



FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI

GUSTAVO SCOTTA

**HABILIDADES ESSENCIAIS PARA O ADMINISTRADOR DO FUTURO: UMA
VISÃO PROSPECTIVA DO PERFIL DO ADMINISTRADOR EM UM FUTURO
TECNOLOGICAMENTE AVANÇADO**

RECANTO MAESTRO - RESTINGA SÊCA

2025

GUSTAVO SCOTTA

**HABILIDADES ESSENCIAIS PARA O ADMINISTRADOR DO FUTURO: UMA
VISÃO PROSPECTIVA DO PERFIL DO ADMINISTRADOR EM UM FUTURO
TECNOLOGICAMENTE AVANÇADO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em
Administração, Curso de Graduação em Administração,
Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof. Me. Rafaela Dutra Tagliapietra.

RECANTO MAESTRO - RESTINGA SÊCA

2025

GUSTAVO SCOTTA

**HABILIDADES ESSENCIAIS PARA O ADMINISTRADOR DO FUTURO: UMA
VISÃO PROSPECTIVA DO PERFIL DO ADMINISTRADOR EM UM FUTURO
TECNOLOGICAMENTE AVANÇADO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de Bacharel
em Administração, Curso de Graduação em
Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof. Me. Rafaela Dutra Tagliapietra.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Me. Rafaela Dutra Tagliapietra
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso
Faculdade Antonio Meneghetti

Prof.a Esp. Bruna Flores de Leão
Membro da Banca Examinadora
Faculdade Antonio Meneghetti

Prof.a Dr.a Clarissa Mazzon Miranda
Membro da Banca Examinadora
Faculdade Antonio Meneghetti

Recanto Maestro, 11 de julho de 2025.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, meu mais profundo agradecimento aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado desde o momento em que cheguei ao Recanto Maestro. Foram eles que, sob muito sol, me permitiram caminhar à sombra, acreditando incansavelmente no meu potencial e torcendo, em cada passo, pela minha felicidade. Nada disso seria possível sem o amor, o apoio e a força que sempre recebi de vocês. Amo vocês com todo o meu coração.

Aos meus amigos que a vida me deu, aqueles que caminham comigo há anos e os que encontrei ao longo da jornada acadêmica, meu muito obrigado. Com vocês, os dias difíceis ficaram mais leves, as conquistas mais alegres e cada momento se tornou mais especial. Obrigado pela torcida, pela parceria, pela escuta e, acima de tudo, pela amizade que me sustentou nesses quatro anos.

Agradeço à todo o corpo docente do curso de Administração, por toda a excelência e dedicação, cada professor deixou sua marca na minha formação acadêmica. Em especial, agradeço honrosamente à minha orientadora, Professora Me. Rafaela Dutra Tagliapietra. Desde os primeiros semestres, ela me ensinou que pesquisar é mais do que produzir conhecimento, é se encantar com as perguntas, com o processo e com o sentido da busca. Ter sua orientação neste trabalho é um privilégio que levo com muito orgulho e gratidão.

Também expresso meu carinho à banca avaliadora, composta pela Professora Dra. Clarissa Mazon Miranda e pela Professora Esp. Bruna Flores de Leão. Mulheres que admiro profundamente e que, ao longo da graduação, me incentivaram a acreditar em mim mesmo. Tê-las ao meu lado neste momento tão significativo é uma honra que me enche de alegria.

Por fim, agradeço imensamente à Antonio Meneghetti Faculdade, à Fundação Antonio Meneghetti e ao Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro. Obrigado por cada gesto de acolhimento, cada oportunidade de crescimento e por me permitirem viver uma formação que vai muito além da sala de aula. Aqui, me tornei acadêmico, pesquisador, profissional, administrador, mas, acima de tudo, aprendi a ser humano, no sentido mais bonito e inteiro da palavra.

Levo comigo a essência da formação humanista daqui para o mundo e a marca de uma formação que pulsa vida. Saio daqui com o compromisso de honrar e retribuir tudo que me tornei ao longo desses quatro anos. Este lugar me ajudou a construir quem sou, e agora, é minha vez de construir, com coragem, responsabilidade e propósito, um mundo melhor.

Obrigado, de coração.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos administradores do presente e do futuro, aos que carregam nos ombros os desafios do agora e aos que ousam reinventar o amanhã. Que estas páginas sejam um convite ao resgate da essência e do sentido mais profundo da Administração: liderar com propósito, transformar com sensibilidade e construir, com coragem, um mundo mais justo, inteligente e humano.

A esta profissão tão essencial, minha mais sincera homenagem.

“...Pensar é uma maneira de agir, pois nos arranca de ilusões reconfortantes e de nostalgias regressivas. A potência do real consiste em sua insistência em subsistir. É dessa insistência que se nutre o pensamento. Unir forças coletivas por uma avaliação lúcida da realidade conjugada à responsabilidade ética pode abrir caminho para o resgate e permanência de tudo aquilo que o Sapiens sempre teve de melhor e que não deve perder”

Lucia Santaella.

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo identificar as habilidades essenciais que devem compor o perfil do administrador do futuro, considerando um cenário tecnologicamente avançado. Para isso, foi adotada uma abordagem qualitativa, descritiva e aplicada, dividida em duas etapas principais. Inicialmente, realizou-se uma análise documental dos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) das dez melhores faculdades de Administração do Brasil, segundo avaliação do Ministério da Educação (MEC). Em seguida, foram entrevistados os coordenadores desses mesmos cursos, e os dados foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo. A fundamentação teórica resgata a evolução histórica da Administração e discute o impacto das tecnologias emergentes na redefinição do papel do administrador contemporâneo. As análises evidenciaram a importância de habilidades técnicas, comportamentais, humanas e integrativas, inicialmente organizadas em quatro categorias: *Soft Skills*, *Hard Skills*, *Self Skills* e *Fusion Skills*. No entanto, a partir das entrevistas, emergiu a necessidade de transcender essas classificações, dando origem ao conceito de *Future Skills*: um conjunto de habilidades que representam um novo olhar sobre o futuro da profissão, integrando tecnologia, adaptabilidade, liderança e visão estratégica em um contexto de transformações profundas. Ao articular teoria e prática, este trabalho também buscou construir uma visão prospectiva sobre a Administração, refletindo sobre os rumos que a formação profissional deverá tomar diante das exigências de um mundo em constante evolução. Conclui-se que as instituições de ensino superior devem reformular suas matrizes curriculares, priorizando a formação de administradores com consciência crítica, capacidade inovadora e responsabilidade social. O administrador do futuro será um profissional multifacetado, capaz de integrar saberes diversos e liderar com sensibilidade, estratégia e propósito. Este trabalho, assim, propõe um resgate do verdadeiro sentido da Administração: transformar realidades com propósito e liderar a construção de um futuro mais inteligente, ético e humano.

Palavras-chave: Administrador; Futuro; Habilidades essenciais; Formação; Tecnologia.

ABSTRACT

This Undergraduate Thesis aims to identify the essential skills that should shape the profile of the administrator of the future, considering a technologically advanced scenario. To achieve this, a qualitative, descriptive, and applied approach was adopted, divided into two main stages. Initially, a documentary analysis was conducted on the Pedagogical Course Projects (PPCs) of the ten best-ranked Business Administration programs in Brazil, according to the evaluation of the Ministry of Education (MEC). Subsequently, the coordinators of these same programs were interviewed, and the data were processed using content analysis techniques. The theoretical framework revisits the historical evolution of Business Administration and discusses the impact of emerging technologies on the redefinition of the contemporary administrator's role. The analyses highlighted the importance of technical, behavioral, human, and integrative skills, initially organized into four categories: Soft Skills, Hard Skills, Self Skills, and Fusion Skills. However, based on the interviews, the need to go beyond these classifications emerged, leading to the concept of Future Skills: a set of abilities that represent a new perspective on the future of the profession, integrating technology, adaptability, leadership, and strategic vision in a context of profound transformation. By bridging theory and practice, this study also sought to construct a prospective vision of Administration, reflecting on the directions professional training should take in response to the demands of an ever-evolving world. It is concluded that higher education institutions must reformulate their curricula, prioritizing the development of administrators with critical awareness, innovative capacity, and social responsibility. The administrator of the future will be a multifaceted professional, capable of integrating diverse forms of knowledge and leading with sensitivity, strategy, and purpose. This work, therefore, proposes a rescue of the true meaning of Administration: to transform realities with purpose and to lead the construction of a more intelligent, ethical, and human future.

Keywords: Administrator; Future; Essential skills; Education; Technology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Escolas de estudo da Administração	20
Figura 2 - Ideias dos principais pensadores da Escola Clássica da Administração	21
Figura 3 - Quatro funções do processo administrativo de acordo com Fayol	26
Figura 4 - Categorias do papel do Administrador de acordo com Mintzberg	29
Figura 5 - Estilo de Liderança de acordo com Ribeiro	33
Figura 6 - Estilo de Liderança de acordo com Chiavenato	34
Figura 7 - Características e aspectos do líder na visão de Meneghetti	36
Figura 8 - Áreas de atuação do Administrador segundo o CFA	39
Figura 9 - Benefícios e Desafios da IA para a tomada de decisão	45
Figura 10 - Tipos de automação	47
Figura 11 - Habilidades do Futuro segundo o Fórum Econômico Mundial	50
Figura 12 - Competência do líder em um mundo VUCA	53
Figura 13 - Soft Skills essenciais para profissionais	55
Figura 14 - Hard Skills mais solicitadas no mercado	56
Figura 15 - Self Skills de acordo com Accorsi	58
Figura 16 - Colaboração da Relação Homem-Máquina = Habilidades de Fusão	60
Figura 17 - Relação entre o Administrador do passado e o Administrador do Futuro	62
Figura 18 - Trajetória das Diretrizes Metodológicas	64
Figura 19 - As quatro Categorias de Análise	69
Figura 20 - As cinco Categorias de Análise de Conteúdo.....	71
Figura 21 - Índices de avaliação do CPC.....	73
Figura 22 - Escala de medição das categorias de análise encontradas.....	76
Figura 23 - Ranking de Presença das Habilidades nos PPCs.....	77
Figura 24 - Nuvem de palavras das Soft Skills identificadas nas instituições analisadas.....	80
Figura 25 - Nuvem de palavras das Hard Skills identificadas nas instituições analisadas.....	82
Figura 26 - Nuvem de palavras das Self Skills identificadas nas instituições analisadas.....	84
Figura 27 - Nuvem de palavras das Fusion Skills identificadas nas instituições analisadas.....	86
Figura 28 - Cinco principais habilidades essenciais para o Administrador do Futuro.....	110

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Influências para a Abordagem Clássica da Administração	18
Quadro 2 - Ideias dos principais pensadores da Escola Comportamental	22
Quadro 3 - Competências Gerais do Egresso em Administração de acordo com a Resolução N° 5 de 14 de Outubro de 2021	40
Quadro 4 - As dez melhores Faculdades de Administração do Brasil de acordo com o MEC.....	74
Quadro 5 - Análise das categorias encontradas nos PPCs das melhores Faculdades de Administração do Brasil.....	76
Quadro 6 - Principais Soft Skills identificadas nos PPCs das melhores Faculdades de Administração do Brasil.....	79
Quadro 7 - Principais Hard Skills identificadas nos PPCs das melhores Faculdades de Administração do Brasil.....	81
Quadro 8 - Principais Self Skills identificadas nos PPCs das melhores Faculdades de Administração do Brasil.....	83
Quadro 9 - Principais Fusion Skills identificadas nos PPCs das melhores Faculdades de Administração do Brasil.....	85
Quadro 10 - Principais percepções dos entrevistados sobre o Administrador do Futuro....	107

LISTA DE ABREVIATURAS

CFA - Conselho Federal de Administração
CEUN-IMT – Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia
CPC - Conceito Preliminar de Curso
CRM - Customer Relationship Management
DCNs - Diretrizes Curriculares Nacionais
EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
ENADE - Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ERP - Sistema de Gestão Empresarial
IA - Inteligência Artificial
IES – Instituições de Educação Superior
IDD - Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado
IES - Instituições de Educação Superior
IoT - Internet das Coisas
LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados
LSB – Link School of Business
MEC - Ministério da Educação do Brasil
PPCs - Planos de Projetos Pedagógicos dos Cursos
PUCPR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná
UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais
UFV - Universidade Federal de Viçosa
UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos
UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
VUCA - Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO COMO CIÊNCIA	16
2.1.1 Escolas do surgimento da Administração	19
2.1.1.1 Escola Clássica da Administração	20
2.1.1.2 Escola Comportamental	21
2.1.1.3 Pensamento Sistêmico	23
2.2 O PAPEL DO ADMINISTRADOR AO LONGO DO TEMPO	24
2.2.1 A Revolução Industrial como papel transformador	25
2.2.2 Abordagem do Processo e Abordagem dos Papéis	27
2.2.3 A continuidade do papel do Administrador	28
2.3 O ADMINISTRADOR COMO LÍDER	31
2.4 COMPETÊNCIAS TRADICIONAIS DO ADMINISTRADOR	37
2.4.1 A Resolução Nº 5 de 14 de Outubro de 2021	40
2.5 A INTERAÇÃO DA PROFISSÃO COM A TECNOLOGIA	42
2.5.1 A transformação digital na Administração	43
2.5.2 Inteligência Artificial e a Tomada de Decisão Administrativa	44
2.5.3 Automação de Processos Administrativos e Aumento de Eficiência	46
2.6 O AVANÇO TECNOLÓGICO E O PROFISSIONAL DO FUTURO	48
2.6.2 Liderança Tecnológica em um Mundo Vuca	51
2.6.3 Soft, Hard, Self e Fusion Skills do Administrador do futuro em um contexto tecnológico avançado	54
2.6.3.1 Soft Skills: O essencial humano na Era Digital	55
2.6.3.2 Hard Skills: O domínio técnico no Mundo Digital	56
2.6.3.3 Self Skills: A habilidade do Autoconhecimento	57
2.6.3.4 Fusion Skills: A integração entre o Técnico e o Humano	59
2.6.3.5 O Administrador do Futuro: Um Profissional Multifacetado	61
3 MÉTODO	62
3.1 ABORDAGEM DE PESQUISA	65
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	66
3.3 UNIVERSO DE PESQUISA E SELEÇÃO DA AMOSTRA	67
3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS	69
3.4.1 Análise Documental	70
3.4.2 Análise de Conteúdo	70
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	72
4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL DOS PPCs	72
4.1.2 Análise do levantamento das categorias de análise nos melhores Cursos de Administração no Brasil	75

4.1.2.1 Soft Skills	78
4.1.2.2 Hard Skills	80
4.1.2.3 Self Skills	82
4.1.2.4 Fusion Skills	85
4.1.2.5 Síntese da análise dos PPCs	87
4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS COM COORDENADORES DE CURSO	89
4.2.1 Soft Skills	90
4.2.2 Hard Skills	93
4.2.3 Self Skills	95
4.2.4 Fusion Skills	98
4.2.5 Future Skills	102
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
REFERÊNCIAS	117

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, a Administração, enquanto área que compreende os processos organizacionais tendo como fenômeno o comportamento humano, demonstrou-se essencial para a evolução da sociedade. Há aproximadamente 2,5 milhões de anos, quando o homem surge na Terra, se dá início a *Pré-História da Humanidade*¹. Desde então, iniciam-se os primeiros surgimentos do trabalho do Sapiens de pensar com instinto de sobrevivência. Após isso, no próximo período, a evolução permitiu que o humano desenvolvesse os primeiros indícios que se conhece hoje, como: pensar, inventar e criar (Coimbra, 2010).

Entretanto, apenas no ano 5000 a.C. entre os Rios Tigres e Eufrates, hoje o Iraque que se distinguiu um grupo importante para as civilizações: os sumérios. Esse povo foi responsável pelo desenvolvimento da escrita cuneiforme², realizadas em placas de barro, possibilitando os primeiros registros administrativos, econômicos e políticos de que se tem notícias até a atualidade. A partir daí, tudo que se entende sobre Administração começa a ser desenvolvido e aprofundado (Coimbra, 2010).

Mais adiante, na Grécia Antiga, Sócrates já fazia uso da universalidade da Administração e enfatizava as habilidades gerenciais, marcando ainda mais os indícios de trabalhos administrativos na sociedade. Posteriormente, dando um passo largo na história, um grande marco retrata ainda mais os avanços do trabalho da Administração, as Revoluções Industriais. É nesse período que se destacam dois grandes pensadores e figuras importantes para essa ciência: Frederick Taylor e Henry Ford (Coimbra, 2010).

Tais personalidades foram fundamentais para a definição técnica dos meios administrativos, linhas de raciocínio e ideais de pensamentos. Esses ideais se tornaram tão significativos e concretos que se é usado até os dias atuais quando se trata de entender a verdadeira Administração como ciência. E cientificamente, para compreender ainda mais essa linha de trabalho na sociedade, torna-se necessário enfatizar a figura central que norteia esse estudo, o administrador.

Embora muito escasso no início, o responsável por guiar os comandos decisórios, intuitivos e organizacionais já vinha sendo moldado no contexto social. O avanço dos processos administrativos só obteve-se pela existência de um indivíduo que tinha capacidades específicas dentro de determinados trabalhos. Tais características fizeram com

¹ Início do Período Paleolítico, no qual consiste a chegada do surgimento da raça humana na existência terrestre.

² Forma de escrita pictográfica (representação por desenhos), que caracteriza o tipo de escrita feita com objetos em formato de cunha, por isso ser assim chamada.

que se criasse um representante para essa ciência, o administrador como propagador do conhecimento e execução da Administração.

E com esse avanço, essa ciência passou a formar uma profissão tão bem respeitada e vista pelas pessoas. O administrador foi se moldando com o objetivo de traçar meios de resolução de problemas dentro das empresas, dos negócios e da sociedade. Tal profissão, após construir uma personalidade sólida, passou a atuar como ferramenta assertiva e resolutiva, desenvolvendo uma visão holística capaz de garantir mais eficiência onde está inserida.

