

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. INOCENTI, Gustavo Demarchi. FEIJÓ, Breno Crespo. **Jornada do Consumidor On-line:** Um estudo de caso em uma marca de calçados voltada para o público feminino. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 4, p.139-160. TRI IV 2023. ISSN 1980-7031

COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR: UMA ANÁLISE COM EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA IES CONVENIADA À FGV

ADMINISTRATOR SKILLS: AN ANALYSIS WITH GRADUATES FROM THE ADMINISTRATION COURSE OF AN HEI AGREEMENT TO FGV

Michael Samir Dalfovo
E-mail: msdalfovo@gmail.com

Mirian Magnus Machado
e-mail: mirianmagnus@gmail.com

Heloisa Tschoecke
E-mail: helotschoecke@terra.com.br

Resumo:

A sociedade e o mercado de trabalho estão em constante evolução, exigindo que os profissionais de administração sejam flexíveis e estejam sempre se atualizando. As organizações procuram pessoas capacitadas e que se ajustam às mudanças, fazendo, assim, que o desenvolvimento de competências seja uma prioridade no processo de formação do profissional. Nesse sentido, as instituições de ensino superior têm um papel fundamental na formação de administradores competentes, aplicando estratégias de aprendizagem que proporcionem aos alunos o desenvolvimento das competências demandadas pelo mercado de trabalho. O presente artigo tem como objetivo identificar as competências do administrador na percepção de um empreendedor de sucesso de um curso de bacharelado em administração de uma IES conveniada à FGV. Para tanto, como teoria de base, foi utilizado o modelo de metacompetências profissionais de Cheetham e Chivers, as agrupam em comunicação, autodesenvolvimento, criatividade e análise e resolução de problemas. Os procedimentos metodológicos utilizados são pesquisa exploratória e qualitativa, através de entrevista com uma egressa do curso de administração conveniada FGV que atua no ramo de calçados de moda. Como resultado, notou-se a insuficiência no desenvolvimento da competência de comunicação durante a graduação em Administração.

Palavras-chave: Metacompetências. Administração. Ensino. Comunicação.

Abstract:

Society and the job market are constantly evolving, requiring management professionals to be flexible and always up-to-date. Organizations are looking for skilled people who can adjust to changes, making the development of competencies a priority in the professional training process. In this sense, higher education institutions have a fundamental role to play in training competent administrators, applying learning strategies that enable students to develop the skills demanded by the job market. The aim of this article is to identify the competencies of the administrator in the

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. INOCENTI, Gustavo Demarchi. FEIJÓ, Breno Crespo. **Jornada do Consumidor On-line: Um estudo de caso em uma marca de calçados voltada para o público feminino.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 4, p.139-160. TRI IV 2023. ISSN 1980-7031

perception of a successful entrepreneur on a bachelor's degree course in administration at an HEI affiliated with FGV. To this end, Cheetham and Chivers' model of professional metacompetencies was used as a base theory, grouping them into communication, self-development, creativity and problem analysis and resolution. The methodological procedures used are exploratory and qualitative research, through an interview with a graduate of the FGV business administration course who works in the fashion footwear industry. As a result, the insufficient development of communication skills during the undergraduate course in Business Administration was noted.

Keywords: *Meta competencies. Business Administration. Education. Communication.*

1 INTRODUÇÃO

Mudar os cenários sociais e de negócios gera uma discussão comum e saudável sobre a relevância e o propósito das escolas de administração na sociedade. O principal discurso foca na reflexão de que as instituições de ensino devem ajustar seus métodos para refletir em uma posição socialmente consciente e que equilibre o bem-estar humano com o lucro máximo nas organizações.

Um dos resultados dessa discussão é a necessidade das escolas de administração de ajustar a abordagem de ensino e pesquisa e a proposta de valor para os seus principais componentes: os negócios. As evidências sugerem que as instituições estão abraçando esta causa, e um efeito que é possível perceber é a alteração gradual da ementa dos cursos de administração, que estão evidenciando cada vez mais as soft skills do que as hard skills.

As soft skills são muito relevantes nos âmbitos tanto profissionais, quanto sociais. Considerando isto, os educadores e administradores possuem a missão de questionar se eles estão preparando os estudantes adequadamente para suas funções no futuro, ou ainda, se há um alinhamento entre o conhecimento, as habilidades e competências que os cursos superiores de administração estão oferecendo aos estudantes em relação ao que os empregadores buscam durante um processo seletivo.

As instituições de ensino superior que oferecem cursos de administração estão cientes da necessidade de inovação e, apesar de ser uma mudança lenta, estão se encarregando dessa renovação. Além de formar um aluno de gestão, é necessário também entregar um cidadão competente para a sociedade ao final da graduação. Junto com as competências técnicas, deverá ser incentivado o desenvolvimento das soft skills, ou habilidades interpessoais (como por exemplo, comunicação, resolução de conflitos, empatia, entre outros).

Os cursos de ensino superior da área de negócios possuem papel importante no mercado de trabalho. Afinal, esses cursos se dedicam a formar profissionais alinhados com as demandas profissionais atuais, e que estejam preparados para as necessidades futuras dessa área, além de atender a expectativa de empregabilidade dos estudantes. Souza, Frare e Beuren (2022) analisam em seu estudo a empregabilidade pela percepção dos estudantes da área de negócios, confrontando a maior parcela de artigos focados nesse assunto, que utilizam a percepção dos empregadores como base. Nesse contexto, o presente estudo possui sua contribuição com o objetivo de: Identificar as

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. INOCENTI, Gustavo Demarchi. FEIJÓ, Breno Crespo. **Jornada do Consumidor On-line: Um estudo de caso em uma marca de calçados voltada para o público feminino.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 4, p.139-160. TRI IV 2023. ISSN 1980-7031

competências do administrador na percepção de um empreendedor de sucesso de um curso de bacharelado em administração de uma IES conveniada à FGV.

O presente artigo está subdividido em capítulos. O presente capítulo contextualiza o tema proposto nesta introdução. O segundo capítulo trata o embasamento científico com os principais conceitos e achados na revisão da literatura. O terceiro capítulo trata os procedimentos metodológicos que embasaram a fase empírica desta pesquisa. O quinto capítulo norteia os resultados e achados na pesquisa de campo. As considerações finais apresentam como o objetivo foi alcançado, além de inferir sobre as limitações da pesquisa e sugestões de estudos futuros.

2 Competências desenvolvidas pelas IES

No que diz respeito ao panorama das mudanças profissionais, Medeiros e Oliveira (2009) destacam a importância da sociedade do conhecimento e o papel da educação, por meio das instituições educacionais, em contribuir para a formação de recursos humanos e cidadãos.

Ao discutir as responsabilidades das Instituições de Ensino Superior (IES), surge a compreensão de que, inicialmente, as universidades tinham como objetivo preparar novas gerações de acadêmicos, com foco na pesquisa disciplinar. No entanto, ao longo do tempo, a aspiração dos graduados mudou gradualmente para a carreira profissional, buscando oportunidades de emprego nas organizações, em detrimento da carreira acadêmica (SCHAEFER, 2009).

"A noção de 'competência' foi introduzida na educação em relação à formação de professores durante os anos 1990 e teve influência nas reformas educacionais de vários países europeus" (COE, 2009, p. 2).

Em resposta a esse questionamento, foi iniciado o processo de Bolonha, que visava criar uma Área de Educação Superior Europeia, com o objetivo de equiparar graus, diplomas, títulos universitários e currículos acadêmicos, além de adotar programas de formação contínua reconhecidos por todos os Estados membros. Esse processo tem raízes históricas no Tratado de Roma (1957), passou pelo Tratado de Maastricht (1992), acompanhou a criação da União Europeia e contou com a participação de instâncias transnacionais como a UNESCO, a OCDE e o Banco Mundial (DIAS SOBRINHO, 2005; ANTUNES, 2006; LIMA; AZEVEDO; CATANI, 2008). Após a assinatura da Declaração de Sorbonne em 1998, ministros de 29 países europeus subscreveram a Declaração de Bolonha em 1999, que atualmente é adotada por 45 países (DGES, 2013). O objetivo era criar "um espaço europeu de educação superior coerente, compatível, competitiva e atrativo para estudantes europeus e de países terceiros" até 2010 (LIMA; AZEVEDO; CATANI, 2008, p. 10).

