas, em 79%. A análise fatorial permitiu a redução dos dados com qualidade, fazendo-se necessário testar a confiabilidade dos fatores descobertos, para que, posteriormente, fossem testadas as hipóteses de pesquisa para atender aos objetivos específicos e, conseqüentemente, ao problema de pesquisa.

Os resultados da análise de confiabilidade, utilizando o Alfa Cronbach, indicaram confiabilidade, considerando que os valores ficaram acima de 0,7, somente o fator segurança e estabilidade profissional ficou com alfa de Cronbach menor que 0,70, ou seja, está com baixa confiabilidade. Esta baixa confiabilidade pode estar relacionada ao número pequeno de assertivas, pois quando se tem um número maior de questões o valor do alfa de Cronbach tende a aumentar. Assim, optou-se pela não retirada do fator segurança e estabilidade profissional para verificar no teste das hipóteses se o fator poderia ter alguma diferença estatisticamente significativa. Portanto, a partir da confirmação do nível de confiabilidade dos fatores, as análises subsequentes passaram a ser realizadas não mais com as assertivas, mas sim com os fatores descobertos nas análises precedentes.

A próxima análise realizada foi a correlação bivariada. Para correlacionar os fatores, foi necessário usar o coeficiente de correlação de *Sperman*, considerando não haver normalidade da distribuição dados, por esse motivo, justifica-se uso de testes não-paramétricos.

Com relação ao resultado, ao correlacionar fatores de carreira com competência, houve cinco correlações significativas, com $SIG < 0,05$, sendo que foi indicado haver correlação significativa entre “Posição Hierárquica e remuneração” com “Tomada de Decisão, Resolução de Problemas e Raciocínio Lógico”; “Criatividade Empreendedora” com “Empreendedorismo e Visão Estratégica” e com

“Criatividade, Inovação e Comunicação”; além de “Sucesso Profissional” com “Tomada de Decisão, Resolução de Problemas e Raciocínio Lógico” e “Trabalho em Equipe”. Reforça-se que os fatores “Liderança” (competência) e “Estabilidade e Segurança” e “Identidade Profissional (Carreira) não se apresentaram correlacionados, significativamente, com nenhum fator, respectivamente, de carreira e de competência.

Após as correlações, foram iniciados os testes utilizando-se dos comparativos entre médias, empregando testes não-paramétricos, de *Mann-Whitney* e *Kruskal Wallis*, com objetivo de evidenciar diferenças estatisticamente significativas em relação aos dados demográficos dos respondentes. Todas as hipóteses foram testadas, porém somente aquelas que apresentaram diferenças estatisticamente significativas são apresentadas a seguir.

Hipótese 1: Há diferença de percepção sobre o desenvolvimento das competências envolvendo o gênero.

A variável gênero mostrou haver diferenças estatisticamente significativas com relação às percepções sobre o desenvolvimento das competências. Assim, há diferença estatisticamente significativa de percepção sobre o desenvolvimento das competências envolvendo a variável gênero considerando o fator liderança. Portanto, a Hipótese 1 foi corroborada.

Hipótese 4: Há diferença de percepção sobre o desenvolvimento das competências envolvendo a formação da Mãe.

Dado que o $SIG < 0,05$, no fator empreendedorismo e visão estratégica e no fator trabalho em equipe, pode-se dizer que há diferenças estatisticamente significativas nos fatores ora elucidados. Mas, onde estariam as diferenças? Para isso, foram realizados testes de Mann-Whitney entre diferentes grupos, 2 a 2.

Após realizar o teste de Mann-Whitney, o fator empreendedorismo e visão estratégica, no grupo 2 (ensino médio) e o grupo 3 (especialização), quando confrontados entre si, apresentam um SIG menor que 0,05. Em relação ao fator trabalho em equipe, o grupo 1 (ensino fundamental) e o grupo 4 (graduação), também apresentam índice de significância menor que 0,05. Assim, pode-se dizer que há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, por isso, a hipótese 4 foi corroborada. Sendo que, o grupo especialização tem maior percepção de empreendedorismo e visão estratégica e o grupo ensino médio possui menor percepção. Enquanto ao trabalho em equipe, o grupo que possui maior percepção é o grupo do ensino fundamental e o de menor percepção é o grupo da graduação.