Entretanto, a evolução da sociedade trouxe uma ferramenta capaz de ser muito eficiente dentro dos negócios que alterou a dinâmica das organizações de modo rápido e definitivo: a tecnologia. Conforme o desenvolvimento do homem, a tecnologia começou a acompanhar sua trajetória, estando presente em vários momentos desde seu surgimento. Tamanha invenção vem sendo capaz de trazer grandes transformações para a sociedade, mas ainda é necessário compreender até onde sua contribuição é válida.

Os avanços tecnológicos através das múltiplas formas que podem ser apresentados como Inteligência Artificial (IA), *Big Data* e Internet das Coisas (IoT), vem redefinindo os meios empresariais e a maneira em como a gestão pode ser conduzida. Essas inovações oferecem aos administradores diversas oportunidades e meios de melhorar a eficiência operacional, observar tendências do mercado e aprofundar a tomada decisória estratégica.

A IA, por exemplo, tem se destacado por sua capacidade de automatizar processos repetitivos, otimizar cadeias de produção e analisar grandes volumes de informações. Com isso, o administrador pode focar em atividades mais complexas e de maior valor estratégico, como a inovação e a liderança. Da mesma forma, o *Big Data* permite o acesso a uma quantidade massiva de dados, que, se bem analisada, possibilita alternativas para o desenvolvimento, melhoria e criação de produtos e serviços.

Entretanto, é importante compreender até que ponto a tecnologia será uma ferramenta capaz de colaborar com o trabalho do ser humano na sociedade. O autor Ferràs-Hernandéz (2017) enfatiza que a IA está cada vez mais capaz de tomar decisões em situações diversas e as máquinas estão substituindo todos os tipos de tarefas que antes eram ocupadas por pessoas, sejam repetitivas ou específicas, manuais ou cognitivas.

Diante desse cenário, torna-se relevante para o administrador a compreensão de como a tecnologia se faz útil dentro de sua atuação, como ela pode colaborar com os negócios e de que forma deve-se trabalhar para que a tecnologia seja uma ferramenta de

ganho e desenvolvimento para a evolução da profissão. Tal compreensão fará com que o administrador encontre alternativas de crescimento e desenvolvimento para o futuro.

Com o avanço da tecnologia, o perfil do administrador está em constante transformação. Segundo Brizola e Mota Júnior (2021), a Indústria 4.0 promoveu um avanço significativo, destacando tecnologias como Internet das Coisas, IA e *Big Data*, que ampliam as possibilidades de atuação na gestão. O impacto da automação e da digitalização redefine as competências essenciais, exigindo que esses profissionais não apenas dominem habilidades de liderança e tomada de decisão, mas também tenham uma compreensão aprofundada das ferramentas tecnológicas que impulsionam o ambiente de negócios atual.

Nesse contexto, o papel do egresso em Administração passa por uma adaptação significativa. Ele não precisa apenas dominar as novas ferramentas tecnológicas, mas também entender como essas tecnologias podem ser integradas de forma assertiva dentro das organizações, sem perder de vista o fator humano. Isso porque, embora a automação e a digitalização tragam inúmeros benefícios, a tecnologia, quando mal utilizada, pode resultar em um distanciamento nas relações humanas e perda de controle gerencial.

Dessa maneira, o profissional em Administração do futuro será aquele com a capacidade de mediar a relação homem-máquina, buscando meios de garantir que o fator humano ainda persista diante de um mundo cada vez mais automatizado. O administrador do futuro será um líder multifacetado, equipado com habilidades técnicas e interpessoais. A tecnologia não apenas transforma o ambiente, mas também molda um novo olhar para a Administração, onde a adaptabilidade e a visão global são fundamentais para o sucesso.

Diante do cenário de intensas transformações tecnológicas e mudanças nos modelos organizacionais, esta pesquisa propôs-se a investigar quais seriam as habilidades essenciais que deveriam compor o perfil do administrador do futuro, considerando um contexto tecnologicamente avançado. A partir da análise da evolução histórica da Administração, buscou-se compreender como a formação desse profissional acompanhou o desenvolvimento das competências exigidas pelo mercado ao longo do tempo.

Com base nesse panorama, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Quais serão as habilidades essenciais que devem compor o perfil do administrador do futuro considerando um contexto tecnologicamente avançado? Esse questionamento direcionou a investigação para uma reflexão crítica sobre o papel do administrador frente aos avanços tecnológicos que impactam diretamente sua atuação.

Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa foi investigar quais habilidades devem compor o perfil do administrador do futuro. Para isso, estabeleceram-se como objetivos específicos: 1) Examinar a evolução do perfil do administrador e o impacto das demandas tecnológicas ao longo do tempo; 2) Analisar tendências tecnológicas e suas implicações para as competências e responsabilidades do administrador; 3) Propor um conjunto de habilidades multidisciplinares que integrassem competências tecnológicas, gerenciais e humanas para o Administrador do futuro.

A partir desses elementos, esta pesquisa não apenas se propôs a identificar habilidades técnicas, mas também a lançar um olhar sensível e atento sobre o futuro da profissão. Para tanto, foi adotada uma abordagem qualitativa, descritiva e aplicada, dividida em duas etapas principais. A primeira consistiu na análise documental dos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) das dez melhores faculdades de Administração do Brasil, conforme avaliação do Ministério da Educação (MEC). A segunda etapa envolveu entrevistas com os coordenadores desses mesmos cursos, cujos dados foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo.

As análises evidenciaram a importância de habilidades técnicas, comportamentais, humanas e integrativas, inicialmente organizadas em quatro categorias: *Soft Skills*, *Hard Skills*, *Self Skills* e *Fusion Skills*. No entanto, a partir das entrevistas, emergiu a necessidade de ir além dessas classificações tradicionais, dando origem ao conceito de *Future Skills*: um conjunto de habilidades que representa um novo olhar sobre o futuro da profissão, integrando tecnologia, adaptabilidade, liderança e visão estratégica, diante de um cenário de várias transformações.

Em um mundo em constante transformação, o administrador do futuro será aquele capaz de unir tecnologia com humanidade. Ao refletir sobre esse novo perfil, este estudo convida o leitor a imaginar e a construir um futuro onde a Administração continue sendo uma ciência essencial para o progresso, conduzida por líderes preparados para inovar sem perder de vista o valor humano. Que esta leitura inspire novas ideias, desperte questionamentos e fortaleça a missão de formar administradores prontos para transformar o mundo.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão argumentados e expostos as abordagens e linhas de pensamentos de diversos autores que estudaram e são referências em suas especialidades nas temáticas acometidas neste trabalho. Ao analisar esses temas, será constituída a base teórica necessária e fundamental para a operacionalização deste estudo. De modo que serão apresentadas em um contexto geral, estas temáticas serão afuniladas com o intuito de alcançar o objetivo específico de cada uma, podendo-se obter uma melhor compreensão do tema escolhido.

Nesse sentido, a base teórica do presente Trabalho de Conclusão de Curso será estruturada e desenvolvida em seis tópicos elencados como fundamentais para a contextualização deste estudo em desenvolvimento. A abordagem dos assuntos partirá de uma análise histórica da Administração como ciência, passando pelo papel do Administrador ao longo do tempo e seus meios de liderança. Seguindo, esse estudo compreenderá as competências tradicionais do Administrador, sua interação com a tecnologia e concluindo, o avanço tecnológico e o profissional de Administração do futuro.

2.1 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO COMO CIÊNCIA

Ao longo da história da evolução da humanidade, os seres humanos enfrentaram muitas dificuldades e precisaram passar por grandes transformações até chegar nos dias atuais. Diferentes acontecimentos, como as Revoluções Industriais, fizeram com que o homem precisasse se modelar em um contexto onde a evolução provocava a mudança. Tamanha necessidade fez com que o ser humano desenvolvesse mecanismos de adaptação e inovação, capazes de responder aos desafios impostos pelo ambiente e pela sociedade.

Para melhor compreender como esse crescente avanço da humanidade se estendeu ao longo dos anos, é notório analisar como o comportamento do homem como Sapiens se constituiu com o passar da história a partir de uma organização. O modo de se relacionar, criar, construir e organizar fizeram com que a vida humana pudesse transformar e alterar qualquer contexto já vivido. E para entender como esse contexto se relaciona, é preciso compreender como, de fato, o homem consegue viver com harmonia em sociedade.

Com o passar do tempo, o homem precisou aprender a gerir seus afazeres e organizar suas tarefas, como também aprender a conviver com as outras pessoas na sociedade. Este

desafio levou ao ser humano desenvolver responsabilidades, necessitando ações capazes de gerenciar todos os seus compromissos, ou seja: a ação de administrar.

Ainda não é sabido o ponto inicial do trabalho do uso da Administração pelo homem, mas existem indícios que ela é uma verdadeira e velha companheira durante toda a história da humanidade. De acordo com a autora Coimbra (2010), a Administração tem seus primeiros registros expostos desde o período Paleolítico, no qual as principais evidências do início da vida humana começam a aparecer.

De acordo com essa visão, pode-se afirmar que a Administração acompanha o ser humano desde os primórdios da civilização. Além do mais, a Administração pode ter se destacado em vários outros períodos e lugares da história, como por exemplo, o Egito Antigo. Para averiguar esse fato, o autor Bonome (2007) destaca:

Na época do antigo Egito (Era Ptoloméia) já havia sido preestabelecido um conjunto de elementos econômicos suficientemente planejados, mas que não seria devidamente operacionalizado se não houvesse, em contrapartida, um modelo de Administração Pública que fosse organizada e sistematizada (Bonome, 2007, p. 10).

Esse relato evidencia que a Administração, mesmo em suas formas mais antigas, já desempenhava um papel no desenvolvimento de grandes civilizações, como o Egito. A necessidade de organizar recursos, supervisionar a construção de obras, e garantir a arrecadação de tributos, exigia práticas administrativas bem estruturadas. Bonome (2007) reforça que, sem um modelo eficaz de Administração pública, o desenvolvimento econômico e social do Egito teria sido inviável. Isso demonstra que a Administração, desde tempos passados, tem sido essencial para as grandes realizações humanas.

Após esse processo, a partir de um conjunto de circunstâncias históricas, criou-se as condições para o surgimento dos estudos da Administração como ciência. A humanidade, ao atingir cada vez mais problemas organizacionais, necessitou de soluções que ultrapassassem a simples experiência prática. Ao longo de séculos, o progresso foi lento, com o trabalho coletivo evoluindo de forma desorganizada e através de fragmentos que precisaram ser melhorados e alcançar uma maneira de se organizar.

Entretanto, algumas entidades, como a Igreja Católica e os exércitos, já mostravam um certo nível de organização (Maximiano, 2018). Com o advento da Revolução Industrial e o avanço da ciência, as organizações cresceram em escala e complexidade, exigindo um novo olhar para o gerenciamento. Foi nesse cenário que as bases da Administração moderna

começaram a ser delineadas, preparando o ambiente para o possível surgimento das teorias clássicas de gestão.

A partir disso, o autor Chiavenato (2020) elencou algumas entidades que foram responsáveis pelas transformações na história da Administração, antecessoras do movimento denominado Abordagem Clássica. Para melhor compreensão, o quadro a seguir explicará, a partir da visão de Chiavenato, como essas influências marcaram o desenvolvimento da Administração.

Quadro 1 - Influências para a Abordagem Clássica da Administração

Influências para a Abordagem Clássica da Administração	
Organização da Igreja Católica	Após a queda do Império Romano, a Igreja Católica se tornou a maior organização da época, adotando normas administrativas e princípios hierárquicos que serviram de base para o desenvolvimento da Administração moderna.
Organização Militar	A organização militar, com sua hierarquia e princípios de comando, influenciou as primeiras teorias da Administração. A centralização do comando e a descentralização da execução, desde a antiguidade até Napoleão, serviram de modelo para a gestão moderna.
Física Tradicional	A física tradicional, por meio de Descartes e Newton, influenciou as primeiras teorias da Administração. O método cartesiano inspirou a análise e a divisão do trabalho, enquanto a física newtoniana trouxe ordem e precisão, essenciais para o desenvolvimento inicial da Administração.
Revoluções Industriais	As Revoluções Industriais, começando com a máquina a vapor de James Watt, transformaram a estrutura social e comercial, dando origem à Administração moderna. A 1ª Revolução (1780-1850) introduziu a mecanização, enquanto a 2ª (1850-1950) trouxe inovações como aço e eletricidade. Esse período marcou o fim do artesanato, o surgimento de fábricas e a urbanização, além do crescimento de sindicatos e da necessidade de Administração pública, moldando práticas administrativas até o século XXI.
Alguns Economistas	No século XVIII, teorias econômicas baseadas em dados empíricos surgiram, destacando o liberalismo econômico. Adam Smith, pai da economia clássica, enfatizou a livre concorrência, a especialização e a divisão do trabalho como fontes de riqueza das nações. Suas ideias sobre a "mão invisível" e a racionalização da produção fundamentaram o pensamento administrativo moderno.
Pioneiros e Empreendedores	No século XIX, a Era Industrial consolidou a teoria administrativa, com as ferrovias transformando o cenário empresarial e popularizando investimentos. Empreendedores como John D. Rockefeller e Andrew Carnegie fundaram grandes trusts e promoveram a integração vertical, criando impérios industriais. Esses avanços levaram ao surgimento de gerentes profissionais e à formação de departamentos funcionais, como produção e vendas, que organizaram as operações das empresas.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Chiavenato (2020, p. 21-26).

Através dessas influências, o desenvolvimento da Administração como ciência resulta de um contexto histórico turbulento, onde diversos meios moldaram suas práticas e teorias. Desde a organização da Igreja Católica e a hierarquia militar até os métodos científicos de Descartes e Newton, cada elemento contribuiu para uma base sólida. As Revoluções Industriais transformaram a estrutura social, substituindo o trabalho artesanal por modelos fabris e exigindo novos métodos de gestão, enquanto as ideias de economistas clássicos destacaram a importância da livre concorrência e da especialização.

Ademais, os pioneiros e empreendedores da Era Industrial desempenharam um papel fundamental na criação de grandes empresas e no desenvolvimento de estruturas organizacionais mais sofisticadas. Essa evolução não apenas reflete as necessidades e desafios enfrentados pela sociedade naquela época, mas também impulsionou o surgimento de um campo de estudo dinâmico, que continua a se adaptar às transformações econômicas e tecnológicas ao longo do tempo.

Essa evolução da história é importante para compreender, de fato, onde surgiu a ciência da Administração e como ela se desenvolveu ao longo do tempo, mesmo não tendo informações precisas de seu nascimento. Entretanto, o autor Maximiano (2018) revela que somente nos últimos 150 anos que a Administração começou a se tornar um corpo organizado de teorias e conhecimentos, assumindo uma estrutura científica única. Dessa forma, a Administração evoluiu de práticas empíricas para um campo científico estruturado, com teorias e métodos próprios.

O marco que deu início aos primeiros estudos e formulações de Administração como ciência foi a Revolução Industrial. Essa revolução foi o ponto inicial para o desenvolvimento da Administração Científica, ao gerar a necessidade de métodos mais eficientes de gestão. Teóricos como Frederick Taylor e Henri Fayol introduziram modelos que visavam otimizar a produtividade, estabelecendo as bases da Administração moderna e consolidando-a como um campo autônomo de conhecimento (Chiavenato, 2020).

2.1.1 Escolas do surgimento da Administração

O autor Maximiano (2018) classifica as teorias do surgimento da Administração em três escolas: a Escola Clássica, que prioriza eficiência e estrutura organizacional; a Escola Comportamental, que analisa o comportamento humano e fatores psicológicos; e o Pensamento Sistêmico, que visa analisar as interações para um equilíbrio organizacional. A

figura a seguir apresenta as principais características de cada uma dessas escolas, seus principais pensadores e contribuições.

Figura 1 - Escolas de estudo da Administração



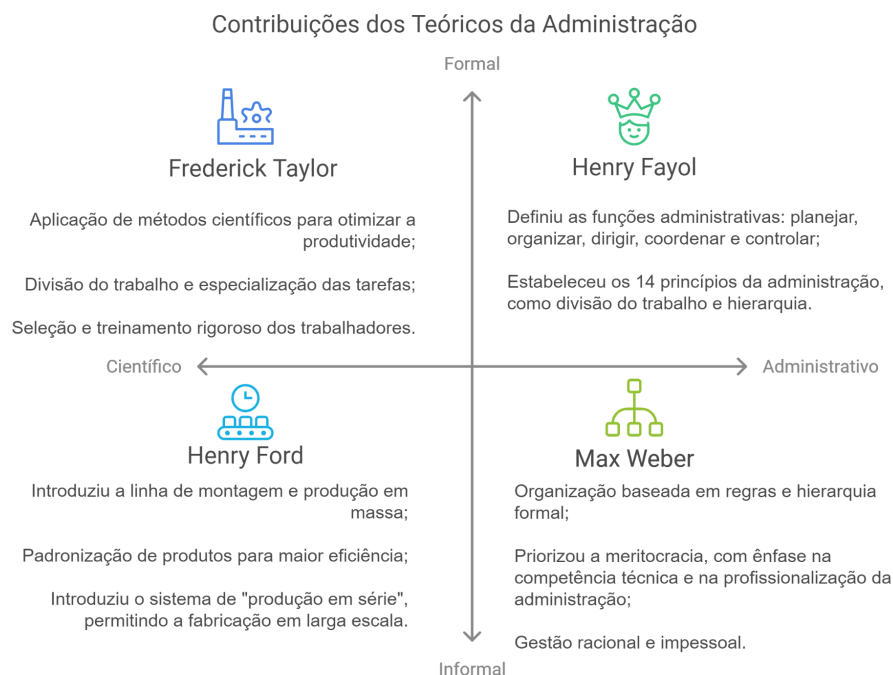
Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Maximiano (2018, p. 11-14)

Essas três Escolas constituem os alicerces fundamentais para compreender a trajetória histórica, os avanços e a consolidação da Administração enquanto ciência. Cada uma delas traz contribuições essenciais, abordando perspectivas distintas que, em conjunto, ampliam a visão sobre as práticas, os princípios e os desafios enfrentados no gerenciamento de organizações ao longo do tempo. A partir da figura supracitada, serão detalhados, a seguir, os fundamentos, os principais conceitos, as características marcantes e os impactos históricos de cada uma dessas escolas, evidenciando como elas contribuíram para moldar o pensamento administrativo atual.