Especificamente, o encontro de 2003, conhecido como Comunicado de Berlim, abordou algumas questões relacionadas ao sistema europeu de créditos, além de fornecer aos estudantes o Suplemento ao Diploma, um documento redigido em uma língua estrangeira amplamente difundida que descreve o programa de estudos e certifica, entre outros elementos, as chamadas "competências transversais" de cada aluno (LIMA; AZEVEDO; CATANI, 2008, p. 10). Portanto, destaca-se que,

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. INOCENTI, Gustavo Demarchi. FEIJÓ, Breno Crespo. **Jornada do Consumidor On-line**: Um estudo de caso em uma marca de calçados voltada para o público feminino. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 4, p.139-160. TRI IV 2023. ISSN 1980-7031

ao pensar nos avanços do sistema educacional, é coerente abordar as pretensões em relação às competências.

Com a intenção de preencher a lacuna entre o que é ensinado e o que é esperado pelas organizações, Solnet et al. (2009) assumiram a tarefa de desenvolver um modelo de introdução de competências a ser utilizado nos programas de estágio em educação de gestão hoteleira, com o objetivo de atender às necessidades de educadores, estudantes e do setor. Esse movimento expressa a preocupação em alinhar os desejos das organizações e dos alunos com o apoio profissional dos educadores.

O entendimento das competências educacionais, aquelas promovidas pelas instituições de ensino, tem seu embasamento na Resolução N° 4, de 13 de julho de 2005, que estabelece as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Administração (BRASIL, 2005). O artigo 4° desta resolução descreve oito competências e habilidades que o curso de graduação em Administração deve desenvolver para a formação profissional:

1. Reconhecer e definir problemas, encontrar soluções, pensar estrategicamente, introduzir mudanças no processo produtivo, atuar de forma preventiva, transferir e generalizar conhecimentos, e tomar decisões em diferentes níveis de complexidade.
2. Desenvolver habilidades de expressão e comunicação adequadas ao exercício profissional, incluindo negociação e comunicação interpessoal ou em grupos.
3. Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gestão.
4. Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para lidar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, além de se expressar de forma crítica e criativa diante de diferentes contextos organizacionais e sociais.
5. Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, desejo de aprender, abertura para mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do exercício profissional.
6. Desenvolver a capacidade de transferir conhecimentos da vida cotidiana e da experiência para o ambiente de trabalho e para seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, demonstrando adaptabilidade profissional.
7. Desenvolver a capacidade de elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.
8. Desenvolver a capacidade de realizar consultoria em gestão e administração, elaborar pareceres e realizar perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. INOCENTI, Gustavo Demarchi. FEIJÓ, Breno Crespo. **Jornada do Consumidor On-line: Um estudo de caso em uma marca de calçados voltada para o público feminino.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 4, p.139-160. TRI IV 2023. ISSN 1980-7031

Essas competências visam preparar os estudantes de Administração para atuarem de forma eficaz e responsável no ambiente profissional, enfrentando os desafios e demandas do campo de trabalho.

Para a Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, órgão vinculado ao Ministério da Educação (MEC), as competências mencionadas anteriormente devem ser incluídas no currículo profissional do Administrador. No entanto, "a definição de currículos baseados em competências requer uma opção conceitual em relação ao entendimento da competência como resultado da relação entre o mundo da aprendizagem e o mundo do trabalho" (AGUIAR; RIBEIRO, 2010, p. 374). Portanto, as instituições de ensino superior (IES) devem seguir as diretrizes propostas e também alinhar-se às competências exigidas pelas organizações.

Em uma perspectiva mais ampla, Pestana (2006, p. 34) afirma que "a educação profissional visa ao desenvolvimento de uma formação integral e ampliada, na qual haja articulação entre a dimensão profissional e a dimensão sociopolítica".

Ao discutir a noção de competência no campo educacional, Pestana identifica três conjuntos nos quais é possível identificar a composição da competência: conjunto de tarefas (saber fazer), conjunto de atributos (saber, saber fazer e saber ser) e conjunto estruturado holístico e integrado (experiências, conhecimentos, atitudes, valores e habilidades).

Situando essa noção na esfera educacional, Zabala e Arnau (2010) resumem os componentes das competências em três domínios relacionados aos campos do saber (conhecimento), do saber fazer (habilidade) e do saber ser (atitude). De forma semelhante, Fernandes, Mills e Fleury (2005) identificam na proposta pedagógica do curso de Enfermagem o aprender a aprender, que envolve o aprender a conhecer, o aprender a fazer, o aprender a conviver e o aprender a ser, ou seja, os quatro pilares da educação (DELORS, 1998).

No estudo de Godoy et al. (2005), que aborda as competências adquiridas durante a graduação, é apontado que o conceito de competências em educação requer um aprofundamento para melhor integrar as demandas por competências e sua efetivação em projetos pedagógicos. Além disso, os autores revelam que os estudos sobre o tema priorizam a opinião dos docentes e coordenadores, o que motivou a inclusão dos discentes em sua pesquisa, pois consideram fundamental avaliar as competências e habilidades que os alunos acreditam ter adquirido durante a graduação.

Existe uma clara pressão sobre as Instituições de Ensino Superior (IES) para melhor preparar seus alunos para o mundo do trabalho, promovendo a "empregabilidade" (SCHAEFER, 2009). A importância do ensino superior está aumentando na medida em que agrega esforços transnacionais, e seus impactos estão voltados para as IES, especialmente nos cursos de Administração. Esses cursos enfrentam o desafio de conciliar a educação e o desenvolvimento do profissional administrador, proporcionando a aprendizagem das competências necessárias para enfrentar os desafios encontrados em sua prática profissional (SILVA, 2008), ou seja, nas organizações.

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. INOCENTI, Gustavo Demarchi. FEIJÓ, Breno Crespo. **Jornada do Consumidor On-line: Um estudo de caso em uma marca de calçados voltada para o público feminino.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 4, p.139-160. TRI IV 2023. ISSN 1980-7031

2.1 MODELO DE CHEETHAM E CHIVERS

Cheetham e Chivers (1996) são autores relevantes quando se trata do desenvolvimento de metacompetências. Na época em que conduziram suas pesquisas, Cheetham atuava como consultor sênior de treinamento no departamento de Educação e Emprego do Reino Unido, enquanto Chivers era professor de Educação Continuada na Universidade de Sheffield, também no Reino Unido. Eles publicaram dois artigos seminais que abordavam o modelo de metacompetência profissional.

O modelo de metacompetências profissionais consiste em agrupar comunicação, autodesenvolvimento, criatividade e análise e resolução de problemas. Essas metacompetências formam uma área de interação em que potencializam o desenvolvimento de uma ou de todas elas. Por exemplo, ao desenvolver a comunicação, mediada pelas demais metacompetências, é possível desenvolver a criatividade ou todas as outras. Cheetham e Chivers entendem que as metacompetências estão além de outras competências, transcendendo-as e até envolvendo introspecção e autoanálise. Elas podem ampliar e reforçar outras competências ou serem importantes para sua aquisição. Essas metacompetências são aplicáveis a todas ou à maioria das profissões, uma vez que, devido à sua natureza, são fundamentais e transferíveis entre diferentes situações ou tarefas (Cheetham e Chivers, 1996, p. 24).