Hipótese 7: Há diferença de percepção sobre o desenvolvimento das competências envolvendo a variável “estar trabalhando durante a graduação”.

A variável “estar trabalhando durante a graduação” apresentou haver diferenças estatisticamente significativas com relação às percepções sobre o desenvolvimento das competências. Assim, há diferença estatisticamente significativa na variável “estar trabalhando durante a graduação” em relação ao desenvolvimento da competência de criatividade, inovação e comunicação. Mas onde está a diferenças? Para isso, foram realizados testes de Mann-Whitney entre diferentes grupos 2 a 2.

Após realizar o teste de Mann-Whitney, o fator criatividade, inovação e comunicação, tanto no grupo 1 (não trabalhava) e o grupo 3 (emprego formal), como também no grupo 2 (só estagiava) e no grupo 3 (emprego formal), quando confrontados entre si, apresentam um SIG menor que 0,05. Dessa maneira, pode-se dizer que há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, por isso a hipótese 7 foi confirmada. Sendo que, os respondentes que possuem um emprego formal têm maior percepção sobre criatividade, inovação e comunicação do que quem apenas estagiava.

Com os testes realizados, apresenta-se a síntese dos resultados, conforme Quadro 2, indicando o resumo das hipóteses relacionadas ao desenvolvimento de competências.

Quadro 2. Síntese das análises das hipóteses sobre desenvolvimento de competência

Hipótese	Resultado	Fator
H1: Há diferença de percepção sobre o desenvolvimento das competências envolvendo a variável gênero	Corroborada	Liderança
H4: Há diferença de percepção sobre o desenvolvimento das competências envolvendo a variável formação da Mãe	Corroborada	Empreendedorismo e Visão Estratégica; Trabalho em Equipe
H7: Há diferença de percepção sobre o desenvolvimento das competências envolvendo a variável “estar trabalhando durante a graduação”	Corroborada	Criatividade, Inovação e Comunicação

Fonte: Dados da Pesquisa (2019). **Nota:** Hipóteses H2, H3, H5, H6 e H8 não foram corroboradas.

A partir deste ponto, são testadas as hipóteses relacionadas à Carreira.

Hipótese 12: Há diferença de percepção sobre carreira envolvendo a formação da Mãe.

Os testes revelaram que há diferenças de percepções envolvendo a variável formação da mãe nos fatores criatividade empreendedora e segurança e estabilidade profissional, dado que o SIG<0,05. Mas, como saber onde está a diferença entre os grupos? Para isso, foram realizados tes-

tes de Mann-Whitney entre diferentes grupos, 2 a 2. Após realizar o teste de Mann-Whitney, o fator criatividade empreendedora, tanto o grupo 1 (ensino fundamental) e o grupo 4 (graduação), como também o grupo 2 (ensino médio) e o grupo 3 (especialização), além disso o grupo 2 (ensino médio) e o grupo 4 (graduação), quando confrontados entre si, apresentam um $SIG < 0,05$. Em relação ao fator segurança e estabilidade profissional, tanto no grupo 1 (ensino fundamental) e no grupo 2 (ensino médio), como no grupo 1 (ensino fundamental) e grupo 4 (graduação), também apresentam índice de significância menor que 0,05. Assim, pode-se dizer que há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, por isso a hipótese 12 foi corroborada. Assim, o grupo que possui maior percepção sobre criatividade empreendedora é o grupo relacionado a formação da mãe que possuem graduação e o grupo que possui menor percepção é o grupo ensino médio. Enquanto em relação a segurança e estabilidade o grupo com maior percepção foi de ensino fundamental e com menor percepção foi de ensino médio.

Hipótese 14: Há diferença de percepção sobre carreira envolvendo as horas de estudos na graduação.