2.1.1.1 Escola Clássica da Administração

Surgida no final do século XIX e início do século XX, a Escola Clássica parte de um contexto na qual a industrialização e a mecanização das empresas ocupava um cenário crescente de desenvolvimento. A principal ocupação era encontrar maneiras eficientes de organizar o trabalho e maximizar a produtividade das operações. Dessa maneira, essa escola influenciou profundamente as práticas empresariais da época e acabou servindo de base para muitas teorias que podem ser aplicadas até os dias atuais (Ribeiro, 2016).

Figura 2 - Ideias dos principais pensadores da Escola Clássica da Administração



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Ribeiro (2016).

A Escola Clássica foi importante à Administração ao introduzir conceitos que revolucionaram a gestão empresarial. As ideias de Taylor, Fayol, Ford e Weber trouxeram novas formas de organizar o trabalho, com ênfase na eficiência, padronização e controle. Esses pensadores contribuíram para a criação de modelos administrativos que transformaram o modo como as empresas operavam, ajustando ao rápido crescimento industrial da época (Ribeiro, 2016).

2.1.1.2 Escola Comportamental

A Escola Comportamental, também conhecida como Teoria das Relações Humanas, surgiu como uma resposta às limitações das abordagens da Escola Clássica, que focava exclusivamente em aspectos técnicos, estruturais e produtivos das organizações. Essa escola de pensamento trouxe uma visão mais humanista da Administração, concentrando-se no comportamento humano e nas relações interpessoais dentro das organizações.

Ela reconheceu que os trabalhadores não são meros recursos de produção, mas indivíduos com necessidades, motivações e emoções que afetam diretamente seu desempenho e a eficiência organizacional. A Escola Comportamental se desenvolveu em um

contexto de profundas mudanças sociais, quando os trabalhadores começaram a ser vistos não apenas como engrenagens de uma grande máquina, mas como seres humanos com uma complexidade psicológica (Maximiano, 2018). A seguir, o quadro 2 abordará as ideias dos principais pensadores da Escola Comportamental:

Quadro 2 - Ideias dos principais pensadores da Escola Comportamental

Ideias dos principais pensadores da Escola Comportamental	
Elton Mayo	Experiência de Hawthorne: Fatores sociais influenciam mais a produtividade do que as condições físicas. Grupos informais: As interações sociais afetam o comportamento dos trabalhadores. Bem-estar: Foco na satisfação dos funcionários para aumentar a eficiência.
Abraham Maslow	Pirâmide de necessidades: As pessoas são motivadas por necessidades hierárquicas, da básica à autorrealização. Motivação diversificada: A gestão deve atender diferentes níveis de necessidades.
Kurt Lewin	Teoria de campo: O comportamento é influenciado por forças internas e externas. Modelo de mudança: Três fases para mudanças organizacionais: descongelamento, mudança, recongelamento. Estilos de liderança: Diferentes estilos afetam o desempenho do grupo.
Frederick Herzberg	Teoria dos dois fatores: Fatores motivacionais geram satisfação, higiênicos evitam insatisfação. Enriquecimento do trabalho: Cargos desafiadores aumentam a motivação e a satisfação.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Maximiano (2018).

A Escola Comportamental trouxe uma nova visão para a Administração ao valorizar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Diferente da abordagem mecanicista da Escola Clássica, ela enfatizou que os trabalhadores são seres humanos com necessidades e motivações diversas. O destaque do bem-estar e as interações sociais são fundamentais para a produtividade. Assim, a Administração passou a focar não apenas na eficiência, mas também na satisfação e motivação dos funcionários como chave para o sucesso organizacional.

Dando continuidade à evolução das teorias administrativas, a Escola do Pensamento Sistêmico surge como uma abordagem que vê as organizações como sistemas interconectados. Essa perspectiva enfatiza as relações entre os componentes, permitindo uma

compreensão das dinâmicas que afetam o desempenho. Reconhecendo que mudanças em uma parte do sistema podem impactar o todo, o Pensamento Sistêmico oferece ferramentas valiosas para a gestão e a resolução de problemas de forma mais abrangente.

2.1.1.3 Pensamento Sistêmico

O pensamento sistêmico é uma abordagem essencial para o desenvolvimento da Administração como ciência, pois permite compreender as organizações de maneira integrada e inter-relacionada, em oposição às visões fragmentadas que caracterizavam as abordagens anteriores. Essa perspectiva surgiu como uma evolução natural das limitações identificadas nas escolas Clássica e Comportamental, propondo que as organizações não podem ser analisadas de forma isolada, mas como sistemas abertos, compostos por diversas partes interdependentes e influenciadas por fatores internos e externos (Maximiano, 2018).

Esse pensamento parte da compreensão de que um sistema é um conjunto organizado de partes ou elementos interdependentes que formam um todo. Para Maximiano (2018), essas partes, que podem ser tanto físicas (como equipamentos e pessoas) quanto conceituais (como ideias e regras), interagem de forma dinâmica para atingir resultados que vão além das capacidades individuais de seus componentes. A essência do pensamento sistêmico é justamente a interdependência dessas partes, onde cada componente influencia o funcionamento do sistema como um todo.

Essa interdependência das partes é a ideia central do pensamento sistêmico. Os componentes de um sistema não podem ser entendidos isoladamente, pois estão conectados de maneira que a alteração em uma parte afeta o comportamento do sistema completo. O que faz um sistema funcionar é a interação entre suas partes, e é essa interação que gera resultados superiores à soma das ações isoladas de cada componente (Maximiano, 2018).

A partir disso, a teoria que norteia esse pensamento é a Teoria Geral dos Sistemas, do biólogo Ludwig Von Bertalanffy (1901 - 1972) na qual surgiu como uma resposta à visão reducionista da ciência, que fragmentava o conhecimento em partes isoladas, desconsiderando a complexidade e a interdependência dos fenômenos naturais e sociais. De acordo com Gomes *et al* (2014), Bertalanffy enfatiza a importância do Pensamento Sistêmico como um movimento científico por meio de suas concepções de sistema aberto e de sua teoria. Dessa maneira, essa abordagem propõe uma visão integrada e se torna uma ferramenta valiosa para compreender a complexidade das realidades.

Para os autores Hargreaves e Podems (2012), O pensamento sistêmico é uma perspectiva multidisciplinar que integra a teoria dos sistemas e a cibernética, permitindo uma análise ampla dos fenômenos complexos e uma compreensão abrangente das interações entre diferentes áreas do conhecimento. Essa abordagem enriquece a análise de problemas e facilita a busca por soluções, reconhecendo a interdependência dos elementos em jogo. Ao adotar o pensamento sistêmico, é possível desenvolver estratégias mais eficazes para enfrentar os desafios da atualidade.

No âmbito administrativo, a Teoria Geral dos Sistemas proporcionou uma nova forma de ver as organizações, não como entidades isoladas, mas como sistemas abertos, em constante interação com o ambiente externo. Essa visão transformou a maneira como os gestores passaram a enxergar o processo de tomada de decisão, levando em conta a interconexão entre diferentes áreas da empresa e o impacto de fatores externos. Bertalanffy também destacou que o ambiente e as relações com outros sistemas são cruciais para a sobrevivência e o desenvolvimento de qualquer organização (Maximiano, 2018).

Sendo assim, a evolução histórica da Administração revela a adaptação humana a contextos cada vez mais complexos, desde as práticas rudimentares no Egito Antigo até a estruturação científica impulsionada pela Revolução Industrial. Essa trajetória destaca a importância da gestão no progresso coletivo e introduz a discussão sobre como o papel do Administrador foi moldado pelas demandas de cada época, até alcançar a relevância estratégica nas organizações atuais.

2.2 O PAPEL DO ADMINISTRADOR AO LONGO DO TEMPO

A função do administrador evoluiu ao longo dos séculos, refletindo as transformações sociais, econômicas e tecnológicas que moldaram a história da humanidade. No início das civilizações, o papel do administrador era rudimentar, mas importante para a organização social (Coimbra, 2010). De acordo com Maximiano (2018), no século V a.C., a Grécia despertou um período fértil de produção de ideias e os gregos propuseram importantes contribuições para a civilização e formação do administrador.

No Egito Antigo, os homens desempenhavam funções fundamentais na organização e supervisão de projetos monumentais, como a construção das pirâmides, um grande marco na história da Humanidade (Maximiano, 2018). Eles eram responsáveis por mobilizar milhares de trabalhadores e controlar o fluxo de materiais. Sendo assim, este período

histórico já demonstrava o surgimento de uma figura administrativa capaz de garantir que projetos de grande escala fossem concluídos.

À medida que as sociedades se tornavam mais intrincadas, também crescia a necessidade de uma Administração mais sofisticada. Durante o Império Romano, a Administração pública já era amplamente desenvolvida com uma estrutura burocrática (Chiavenato, 2020). Também, o modelo de Administração militar, com hierarquia e centralização de decisões influenciou diretamente a maneira como as atividades civis eram organizadas. Para Maximiano (2018), da mesma forma, a Igreja Católica, após a queda do Império Romano, tornou-se a maior organização da época, adotando práticas administrativas que seriam referência para as futuras organizações.

2.2.1 A Revolução Industrial como papel transformador

Também, o autor Ribeiro (2016) retrata que com a chegada da Revolução Industrial no final do século XVIII, o papel do administrador se transformou radicalmente. A industrialização da produção trouxe novos desafios para a gestão, especialmente com o crescimento das fábricas e a necessidade de coordenar grandes equipes. Para Ribeiro (2016, p.16), “o crescimento acelerado e desorganizado das empresas gerou um aumento da complexidade da administração e a necessidade de maior planejamento”. Dessa forma, o autor destaca que a Revolução Industrial trouxe novas teorias administrativas, como a Administração Científica, redefinindo o papel do administrador e tornando a gestão mais técnica.

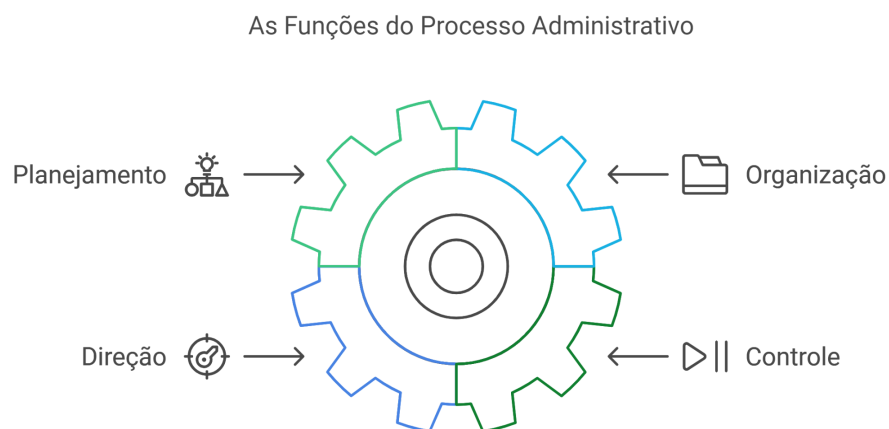
Nesse período, surgem as primeiras tentativas de sistematizar a Administração como um campo de estudo, focando na eficiência e no controle da produção. Os administradores precisavam encontrar maneiras de aumentar a produtividade e reduzir custos, o que levou ao desenvolvimento de métodos científicos de gestão, como a divisão do trabalho e a padronização dos processos. Essas práticas foram amplamente aplicadas nas linhas de montagem e impulsionaram o surgimento de escolas de pensamento administrativo que buscavam otimizar o desempenho organizacional.

Dessa maneira, a figura do administrador cresceu gradativamente depois de centralizar o ato de delegar em uma pessoa, com enfoque na execução de tarefas e produtos. Um exemplo histórico foi a Segunda Guerra Mundial, trazendo mudanças em tecnologia e produtos, exigindo um olhar cada vez mais criterioso. A mudança do pensamento

administrativo foi de uma orientação da produção para um ponto de vista de alta gerência, que exigiu uma mudança no papel do executivo para enfrentar o crescimento das empresas e dos mercados (Filho e Filho, 2010, p. 37).

Além disso, de acordo com a evolução do tempo, o ato de administrar se transforma em um caminho cada vez menos robusto e mais sistematizado. Os autores Filho e Filho (2010) evidenciam que apenas na metade da década de 1950 que as quatro funções do processo administrativo foram devidamente criadas e sistematizadas por Henri Fayol. De acordo com o engenheiro, essas funções são:

Figura 3 - Quatro funções do processo administrativo de acordo com Fayol



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Filho e Filho (2010).

As quatro funções administrativas de Fayol – Planejamento, Organização, Direção e Controle – constituem a base da gestão. O planejamento define objetivos e estratégias; a organização aloca recursos e estrutura a equipe; a direção envolve liderar e motivar; e o controle monitora resultados e ajusta ações conforme necessário. Esse ciclo permite à Administração adaptar-se e focar nas metas estipuladas e executar atividades específicas.

Essas funções formam um ciclo contínuo e interdependente que permite que o processo administrativo se adapte e evolua conforme as necessidades da organização e as mudanças no ambiente externo. Na atualidade, as funções administrativas continuam sendo aplicadas, mas têm sido moldadas pelas inovações tecnológicas e pelos novos modelos de gestão, como a administração ágil e a gestão baseada em dados.

2.2.2 Abordagem do Processo e Abordagem dos Papéis

Além dessas funções, outros conhecimentos foram abordados conforme a evolução dos processos administrativos. De acordo com Filho e Filho (2010), Henri Fayol e Chester Bernard foram fundamentais em identificar duas abordagens importantes que são responsáveis por compreender uma nova perspectiva sobre o papel do executivo. Fayol foi o idealizador da Abordagem do Processo, enquanto Barnard identificou a Abordagem dos Papéis, sendo explicadas a seguir:

A abordagem do processo na formação do administrador enfoca o conjunto contínuo e integrado de atividades. Para Gulick (1969), o trabalho do executivo ideal seria baseado em seis tarefas, entre elas: planejar, organizar, designar, direcionar, coordenar e informar³. Nesse modelo, o administrador é visto como alguém que conduz e coordena essas funções para alcançar os objetivos organizacionais de forma eficiente e eficaz. Essa abordagem destaca a Administração como um fluxo de atividades interdependentes, que exige uma visão estratégica e capacidade de adaptação (Filho e Filho, 2010).

Já a abordagem dos Papéis valoriza as diferentes funções desempenhadas pelo administrador no ambiente organizacional. Essa abordagem contradiz a ideias de outros pensadores, onde o administrador é uma figura autoritária e focada em uma só função. Nesta perspectiva, o administrador não é apenas um executor de processos, mas alguém que desempenha múltiplos papéis. Também, essa abordagem é constituída em uma visão em que a organização não é uma hierarquia, mas sim um sistema de relações cooperativas. Barnard evidencia que:

[...] a força da autoridade não vem de cima, mas de baixo, da aceitação dos subordinados. Cabe ao executivo “inculcar” a crença da superioridade do objetivo organizacional para a renúncia dos valores pessoais, para a aceitação da despersonalização. A comunicação é o principal instrumento de “implante” de valores organizacionais no indivíduo, de modo a “suspender”, ao menos no local de trabalho, seu livre arbítrio e mecanizar sua decisão a favor da orientação dada pelos superiores (Filho e Filho, 2010, p. 40).

A abordagem dos Papéis, ao contrário da visão tradicional de autoridade hierárquica, vê o administrador como um facilitador de relações da corporação. Conforme Barnard (1971), a autoridade nasce da adesão dos subordinados aos valores organizacionais, que o

³ Essa definição estipulada por Luther Gulick é uma variação daquela apresentada por Henri Fayol, sem alterações que possam ser relevantes em seus fundamentos.

administrador comunica de forma envolvente. Assim, o administrador se torna um líder integrador, promovendo alinhamento e compromisso com os objetivos coletivos.

Em resumo, essas abordagens oferecem visões enriquecedoras sobre o papel do administrador. Enquanto a Abordagem do Processo enfatiza a Administração como um fluxo de atividades estratégicas e interdependentes para a conquista dos objetivos, a Abordagem dos Papéis vê o administrador como um facilitador e líder, cuja autoridade surge da aceitação e do alinhamento dos colaboradores aos valores do negócio. Diante disso, surge a necessidade de refletir sobre a continuidade do papel do administrador em cenários organizacionais cada vez mais complexos.

2.2.3 A continuidade do papel do Administrador

Com a evolução das teorias administrativas e as mudanças no ambiente organizacional, o papel do administrador continua a se transformar. Embora as abordagens de Fayol e Barnard tenham sido fundamentais para estabelecer as bases do processo administrativo e os papéis do executivo, novas exigências e desafios surgem com o tempo. Hoje, o administrador deve incorporar habilidades de inovação, adaptação tecnológica e liderança colaborativa, refletindo uma continuidade e ampliação dessas abordagens iniciais, adaptando-se aos cenários atuais e futuros.

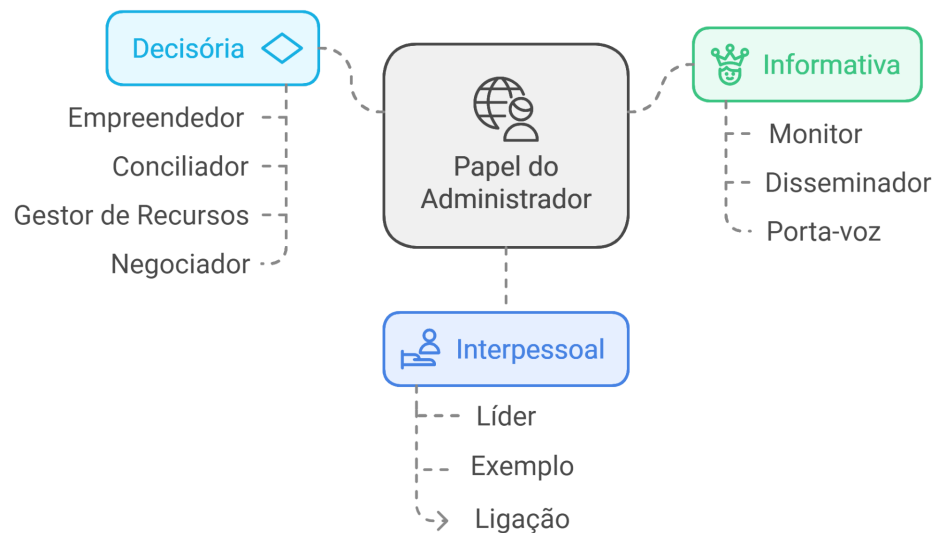
No entanto, o papel do administrador continuou a evoluir. Se no início do século XX o foco era predominantemente técnico e voltado para a eficiência produtiva, as décadas seguintes trouxeram uma mudança de perspectiva. O advento da Teoria das Relações Humanas, com a Escola Comportamental, trouxe uma nova compreensão sobre o papel dos trabalhadores nas organizações (Maximiano, 2018).