As metacompetências estão ligadas a quatro componentes principais: conhecimento/competência cognitiva, competência funcional, competência comportamental/pessoal e valores/competência ética. Segundo a interpretação de Godoy et al. (2009), esses componentes principais permeiam as metacompetências. No entanto, é mais do que isso, fica evidente que os componentes principais estão interligados ao campo das metacompetências e estão integrados, indicando que, apesar de possuírem características próprias, são interconectados e, em certa medida, mutuamente dependentes.

Cada componente principal do modelo de competências profissionais é tratado individualmente. Os resultados, sejam macro, micro ou parciais, podem ser observados pelo próprio profissional ou por outras pessoas. O modelo descrito demonstra a interação e interdependência entre as metacompetências, os componentes principais e seus constituintes, resultando em diferentes tipos de competência profissional, seja macro, micro ou parcial. Esse modelo também enfatiza a importância da reflexão sobre os resultados, levando em consideração as observações dos outros e as próprias ponderações, como um feedback que permite a evolução profissional. Portanto, o modelo oferece a possibilidade de reconhecer as metacompetências e promover a análise dos resultados visando a melhoria da competência profissional.

Outro resultado relevante do estudo de Cheetham e Chivers (1996, 1998) é a constatação de que muitas competências são adquiridas e mantidas por meio das experiências vividas nas atividades habituais, e que a aprendizagem ocorre no cotidiano, não se limitando apenas aos processos formais de educação. Esse contexto é importante para o presente estudo, pois revela a existência de aprendizagem e manutenção de competências nas rotinas organizacionais

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. INOCENTI, Gustavo Demarchi. FEIJÓ, Breno Crespo. **Jornada do Consumidor On-line: Um estudo de caso em uma marca de calçados voltada para o público feminino.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 4, p.139-160. TRI IV 2023. ISSN 1980-7031

(aprendizagem informal), evidenciando a proximidade e a oportunidade de desenvolver as metacompetências profissionais e a necessidade de que o egresso deva refletir sobre o que realmente obteve de contribuições a partir de seus estudos no ensino superior (aprendizagem formal).

Observa-se que as metacompetências englobam diversas competências e estão relacionadas a termos como transversalidade e multiplicidade. Devido à sua amplitude, elas abrangem diferentes qualidades, como habilidades intelectuais, conhecimentos e até traços de personalidade, atitudes de trabalho e competências sociais, o que permite ou até mesmo exige uma variedade de metodologias para sua aprendizagem.

2.2 COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR

A preocupação com a efetividade dos programas de educação e desenvolvimento levou ao estudo da aprendizagem gerencial, questionando se esses programas realmente ensinam o que os gerentes precisam saber (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004, p. 8). Além disso, busca-se reduzir a lacuna entre a teoria e a prática gerencial, aproximando o contexto tradicional da educação formal em sala de aula com a aprendizagem informal do dia a dia dos executivos.

Percebe-se a natureza dinâmica e plural da aprendizagem gerencial, que permeia o contexto organizacional, social e os ambientes formais e informais nos quais os indivíduos estão inseridos (ANTONELLO, 2004). Como é um tipo de aprendizagem ligada ao indivíduo, este não aprende apenas em momentos e locais específicos, mas de forma contínua e em diversos ambientes. A aprendizagem gerencial é inerente ao indivíduo e é constituída pelas circunstâncias vivenciadas em sua vida (BITENCOURT, 2005).

A questão envolve o indivíduo e como ele aprende no contexto da prática gerencial, ou seja, no ambiente de trabalho. A aprendizagem gerencial é "o estudo do gerenciamento dos processos de aprendizagem, especialmente aqueles que contribuem para a prática do gerenciamento, incluindo a educação e o desenvolvimento gerenciais" (FOX, 1997, p. 34-35). A educação gerencial está relacionada à educação formal, presente nos currículos dos cursos de Administração. Já o desenvolvimento gerencial está associado à prática profissional, contribuindo para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos pessoais (SILVA; ALBERTON; VERDINELLI, 2007).

O desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, tanto técnicas, humanas quanto conceituais, e um maior conhecimento de si mesmo estão intrinsecamente ligados à aprendizagem gerencial (SILVA, 2008, p.35). Essa conexão pode ser observada na tríade CHA (conhecimento, habilidade e atitude), que especifica o sentido de competências, e também na ênfase dada ao indivíduo como figura central de uma profissão. Essa perspectiva é compartilhada por Bitencourt (2005), que indica que a aprendizagem gerencial é um processo relevante para o indivíduo e abrange o conteúdo das várias esferas de sua vida.

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. INOCENTI, Gustavo Demarchi. FEIJÓ, Breno Crespo. **Jornada do Consumidor On-line: Um estudo de caso em uma marca de calçados voltada para o público feminino.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 4, p.139-160. TRI IV 2023. ISSN 1980-7031

É evidente que no mundo da prática gerencial, o dia a dia do trabalho também integra a aprendizagem gerencial, e deve ser entendido como a conexão entre as duas dimensões, ou seja, o indivíduo exercendo sua vida profissional cotidianamente, aplicando suas competências e refletindo sobre o aprendizado informal do desenvolvimento gerencial e o aprendizado formal por meio da educação gerencial.

Quadro 01: Estudos Correlatos e Formação das Variáveis que compõem o Tema **Formação de Competências do administrador**

| Autores | Objetivo | Segmento | Itens |
|---|--|--|---|
| D'Souza, Bement e Cory (2022) | Abordar sobre as competências associadas à integração multifuncional, onde acredita-se que as lacunas de competências existem, mas não foram identificadas ainda. | 160 estudantes de administração e 160 recrutadores | Caracterizar e avaliar competências em três dimensões: - Colaboração inter-funcional; - Coordenação inter-funcional; - Comunicação inter-funcional. |
| Koponen, Heikkilä, Karhapää, Ikonen e Hiltunen (2022) | Examinar as percepções dos <i>millenials</i> estudantes de negócios sobre a competência necessária para os líderes na era digital do futuro. | Estudantes de administração | Competências necessárias para os líderes na era digital, tais quais: - Dimensão da humanidade; - Dimensão da comunicação; - Dimensão do trabalho remoto; - Dimensão técnica e digital; - Dimensão da visão de negócio. |
| Ayres e Cavalcanti (2019) | Examinar se, e como, os estudantes percebem o uso de metodologias ágeis na Educação em Gestão Empresarial contribuindo para o desenvolvimento das suas competências profissionais. | Instituição de Ensino Superior | Estudantes adquirem competências em três dimensões: - Competências básicas; - Competências sociais; - Competências para resolução de problemas. |

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. INOCENTI, Gustavo Demarchi. FEIJÓ, Breno Crespo. **Jornada do Consumidor On-line: Um estudo de caso em uma marca de calçados voltada para o público feminino.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 4, p.139-160. TRI IV 2023. ISSN 1980-7031

| | | | |
|--|--|---|--|
| Gimenez, Aranha, Rolim e Neves (2020) | investigar se existe um alinhamento entre as competências desenvolvidas no ensino e na aprendizagem as inovações das escolas de administração no Brasil e as competências do administrador do século XXI exigido pelos empregadores e pela sociedade | Estudos de caso de 23 vencedores do prêmio ANGRAD de inovação | Os estudos de caso representam os esforços das escolas de administração para se alinharem com as atuais exigências sociais. |
| Gresch e Rawls (2017) | examinar os estudantes durante um jogo de simulação de negócios, identificando os cursos que mais foram úteis na preparação dos estudantes e as competências interpessoais de maior destaque quando trabalhado com colegas de equipe | Estudantes de administração | identificar o impacto da simulação na compreensão dos estudantes sobre as disciplinas empresariais e formação adicional de competências interpessoais desejada pelos estudantes. |
| Sant'ana, Sarsur, Nunes e Cançado (2017) | Analisar como foram inseridas as competências no projeto didático-pedagógico e no processo de formação dos alunos do Curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Minas Gerais. | Alunos graduação em administração UFJF, diretor da faculdade de administração | processo de ensino-aprendizagem, considerando-se a formação com base em competências |
| Dias Junior, Moreira, Stosick e Pereira (2013) | Utilizar a simulação em ambiente virtual, dentro do contexto acadêmico de graduação, onde alunos são experimentados no exercício de tomada de decisões | Turma de 32 alunos do curso de graduação da UFSC | Contribuição da simulação no desenvolvimento dos elementos formadores das competências essenciais do administrador |