Os testes revelaram que há diferenças de percepções envolvendo a variável horas de estudos no fator criatividade empreendedora, dado que o $SIG < 0,05$. Mas, onde está a diferença entre os grupos? Para isso, foram realizados testes de Mann-Whitney entre diferentes grupos, 2 a 2. Após realizar o teste de Mann-Whitney, o grupo 1 (até 2 horas) e o grupo 2 (até 4 horas), como também o grupo 1 (até 2 horas) e o grupo 4 (mais que 6 horas), quando confrontados entre si, apresentam um $SIG < 0,05$ no fator criatividade empreendedora. Desta maneira, pode-se afirmar que há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos. Sendo que, o grupo de respondentes que estudam mais que seis horas apresentam maior nível de percepção quando a sua criatividade empreendedora e o grupo que demonstram menores percepções é o grupo que estuda apenas duas horas.

Hipótese 16: Há diferença de percepção sobre carreira envolvendo a renda.

Ao rodar o teste de Kruskal Wallis foi verificado que o fator posição hierárquica e remuneração é estatisticamente significante considerando a variável renda, uma vez que o $SIG < 0,05$. Mas onde está a diferença? Para isso, foram realizados testes de Mann-Whitney entre diferentes grupos, 2 a 2.

Após realizar o teste de Mann-Whitney, o grupo 1 (3 a 5 salários mínimos) e o grupo 3 (menos que três salários mínimos), como também o grupo 2 (mais que 8 salários mínimos) e o grupo 3 (menos que três salários mínimos), quando confrontados entre si, apresentam $SIG < 0,05$ no fator criatividade Posição hierárquica e remuneração. Desse modo, pode-se afirmar que há diferenças es-

taticamente significativas entre os grupos. Assim, o grupo que possui maior percepção relacionado a posição hierárquica e remuneração é o grupo que ganha menos que três salários mínimos e o de menor percepção é o grupo que ganha mais que oito salários mínimos.

Com os testes realizados, apresenta-se a síntese dos resultados, conforme Quadro 3, indicando se as hipóteses foram, ou não, corroboradas, e em qual dos fatores de carreira.

Quadro 3. Síntese das análises das hipóteses sobre carreira

Hipótese	Resultado	Fator
H12: Há diferença de percepção sobre carreira envolvendo a variável formação da Mãe	Corroborada	Criatividade Empreendedora; Estabilidade Profissional
H14: Há diferença de percepção sobre carreira envolvendo a variável horas de estudos durante a graduação	Corroborada	Criatividade Empreendedora
H16: Há diferença de percepção sobre carreira envolvendo a variável renda	Corroborada	Posição Hierárquica e Remuneração

Fonte: Dados da Pesquisa (2019). **Nota:** Hipóteses H9, H10, H11, H13 e H15 não foram corroboradas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema de pesquisa que norteou este trabalho foi “qual a percepção dos egressos quanto ao desenvolvimento de competências e carreira considerando suas variáveis demográficas?”. Os resultados da pesquisa, são apresentados a partir das percepções dos egressos do curso de Administração, por meio da aplicação de multi-métodos tendo como principais ferramentas de coleta de dados, o roteiro de entrevista que foi subsídio para a construção do questionário que continha perguntas fechadas e abertas.

No tocante às análises dos dados qualitativos, foram identificadas sete categorias (aquisição de conhecimento, carreira, desafios do administrador, desenvolvimento de competências, estágio, teoria e prática, e protagonismo) que são relacionadas as percepções dos alunos e professores sobre o desenvolvimento das competências e a carreira, que serviram como balizador para verificar se a construção do questionário estava atendendo as expectativas. As falas mais evidenciadas nos comentários foram relacionadas a falta de união “teoria e prática” que é primordial para o desenvolvimento das competências profissionais, corroborando com os achados da pesquisa de Souza e Zambalde (2015) e indicações de Nascimento e Alves (2014) ressaltando a importância das práticas pedagógicas semelhantes com o que o estudante irá vivenciar mercado de trabalho. No entanto, observa-se que o que se vivencia no curso, muitas vezes, vai além do que as empresas estão vivendo, em especial as micro e as pequenas empresas, então, nota-se que há diferença do que seria o “ideal” para o que realmente acontece nas organizações.

Confrontando os dados qualitativos adquiridos por meio de entrevistas com os dados extraídos das perguntas abertas do questionário, observou-se que tanto os alunos quanto os egressos demonstram alinhamento de percepções quanto à falta de união “teoria e prática”, reforçado pela falta de iniciativas de aproximar a universidade das empresas, além de indicarem haver poucas atividades envolvendo o empreendedorismo.