Para o autor Aktouf (2001), de maneira histórica, o administrador é visto como um agente racional que enxerga o trabalhador de forma econômica, subordinando o fator humano à lógica de gerar capital e influenciado pela visão imperialista e pela doutrina americana. Já para Drucker (2006), em um ambiente econômico competitivo, o administrador é visto como uma figura importante em desempenhar um papel cuja habilidade e eficácia são determinantes para o êxito e a longevidade de uma empresa.

Essa profissão se baseia em compreender as melhores estratégias para que um negócio evolua, cresça e prospere, tornando o administrador como um papel revolucionário dentro das organizações. No ano de 2010 o acadêmico professor Henry Mintzberg

categorizou o papel do administrador em três categorias, sendo elas: interpessoal, informativa e decisória. A figura a seguir abordará as categorias exploradas por Mintzberg (2010):

Figura 4 - Categorias do papel do Administrador de acordo com Mintzberg



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Claudino, 2015, p. 10-11).

Mintzberg (2010) evidencia que a categoria interpessoal atua como líder, inspirando a equipe, e como ligação, facilitando a comunicação interna e externa. Na categoria informativa, desempenha os papéis de monitor, que busca informações relevantes, disseminador, que comunica dados importantes, e porta-voz, que representa a empresa. Por fim, na categoria decisória, inclui o empreendedor, que lidera mudanças; o conciliador, que resolve conflitos; o gestor de recursos, que otimiza a alocação de ativos; e o negociador, que gerencia interações com stakeholders.

Essas categorias delineadas por Mintzberg oferecem uma estrutura robusta para entender a complexidade do papel do administrador, ressaltando que sua atuação transparece uma simples execução de tarefas. O administrador deve possuir um conjunto diversificado de habilidades que abrange a liderança, a comunicação e a tomada de decisões estratégicas, sendo essas competências fundamentais para navegar pelos desafios do ambiente corporativo.

A partir desse momento, o administrador passou a ser visto não apenas como um supervisor de tarefas, mas como um líder responsável por criar um ambiente de trabalho que promovesse o desenvolvimento humano e a cooperação entre equipes. A Administração

passou a incorporar aspectos comportamentais e psicológicos em suas práticas, reconhecendo que o sucesso organizacional dependia tanto da eficiência técnica quanto da satisfação e do engajamento dos funcionários.

No final do século XX, a globalização e os avanços tecnológicos trouxeram novos desafios para o papel do administrador. Para Ferreira (2014, p. 35), “os administradores além de serem planejadores, organizadores, líderes e controladores, assumem uma variedade muito maior de papéis na condução dos objetivos da organização”. Assim, o administrador passou a integrar tecnologia, responder a um mercado global e gerir recursos em um ambiente competitivo, exigindo habilidades estratégicas, interpessoais e adaptabilidade para assegurar o sucesso das organizações.

A interdependência econômica e a expansão das tecnologias exigem que os administradores se adaptem a mudanças rápidas e imprevisíveis. Para Lombardi *et al.* (2011), com as profundas e rígidas transformações que a sociedade vem passando, novas condições aparecem para os trabalhadores. Além das habilidades tradicionais, o administrador precisa desenvolver competências estratégicas, como a capacidade de inovar, gerenciar mudanças e lidar com incertezas em um ambiente de negócios cada vez mais volátil.

As atribuições do gestor tem sido alvo de grandes transformações com o passar dos anos. De acordo com Santos (2024) os gestores garantem uma visão unificada da estratégia, fortalecendo o alinhamento e a cooperação entre áreas de desempenho. Essa visão é importante uma vez que as evoluções tecnológicas estão ganhando espaço e impactando diretamente nas rotinas administrativas (Figueredo *et al.*, 2021). Assim, o papel do gestor exige adaptação às mudanças tecnológicas, promovendo integração e alinhamento para atender às demandas de um ambiente em constante transformação.

No século XXI, o papel do administrador tornou-se ainda mais desafiador. As tecnologias digitais transformaram radicalmente a maneira como as organizações operam, introduzindo novas ferramentas para o processo operacional e de gestão (Figueredo *et al.*, 2021). Já para Daehn e Selig (2021), a transformação digital exige que os administradores estejam preparados para integrar tecnologias em suas operações, sendo capazes de gerenciar equipes cada vez mais diversas e distribuídas globalmente. Dessa forma, a adaptação a essas tecnologias é essencial para garantir um bom desempenho administrativo.

As transformações tecnológicas e as demandas do mercado têm reconfigurado as expectativas sobre o papel do gestor moderno. Com novas ferramentas e processos

emergindo rapidamente, os gestores precisam ir além das práticas tradicionais para se adaptarem a um cenário dinâmico e imprevisível. Para as autoras Carvalho, Sorci e Figueiredo (2020) essas mudanças exigem integrar habilidades técnicas e humanas para alinhar a Administração tradicional às demandas atuais:

As atribuições do gestor tem sido alvo de grandes transformações com o passar dos anos, pois as evoluções tecnológicas estão ganhando espaço e impactando diretamente nas rotinas administrativas. Possivelmente será necessária a unificação de habilidades, tanto técnicas quanto humanas, de forma que haja conciliação entre as estratégias da Administração tradicional e as novas competências que o mercado (Carvalho, Sorci e Figueiredo, 2020, p. 124).

Além disso, a necessidade de desenvolver uma visão estratégica abrangente e uma capacidade de adaptação rápida tornam-se ainda mais evidentes no papel do administrador (Carvalho, 2024). O gestor moderno não é apenas um executor de tarefas ou um supervisor de operações, mas um líder capaz de antecipar mudanças, lidar com incertezas e fomentar uma cultura organizacional que valorize a inovação contínua (Rocha e Negres, 2021). Dessa forma, essa habilidade de se adaptar rapidamente às novas tecnologias e tendências do mercado é importante para que a organização permaneça competitiva e relevante.

Portanto, o papel do administrador no século XXI exige mais do que conhecimento técnico e experiência gerencial, no qual os autores Silva e Freitas (2021) evidenciam que todas as competências e responsabilidades em torno do administrador são fundamentais para o desenvolver empresas frente aos desafios advindos do mercado. Sendo assim, isso acaba evidenciando a importância de um líder adaptável e preparado para transformar e inovar em um cenário em constante evolução.

2.3 O ADMINISTRADOR COMO LÍDER

A liderança teve seu surgimento há muitos anos, não demonstrando um período exato de quando os primeiros traços organizacionais do ato de liderar foram despontados. O autor Bass (1990) identifica que por volta de 4.000 A.C, a região da Mesopotâmia foi espaço de caracterização geográfica dos primeiros vestígios da prática de liderança. Essa prática surgiu pelos primeiros povos e vem sendo desenvolvida até os dias atuais.

No Egito Antigo, hieróglifos milenares já descreviam relações de dinâmicas de liderança entre líderes e seus súditos, destacando três qualidades dos faraós: autoridade, visão e justiça (Figueiredo, 2012). Já na filosofia grega, Platão delineou as qualidades do

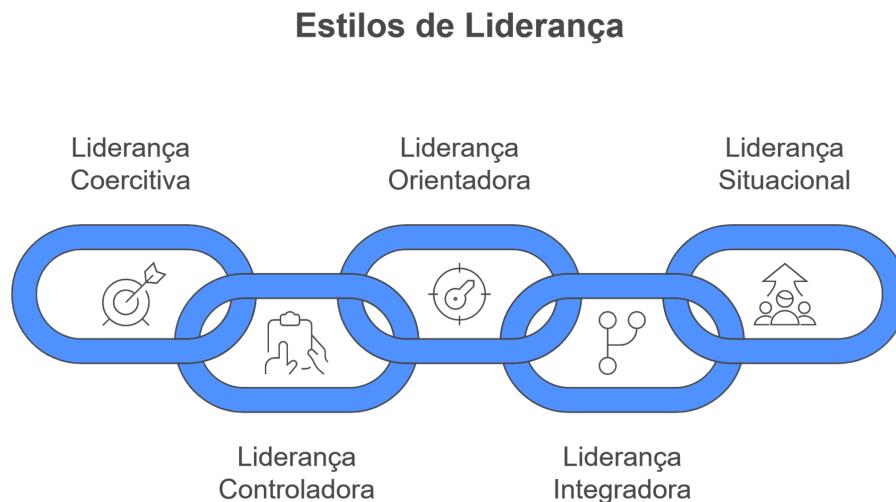
líder ideal na obra República, enquanto Aristóteles, em Política, criticava a falta de virtude dos líderes políticos de sua época. Esses foram cenários importantes para compreender algo importante para o administrador, o ato de liderar.

O ato de liderar é algo relevante e compõe o papel do Administrador na atualidade. De acordo com Zago, Souza e Bezerra (2007), a liderança é uma das características mais importantes e avaliadas pelo mercado de trabalho. Além de coordenar e direcionar equipes, um líder eficaz inspira, motiva colaboradores e influencia o desempenho dos liderados visando alcançar o sucesso da organização.

De acordo com Northouse (2017), liderar é o processo de definir e conduzir um trabalho, incentivando e coordenando esforços individuais e coletivos para atingir objetivos comuns. Já as autoras Rached, Santos e Ferreira (2020) identificam liderança como a aptidão para inspirar e direcionar pessoas, uma capacidade que pode e precisa ser aprimorada continuamente. Assim, liderança vai além de uma posição ou autoridade formal, representando um papel essencial para unir e engajar equipes, promovendo um ambiente colaborativo e orientado.

Para se destacar como líder, o administrador precisa dominar diferentes estilos de liderança, pois cada um deles oferece ferramentas distintas para lidar com diversas situações e dinâmicas de equipe. A capacidade de transitar entre esses estilos permite que o líder responda de forma eficaz às necessidades do grupo e ao contexto organizacional, promovendo um ambiente mais colaborativo e produtivo. Para Ribeiro (2016, p. 74), existem 5 tipos de estilos de liderança, sendo eles:

Figura 5 - Estilo de Liderança de acordo com Ribeiro



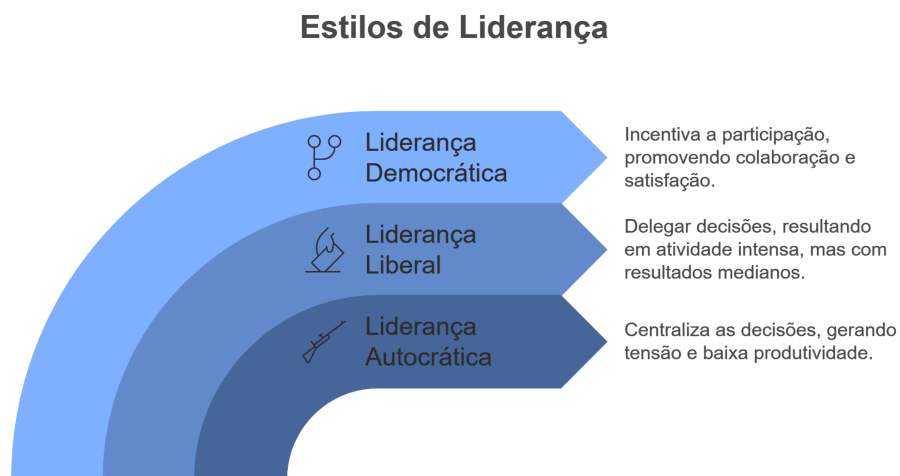
Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Ribeiro (2016, p. 74).

A liderança coercitiva usa poder autoritário, tratando os colaboradores de forma mecânica e resultando em baixa motivação e produtividade. Além do mais, a liderança controladora centraliza o poder, limitando a autonomia da equipe, o que pode gerar um ambiente sem criatividade e desengajado. Já a liderança orientadora promove a cooperação entre subordinados, facilitando a compreensão dos objetivos e melhorando o desempenho coletivo (Ribeiro, 2016).

Ademais, a liderança integradora valoriza as contribuições de todos, alinhando objetivos individuais e organizacionais, criando um ambiente coeso e engajado. E por fim, a liderança situacional adapta-se às necessidades de cada colaborador, evitando frustrações e promovendo um ambiente flexível, onde cada membro se desenvolve conforme seu ritmo de aprendizado (Ribeiro, 2016).

Entretanto, ao se comparar com as ideias de Chiavenato sobre os estilos de liderança, é possível questionar a eficácia de modelos como a liderança autocrática, democrática e liberal. Para Chiavenato (2020), esses três estilos de liderança abordam traços de liderança em três tipos de líderes, sendo capazes de compreender as características pessoais de cada um dos tipos. De forma mais compreensível, a figura a seguir aborda os estilos de liderança estipulados por Chiavenato:

Figura 6 - Estilo de Liderança de acordo com Chiavenato



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Chiavenato (2020, p. 78).

A liderança autocrática é um estilo no qual o líder toma todas as decisões e impõe suas ordens, o que cria um ambiente de trabalho tenso, onde os colaboradores não demonstram iniciativa ou espontaneidade. Maximiano (2018) enfatiza que nesse modelo, as equipes são controladas e o poder é centralizado na figura do chefe/líder. Esse tipo de liderança não favorece a criatividade nem a cooperação, resultando em um ambiente pouco motivador e com baixa satisfação (Chiavenato, 2020).

Por outro lado, a liderança liberal, que delega totalmente o poder de decisão ao grupo, acaba criando uma dinâmica sem controle, onde as atividades se tornam dispersas e a produtividade, ineficaz. Para Nazario *et al.* (2023) o líder liberal confia à equipe a responsabilidade de definir seus próprios objetivos e conduzir o trabalho de forma autônoma, sem interferência direta. Entretanto, sem uma orientação clara, as tarefas são realizadas de maneira aleatória, com muitas discussões pessoais que desviam o foco do trabalho. A falta de um líder que atue como guia gera um ambiente de individualismo e desorganização (Chiavenato, 2020).

Em contraste, a liderança democrática, que envolve a equipe na tomada de decisões e fomenta a colaboração, favorece um clima de trabalho mais positivo (Chiavenato, 2020). Além disso, Maximiano (2018) aborda que nesse cenário o grupo se torna mais responsável e comprometido com os objetivos, gerando um ambiente de trabalho mais estável e satisfatório.

Ao comparar os estilos de liderança coercitiva, controladora, orientadora, integradora e situacional de Ribeiro (2016) com os de Chiavenato (2020), observa-se que a liderança

autocrática se assemelha à coercitiva, centralizando decisões e impondo regras, o que resulta em baixa motivação e produtividade. A liderança democrática, por sua vez, se aproxima da orientadora e integradora, buscando colaboração e engajamento para um ambiente motivado. Por fim, a liderança liberal, ao delegar total liberdade, compartilha semelhanças com a situacional, mas pode enfrentar desafios relacionados à falta de foco e resultados.

No contexto organizacional, o desempenho da equipe é influenciado pela capacidade do líder de inspirar e engajar seus membros. Um líder eficaz vai além de direcionar tarefas, transformando o “fazer” em “querer fazer”. Enquanto líderes formais podem garantir a execução com poder e autoridade, o verdadeiro líder conquista o comprometimento por meio da confiança e credibilidade. Seguindo essa lógica, Paes *et al.* (2021) expressa que:

Se existe uma característica peculiar no processo de liderança, ela está na distinção entre mobilizar as outras pessoas a fazer e mobilizá-las para querer fazer. Os que ocupam cargos de autoridade podem levar os outros a fazer algo, devido ao poder que estes superiores possuem. Os líderes mobilizam os outros para que queiram agir graças à credibilidade de que dispõem (Paes *et al.* 2021, p. 116).

Essa visão de liderança vai além da execução de tarefas, criando um ambiente onde os membros da equipe se sentem motivados a contribuir para os objetivos organizacionais. A confiança, empatia e comunicação são essenciais para construir credibilidade, permitindo que o líder engaje os colaboradores. Assim, a verdadeira liderança não se baseia apenas no poder hierárquico, mas na capacidade de influenciar e inspirar, gerando resultados em um ambiente colaborativo.

Entretanto, para compreender melhor o papel da liderança, é fundamental avaliar a figura do líder, aquele que assume a responsabilidade de transformar a ação em execução. De maneira mais específica, o autor Meneghetti (2021) evidencia que o líder é o ponto central operativo de diversas funções e interações, responsáveis por todo o negócio ou meio que se está inserido. Da mesma forma, Meneghetti (2022) enfatiza o líder como:

Líder, propriamente, indica o dirigente, a pessoa-vetor, aquele que controla as operações. É uma capacidade de síntese de um contexto de relações. É o centro operativo de diversas relações e funções. [...] Substancialmente, o líder é um hierarca de funções: constroi essas funções, controla-as, desenvolve-as, dirige-as sempre com referência a um escopo definido. O centro operativo não significa que é um indivíduo que se coloca sobre os outros e comanda; essa é uma projeção infantil. O líder é alguém que constroi a função, repara-a quando necessário e aperfeiçoa-a, portanto, é um artesão. É alguém que sabe fazer a relação com vantagem, com ganho. É um vetor proporcional de diversos pontos-força (Meneghetti, 2022, p. 20).