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. INOCENTI, Gustavo Demarchi. FEIJÓ, Breno Crespo. **Jornada do Consumidor On-line: Um estudo de caso em uma marca de calçados voltada para o público feminino.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 4, p.139-160. TRI IV 2023. ISSN 1980-7031

| | | | |
|------------------------------|---|--|--|
| Souza, Frare e Beuren (2022) | analisar a influência da autoeficácia acadêmica e habilidades técnicas na empregabilidade percebida de estudantes de graduação da área de negócios. | estudantes de graduação da área de negócios (Administração e Ciências Contábeis) | influência positiva e significativa da autoeficácia acadêmica nas habilidades técnicas e dessa última na empregabilidade percebida. |
| Zambarda e Poli (2020) | elaborar descritores que possibilitem a avaliação do nível de desenvolvimento das oito competências estabelecidas pelas DCNs nos estudantes de administração. | Estudantes de administração | elaboração de um instrumento, com 33 descritores, validado pelos especialistas, que possibilita aos gestores acadêmicos a avaliação do processo de formação no curso de graduação em Administração. |
| Silva e Alves (2018) | comparar se as abordagens teóricas e práticas vivenciadas na universidade correspondem às exigidas pelo mercado de trabalho | alunos e ex-alunos do curso de administração da Universidade Estadual de Goiás | O profissional de administração do curso estudado deve ultrapassar as limitações da sala de aula e buscar alternativas de conhecimentos para alinhar suas capacidades acadêmicas às exigências do meio organizacional. |

Fonte: Construído a partir da revisão da literatura (2023).

Estudos sobre a educação superior indicam que as instituições estão se esforçando para preparar os estudantes com um currículo voltado às necessidades das organizações no futuro. Entretanto, não é nenhuma surpresa que os educadores sejam quase unânimes quando questionados sobre suas autoavaliações positivas sobre o que estão fazendo para preparar esses estudantes para o ambiente de trabalho. D'Souza, Bement e Cory (2022) apresentam em seu artigo a percepção dos estudantes, que acreditam que esses esforços poderiam ser melhores, e também dos empregadores, onde apenas 11% dos entrevistados concordam que as instituições estão preparando-os adequadamente.

Uma área de interesse que podemos evidenciar, é a adequação da integração multifuncional de habilidades desenvolvidas nos cursos de administração. A integração multifuncional é um conceito multidimensional definido como um processo contínuo de colaboração, coordenação e comunicação em que cada função trabalha para maximizar as entregas da companhia e também a troca com os seus parceiros externos (D'SOUZA; BEMENT; CORY, 2022)

Muitas organizações vêm substituindo processos em fragmentos para operações conectadas entre as áreas, com o propósito de colher os benefícios da integração funcional das áreas como marketing, logística e sistemas. Os impulsionadores da integração também sofreram impacto

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. INOCENTI, Gustavo Demarchi. FEIJÓ, Breno Crespo. **Jornada do Consumidor On-line: Um estudo de caso em uma marca de calçados voltada para o público feminino.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 4, p.139-160. TRI IV 2023. ISSN 1980-7031

com as mudanças no contexto de negócios. Por exemplo, os gerentes antigamente eram responsáveis por implementar as integrações, e hoje em dia, as organizações esperam que os funcionários sejam motivados a trabalhar com processos integrados entre áreas e nos mais diversos níveis das companhias. Isto aumentou o foco em integrações multifuncionais nos níveis mais baixos das organizações.

Os cursos de negócios da atualidade utilizam técnicas pedagógicas desenvolvidas para atender às necessidades das organizações altamente burocráticas. A ausência da integração curricular foi identificada como uma deficiência significativa nas revisões das ementas dos cursos foi a atenção dos responsáveis pela ementa do curso de administração está majoritariamente baseada na ausência da integração das disciplinas base do curso e a insuficiência na abordagem e desenvolvimento das soft skills.

Na atualidade, podemos perceber uma revolução no modo como trabalhamos e lideramos as pessoas, principalmente após a pandemia de COVID-19, que impôs inovações nas organizações de maneira intensa e rápida, como por exemplo o modelo de trabalho remoto e/ou híbrido. Novas estratégias tiveram que ser desenvolvidas para que as companhias pudessem se relacionar com os colaboradores em um período sensível.

Visto as ferramentas digitais adotadas e que acabaram afetando a comunicação, Koponen, Heikkilä, Karhapää, Ikonen e Hiltunen (2022) abordam em seu estudo a percepção dos líderes sobre as competências nesta era de rápida disseminação da informação, com modelos de comunicação distintos e mudanças tecnológicas constantes. Além do processo de digitalização, é necessário comentar ainda sobre os outros fatores que irão moldar o futuro da sociedade: o confronto de gerações e a diversidade.

Muitas empresas ainda estão tentando se adequar ao fato de haver quatro gerações (baby boomers, geração X, millenials e a geração Z) atuando simultaneamente no mercado de trabalho e como isso representa um desafio para elas, pois, por se tratar de um retrato da atualidade, não há muitos estudos disponíveis que possam servir como embasamento em como gerir essas equipes.

Autores estão debatendo sobre de que modo os millenials irão revolucionar as práticas no ambiente de trabalho e como será desafiador enfrentá-las, principalmente quando os gestores fazem parte de uma geração distinta. Em sua tese, Koponen, Heikkilä, Karhapää, Ikonen e Hiltunen (2022) concentram suas observações nos millenials, justamente por estes serem representados atualmente apenas por fontes populares ou comerciais, não sendo baseados em estudos empíricos.

Apesar de existir estudos prévios sobre as competências dos líderes na era digital, não há uma estrutura de liderança que cubra todas as competências listadas na literatura. Os estudos que listam todas essas competências, em sua maioria, não consideram o fator da era digital e seu impacto nas lideranças, muito menos na perspectiva dos millenials futuros gestores.

Ao examinar as percepções dos millenials em relação às competências necessárias para os líderes do futuro, é possível observar as diferenças com as gerações anteriores, afirmam Koponen, Heikkilä, Karhapää, Ikonen e Hiltunen (2022). A relação próxima dos millenials com a tecnologia é evidente, assim como a flexibilidade e aceitação das evoluções tecnológicas. Consequentemente, eles tendem a ser menos tolerantes ao tédio e tendem a buscar mudanças, independência e autonomia, e apresentam altos níveis de confiança em eles mesmos e nos seus pares.

A autoeficácia acadêmica é citada como um recurso principal para estimular a empregabilidade. O conceito de autoeficácia acadêmica está relacionado à organização e execução de certos atos a fim de atingir realizações no processo de aprendizagem. Porém, Souza, Frare e

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. INOCENTI, Gustavo Demarchi. FEIJÓ, Breno Crespo. **Jornada do Consumidor On-line: Um estudo de caso em uma marca de calçados voltada para o público feminino.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 4, p.139-160. TRI IV 2023. ISSN 1980-7031

Beuren (2022) afirmam que há uma relação entre este conceito e a empregabilidade percebida com o crescimento de variáveis intervenientes no processo. Sendo assim, os autores estudaram as habilidades técnicas como mediadoras na aplicação do conhecimento em assuntos pertinentes à área de negócios.

Conforme indícios, a autoeficácia acadêmica se mostra favorável aos estudantes, uma vez que ela promove o desenvolvimento das habilidades técnicas e afeta a probabilidade de empregabilidade do estudante. No início, Souza, Frare e Beuren (2022) analisaram a lacuna da autoeficácia acadêmica quando esta possui um vínculo indireto na empregabilidade percebida, através do processo de evolução das habilidades técnicas. Como objetivo secundário, são verificadas as percepções dos estudantes de diferentes cursos da área de negócios com a intenção de encontrar distinções entre eles.