Na análise quantitativa, houve cinco correlações estatisticamente significativas, entre os fatores de competência e carreira e nos comparativos entre médias, baseando-se nas hipóteses de competência e de carreira, apresentaram que apenas as hipóteses 1, 4 e 7 relacionadas ao desenvolvimento de competências foram corroboradas indicando que há diferença de percepção sobre o desenvolvimento das competências envolvendo a variável gênero, formação da mãe e “estar trabalhando durante a graduação”, respectivamente. Enquanto as hipóteses de carreira, foi identificado que as hipóteses 12, 14 e 16 foram corroboradas indicando que há diferença de percepção sobre carreira envolvendo a variável formação da mãe, horas de estudos e renda, respectivamente. A partir das análises das hipóteses, pôde-se perceber que o desenvolvimento de competências e a carreira podem variar de acordo com as diferenças demográficas do público estudado.

Ainda, utilizando as hipóteses testadas, a variável formação da mãe aparece relacionada ao desenvolvimento de competências e à carreira. Diante disso, pode-se inferir que a formação da mãe parece um fator que interfere positivamente na construção das competências e carreira do(a) filho(a), por isso é importante ressaltar a continuidade nos estudos, conforme salientam Nascimento e Alves (2014).

Dessa forma, esse estudo apresenta contribuições práticas relevantes ao curso de administração, pois o corpo docente poderá rever o plano de aula e adequar à realidade dos alunos, buscando sempre identificar como os alunos têm desenvolvido suas competências, de acordo com as ações elaboradas pelos professores. O presente artigo, apresenta contribuição também para a pesquisa científica, uma vez que foi elaborado e testado um questionário embasado em pesquisas anteriores, e que pode ser utilizado em outras pesquisas relacionadas à competência e à carreira de egressos.

Como sugestões para trabalhos futuros, pode-se realizar estudos correlatos a este na mesma instituição periodicamente, ou em outras instituições, visto que o mercado de trabalho sofre constantes mudanças, podendo demandar outras competências que necessitam ser adquiridas pelos administradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, J. N., Becker, J. F., & Quatrin, D. R. (2014). Competências individuais: Existe simetria entre as apresentadas por colaboradores e as requeridas pelos gestores. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 4(1), 36-50.

- Araújo, E. T., Moreira, M. A., Gomes, S. C., & Aquime, M. L. P. (2018). Fatores de Decisão de Carreira Durante a Graduação. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 8(2), 151-171.
- Arthur, M. B. (2014). The boundaryless career at 20: where do we stand, and where can we go?. *Career Development International*.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (70ª ed.). Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Career development international*.
- Behling, G., & Lenzi, F. C. (2019). Competências Empreendedoras e Comportamento Estratégico: um Estudo com Microempreendedores em um País Emergente. *BBR. Brazilian Business Review*, 16(3), 255-272.
- Brandão, H. P. (2009). Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível.
- Ching, H. Y., Silva, E. C., & Trentin, P. H. (2014). Formação por competência: experiência na estruturação do projeto pedagógico de um curso de Administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 15(4), 661-661.
- Correio, F. M. P., Correio, L. C. B., & Correio, A. P. (2018). Identidade, Planejamento e Resiliência: Um Estudo sobre Comprometimento de Carreira em Estudantes de Graduação em Administração. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 8(1), 61-73.
- Costa, L. V. (2013). Construção e validação de uma escala de percepção de sucesso na carreira. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 3(1), 2-19.
- Cordeiro, H. T. D., & Albuquerque, L. G. (2016). Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana no Brasil. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 6(2), 118-137.
- Dias Junior, C. M., Moreira, B. C. M., Stosick, E. Z., & Pereira, A. R. (2014). Desenvolvimento de competências do Administrador: um estudo em ambiente simulado. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38), 172-182.
- D'souza, M. F., & Lima, G. A. S. F. (2018). Escolha de Carreira: O 'Dark Triad' Revela Interesses de Estudantes de Contabilidade. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 12(1), 1-21.
- Faissal, R., Passos, A. E. V. M., De Mendonça, M. D. C. F., & De Almeida, W. M. D. C. (2015). *Atração e seleção de pessoas*. Editora FGV.
- FALK, J. A., PACÍFICO, B. C., & SILVA, A. P. F. D. (2012). Competências profissionais do administrador conforme o mercado de trabalho brasileiro. *Rio de Janeiro: CNEG*.
- Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS (2ª ed.)*. Bookman Editora.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 44-57.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(n.spe), 183-196.
- Godoy, A. S., & Antonello, C. S. (2009). Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do Curso de Administração de Empresas. *Revista de Ciências da Administração*, 11(23), 157-191.
- Godoy, A. S., Antonello, C. S., Bido, D. S., & Silva, D. (2009). O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. *Revista de Administração*, 44(3), 265-278.

- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 8-16.
- Kilimnik, Z. M., & Visentin, I. C. (2014). Evolução dos estudos internacionais sobre o tema carreira. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 4(2), 204-211.
- Lizote, S. A., & Verdinelli, M. A. (2014). Competências empreendedoras: um estudo com funcionários administrativos de uma empresa do ramo alimentício. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(1), 164-182.
- NASCIMENTO, M. D. L., & Alves, M. (2014). Competências do administrador: um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado. Rio de Janeiro: SEGeT.
- Nogueira, A. J. F. M., & Bastos, F. C. (2012). Formação em administração: o GAP de competências entre alunos e professores. *Revista de Gestão*, 19(2), 221-238.
- Nunes, S. C. (2010). O ensino em Administração: análise à luz da abordagem das competências. *Revista de Ciências da Administração*, 12(28), 198-223.
- Pacheco, A. S. V., & Moretto Neto, L. (2007). A contribuição do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para o desenvolvimento de Competências Empreendedoras. *Revista de Ciências da Administração*, 9(17), 150-171.
- Paiva, K. C. M., Ésther, A. B., & Mello, M. C. L. (2004). Formação de competências e interdisciplinaridade no ensino de administração: uma visão dos alunos. *Revista Gestão & Planejamento*, 1(10), 63-77.
- Pauli, J., Kilimnik, Z. M., Ruffatto, J., & Lazzarotto, J. (2017). Modelos de Carreira, Inclinações Profissionais e Satisfação com a Vida. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(1), 305-326.
- Rocha Junior, C. J. G., & Cabral, R. M. (2016). O Processo de Transição de Empreendimentos Rurais Tradicionais para as Agroindústrias Associativas no Estado de Pernambuco: Desafios para Construir Competências Empreendedoras. *Gestão & Regionalidade*, 32(94), 68-83.
- Rocha, D. D. S., Mello, S. C. B., Fonseca, S. M. M., França, I. F., & Fonseca, S. M. M. (2010). As competências empreendedoras no âmbito tecnológico como ativo estratégico da organização: um estudo baseado na teoria da vantagem de recursos. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 4(3), 90-102.
- Sá, P. F., Lemos, A. H. C., & Cavazotte, F. S. C. N. (2014). Expectativas de carreira na contemporaneidade: o que querem os jovens profissionais?. *Revista ADM.MADE*, 18(2), 8-27.
- Sant'ana, R. G. S., Sarsur, A. M., Nunes, S. C., & Caçado, V. (2017). Competências na Formação em Administração: Um Estudo em Curso de Graduação de Universidade Pública Brasileira. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(2), 479-504
- Schein, E. H. (1993). *Identidade profissional: como ajustar suas inclinações e opções de trabalho*. NBL Editora.
- Souza, D. L., Sousa, J. S., Corrêa, R. D. S., & Zambalde, A. L. (2014). A formação do administrador na perspectiva das competências individuais requeridas. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(4), 85-99
- Souza, D. L., & Zambalde, A. L. (2015). Desenvolvimento de competências e ambiente acadêmico: um estudo em cursos de Administração de Minas Gerais, Brasil. *Revista de Administração*, 50(3), 338-352.
- Souza, R. A., Ventura, R. C. M. O., & Soares, C. A. (2016). Identidade com a carreira: a perspectiva de acadêmicos em relação ao desenvolvimento da vida profissional. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 2(2), 90-105

Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., Fischer, A. L., Pimentel, J. E. A., da Silva, R. C., & de Amorim, W. A. C. (2011). Gestão de carreiras e crescimento profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12(1), 61-72.