Dessa forma, o líder se torna o epicentro que conecta as diversas funções e interações dentro de uma organização, sendo responsável por transformar a ação em resultados concretos. Segundo Meneghetti (202), o líder não é apenas um comandante, mas um artesão que transforma, desenvolve e aperfeiçoa funções. Portanto, para compreender o verdadeiro papel desse líder, é relevante analisar suas características e como ela é importante para o processo liderístico. A figura a seguir abordará as características de um líder na visão de Antonio Meneghetti (2022):

Figura 7 - Características e aspectos do líder na visão de Meneghetti



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Meneghetti (2022, p. 25).

A - superioridade de potencial humano de nascimento - descreve o líder com talento natural para coordenar e impulsionar sua equipe, criando sinergia além das habilidades técnicas. Já a - superioridade de conhecimento e práxis - refere-se à capacidade do líder de entender o contexto e agir de forma precisa, atendendo às necessidades da organização e da sociedade, podendo fazer isso a partir de seu próprio conhecimento. Por fim, a - superioridade de realização devido a decisões intuitivas - reflete a habilidade do líder de tomar decisões eficazes com base em intuição, alinhando a organização com seus objetivos. Essas qualidades formam a base de uma liderança transformadora.

Assim, a liderança baseia-se em como o líder é desenvolvido, como ele exerce o seu papel diante de seus liderados e como ele deve se tornar um exemplo para os demais. Para Andrade e Hervé (2023), um bom líder desperta responsabilidade, cuidado e comprometimento na equipe, orientando-a sempre para os melhores resultados do projeto. Portanto, a liderança tem raiz no desenvolvimento do líder, sua atuação com a equipe e seu

exemplo, promovendo responsabilidade e comprometimento para alcançar os melhores resultados.

Portanto, a liderança é uma competência essencial, presente desde os primórdios da civilização até as dinâmicas das empresas contemporâneas. Dentro desse contexto, as competências tradicionais do administrador não apenas incluem a liderança, mas também outras habilidades fundamentais que compõem a estrutura da profissão. Essas competências são o próximo foco desta discussão, destacando como elas moldam o desempenho e a relevância do Administrador no mercado.

2.4 COMPETÊNCIAS TRADICIONAIS DO ADMINISTRADOR

Para compreender de maneira mais clara as competências tradicionais do Administrador é necessário enfatizar o significado de competência⁴. Para Meneghetti (2022, p. 92), competência é “quem tem um primado de saber e de fazer uma profissão específica, um certo trabalho, ofício: construtor, padeiro, sapateiro, alfaiate etc”. Dessa forma, a competência envolve a capacidade de aplicar conhecimentos e habilidades específicas para realizar tarefas com eficácia e qualidade. Além do mais, Carbone (2006) identifica competência como:

Não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (Carbone, 2006, p.43).

No contexto da Administração, as competências se traduzem em uma combinação de conhecimento teórico, habilidades práticas e atitudes adequadas, que permitem ao administrador atuar de maneira eficaz em um ambiente organizacional dinâmico e multifacetado. Como destaca Carbone (2006), competência vai além do mero conhecimento técnico; trata-se da aplicação desses conhecimentos no contexto real de trabalho, demonstrada por comportamentos que refletem a capacidade de resolver problemas, liderar equipes e atingir resultados.

⁴ A palavra competência é derivada do termo latim “*competentia*”, cujo significado é “suficiência” ou “adequação”.

As competências tradicionais do administrador são essenciais para entender a estrutura básica das funções de um líder organizacional e a importância dessas funções no desenvolvimento de uma empresa. Essas competências foram moldadas ao longo do tempo, onde nos primórdios ainda não se tinha uma clareza do verdadeiro administrador, suas verdadeiras competências e seu verdadeiro papel na humanidade. Tais competências precisam ser abordadas para melhor compreensão da importância dessa profissão e ofício.

Ao longo do século XX, com o desenvolvimento das teorias administrativas, essas competências foram se consolidando e ganhando maior precisão, em grande parte devido às contribuições de pioneiros como Henri Fayol, Frederick Taylor, Henry Ford e Max Weber (Maia, 2016). Esses estudiosos e outros especialistas no campo da Administração ajudaram a estabelecer um conjunto de práticas e abordagens que deram forma ao que chamamos de Administração científica e profissional.

Essas competências tradicionais se tornaram indispensáveis na formação de gestores e na estruturação de empresas de todos os setores, uma vez que estabelecem uma linha de ação clara e pragmática para a condução das operações (Demajorovic e Sordi, 2014). Cada uma dessas habilidades, como planejamento, organização, direção e controle, visa assegurar que a organização funcione de forma coordenada, eficiente e orientada para a obtenção de resultados.

De acordo com Ferreira (2015), o crescimento das grandes corporações no século XX exigiu um modelo de Administração capaz de lidar com a complexidade crescente das operações. As competências tradicionais foram desenvolvidas para responder a essa necessidade, oferecendo uma estrutura para a divisão do trabalho, a gestão de recursos e o estabelecimento de processos claros e mensuráveis. Essa abordagem permite ao administrador uma metodologia prática que facilita o direcionamento da equipe e a coordenação das atividades, promovendo maior previsibilidade nos resultados (Barreto, 2017).

Para compreender ainda melhor, no âmbito brasileiro, o papel do Administrador é estipulado e organizado pelo Conselho Federal de Administração⁵ (CFA). No ano de 2012, o CFA intitulou que o campo de atuação do administrador é formado a partir de 11 áreas específicas administrativas, sendo elas:

⁵ É um órgão normativo, consultivo, orientador e disciplinador do exercício da profissão de administrador e de tecnólogo, sediado na capital federal, responsável por controlar e fiscalizar as atividades financeiras e administrativas do Sistema CFA/CRA's.

Figura 8 - Áreas de atuação do Administrador segundo o CFA



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de CFA (2012).

O Conselho Federal de Administração define várias áreas de atuação para o administrador, que refletem competências essenciais para o desempenho eficaz nas organizações. Entre elas, a Administração Financeira abrange o controle de recursos, planejamento e investimentos, exigindo habilidades de análise financeira e tomada de decisões estratégicas. Já a Administração e Seleção de Pessoal foca no recrutamento e retenção de talentos, demandando competências em gestão de pessoas e comunicação.

Outras áreas incluem Relações Industriais/Benefícios, que envolve negociação de condições de trabalho e resolução de conflitos, e Análise de Sistemas, voltada para a implementação de sistemas de informação para otimizar processos. A área de Orçamento trata do planejamento e controle dos recursos financeiros, enquanto a Segurança do Trabalho visa garantir um ambiente seguro, exigindo conhecimento em legislação e prevenção de riscos.

Na Administração Mercadológica/Marketing, o foco é promover a organização e entender as necessidades do mercado, enquanto Recursos Humanos lida com o desenvolvimento do capital humano. Organização e Métodos busca otimizar processos, e

Administração de Material/Logística coordena a cadeia de suprimentos. Por fim, a Administração da Produção se concentra na eficiência e qualidade da produção.

Essas áreas de atuação reforçam a importância do administrador possuir tanto competências técnicas (conhecimentos específicos de cada área) quanto competências comportamentais (como liderança, comunicação e resolução de problemas). Essas competências permitem que o administrador seja um profissional adaptável e preparado para lidar com a complexidade organizacional e contribuir para o desenvolvimento estratégico e a eficiência das operações das empresas.

2.4.1 A Resolução Nº 5 de 14 de Outubro de 2021

No dia 14 de outubro de 2021, o Ministério da Educação do Brasil, juntamente com o Conselho Nacional de Educação, a Secretaria Executiva e a Câmara de Educação Superior homologaram a Resolução Nº 5 de 14 de Outubro de 2021 que dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Graduação em Administração no Brasil. Essa resolução faz com que as Instituições de Educação Superior (IES) observem, na organização, no desenvolvimento e na avaliação desse curso no âmbito dos Sistemas de Educação Superior do País (CFA, 2021).

Especificamente, o Art. 3º desta resolução enfatiza que o Curso de Graduação em Administração deve proporcionar aos seus egressos, ao longo da formação, além dos conhecimentos, competências gerais. O quadro a seguir abordará as nove competências gerais estipuladas pela Resolução:

Quadro 3 - Competências Gerais do Egresso em Administração de acordo com a Resolução Nº 5 de 14 de Outubro de 2021

Competência	Descrição da competência
I - Integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador	Para além de apenas deter conhecimentos fundamentais, o egresso deve ser capaz de integrá-los para criar ou aprimorar de forma inovadora os modelos de negócios, de operacionais e organizacionais, para que sejam sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais. Entre os conhecimentos fundamentais incluem-se os de Economia, Finanças, Contabilidade, Marketing, Operações e Cadeia de Suprimentos, Comportamento Humano e Organizacional, Ciências Sociais e Humanas e outros que sirvam às especificidades do curso.
II - Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica	Compreender o ambiente, modelar os processos com base em cenários, analisando a interrelação entre as partes e os impactos ao longo do tempo. Analisar problemas e oportunidades sob diferentes dimensões (humana,

	social, política, ambiental, legal, ética, econômico-financeira).
III - Analisar e resolver problemas	Formular problemas e/ou oportunidades, utilizando empatia com os usuários das soluções, elaborar hipóteses, analisar evidências disponíveis, diagnosticar causas prováveis e elaborar recomendações de soluções e suas métricas de sucesso passíveis de testes.
IV - Aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades	Julgar a qualidade da informação, diferenciando informações confiáveis de não confiáveis, e de que forma ela pode ser usada como balizadora na tomada de decisão. Identificar, sumarizar, analisar e interpretar informações qualitativas e/ou quantitativas necessárias para o atingimento de um objetivo inicial. Julgar a relevância de cada informação disponível, diferenciando meras associações de relações causais. Comunicar suas conclusões a partir da construção e análise de gráficos e de medidas descritivas. Identificar os contextos em que técnicas de inferência estatística possam ser utilizadas e, por meio delas, julgar até que ponto os resultados obtidos em uma amostra podem ser extrapolados para uma população.
V - Ter prontidão tecnológica e pensamento computacional	Compreender o potencial das tecnologias e aplicá-las na resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades. Formular problemas e suas soluções, de forma que as soluções possam ser efetivamente realizadas por um agente de processamento de informações, envolvendo as etapas de decomposição dos problemas, identificação de padrões, abstração e elaboração de sequência de passos para a resolução.
VI - Gerenciar recursos	Estabelecer objetivos e metas, planejar e priorizar ações, controlar o desempenho, alocar responsabilidades, mobilizar as pessoas para o resultado.
VII - Ter relacionamento interpessoal	Usar de empatia e outros elementos que favoreçam a construção de relacionamentos colaborativos, que facilitem o trabalho em time e a efetiva gestão de conflitos.
VIII - Comunicar-se de forma eficaz	Compartilhar ideias e conceitos de forma efetiva e apropriada à audiência e à situação, usando argumentação suportada por evidências e dados, deixando claro quando suportada apenas por indícios, com a preocupação ética de não usar dados para levar a interpretações equivocadas.
IX - Aprender de forma autônoma	Ser capaz de adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades e aplicá-las em contextos novos, sem a mediação de professores, tornando-se autônomo no desenvolvimento de novas competências ao longo de sua vida profissional.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de CFA (2021)

A Resolução Nº 5 de 14 de Outubro de 2021 estabelece as competências gerais que os egressos do Curso de Graduação em Administração devem desenvolver, com o objetivo de prepará-los para enfrentar os desafios do mundo organizacional. Também, a Resolução enfatiza a importância de uma formação sólida, que abrange conhecimentos teóricos, práticos e habilidades interpessoais, permitindo aos futuros administradores lidar com questões técnicas, humanas e sociais, além de serem capazes de inovar e tomar decisões éticas em contextos complexos.

Essas competências, conforme o Art. 3º da Resolução, são projetadas para garantir que o egresso tenha a capacidade de agir de maneira inovadora, ética e responsável em um mundo dinâmico e interconectado. Esse foco em habilidades interativas e de liderança contribui para a formação de administradores que não apenas compreendem as realidades empresariais, mas também possuem a competência de transformar essas realidades por meio da gestão estratégica e ética.

Dessa maneira, a Resolução Nº 5 de 2021 visa fornecer uma base robusta e multidisciplinar para o curso de Administração. Essa base busca integrar teorias, práticas e habilidades necessárias para a atuação de um administrador no cenário atual e no futuro próximo, onde as mudanças são rápidas e as competências exigidas são cada vez mais complexas.

As competências tradicionais do Administrador representam a base sólida sobre a qual a profissão foi construída, proporcionando uma estrutura teórica e prática que orienta a atuação dos profissionais nas organizações. Contudo, em um cenário global cada vez mais influenciado pela transformação digital, surge a necessidade de integrar essas habilidades clássicas com novas demandas tecnológicas. Assim, o próximo tópico explorará como a interação da profissão com a tecnologia molda o perfil do Administrador, potencializando suas competências e ampliando seu papel estratégico.

2.5 A INTERAÇÃO DA PROFISSÃO COM A TECNOLOGIA

A interação entre a profissão do administrador e a tecnologia intensifica-se à medida que ferramentas digitais se tornam essenciais para a tomada de decisões estratégicas e operacionais. Tecnologias como softwares de análise de dados, IA e automação transformam o papel do administrador, que agora integra essas inovações ao cotidiano para otimizar processos e aumentar a eficiência. Esse cenário exige novas competências técnicas, permitindo ao administrador interpretar dados e implementar soluções, fortalecendo, assim, sua atuação nas organizações em um contexto de constantes transformações.

2.5.1 A transformação digital na Administração

Analisando a interação da Administração com a tecnologia percebe-se que esse diálogo representa uma mudança de paradigma na profissão, impactando desde a formação dos profissionais até as práticas de gestão aplicadas nas organizações, públicas ou privadas (Viana, 2021). A integração de ferramentas digitais é fundamental para lidar com a complexidade e a velocidade das mudanças no mercado (Führ, 2022), exigindo que os administradores possuam tanto domínio técnico quanto habilidades estratégicas e analíticas.

Com a revolução digital, a profissão de administrador passou a exigir o domínio de novas tecnologias (Bezerra, Silva e Morgado, 2024). Para os autores Laudon e Laudon (2020), sistemas de gestão empresarial (ERPs)⁶, softwares de análise de dados, plataformas de CRM (Customer Relationship Management) e ferramentas de automação fazem parte da nova era tecnológica que auxiliará nos processos e gestão. Dessa forma, esses sistemas permitem uma maior precisão e rapidez nas operações, gerando informações valiosas para a tomada de decisão.

Por meio do uso de *Big Data* e *Google Analytics*⁷, por exemplo, os administradores podem identificar tendências de mercado, prever comportamentos de clientes e otimizar processos internos, criando um diferencial competitivo para as empresas (Beckman, 2023). As novas tecnologias também abrem espaço para decisões baseadas em dados, o que reduz a subjetividade e aumenta a eficiência nas escolhas estratégicas. Dessa forma, essas ferramentas permitem decisões mais informadas e assertivas, otimizando processos e criando uma vantagem competitiva para as empresas.

Além disso, o fato de compreender as novas tecnologias exige que os administradores se adaptem constantemente às inovações e desenvolvam uma mentalidade voltada ao aprendizado contínuo. À medida que novas ferramentas e soluções surgem, a limitação das habilidades técnicas se acelera, o que demanda uma postura de disposição para a atualização constante. Nessa lógica de raciocínio, os autores Albertin e Albertin (2021) destaca:

O desafio de lidar com o uso de tecnologia para a sustentação do negócio, ao mesmo tempo em que se deve promover e garantir a inovação digital, está

⁶ ERP, Enterprise Resource Planning, é um sistema de gestão que permite acesso fácil, integrado e confiável aos dados de uma empresa. A partir das informações levantadas pelo software, é possível reduzir custos e aumentar a produtividade.

⁷ O Google Analytics é uma ferramenta gratuita do Google que analisa dados de sites e aplicativos, oferecendo insights sobre tráfego, comportamento dos usuários e conversões. Ideal para otimizar estratégias digitais e melhorar resultados.

relacionado com governança e administração da tecnologia. Essa capacidade é chamada de ambidestria, porque requer liderança, investimento, estrutura, competência e outros fatores específicos para cada uso da tecnologia (Albertin e Albertin, 2021, p. 29).

A transformação digital, portanto, exige que os administradores desenvolvam competências de ambidestria, ou seja, a habilidade de equilibrar o uso de tecnologias para manter a eficiência operacional enquanto promovem a inovação e a adaptação constante às mudanças do mercado (Alves, 2022). Essa ambidestria requer que os líderes compreendam as tecnologias emergentes e avaliem como podem ser integradas aos processos organizacionais para gerar valor (Freitas e Domingues, 2022).

Ademais, percebe-se que além das competências técnicas, a transformação digital faz com que os administradores desenvolvam habilidades interpessoais e comportamentais com o objetivo de serem seres transformadores dentro dos negócios. Tais habilidades necessitam se basear de acordo com a importância da gestão de seu conhecimento junto à transformação digital que o mundo acompanha atualmente.

Para compreender melhor essa importância, o autor Silva (2022, p. 48) destaca que “as novas possibilidades atreladas a indústria 4.0 e a transformação digital emergente das tecnologias utilizadas, pode ser o diferencial para sistemas de gestão do conhecimento mais completos e focados no desenvolvimento da organização e na produção de valor”. Essa visão de Silva (2022) reforça a ideia de que a transformação digital não apenas moderniza os processos, mas também cria sistemas de gestão do conhecimento mais robustos, voltados para o crescimento e a geração de valor nas empresas.

2.5.2 Inteligência Artificial e a Tomada de Decisão Administrativa

A IA está transformando profundamente a maneira como os administradores tomam decisões, trazendo mais precisão, rapidez e eficiência para o processo decisório (Carvalho, 2021). Para o autor Carrara (2023, p. 134), “os algoritmos são treinados para identificar padrões e correlações em grandes conjuntos de dados, tomar melhores decisões e fazer previsões com base nessa análise”. Dessa maneira, a tecnologia potencializa a tomada de decisões dos administradores ao oferecer análises precisas, exigindo, contudo, competências éticas e tecnológicas para seu uso responsável.