A autoeficácia acadêmica é próspera em vários contextos, por isso podem ser adaptadas a novas circunstâncias. A exemplo dos cenários econômico e social da modernidade, os quais geram novas oportunidades de carreira e, conseqüentemente, novas habilidades são impostas aos trabalhadores pelas organizações. O envolvimento das habilidades específicas das pessoas no mercado de trabalho guia o estudo de Souza, Frare e Beuren (2022) à investigação da essência dos indivíduos e à associação com a empregabilidade.

O estudo de Souza, Frare e Beuren (2022) destaca a importância das atualizações nos currículos acadêmicos em alinhamento com as expectativas dos empregadores, apresentando as evidências favoráveis à autoeficácia acadêmica em relação à empregabilidade percebida, com a utilização das habilidades técnicas como mediadoras. O artigo contribuiu com a literatura ao indicar que a autoeficácia é fundamental para o fomento das habilidades técnicas dentro da ementa dos cursos de negócios, e que mesmo não havendo um vínculo direto, reforça a empregabilidade percebida.

As instituições de ensino superior contemporâneas ainda tendem a seguir o modelo de ensino baseado em características da sociedade industrial, com o objetivo de formar trabalhadores em massa. Esse padrão está desviado da realidade da maioria das organizações, que sofreram o impacto político, social e econômico causado pela revolução digital;

Em sua pesquisa, Gimenez, Aranha, Rolim e Neves (2020), dedicaram-se a investigar se as competências ensinadas em sala de aula estão alinhadas com a demanda do mercado de trabalho no século 21. Para tal, iniciaram estudando a atualização das tendências de ensino nas instituições de ensino superior e listando as competências consideradas essenciais pelos cidadãos brasileiros e profissionais que irão atuar em um cenário socioeconômico complexo e de incertezas, além de considerar também a expectativa de vida aumentada para 80 anos no país.

Em 2015, 124.986 estudantes de administração se formaram no Brasil, passando este a ser o curso com o maior número de graduados no país, de acordo com a instituição Anísio Teixeira. Com o passar dos anos, essa posição continua, mesmo com cenários de crise econômica. É visível que a maneira como as instituições de ensino superior tratam sobre o formato de ensino para esse grande número de estudantes irá impactar drasticamente na qualidade dos cursos de administração no país e também no desenvolvimento econômico através das décadas.

As Diretrizes Curriculares do Curso de Administração (DCNs), instituídas pela Resolução nº 004/2005, apresentam oito habilidades e competências necessárias no desenvolvimento do aluno de administração. Essas habilidades e competências se tornaram fundamentais para estipular o

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. INOCENTI, Gustavo Demarchi. FEIJÓ, Breno Crespo. **Jornada do Consumidor On-line: Um estudo de caso em uma marca de calçados voltada para o público feminino.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 4, p.139-160. TRI IV 2023. ISSN 1980-7031

conteúdo da matriz curricular do curso de administração, sendo então dever da instituição trazer estes assuntos à tona durante a graduação.

A publicação dessa resolução mudou a forma como as instituições de ensino superior lidam com os conteúdos em sala de aula. Antes, os conteúdos eram apresentados sequencialmente, sustentado por um currículo pré-determinado, e posteriormente à publicação, usufruindo do método de desenvolvimento de competências, vinculados à três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. Portanto, pode-se dizer que a competência é a associação dos conhecimentos, habilidades e atitudes dentro de um contexto.

Com o propósito de manter a qualidade do aprendizado, é necessário avaliar se as competências estão sendo abordadas de maneira adequada e em conformidade com as demandas do mercado de trabalho. É indispensável a aplicação de métricas para mensurar as competências e analisar a percepção do ponto de vista do estudante e também dos profissionais atuantes.

Para que um curso de ensino superior seja planejado e executado, há um percurso longo e complexo, iniciando-se pelo esboço do projeto pedagógico e seguindo para a estrutura ofertada na instituição, envolvendo recursos físicos e inclusive, humanos. Além disso, existe a responsabilidade que caberá à instituição de formar profissionais e atender às expectativas dos estudantes e do mercado de trabalho. Por esse motivo, torna-se imprescindível a adoção de métricas para avaliar a formação dos estudantes, principalmente em relação às competências estabelecidas nas DCNs.

Zambarda e Poli (2020) objetivam, com o seu estudo, criar um guia de descritores para as oito competências das DCNs do curso de administração, com a finalidade de medir o nível de absorção dos conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades/atitudes dos alunos durante o curso. Esse estudo irá contribuir com a avaliação do curso e a qualidade do ensino ofertada pelas instituições.

Ainda, Zambarda e Poli (2020) puderam analisar durante a pesquisa os demais estudos publicados no Brasil sobre o tema de mensuração de competências, que apesar de possuir um volume alto, poucos partem do estabelecimento das oito competências citadas na resolução e conseguiram propor os descritores fundamentais para avaliação do ensino. O estudo de Zambarda e Poli (2020) contribuiu com a gestão acadêmica dos cursos, visto que com os resultados é possível identificar forças e fraquezas no desenvolvimento de competências nas instituições de ensino e ainda, desenvolver estratégias para aperfeiçoá-las.

É possível afirmar que o conceito de competência está presente na administração desde o início dos seus estudos, porém, apenas no início dos anos 70 que este conceito começou a se destacar. Conhecido como um conceito plural, a ideia de competência começou a ser aplicado em discussões sobre conhecimento, habilidades e comportamentos que os trabalhadores devem possuir. As competências começaram a ser tratadas como um elemento essencial na qualificação do administrador e um garantidor de empregabilidade.

Entretanto, é possível observar uma falha no desenvolvimento de competências, uma vez que a falta de profissionais qualificados é um dos motivos pelos quais o Brasil possui uma alta taxa de desemprego, principalmente entre os mais jovens (entre 18 e 24 anos). Nessa faixa etária, a taxa de desemprego chegou a 41,8% em 2019. Devido a isso, a pressão do mercado de trabalho, e também da sociedade, frente às instituições de ensino superior aumentou, a fim de garantir que os estudantes adquiram as competências necessárias para obter sucesso na carreira.

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. INOCENTI, Gustavo Demarchi. FEIJÓ, Breno Crespo. **Jornada do Consumidor On-line: Um estudo de caso em uma marca de calçados voltada para o público feminino.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 4, p.139-160. TRI IV 2023. ISSN 1980-7031

Para desenvolver o complexo leque de competências necessários para os profissionais de administração, a implementação de métodos de aprendizagem ativos é considerada adequada, uma vez que se baseiam na problematização de casos reais Ayres e Cavalcanti (2019). As competências, na administração, são consideradas garantidores de qualidade na gestão. Uma das características mais presentes na discussão sobre as competências dos administradores é o foco nas habilidades mais subjetivas e menos técnicas, uma vez que o objetivo é gerar profissionais qualificados, criativos, versáteis autocríticos e adaptáveis.

A existência de reguladores, como a matriz curricular do curso de administração no Brasil, auxilia essa questão, uma vez que devem ser reformulados os conteúdos ensinados e as metodologias em sala de aula nas instituições de ensino superior. Devido à relevância e à contemporaneidade do assunto, não há consenso na literatura e nos estudos empíricos que suporte a tese da adoção de métodos ágeis na educação e aprendizagem no ensino superior que permita o desenvolvimento das competências individuais necessárias para a formação de profissionais da administração qualificados.

As mudanças na sociedade afetam diretamente os profissionais e as demandas das organizações, visto que surgem novas necessidades de aprendizado e adaptação a todo instante. A tecnologia e o modo como trabalhamos está evoluindo e essas alterações precisam ser acompanhadas pelas gerações que estão atuando e também as que estão adentrando no mercado de trabalho.

Possuindo as habilidades e competências necessárias, o administrador precisa aplicar seus conhecimentos, independente do cenário vivenciado, a fim de garantir a o crescimento da organização, eliminando qualquer indício nocivo em sua administração. Considerando isto, Silva e Alves (2018) questionam em seu artigo se os estudantes de uma instituição de ensino consideram que o curso está alinhado com as necessidades do mercado para a sua formação, visando contribuir com a adequação da ementa do curso.

Silva e Alves (2018) comparam as abordagens teóricas e práticas da instituição de ensino com as exigências do mercado de trabalho, discutindo sobre a relevância em desenvolver habilidades e competências que atendam às necessidades das organizações.

Na etapa final dos cursos de ensino superior, o aluno é incentivado a participar de atividades práticas, como simulações, projetos, apresentações, mas também de exames objetivos que costumam fazer a ligação da disciplina que ele está cursando com conceitos que foram apresentados previamente, no início do curso, a fim de formar uma base para resolução de problemas e criação de estratégias (Gresch; Rawls, 2017).

Além das atividades citadas acima, o estudante é conduzido ao trabalho final e mais significativo da vida acadêmica, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Este tem como objetivo conectar os conteúdos tratados ao longo do curso para solucionar um problema delimitado à área de estudo do aluno, além de proporcionar engajamento do estudante com o campo de atuação da sua formação, visto que é possível aplicar o conhecimento adquirido ao longo dos semestres em casos práticos e ainda desenvolver soft skills.

Gresch e Rawls (2017) afirmam que as atividades desenvolvidas no final do curso proporcionam ao estudante a prática da comunicação e do pensamento crítico. Por se tratar de um trabalho extenso, o aluno dedica-se a documentar ações e reações envolvendo a pesquisa e por isso deve estar preparado para inúmeros rascunhos e melhorias a serem executadas ao longo do processo.

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. INOCENTI, Gustavo Demarchi. FEIJÓ, Breno Crespo. **Jornada do Consumidor On-line: Um estudo de caso em uma marca de calçados voltada para o público feminino.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 4, p.139-160. TRI IV 2023. ISSN 1980-7031

Atentando-se à necessidade de reformulação dos currículos das IES, Sant'ana, Sarsur, Nunes e Cançado (2017) apresentam a resolução nº4, de 13 de julho de 2005, do Conselho Nacional de Educação (CNE), que determina as competências e habilidades do futuro para que sejam desenvolvidas pelos profissionais de administração a fim de atender as exigências do mercado de trabalho no futuro.

Em consequência das atualizações constantes do mercado de trabalho, as ementas dos cursos de Administração deixaram de abordar apenas sobre as habilidades requeridas nas carreiras e passaram a se dedicar à capacitação do estudante quanto às competências necessárias para que o indivíduo possa fazer parte da sociedade ativamente.

O trabalho de Sant'ana, Sarsur, Nunes e Cançado (2017) abordou sobre a inserção das competências nos currículos das IES, durante o processo de formação dos alunos do curso de administração. Foram apresentados dados do Censo da Educação Superior de 2009, no qual indicava a graduação de administração como o curso com maior número de matrículas no país. A partir de 2010, o curso de administração foi consolidado levando em consideração a área geral do conhecimento, formando, portanto, a categoria Ciências Sociais, Negócios e Direito.

O avanço tecnológico dos últimos anos permite ao indivíduo adentrar em um mundo com oportunidades e experiências nunca antes vivenciadas. As áreas de computação, telecomunicações e tecnologias da informação são os principais responsáveis por tantas evoluções, e estas estão cada vez mais presentes no mundo corporativo e também nas salas de aula.

A necessidade de reformulação dos processos de ensino e de aprendizagem vêm se tornando cada vez mais evidentes, inclusive na percepção das próprias instituições de ensino. Devido à instantaneidade das informações, da evolução tecnológica e de novos modelos de trabalho emergentes, as aulas tradicionais já não são o suficiente para formar um estudante preparado para atuar no mercado de trabalho.

Os cursos da área de negócios são alvos ainda mais fortes dessa necessidade de mudanças, devido à sua alta proporção teórica. As instituições de ensino, por sua natureza, possuem um afastamento da realidade do mercado de trabalho em relação a o que é ensinado em sala de aula, deixando de lado habilidades e competências importantes para a carreira e para o futuro como cidadão.

Dias Junior, Moreira, Stosick e Pereira (2013) sugerem que o uso de jogos como estratégia de ensino são ferramentas capazes de impulsionar o interesse do aluno, possibilitando o aprendizado ativo e maior absorção do conhecimento, além disso, são responsáveis pelo aperfeiçoamento na tomada de decisões, desenvolvimento cognitivo e estimulação da criatividade dos estudantes. Em seu estudo, buscam analisar a percepção dos estudantes de administração sobre os benefícios da simulação em sala de aula e as habilidades e competências desenvolvidas na atividade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste item são apresentados os aspectos metodológicos que nortearam a fase prática desta pesquisa. Na sequência explana-se sobre a modalidade da pesquisa adotada, a abordagem, bem como o método e instrumento de coleta dos dados.

O objetivo metodológico selecionado para esse estudo foi a pesquisa exploratória.

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. INOCENTI, Gustavo Demarchi. FEIJÓ, Breno Crespo. **Jornada do Consumidor On-line: Um estudo de caso em uma marca de calçados voltada para o público feminino.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 4, p.139-160. TRI IV 2023. ISSN 1980-7031

A pesquisa exploratória apresenta maior familiaridade com o problema a ser analisado durante o trabalho de conclusão de curso, e tem como objetivo tornar o tema mais compreensível. A coleta de dados nesse tipo de pesquisa normalmente envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que possuem vivência em relação ao assunto ou análise de exemplos que facilitem o entendimento. Por não se ter uma definição clara sobre o assunto discutido, este tipo de pesquisa é o mais utilizado em trabalhos acadêmicos (GIL, 2022).

O procedimento de investigação para esta pesquisa tem caráter qualitativo. Segundo Gil (2019), as pesquisas qualitativas são reconhecidas como aquelas que utilizam dados qualitativos a fim de analisar as experiências das pessoas envolvendo o assunto delimitado na pesquisa, sob suas próprias perspectivas.

Para seleção da fase empírica do estudo, balizada pelo método de coleta “entrevista”. Para Gil (2019), a entrevista caracteriza-se como uma das formas mais tradicionais para coleta de dados, pois é utilizada para obter uma diversidade de informações através de interações sociais, visto que o pesquisador interage com o entrevistado através de perguntas para coletar os dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa.

A amostra utilizada para esta pesquisa é do tipo “não probabilística por julgamento”, onde o pesquisador utiliza do seu julgamento para eleger as melhores fontes de informações na população. A escolha para compor a amostra depende, em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador em campo. (MATTAR, 1996).

Obeve-se a participação de uma empreendedora, egressa do curso de administração conveniada FGV que atua no ramo de calçados de moda. O critério de escolha da respondente se deu por ser uma IES em que era conveniada de uma marca legitimada pelo mercado em vários índices e rankings de qualidade “exemplo ENADE, Guia de Faculdades, entre outros”, bem como a escolha do Egresso que já passou pela graduação e está atuando em como dirigente proprietária de um negócio há mais de um ano de mercado e que possuam condições de balizar seus aprendizados com as experiências e desafios profissionais em termos de competências. Como forma de garantir e preservar a identidade das instituições e do indivíduo da pesquisa, os nomes da empresa e da proprietária foram disfarçados. O campo de observação foi então um egresso do curso de Administração de uma IES conveniada à FGV. Dessa forma, o critério de seleção da amostra foi fundamentado principalmente na inferência dos pesquisadores ao identificarem uma relação significativa com as contribuições apresentadas na revisão de literatura deste estudo.