No contexto administrativo, a IA permite a análise de grandes volumes de dados em tempo real, extraindo informações complexas que seriam difíceis de serem obtidas apenas

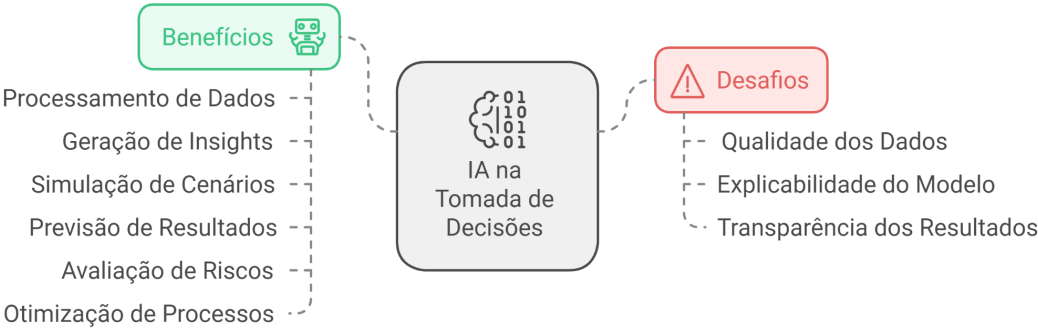
com métodos tradicionais (Suave, 2024). Dessa forma, a IA torna-se essencial para os administradores ao possibilitar decisões mais precisas em um cenário de rápida transformação digital.

Outro aspecto importante a destacar é o papel da IA em construir uma capacidade preditiva. Essa capacidade tem como objetivo possibilitar aos administradores, por exemplo, a antecipação de tendências do mercado e a preparação para desafios futuros (Gonzales, *et al.* 2024). Com a análise preditiva, os administradores podem tomar decisões proativas em vez de reativas, aumentando a competitividade dentre as organizações, uma vez que a assertividade aumenta com o uso dessa tecnologia.

Entretanto, a adoção de IA no processo de decisão traz também desafios éticos e técnicos (Santos, 2023). Questões como a transparência dos algoritmos, a privacidade de dados e a possível substituição de profissionais humanos por sistemas de IA são pontos críticos que os administradores precisam considerar. Além disso, para maximizar o potencial da IA, é fundamental que o administrador tenha conhecimentos básicos em ciência e análise de dados, bem como uma compreensão crítica dos limites da IA.

Dessa forma, o uso da IA nos processos administrativos aborda e abrange um cenário importante a ser discutido. De um lado, a adoção de ferramentas tecnológicas possibilita agilidade e praticidade ao administrador, entretanto, existe a discussão de até que ponto essas ferramentas poderão ser éticas para o uso administrativo, mas também para a sociedade. Na figura a seguir o autor Silva (2023) explora os benefícios e desafios da IA na tomada de decisão:

Figura 9 - Benefícios e Desafios da IA para a tomada de decisão



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Silva (2023, p. 9).

Sendo assim, a IA está transformando a tomada de decisões administrativas, proporcionando benefícios como a análise de grandes volumes de dados em tempo real, a geração de informações relevantes e a previsão de resultados. Esses recursos aumentam a precisão e a rapidez das decisões, permitindo aos administradores antecipar tendências e desafios, tornando as organizações mais competitivas e proativas no cenário digital.

No entanto, a adoção da IA também traz desafios, como a qualidade dos dados, a confiabilidade dos modelos e a transparência dos resultados. Questões éticas, como a privacidade de dados e a possível substituição de profissionais humanos, exigem uma abordagem cuidadosa. Para aproveitar o potencial que a IA tem, os administradores precisam ter conhecimentos em ciência de dados e uma compreensão crítica dos limites dessa tecnologia, garantindo que seu uso seja responsável e ético.

2.5.3 Automação de Processos Administrativos e Aumento de Eficiência

A automação de processos administrativos tem se consolidado como uma das principais ferramentas para aumentar a eficiência nas organizações. Para Souza e Perez (2023, p. 4), “a automação é uma força transformadora que molda profundamente a maneira como as empresas operam e gerenciam seus processos internos”. Ao substituir tarefas manuais e repetitivas por soluções automatizadas, a Administração pode reduzir custos, minimizar erros humanos e otimizar recursos, transformando em um cenário mais dinâmico e ágil, na qual a precisão das operações são essenciais.

Uma das principais vantagens da automação é a sua capacidade de agilizar processos operacionais (Campos e Abdala, 2024). Tarefas como o controle de pagamentos, a emissão de relatórios financeiros e atendimento ao cliente, por exemplo, podem ser realizadas de maneira automatizada, economizando tempo e esforço. Com sistemas de automação, a coleta de dados e a atualização de informações são feitas em tempo real, permitindo uma gestão mais eficiente e com menor margem de erro (Dall’agnol e Anschau, 2024).

Além disso, a automação permite um maior controle sobre os processos da empresa. Com o uso de ferramentas como sistemas de gestão empresarial, é possível monitorar todas as áreas da organização de forma integrada e sem interrupções (Sgarbi e Fonseca, 2023). Isso gera uma visão mais clara sobre o desempenho dos processos e facilita a tomada de decisões embasadas.

Outro benefício significativo da automação é o aumento da produtividade. Ao liberar os colaboradores de tarefas operacionais repetitivas, eles podem focar em atividades de maior valor estratégico, como análise de dados, inovação e melhoria de processos (Oliveira, Santos e Porto, 2024). Isso não apenas melhora a eficiência individual, mas também contribui para um maior desempenho das equipes, ao permitir que os profissionais trabalhem em tarefas que exigem maior criatividade e inteligência.

No entanto, a implementação da automação requer uma análise cuidadosa das necessidades da organização e dos processos que podem ser automatizados sem comprometer a qualidade dos resultados. A adaptação tecnológica, o treinamento das equipes e o acompanhamento contínuo são essenciais para garantir que as soluções de automação tragam benefícios reais e sustentáveis para a organização. De acordo com IBM (2022), existe quatro tipos de automação, sendo elas explicadas na figura a seguir:

Figura 10 - Tipos de automação



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de IBM (2022)

A automação básica busca digitalizar atividades rotineiras, como comunicação e organização de dados, usando ferramentas próprias. A automação de processos visa melhorar a eficiência operacional, garantindo uniformidade através de softwares dedicados. Já a automação de integração envolve robôs de *software* que imitam tarefas humanas repetitivas. Por fim, mas não menos importante, a automação inteligente incorpora IA,

permitindo que máquinas aprendam e tomem decisões, oferecendo soluções personalizadas e mais eficazes, como assistentes virtuais no atendimento ao cliente (IBM, 2022).

A automação de processos também têm um impacto positivo na satisfação dos clientes (Pelosi e Jesus, 2024). Sistemas de automação, como *chatbots*, atendem a clientes de forma rápida e eficiente, oferecendo respostas imediatas a consultas frequentes, agendamentos ou processos de compra, o que melhora a experiência do cliente e fortalece a relação com a marca (Gomes, 2024). Dessa forma, acaba-se aprimorando a experiência do cliente e fortalecendo a relação com a marca, contribuindo para a fidelização e o sucesso da empresa.

Dessa maneira, a automação se torna importante para aumentar a eficiência, reduzir custos e melhorar a precisão nas operações. Ela busca agilizar tarefas, como também melhorar a satisfação dos clientes, fortalecendo a relação das partes. No entanto, para garantir benefícios reais, é necessário adaptar-se às novas tecnologias com responsabilidade, treinando equipes e analisando as necessidades da organização. Assim, a automação contribuirá para a transformação digital e o crescimento assertivo das empresas.

A interação da profissão do administrador com a tecnologia tem transformado seu papel, aprimorando a eficiência e reconfigurando a tomada de decisões por meio de dados e automação. Essa adaptação não apenas complementa as competências humanas, mas também redefine o administrador como um profissional estratégico em um ambiente dinâmico. Com o avanço tecnológico contínuo, o perfil do administrador do futuro será marcado pela capacidade de integrar habilidades técnicas e humanas, criando soluções inovadoras para enfrentar as complexidades do mundo tecnológico.

2.6 O AVANÇO TECNOLÓGICO E O PROFISSIONAL DO FUTURO

Para Inacio e Reis (2024), o avanço acelerado da tecnologia está redefinindo as competências e habilidades exigidas dos profissionais, especialmente daqueles que atuarão em um cenário de administração cada vez mais digitalizado. O administrador do futuro deverá não só adotar novas tecnologias, mas também desenvolver competências específicas para lidar com um ambiente de constante mudança, caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA). Nesse contexto, as novas competências digitais, a capacidade de liderar com visão tecnológica e a combinação de habilidades técnicas, interpessoais e inovadoras se tornam essenciais.

2.6.1 A adaptação às novas Competências Digitais

Atualmente, o mercado demanda profissionais altamente qualificados, com habilidades técnicas e digitais, adaptabilidade e capacidade de aprendizado contínuo. Além das habilidades técnicas, espera-se que os profissionais possuam competências digitais e comportamentais que os tornem capazes de enfrentar desafios e inovar em suas áreas (Bersan e Cloux, 2020). As empresas buscam indivíduos que possam inovar e liderar com pensamento crítico, refletindo o dinamismo e a competitividade de um cenário cada vez mais tecnológico e globalizado.

Para que se tenha a prosperidade do trabalho da profissão, a adaptação às novas competências digitais requer uma transformação profunda nas habilidades e na mentalidade do administrador moderno (Mendes, 2021). Essa adaptação vai além da familiarização com ferramentas tecnológicas; requer domínio de plataformas analíticas, inteligência artificial, automação e de tecnologias como o *Big Data*, que proporcionam uma visão mais abrangente e baseada em dados para tomada de decisões (Dos Santos, 2024).

A globalização está cada vez mais alterando os meios de trabalho, como as empresas operam e precisam se posicionar no mercado (Sousa, Vuala e Junior, 2023). Ela não apenas ampliou o alcance das empresas, mas também alterou profundamente os padrões de consumo, as estratégias empresariais e os fluxos de capital. Além disso, essa globalização alterou as dinâmicas do mercado e a importância dos profissionais, como os autores Duque, Dias e Ferreira (2018) evidenciam a seguir:

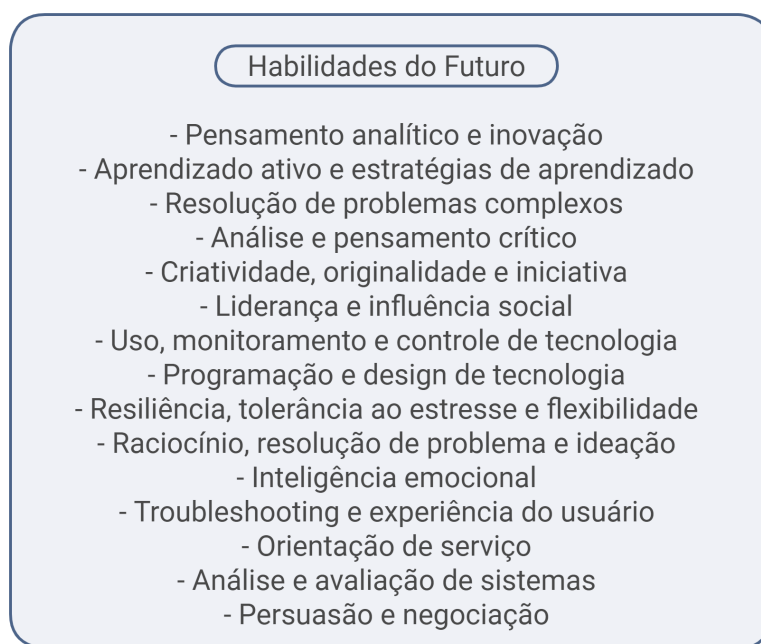
Na atual fase da globalização, as empresas precisam estar em constantes mudanças para atender as exigências do mercado, precisando estar a serviço do ambiente em que atuam e desenvolver metodologias inovadoras e disruptivas, e dessa forma se manterem competitivas. Esse contexto também perpassa pela predominância do conhecimento e da informação, tornando as pessoas um recurso de extrema importância para o sucesso de qualquer organização. Quanto mais qualificadas, treinadas e preparadas os profissionais estejam, maior será a vantagem competitiva para o negócio. As pessoas, portanto, proporcionam o diferencial competitivo para a organização (Duque, Dias e Ferreira, 2018, p. 7).

Os autores supracitados ressaltam que o mercado está cada vez mais competitivo e dinâmico, e a necessidade de profissionais capacitados se torna ainda mais evidente. As organizações estão em busca de colaboradores não apenas com conhecimento técnico, mas também com habilidades estratégicas que os permitam enfrentar as mudanças rápidas do ambiente de negócios globalizado. Esse contexto exige que os profissionais se destaquem

pela sua capacidade de inovar, resolver problemas e se adaptar rapidamente às novas tecnologias que transformam constantemente as operações das empresariais.

Compreendendo em um âmbito nacional, no ano de 2020 um relatório do *World Economic Forum* (Fórum Econômico Mundial) apontou que 96% das empresas brasileiras têm ideias de implementação de processos automatizados. Ao compreender esse dado, percebe-se que para essas alterações serem assertivas, novas competências precisarão ser observadas pelos profissionais do mercado. Dessa forma, o Fórum Econômico Mundial, através de um relatório sobre o futuro dos empregos no ano de 2023, elencou 15 habilidades que serão essenciais e indispensáveis para o profissional do futuro. Essas habilidades são demonstradas na figura a seguir:

Figura 11 - Habilidades do Futuro segundo o Fórum Econômico Mundial



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Fórum Econômico Mundial (2023)

De acordo com essa ótica do Fórum Econômico Mundial, o profissional do futuro será um indivíduo adaptável e orientado à inovação, combinando habilidades técnicas avançadas com competências interpessoais para enfrentar cenários complexos e dinâmicos. Com essas habilidades, o aumento da capacidade de interpretar dados e aplicar soluções tecnológicas serão essenciais para aumentar a eficiência e responder rapidamente às mudanças que as empresas vivem atualmente.

Com a transformação digital, o administrador precisa estar atento à importância da cibersegurança e da privacidade de dados, adquirindo conhecimentos que garantam a proteção das informações da empresa e dos clientes (Trindade, 2023). Além disso, essa adaptação implica uma mudança cultural dentro das organizações, promovendo um ambiente onde a tecnologia e o trabalho digital são integrados às atividades cotidianas, tornando os processos mais ágeis e colaborativos (Mariano e Gualter, 2024).

Outro aspecto importante dessa adaptação é a capacidade de selecionar e implantar as tecnologias certas para cada contexto, compreendendo o impacto de cada ferramenta nas operações e na estratégia da empresa. Essa visão estratégica das competências digitais permite que o administrador alinhe o uso da tecnologia aos objetivos organizacionais, agregando valor de maneira significativa e sustentando uma vantagem competitiva (Da Costa, Vetrutti e Vergili, 2017).

Por fim, a adaptação às novas competências digitais representa uma mudança essencial para a sobrevivência e o crescimento do administrador do futuro. Essas mudanças garantem que os administradores precisam integrar habilidades técnicas com uma visão estratégica para atuar com excelência em um mercado dinâmico e tecnológico (Lopes, *et al*, 2001). Dessa forma, essa adaptação constante e a capacidade de acompanhar as inovações tecnológicas são os alicerces do perfil ideal para o administrador no contexto da transformação digital.

2.6.2 Liderança Tecnológica em um Mundo Vuca

A liderança tecnológica tornou-se importante em tempos de rápida transformação digital, onde empresas precisam inovar para se posicionar de modo competitivo. Um líder tecnológico vai além do conhecimento técnico, unindo visão estratégica e capacidade de adaptação para implementar novas ferramentas e metodologias (Jappe, 2024). Esse perfil envolve inspirar e capacitar equipes a aprender e promover uma cultura de inovação. No cenário atual, liderar tecnologicamente é saber navegar pela complexidade e incerteza, guiando a empresa rumo à evolução digital (Bovolenta e Vlainich, 2023). Na mesma lógica, o autor Figueredo *et al*, (2021) enfatiza:

Atualmente, liderar é considerado um fator crítico para o êxito organizacional, onde os bons gerentes não são mais suficientes, e âmbito de trabalho requer líderes com habilidades para guiar outras pessoas rumo aos objetivos projetados da

instituição, mantendo a harmonia e estimulando a sinergia da equipe (Figueredo *et al*, 2021, p. 8).

Dessa maneira, no contexto de um mundo caracterizado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA), a liderança tecnológica surge como uma habilidade indispensável para organizações que desejam prosperar (Begeç e Akyuz, 2023). Os líderes devem estar aptos a interpretar cenários dinâmicos, antecipar e integrar tecnologias que transformem desafios em oportunidades. A partir disso, a compreensão de como o mundo opera é fundamental para uma liderança eficaz e assertiva. Para compreender um pouco melhor desse universo, os autores Pereira, De Lacerda e De Almeida Cunha (2021) destacam:

Um período de crescente avanço tecnológico, mas marcado simultaneamente pela instabilidade política, deterioração das condições ambientais e eventos globais que ceifam vidas, e impactam negativamente as economias e os negócios. Esse novo cenário tecnologicamente intenso, volátil, incerto, complexo e ambíguo é caracterizado como VUCA - acrônimo, em inglês, que significa Volatility (Volatilidade), Uncertainty (Incerteza), Complexity (Complexidade) e Ambiguity (Ambiguidade) (Pereira, De Lacerda e De Almeida Cunha, 2021, p. 9).

Para compreender de maneira mais clara, o termo VUCA , surgido na década de 90, foi criado pelo U.S. Army War College com o objetivo de descrever o cenário global após a Guerra Fria (Mota, 2019). Esse acrônimo busca representar quatro características importantes: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade. Com o passar do tempo, esse conceito passou a ser utilizado no mundo corporativo, pois busca retratar as transformações de paradigmas e os desafios da nova era do conhecimento. (Mota, 2019).

Nesse ambiente de alta volatilidade e constantes transformações, a liderança tecnológica exige uma postura visionária que antecipe tendências e converta desafios em estratégias. Para Pereira, De Lacerda e De Almeida Cunha (2021, p. 17) “o contexto VUCA apresenta várias particularidades às organizações e aos líderes. Estes precisam se adequar a esse novo ambiente VUCA. Para tal, os líderes necessitam possuir competências e comportamentos que se adequem nesse contexto”.

Portanto, em um ambiente VUCA, a liderança tecnológica exige competências capazes de transformar desafios em oportunidades. Seguindo na mesma linha, os autores De Lacerda e De Almeida Cunha (2021) elencam sete competências essenciais dos líderes em um mundo VUCA, sendo elas demonstradas na figura a seguir:

Figura 12 - Competência do líder em um mundo VUCA



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Pereira, De Lacerda e De Almeida Cunha (2021, p. 1 -24).

Em um ambiente VUCA, a liderança tecnológica exige competências essenciais para transformar desafios em oportunidades. Os autores Pereira, De Lacerda e De Almeida Cunha (2021) destacam sete competências chave: agilidade, para se adaptar rapidamente; alinhamento de equipes, para compartilhar a visão; capacidade de aprender, para se manter atualizado; capacidade de decidir, mesmo com informações limitadas; capacidade de inovar, para criar soluções eficazes; resiliência, para superar adversidades; e autoconhecimento, para liderar com ética e confiança. Essas competências permitem que os líderes naveguem com sucesso em um contexto volátil, incerto e complexo.

Portanto, em um mercado globalizado, o papel da liderança em um mundo VUCA é ser um catalisador de mudanças e um guia para a organização na adoção de tecnologias disruptivas. A capacidade de tomar decisões rápidas, embasadas em dados e orientadas ao futuro, diferencia líderes que prosperam daqueles que apenas sobrevivem. Esse perfil técnico, estratégico e humano é o que define a liderança tecnológica em um cenário tão desafiador.

2.6.3 *Soft, Hard, Self e Fusion Skills* do Administrador do futuro em um contexto tecnológico avançado

O cenário organizacional contemporâneo, fortemente influenciado pela evolução tecnológica, demanda que os administradores do futuro possuam um conjunto diversificado e integrado de competências. Essas competências podem ser compreendidas e exigidas a partir da necessidade das organizações com a inserção da tecnologia, buscando um profissional capaz de mediar esses meios. Para compreender melhor, os autores Lucas Júnior e Borges (2013) destacam que:

As diversas oportunidades de colocação profissional que se configuram a partir da necessidade de as organizações incorporarem a tecnologia a seus produtos, serviços e processos, são os meios pelos quais os jovens administradores possuem de assumir posições de destaque nas organizações e, conseqüentemente, liderar os movimentos organizacionais de adaptação à tecnologia e de criação de vantagens competitivas (Lucas Júnior e Borges, 2013, p. 81).

Dessa forma, o administrador do futuro será essencial para integrar tecnologia e pessoas, liderando estratégias que utilizem ferramentas para gerar vantagens competitivas. Segundo Lucas Júnior e Borges (2013), essa adaptação cria oportunidades para gestores destacarem-se ao combinar habilidades técnicas e comportamentais, como liderança e empatia. A união de habilidades atuais, junto ao aprendizado contínuo, será importante para alinhar inovação e resultados das organizações.

Nesse contexto, as *soft skills*⁸, *hard skills*⁹, *self skills*¹⁰ e, mais recentemente, as *fusion skills*¹¹ emergem como pilares fundamentais para o sucesso do profissional em ambientes tecnologicamente avançados. A combinação dessas habilidades permite ao administrador não apenas acompanhar a velocidade das mudanças, mas também atuar estrategicamente para impulsionar a inovação e a sustentabilidade das organizações.

⁸ Habilidades interpessoais e comportamentais que ajudam a lidar com pessoas e situações, como comunicação e empatia.

⁹ Competências técnicas e específicas que podem ser aprendidas e medidas, como programação ou uso de ferramentas.

¹⁰ Habilidades de autoconhecimento como a capacidade de entender a si mesmo de maneira profunda, abrangendo suas emoções, pensamentos, comportamentos, valores e motivações.

¹¹ Combinação de *soft* e *hard skills* para resolver problemas complexos de forma criativa e colaborativa por meio da tecnologia.

2.6.3.1 *Soft Skills*: O essencial humano na Era Digital

As *soft skills*, também conhecidas como habilidades comportamentais ou socioemocionais, desempenham um papel crucial em um ambiente de trabalho cada vez mais automatizado e tecnológico (Moura e Romeira, 2023). Elas envolvem capacidades como comunicação interpessoal, inteligência emocional, empatia, criatividade, capacidade de adaptação e resolução de conflitos (Bassani, Martins e Farias, 2023). Essas competências tornam-se ainda mais relevantes em um contexto em que as tarefas rotineiras são delegadas a sistemas inteligentes, exigindo que o administrador concentre seus esforços em áreas que requerem interação humana.

No ambiente corporativo, as *soft skills* são fundamentais para que o administrador construa um clima organizacional positivo, estimule o engajamento das equipes e fomente a inovação. Mais do que nunca, os administradores precisam equilibrar suas competências técnicas com essas habilidades comportamentais para se destacar como líderes preparados para um mundo em constante transformação (Mendes, 2021). Na figura a seguir serão elencadas 10 *soft skills* essenciais para qualquer profissional de acordo com Sebrae (2023):

Figura 13 - *Soft Skills* essenciais para profissionais



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Sebrae (2023).

As *soft skills* são o diferencial humano que nenhuma tecnologia pode substituir, capacitando o administrador a atuar em ambientes complexos, onde colaboração, empatia e

criatividade são essenciais. Em um cenário onde as organizações dependem cada vez mais de tecnologia, essas habilidades permitem que o administrador mantenha o foco no aspecto humano. O desenvolvimento contínuo dessas competências é importante para liderar, construir relacionamentos e gerar impacto positivo, tornando-as um alicerce para o sucesso no futuro da Administração.

2.6.3.2 *Hard Skills*: O domínio técnico no Mundo Digital

As *hard skills*, por sua vez, referem-se às habilidades técnicas e ao conhecimento prático que o administrador necessita para lidar com ferramentas, processos e metodologias específicas (Jappe, 2024). Em um mundo marcado pela transformação digital, essas habilidades incluem o domínio de tecnologias emergentes, como IA, *Big Data*, *Blockchain*, automação e gestão de projetos ágeis (Da Costa e O'Neill, 2023).

No entanto, as *hard skills* não se limitam ao conhecimento técnico, mas envolvem também a capacidade de integrar essas tecnologias ao planejamento da organização. Por exemplo, o administrador do futuro deve saber interpretar e transformar dados em informações estratégicas para a tomada de decisão, utilizando ferramentas de análise de dados e visualização, como *Power BI*, *Tableau* ou *Python*, aplicadas à gestão (Barros, *et al*, 2021). A seguir, Lencina (2023) elencou as 10 *hard skills* mais solicitadas no mercado de trabalho, sendo elas:

Figura 14 - *Hard Skills* mais solicitadas no mercado



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Lencina (2023).

Embora as *hard skills* sejam essenciais para a execução de tarefas técnicas, elas precisam ser complementadas pelas *soft skills* para garantir eficácia, especialmente em funções de liderança. A combinação dessas competências é relevante para o sucesso no ambiente de trabalho, proporcionando tanto a capacidade técnica quanto a habilidade de interagir e liderar com empatia e colaboração.

2.6.3.3 *Self Skills*: A habilidade do Autoconhecimento

No âmbito das *self skills*, o autoconhecimento se destaca como uma habilidade fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional do administrador. Ele representa a capacidade de compreender profundamente as próprias emoções, comportamentos, valores e motivações, permitindo uma atuação mais consciente e estratégica nos diversos contextos de sua atuação. Para os autores Accorsi e Gonçalves (2023):

Por *self skills*, entende-se a capacidade de gestão evolutiva de si mesmo, isto é, capacidade de gestão exitosa, de sucesso do próprio potencial e da sua aplicação no contexto em que se vive. É uma capacidade de autogestão. Acreditamos que o sucesso na gestão de um projeto está diretamente ligada à capacidade de autogestão do próprio líder (Accorsi e Gonçalves, 2023, p. 95).

Essa perspectiva reforça que o autoconhecimento não apenas impacta a vida pessoal, mas também é um pilar estratégico para a liderança e gestão de projetos. Quando o administrador é capaz de identificar suas fortalezas e limitações, ele cria condições para um planejamento mais assertivo, tomada de decisões embasadas e para o estabelecimento de metas alinhadas aos seus valores e aos objetivos organizacionais.

O autoconhecimento possibilita que o ser humano reconheça seus pontos fortes e fracos, o que é essencial para a tomada de decisões assertivas e para a busca de melhorias contínuas (Silva, 2023). Essa habilidade auxilia o gerenciamento em ambientes não só corporativos, além de promover um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, fatores importantes para o bem-estar e a produtividade.

No contexto organizacional, o autoconhecimento não apenas fortalece a capacidade do administrador de atuar de forma autêntica e assertiva, mas também contribui para a construção de uma identidade profissional sólida. Em um ambiente cada vez mais digital e

automatizado, o *lifelong learning*¹² é uma habilidade responsável por tornar a pessoa em um diferencial competitivo, capacitando o administrador a equilibrar competências técnicas com um olhar humano e estratégico, visando um aperfeiçoamento contínuo (Accorsi, 2023).

Além disso, as *self skills* tem como objetivo desenvolver nos líderes as competências de autogestão e autogerenciamento. Essas competências são indispensáveis para aqueles que buscam o desenvolvimento integral de si, compreendendo seus pontos de percepção e observando a capacidade de liderar a partir do ato de se conhecer. Na figura a seguir, Accorsi (2023) demonstra as competências mais importantes das *self skills*:

Figura 15 - *Self Skills* de acordo com Accorsi



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Accorsi (2023, p. 22).

Dessa forma, o modelo de Accorsi (2023) destaca as *self skills* como pilares interconectados na formação do líder, começando pelo autoconhecimento, que permite compreender emoções e alinhar comportamentos aos objetivos organizacionais. A sensibilidade à intuição complementa essa base ao capacitar decisões adaptativas em cenários incertos, enquanto a habilidade de identificar a autossabotagem ajuda o líder a superar barreiras internas. Um estilo de vida coerente promove equilíbrio e autenticidade, sustentando a garantia da gestão emocional para lidar com pressão e conflitos. Por fim, a

¹² é o aprendizado contínuo e intencional ao longo da vida, visando desenvolvimento pessoal e adaptação às mudanças no mundo.

gestão de relacionamentos reforça o papel humano da liderança, criando conexões que favorecem um ambiente colaborativo e de alta performance.

2.6.3.4 *Fusion Skills*: A integração entre o Técnico e o Humano

Enquanto as *soft*, *hard* e *self skills* são frequentemente tratadas de maneira separada, as *fusion skills*, ou habilidades de fusão surgem como um conceito integrador, unindo o melhor de ambos os mundos. Essas competências representam a capacidade de o administrador do futuro combinar conhecimentos técnicos com habilidades humanas para resolver problemas de forma inovadora e estratégica (Mitchell e Guile, 2022).

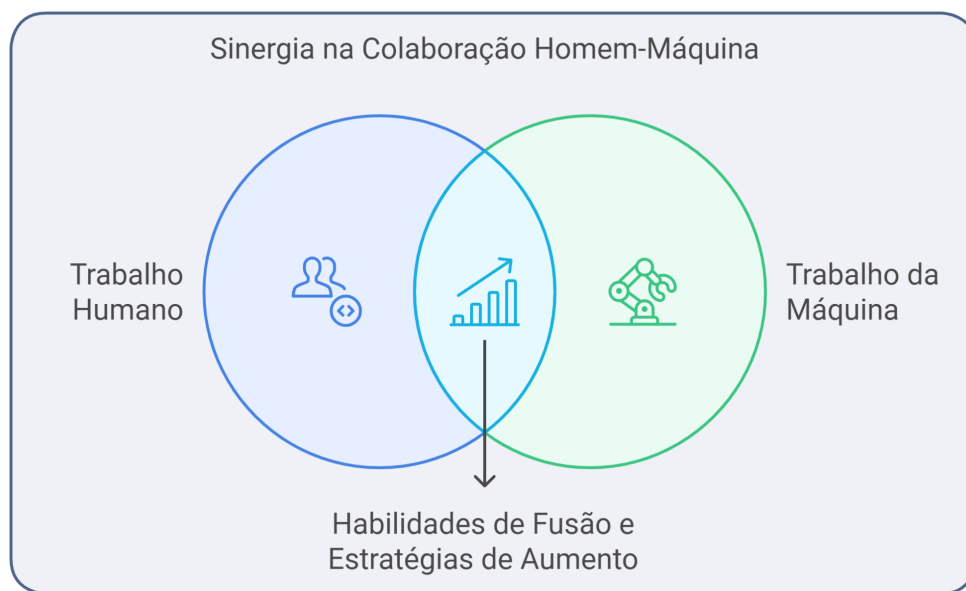
As *fusion skills* envolvem, por exemplo, a habilidade de liderar equipes multidisciplinares em projetos complexos, unindo a compreensão técnica das ferramentas utilizadas à capacidade de engajar pessoas e fomentar a criatividade no desenvolvimento de soluções. Para Meier *et al.* (2021, p. 78), “as habilidades de fusão são necessárias para alcançar o pleno potencial produtivo da colaboração entre seres humanos e máquinas inteligentes”. Essas habilidades permitem que os profissionais se tornem facilitadores da interação eficaz entre a inteligência humana e a tecnologia avançada, utilizando o melhor de ambos os mundos.

Além disso, as *fusion skills* incluem a capacidade de treinar e adaptar máquinas inteligentes para otimizar seu desempenho, realizar testes algorítmicos e interpretar os resultados, bem como gerenciar as operações dessas tecnologias de maneira estratégica. Como apontam Meier *et al.* (2021), a colaboração entre humanos e máquinas não se limita apenas à utilização de ferramentas tecnológicas, mas também à capacidade de integrar competências humanas, como a criatividade, com a precisão e eficiência das máquinas, resultando em um ambiente de trabalho mais inovador e produtivo.

Na mesma linha de pensamento, Meier *et al.* (2021, p. 78) evidencia que “as estratégias de aumento são estratégias de desenvolvimento para que os humanos permaneçam empregáveis diante do crescente número de máquinas inteligentes no local de trabalho. As principais estratégias são: entrar, subir, se afastar, avançar e se concentrar”. Além das *fusion skills*, essas estratégias visam assegurar que os profissionais não sejam substituídos pela automação, mas, ao contrário, desenvolvam novas competências que os tornem ainda mais valiosos no ambiente de trabalho.

Ainda assim, os autores Mitchell e Guile (2022) enfatizam que a habilidade de fusão mais importante nessa nova era será a habilidade de reinventar. Essa habilidade buscará entender como a IA pode ser usada como um recurso para transformar o trabalho, a vida e o aprendizado. Com o aumento das máquinas inteligentes nas organizações, as habilidades de fusão se tornam essenciais. Sem elas, as empresas não conseguirão aproveitar todo o potencial da IA, perdendo a chance de se tornarem organizações que aprendem (Meier *et al.* 2021). Dessa forma, Meier *et al.* (2021) demonstra na figura a seguir como é essa sinergia entre a colaboração da relação entre a máquina e o ser humano e como ela resulta em habilidade de fusão e estratégias de aumento:

Figura 16 - Colaboração da Relação Homem-Máquina = Habilidades de Fusão



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Meier et al. (2021, p. 78)

A fusão dessas habilidades se torna especialmente importante em um mundo onde as organizações operam em ecossistemas digitais interconectados. O administrador precisará ter a habilidade de trabalhar em conjunto com especialistas em tecnologia, comunicar suas necessidades de forma eficaz e garantir que os avanços tecnológicos estejam alinhados aos objetivos organizacionais, com o intuito de prosperar em um futuro próximo.

2.6.3.5 O Administrador do Futuro: Um Profissional Multifacetado

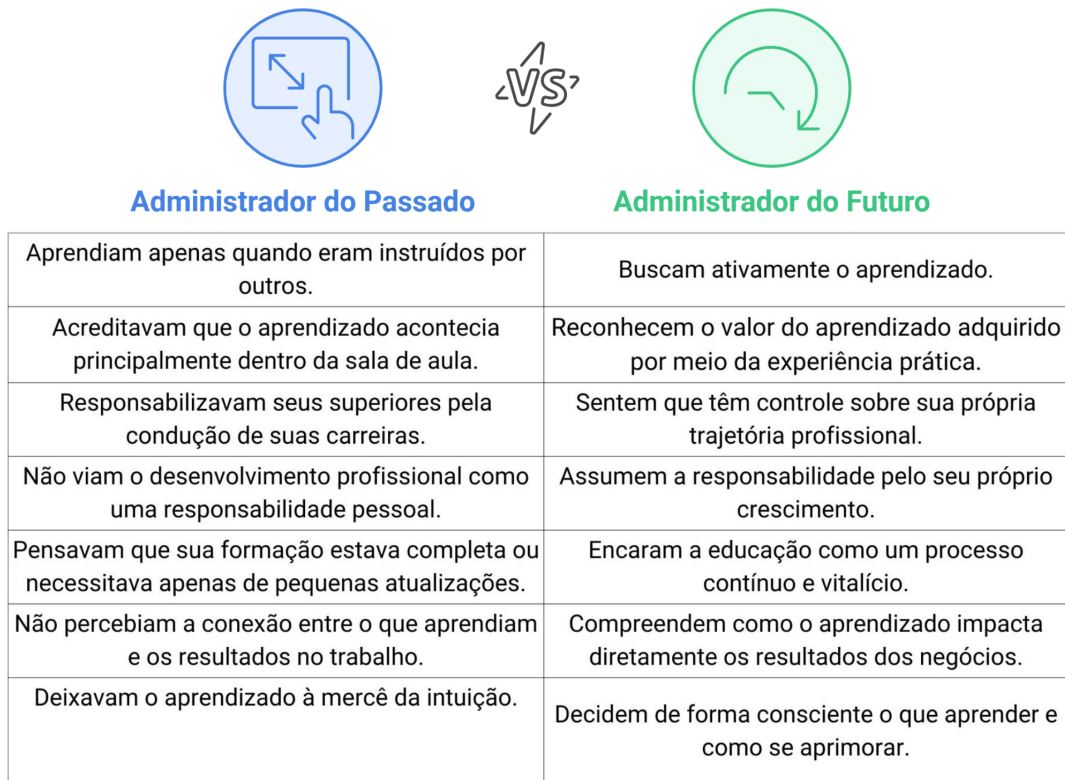
A integração de *soft*, *hard*, *self* e *fusion skills* no administrador do futuro é essencial, equilibrando habilidades técnicas, comportamentais e estratégicas para se adaptar rapidamente às mudanças. As autoras Carvalho, Sorci e Figueiredo (2020, p. 129) evidenciam que “o administrador é uma profissão chave dentro das organizações, tanto social quanto o econômico, e cada vez mais passam a ter vários desafios, necessitando adquirir novas competências e habilidades tecnológicas para se adaptar ao mercado”. Portanto, o administrador do futuro deve estar preparado para integrar essas habilidades e enfrentar desafios e oportunidades criadas pela evolução tecnológica.