A análise dos dados ocorreu por meio da “análise de conteúdo”. Conforme exposto por Gil (2019), esse procedimento era utilizado inicialmente para descrever de forma objetiva, sistemática o conteúdo das comunicações. Entretanto, passou a ser utilizada também em pesquisas de natureza qualitativa, analisando não somente o conteúdo da interação, mas a maneira como ela ocorre (imagens, sons e também o contexto social econômico). A análise de conteúdo permite fazer deduções sobre a sociedade e a cultura onde as comunicações se manifestam.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Para composição das competências do empreendedor, adotou-se o modelo estruturado pela fundamentação teórica pretendida por Cheetham e Chivers (1996) em comunicação, autodesenvolvimento, criatividade e análise e resolução de problemas.

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. INOCENTI, Gustavo Demarchi. FEIJÓ, Breno Crespo. **Jornada do Consumidor On-line**: Um estudo de caso em uma marca de calçados voltada para o público feminino. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 4, p.139-160. TRI IV 2023. ISSN 1980-7031

Dessa forma, foi solicitado à egressa que refletisse sobre essas competências e quanto a sua dependência de trajetória os momentos que foram significativos para contribuição de sua formação e perfil de gestão.

Quadro 02 – Análise das metacompetências

| Metacompetência | Tipo de Aprendizagem | Experiência |
|----------------------------------|---------------------------------------|---|
| Criatividade | Aprender a conhecer (Conhecimento) | Disciplina: Marketing Professor: não lembra Conteúdo: Plano de marketing Experiência: interdisciplinar Mercado: dia a dia, para atrair novos clientes |
| Análise e Resolução de Problemas | Aprender a Fazer (Funcional) | Disciplina: Produção Professor: Norberto Conteúdo: Gestão da fila Experiência: exercícios em aula Mercado: reforço com compras e entregas |
| Autodesenvolvimento | Comportamental | Disciplina: TCC Professor: Samir Conteúdo: Stakeholders Experiência: TCC Mercado: não tive |
| Comunicação | Valores e Ética | Não identificada situação específica que marcou. |

Essas metacompetências formam uma área de interação em que potencializam o desenvolvimento de uma ou de todas elas.

O autodesenvolvimento é uma parte importante da experiência universitária, especialmente para estudantes de administração. Durante a faculdade, os alunos têm a oportunidade de desenvolver habilidades de liderança, pensamento crítico e análise de mercado. A formação versátil do administrador permite a atuação em praticamente todos os setores da economia, o que pode ser uma vantagem competitiva no mercado de trabalho.

É importante ressaltar que o autodesenvolvimento não se limita ao ambiente acadêmico, mas deve ser um processo contínuo ao longo da carreira profissional. A entrevistada relatou que busca constantemente se atualizar sobre o conhecimento técnico necessário para o ambiente no

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. INOCENTI, Gustavo Demarchi. FEIJÓ, Breno Crespo. **Jornada do Consumidor On-line: Um estudo de caso em uma marca de calçados voltada para o público feminino.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 4, p.139-160. TRI IV 2023. ISSN 1980-7031

qual a sua empresa está inserida, mas também tenta aperfeiçoar as suas soft skills, pois elas garantem o sucesso na gestão de pessoas, na atuação no mercado e no próprio controle emocional.

A competência de criatividade, segundo a entrevistada, foi desenvolvida principalmente durante a confecção de planos de marketing. Durante o processo de criação de um plano de marketing, os alunos são incentivados a pensar fora da caixa e a encontrar soluções inovadoras para problemas de negócios. Eles aprendem a identificar as necessidades dos clientes, a avaliar a concorrência e a criar estratégias de marketing eficazes. Esse tipo de trabalho ajudou muito a entrevistada ao longo da sua carreira, criando uma marca forte na sua região e também online.

Além dos pontos mencionados acima, durante a criação do plano de marketing, os alunos têm a oportunidade de trabalhar em equipe e aprimorar suas habilidades de comunicação e apresentação (como pontuado pela entrevistada quando questionada sobre a competência de comunicação). Essas habilidades são valiosas em qualquer carreira e ajudam os alunos a se destacar no mercado de trabalho.

A análise e resolução de problemas é uma habilidade fundamental para estudantes de administração. Durante a faculdade, os alunos aprendem a identificar problemas de negócios, avaliar alternativas e tomar decisões assertivas. Além disso, os alunos têm a oportunidade de aprender técnicas de análise de dados, como a análise SWOT e a análise de mercado. O processo de análise e resolução de problemas requer desenvolvimento contínuo e deve ser aplicado em todas as áreas da vida profissional.

Na empresa da entrevistada, os produtos são produzidos por terceiros, portanto é necessário o planejamento da demanda previamente. Caso haja algum problema no prazo de entrega dos produtos, o estoque fica comprometido e pode afetar as vendas. A entrevistada relatou que já ocorreram esses tipos de imprevistos, e que ela precisou colocar em prática planos alternativos para deixar o seu negócio fluir, o que seria extremamente difícil sem a preparação que teve durante a jornada acadêmica.

O curso de administração é uma área que exige uma ampla gama de habilidades e competências para que os profissionais possam se destacar no mercado de trabalho. No entanto, muitas vezes, o desenvolvimento de competências como comunicação, autodesenvolvimento, análise e resolução de problemas e criatividade é negligenciado. Para melhorar o curso de administração, é necessário que as instituições de ensino superior apliquem estratégias de aprendizagem que proporcionem aos alunos as competências demandadas pelo mercado. Além disso, é importante que os professores incentivem os alunos a desenvolverem essas habilidades, por meio de atividades práticas e desafiadoras. Dessa forma, os alunos estarão mais bem preparados para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e se destacar em suas carreiras.

Também se considerou importante entender a história da empreendedora e a relação para o seu negócio, de forma a compreender as competências essenciais.

Quadro 03 – Competências Essenciais

| Tópicos da Entrevista (Variáveis) | Síntese das Respostas |
|-----------------------------------|-----------------------|
|-----------------------------------|-----------------------|

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. INOCENTI, Gustavo Demarchi. FEIJÓ, Breno Crespo. **Jornada do Consumidor On-line: Um estudo de caso em uma marca de calçados voltada para o público feminino.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 4, p.139-160. TRI IV 2023. ISSN 1980-7031

| | |
|---|---|
| Se você pudesse voltar no tempo em que era aluna da graduação, o que faria de diferente? Que recado você daria para os alunos ainda em fase de estudos? | <i>Nós deveríamos aproveitar mais esta época, aproveitar o que a universidade nos proporciona. Todos os semestres fazemos a mesma coisa, estudamos apenas para passar e acabamos não aprendendo o conteúdo, e depois de algum tempo esquecemos. O recado seria basicamente esse, pois faz toda a diferença no futuro.</i> |
| A que você atribui o seu sucesso? | <i>Ter força de vontade, valores e princípios bem definidos.</i> |
| O seu sucesso está atrelado de alguma forma à sua experiência na graduação? Há como relatar algo? | <i>Sim, apesar de não ter me dedicado como gostaria, consegui noção de conteúdos importantes para abrir meu negócio.</i> |
| Quais competências de gestão na sua opinião foram essenciais ao longo dos seus estudos na graduação? | <i>Comunicação, principalmente, pois mesmo sendo tímida tive que enfrentar meus medos e participar das aulas, trabalhos em grupo, e acabei me desenvolvendo ao longo dos semestres; Visão de negócio, aprendi o básico para abrir meu negócio.</i> |
| Quais competência acredita que faltou na época da sua graduação e foram essenciais para o seu desenvolvimento profissional? | <i>Senti falta de disciplinas que tratassem sobre finanças pessoais e empreendedorismo. O que foi passado na faculdade foi muito rápido e quem não tem muito conhecimento, acaba se perdendo e como citei antes, estudando para passar.</i> |
| Autores | - LANG (2014); O administrador é visto como alguém que deve saber conduzir pessoas, que tenha facilidade de manter comunicação com o grupo, uma pessoa atualizada, que tenha flexibilidade e se adapte para resolver problemas. |

Fonte: Da pesquisa (2023)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi identificar as competências do administrador na percepção de um empreendedor de sucesso de um curso de bacharelado em administração de uma IES conveniada à

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. INOCENTI, Gustavo Demarchi. FEIJÓ, Breno Crespo. **Jornada do Consumidor On-line: Um estudo de caso em uma marca de calçados voltada para o público feminino.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 4, p.139-160. TRI IV 2023. ISSN 1980-7031

FGV. Para tanto, como teoria de base, foram os principais autores Cheetham e Chivers (1996). Os procedimentos metodológicos se deram pela pesquisa exploratória e qualitativa.

Entre as competências do administrador mencionadas anteriormente, destacam-se quatro, sendo elas: comunicação, autodesenvolvimento, criatividade e análise e resolução de problemas. A entrevistada foi orientada a resgatar memórias do período que estava cursando o ensino superior, relatando quais competências foram desenvolvidas e que se aplicam no dia a dia como empresária ou que forneceram alguma experiência que auxiliou no seu desenvolvimento pessoal/profissional.

A entrevistada relatou que não houve uma disciplina em específico que desenvolveu a competência de comunicação, mas que durante todo o curso esta competência foi desenvolvida através de atividades diárias, como trabalhos em grupo, apresentações, e até mesmo em diálogos com colegas e professores. A comunicação é uma habilidade fundamental para um administrador, pois é por meio dela que ele pode se comunicar com sua equipe, clientes e fornecedores.

A comunicação eficaz permite que o administrador transmita informações de maneira clara e objetiva, evitando mal-entendidos e conflitos. Além disso, é essencial para o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais saudáveis, que são fundamentais para o sucesso de qualquer organização. Um administrador que sabe se comunicar bem é capaz de motivar sua equipe, resolver conflitos de maneira eficaz e tomar decisões informadas. Portanto, é muito importante que os administradores desenvolvam esta competência ainda na graduação, a fim de se tornarem líderes mais eficazes e bem-sucedidos.

Embora a comunicação seja uma habilidade fundamental para um administrador, nem sempre é dada a devida importância na grade curricular do curso de administração. No entanto, ela pode ser aprendida e aprimorada, e é de extrema importância que as instituições de ensino superior incluam disciplinas que abordem a comunicação de maneira abrangente e prática, ensinando os alunos a se comunicarem de maneira eficaz, por meio de atividades práticas e desafiadoras. Dessa forma, os alunos estarão mais bem preparados para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e se destacar em suas carreiras.

Houve dificuldade na execução da pesquisa por estar limitada a apenas uma entrevistada, porém foi possível compreender mais as angústias de uma empreendedora e reconhecer as lacunas não preenchidas durante a graduação em Administração, mesmo que em uma instituição reconhecida. Com base nas conclusões que chegamos juntas, há oportunidade de melhoria na grade curricular, removendo disciplinas que não contribuem para o desenvolvimento do administrador e incluindo assuntos que irão refletir em uma vida profissional de maior qualidade.

REFERÊNCIAS

AYRES, R. M. S. M.; CAVALCANTI, M. F. R. **Competencies Development and Active Methodologies: the Perception of Business Management Students.** Disponível em:

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. INOCENTI, Gustavo Demarchi. FEIJÓ, Breno Crespo. **Jornada do Consumidor On-line: Um estudo de caso em uma marca de calçados voltada para o público feminino.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 4, p.139-160. TRI IV 2023. ISSN 1980-7031

<https://eds.s.ebscohost.com/eds/search/basic?vid=0&sid=ef16f584-f0ea-4c23-87e7-804d33eb460a%40redis>. Acesso em: 26/03/2023.

D'SOUZA, D. E.; BEMENT, D.; CORY, K. **Cross-functional integration skills: Are business schools delivering what organizations need?** Disponível em: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/search/basic?vid=0&sid=ef16f584-f0ea-4c23-87e7-804d33eb460a%40redis>. Acesso em: 26/03/2023.

GIMENEZ, C. G.; ARANHA, F.; ROLIM H. V.; NEVES, L. Q. **Innovation in Brazilian Business Administration Programs:an Analysis of Alignment to 21st Century Skills.** Disponível em: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/search/basic?vid=0&sid=ef16f584-f0ea-4c23-87e7-804d33eb460a%40redis>. Acesso em: 26/03/2023.

GRESCH, E.; RAWLS, J. **Secrets to success: Business skills and knowledge that students find most useful in succeeding in a capstone course simulation.** Disponível em: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/search/basic?vid=0&sid=ef16f584-f0ea-4c23-87e7-804d33eb460a%40redis>. Acesso em: 26/03/2023.

JUNIOR, C. M. D.; MOREIRA, B. C. M.; STOSICK, E. Z.; PEREIRA, A. R. **Desenvolvimento de competências do administrador: um estudo em ambiente simulado.** Disponível em: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/search/basic?vid=0&sid=ef16f584-f0ea-4c23-87e7-804d33eb460a%40redis>. Acesso em: 26/03/2023.

KOPONEN, J.; HEIKKILÄ, E.; KARHAPÄÄ, S. J.; IKONEN M.; HILTUNEN, E. **“It’s Time to Focus on Humanity”: Millennial Business Students’ Perceptions of Competencies Needed by Future Leaders.** Disponível em: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/search/basic?vid=0&sid=ef16f584-f0ea-4c23-87e7-804d33eb460a%40redis>. Acesso em: 26/03/2023.

LANG, Jeter. **O uso da aprendizagem ativa no desenvolvimento de metacompetências para o administrador e a relação com a aprendizagem gerencial.** 2014. 246 f. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração - Curso de Doutorado em Administração e Turismo da Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Biguaçu, 2014.

OLIVEIRA, T. M. V. **Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas.** Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo_-_amostragem_ao_probabilistica_adequacao_de_situacoes_para_uso_e_limitacoes_de_amostras_por_conveniencia.pdf. Acesso em: 12/06/2023.

SANT’ANA, R. G. S.; SARSUR, A. M.; NUNES, S. C.; CANÇADO, V. L. **Competências na formação em administração: um estudo em curso de graduação de universidade pública brasileira.** Disponível em: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/search/basic?vid=0&sid=ef16f584-f0ea-4c23-87e7-804d33eb460a%40redis>. Acesso em: 26/03/2023.

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. INOCENTI, Gustavo Demarchi. FEIJÓ, Breno Crespo. **Jornada do Consumidor On-line: Um estudo de caso em uma marca de calçados voltada para o público feminino.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 4, p.139-160. TRI IV 2023. ISSN 1980-7031

SILVA, P. A.; ALVES, M. B. **Estudo comparativo entre competências essenciais desenvolvidas no meio acadêmico e aquelas requeridas no ambiente organizacional por meio da ótica dos estudantes e egressos do curso de Administração da Universidade Estadual de Goiás (UEG).** Disponível em: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/search/basic?vid=0&sid=ef16f584-f0ea-4c23-87e7-804d33eb460a%40redis>. Acesso em: 26/03/2023.

SOUZA, N. A.; FRARE, A. B.; BEUREN, I. M. **Autoeficácia acadêmica, habilidades técnicas e empregabilidade percebida de estudantes de graduação da área de negócios.** Disponível em: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/search/basic?vid=0&sid=ef16f584-f0ea-4c23-87e7-804d33eb460a%40redis>. Acesso em: 26/03/2023.

ZAMBARDA, A. B.; POLI, O. L. **Instrumento Avaliativo do Desenvolvimento das Competências no Curso de Graduação em Administração.** Disponível em: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/search/basic?vid=0&sid=ef16f584-f0ea-4c23-87e7-804d33eb460a%40redis>. Acesso em: 26/03/2023.