Também, ele será responsável por liderar processos de transformação digital, integrar tecnologias emergentes ao ambiente organizacional e, ao mesmo tempo, manter uma abordagem humanizada que valorize as pessoas como o principal ativo das empresas (Carvalho, Sorci e Figueiredo, 2020). Além disso, a habilidade de navegar entre a complexidade das ferramentas digitais e as necessidades humanas será o grande diferencial competitivo, posicionando o administrador como um líder estratégico em um mundo cada vez mais tecnológico.

O administrador do futuro será um profissional multifacetado, preparado para integrar competências técnicas, humanas e conceituais em um cenário de rápidas transformações tecnológicas. Ele precisará atuar como mediador entre demandas organizacionais e expectativas sociais, sendo estratégico e inovador ao utilizar ferramentas tecnológicas, como análise de dados e inteligência artificial, para tomar decisões assertivas e éticas.

A profissão de administrador evoluiu de um foco em tarefas operacionais para uma abordagem estratégica, centrada na liderança e inovação. Com a globalização e as novas tecnologias, o papel do administrador passou a priorizar o desenvolvimento humano e o valor a longo prazo. No futuro, será essencial integrar habilidades técnicas e humanas para liderar a transformação digital, com foco na responsabilidade social e adaptação às mudanças tecnológicas e sociais. Segundo Wick & León (1997), a figura a seguir ilustra essa evolução e como essa realidade já deveria pertencer ao futuro da profissão:

Figura 17 - Relação entre o Administrador do passado e o Administrador do Futuro



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Wick & León (1997).

Por fim, é importante ressaltar que o desenvolvimento dessas competências não ocorre de maneira isolada. A formação contínua, a experiência prática e a capacidade de aprendizado constante são elementos fundamentais para que o administrador esteja preparado para os desafios e oportunidades do futuro. Dessa forma, as *soft*, *hard*, *self* e *fusion skills* representam não apenas a base para a atuação profissional, mas também o caminho para que o administrador do futuro seja um protagonista na construção de organizações inovadoras, éticas e bem-sucedidas em um mundo digital.

3 MÉTODO

Neste capítulo, serão trabalhados os elementos que constituem e irão construir a trajetória deste estudo, abordando o delineamento da pesquisa, os métodos utilizados, a coleta e a análise dos dados. A metodologia adotada será importante para alcançar os

objetivos propostos, que envolvem a compreensão da evolução histórica da Administração e a identificação das habilidades essenciais para o administrador do futuro, com foco nas competências exigidas em um cenário tecnologicamente avançado.

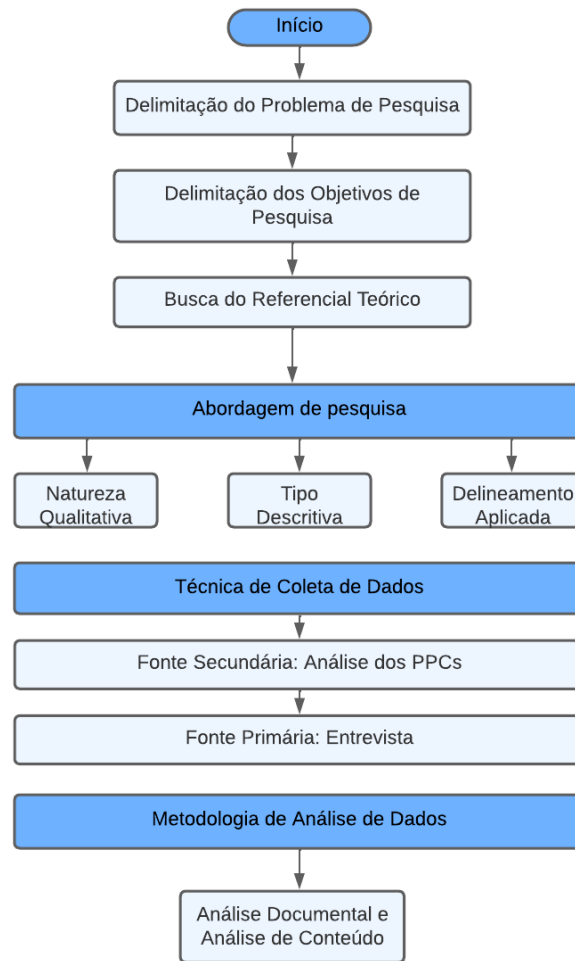
Entretanto, antes de compreender como será abordado a estrutura metodológica, é relevante e necessário compreender o que é uma pesquisa e o papel da metodologia. De acordo com Guerra (2023), a pesquisa científica é fundamental para a aquisição e produção de conhecimento. Através da pesquisa, os pesquisadores exploram o desconhecido e encontram soluções capazes de transformar o mundo, observando um mundo curioso e desafiador (Mattos, 2020). Dessa forma, a pesquisa, ao ser conduzida com rigor metodológico, permite que novas descobertas sejam feitas e que soluções inovadoras sejam aplicadas a problemas reais.

Em termos metodológicos, a metodologia nada mais é que um instrumento que a pesquisa utiliza para construir o conhecimento sobre a discussão abordada em determinado estudo. Para Aragão (2017), a metodologia pode ser vista como um conjunto de etapas dispostas de maneira ordenada, que guiam a investigação em busca da verdade. Cada fase é cuidadosamente planejada e executada para garantir que o processo de pesquisa seja conduzido de forma sistemática e eficaz, com o objetivo de alcançar resultados válidos e confiáveis.

Para compreender melhor, a estrutura da metodologia será dividida em etapas. A organização em etapas é fundamental para garantir clareza e rigor neste estudo, permitindo que cada fase seja facilmente entendida e replicada, reforçando a transparência e a precisão. Com uma estrutura bem organizada, o trabalho contribui para uma melhor compreensão da abordagem adotada para atingir os objetivos propostos. Com um método claro e bem delineado, a pesquisa favorece a compreensão de outros profissionais ou pesquisadores, ampliando a aplicabilidade e a importância dos resultados.

Diante do problema de pesquisa proposto para esse Trabalho de Conclusão de Curso - *Quais serão as habilidades essenciais que devem compor o perfil do administrador do futuro considerando um contexto tecnologicamente avançado?* - define-se as diretrizes da trajetória metodológica deste estudo. Essa trajetória apresenta um guia visual claro do processo metodológico, detalhando cada etapa, desde os objetivos até a análise dos dados, facilitando a compreensão do percurso adotado e garantindo clareza no caminho escolhido para responder aos objetivos.

Figura 18 - Trajetória das Diretrizes Metodológicas



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

O modelo metodológico descrito na figura supracitada apresenta o fluxo das etapas do estudo, desde a definição do problema de pesquisa até a análise dos dados coletados. O processo começa com a formulação do problema e objetivos da pesquisa, seguido pela elaboração do referencial teórico que fundamenta a investigação. A abordagem qualitativa, descritiva e aplicada guiou a coleta e interpretação dos dados. A coleta foi feita em dois momentos, primeiramente uma coleta secundária pela análise dos Planos Pedagógicos Curriculares dos cursos de Administração e, posteriormente, a coleta primária será por entrevista. O método de análise de dados foi composto por duas análises: documental e de conteúdo. Esse esquema visual organiza o processo metodológico, destacando a sequência lógica das etapas e sua interconexão para atingir os objetivos da pesquisa.

3.1 ABORDAGEM DE PESQUISA

A abordagem de pesquisa refere-se ao método ou estratégia que o pesquisador utiliza para coletar, analisar e interpretar dados. Este estudo adota uma abordagem de pesquisa de natureza qualitativa, com o objetivo de explorar de forma profunda e contextualizada o fenômeno em questão, focando nas experiências, percepções e significados que os indivíduos atribuem ao tema da pesquisa. Para Gil (2021), a pesquisa qualitativa busca entender fenômenos através da interpretação de dados, sem usar estatísticas, focando em descrever experiências e estudar casos em detalhes, interpretando os significados atribuídos pelas pessoas. Dessa forma, Gil (2021) enfatiza que

Sua utilização não se deve a uma opção preferencial pelos procedimentos qualitativos, mas à dificuldade para obtenção de resultados quantitativos em determinados campos. É o que ocorre quando se busca, por exemplo, conhecer a essência de um fenômeno, descrever a experiência vivida de um grupo de pessoas, compreender processos integrativos ou estudar casos em profundidade. O que se busca com a pesquisa qualitativa é, mediante um processo não matemático de interpretação, descobrir conceitos e relações entre os dados e organizá-los em um esquema explicativo (Gil, 2021, p. 15).

Em resumo, a abordagem qualitativa adotada neste estudo permite uma compreensão profunda e contextualizada do fenômeno, focando nas experiências e percepções dos indivíduos. Segundo Gil (2021), essa abordagem é escolhida não por preferência, mas pela dificuldade de obter resultados quantitativos em certos contextos, sendo essencial para descrever fenômenos complexos e estudar casos detalhadamente. Assim, a pesquisa qualitativa contribui para identificar conceitos e relações, organizando-os em um esquema explicativo coerente.

Também, essa pesquisa é caracterizada como descritiva, tendo como objetivo principal detalhar e caracterizar as características de um determinado fenômeno ou grupo, sem manipulação das variáveis. De acordo com Sordi (2017), a pesquisa descritiva envolve o estudo das relações entre variáveis do fenômeno investigado, com o propósito de entender, descrever e explorar o assunto. Ela foca em mapear e caracterizar essas relações, sem testar hipóteses preconcebidas ou teorias, apenas descrevendo como as variáveis se interrelacionam.

Para o autor Gil (2010), o método descritivo possui como objetivo descrever as características de uma população ou fenômeno específico, além de estabelecer relações entre variáveis. Uma das principais características da pesquisa descritiva é a utilização de técnicas

padronizadas para a coleta de dados, o que garante consistência e precisão nas informações obtidas. Essas técnicas possibilitam uma análise sistemática, oferecendo uma visão detalhada do fenômeno. A pesquisa descritiva organiza e apresenta os dados para identificar padrões e compreender as interações entre as variáveis.

Por fim, esta pesquisa se caracteriza como aplicada, uma vez que tem como objetivo gerar conhecimentos que possam ser utilizados para resolver problemas práticos e específicos. O autor Gil (2019) enfatiza que a pesquisa aplicada é voltada para a aquisição de conhecimentos com o objetivo de resolver problemas específicos identificados em contextos reais. Ela foca em soluções práticas, visando a aplicação imediata dos resultados em situações concretas da sociedade. Ao focar em questões concretas, essa abordagem visa a aplicação imediata dos resultados no mundo real, oferecendo soluções que podem ser implementadas em contextos profissionais e organizacionais.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados foi estruturada em duas etapas principais, a fim de proporcionar uma análise mais detalhada das competências desenvolvidas nos cursos de Administração no Brasil. A primeira etapa consistiu em uma análise documental dos Planos de Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs) dos melhores cursos e escolas de ensino da Administração do Brasil. Essa análise buscou identificar as competências que são destacadas nos currículos, com foco nas *soft skills*, *hard skills*, *self skills* e *fusion skills* presentes em cada plano pedagógico.

Para o autor Cellard (2008), a análise documental contribui significativamente para o processo de amadurecimento e desenvolvimento contínuo do grupo em estudo, permitindo uma compreensão mais aprofundada de como o grupo evolui ao longo do tempo e se adapta às mudanças contextuais, práticas e teóricas. A escolha pela abordagem documental justifica-se pela importância dos PPCs como documentos que estruturam a formação acadêmica, detalhando conteúdos, metodologias e objetivos educacionais. Ao analisar os PPCs dos cursos de Administração mais renomados no Brasil, foi possível identificar as habilidades priorizadas e como as universidades moldam a formação dos futuros administradores.

Além disso, essa coleta de dados se baseou na seleção dos melhores cursos de Administração no cenário nacional. Para garantir maior rigor metodológico, o critério de

escolha foi o ranking das melhores instituições de acordo com o Ministério da Educação (MEC), permitindo uma análise representativa das práticas pedagógicas de excelência.

A segunda etapa da coleta de dados consistiu na realização de entrevistas com os coordenadores dos 10 melhores cursos de Administração do Brasil, conforme o ranking do MEC. As entrevistas foram estruturadas com um roteiro de sete perguntas abertas, permitindo ao pesquisador explorar em profundidade as percepções dos entrevistados sobre as competências desenvolvidas nos cursos. As perguntas feitas aos entrevistados estão localizadas no “Apêndice A”, na parte final deste estudo.

Segundo Marconi e Lakatos (2017), a entrevista é uma técnica de investigação muito útil para coletar dados diretamente de pessoas que detêm informações relevantes, possibilitando uma abordagem mais direta, detalhada e flexível sobre o tema investigado. Essa escolha metodológica visou captar a intencionalidade pedagógica, os desafios enfrentados na adaptação curricular e as estratégias adotadas diante das transformações do mercado.

As entrevistas foram aplicadas de forma individual, com base em um roteiro previamente definido, possibilitando ao mesmo tempo padronização e abertura para aprofundamento, o que caracteriza a entrevista do tipo semiestruturada. Os dados obtidos foram posteriormente organizados e interpretados por meio da análise de conteúdo.

Após a análise documental, a segunda etapa da coleta de dados envolveu a análise de conteúdo, que foi aplicada para aprofundar e interpretar as informações extraídas da primeira fase. Para a autora Bardin (2004), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas metodológicas em constante aprimoramento, focada na interpretação de conteúdos verbais e não-verbais. Ela utiliza métodos sistemáticos para examinar e categorizar dados, permitindo a identificação de padrões e significados relevantes. Desse modo, a análise de conteúdo foi utilizada para realizar uma investigação mais aprofundada sobre as competências que os cursos de Administração buscam desenvolver, permitindo uma compreensão mais precisa e contextualizada dos dados coletados.

3.3 UNIVERSO DE PESQUISA E SELEÇÃO DA AMOSTRA

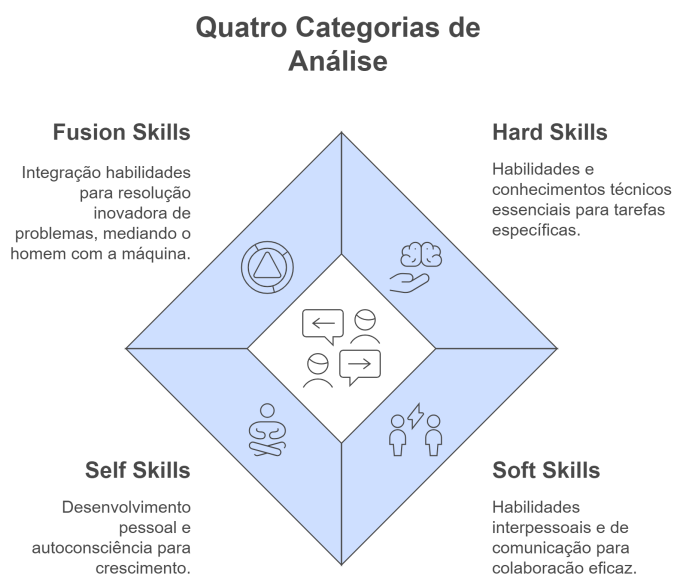
O universo de pesquisa deste estudo foi composto exclusivamente pelos coordenadores dos 10 melhores cursos de Administração do Brasil. Essa escolha garantiu que a análise fosse realizada por profissionais com ampla experiência e conhecimento

acadêmico na área, refletindo as realidades mais significativas do campo da Administração. A seleção focada nos coordenadores possibilitou uma visão aprofundada sobre as competências, desafios e tendências do ensino e prática da Administração, assegurando a relevância e a qualidade dos dados coletados para a pesquisa. Essa abordagem foi especialmente relevante, pois permitiu compreender como esses coordenadores estavam pensando e estruturando os cursos diante das profundas transformações do mercado, preparando os futuros administradores para os desafios atuais e futuros da profissão.

Além disso, a pesquisa também se concentrou em uma análise dos Planos de Projetos Pedagógicos dos Cursos de Administração, selecionando instituições de ensino reconhecidas nacionalmente pela qualidade de sua formação. Foram incluídos PPCs de universidades públicas e privadas no Brasil, como a UFMG, UFV, EBAPE e UNISINOS, por exemplo. Essa seleção teve o objetivo de capturar a diversidade de abordagens e práticas educacionais no ensino de Administração, permitindo comparar as competências que eram priorizadas em diferentes contextos educacionais nacionais.

A análise dos PPCs buscou identificar quais *soft skills*, *hard skills*, *self skills* e *fusion skills* são mais valorizadas pelos cursos de Administração e como essas competências estão integradas nos currículos acadêmicos. A divisão entre universidades públicas e privadas possibilitou uma visão mais ampla sobre como as instituições de ensino preparam os profissionais para os desafios do mercado de trabalho, levando em consideração as demandas econômicas e sociais. Essa compreensão parte de quatro categorias de análise, responsáveis por examinar os PPCs e, posteriormente, selecionar os entrevistados. A figura a seguir apresenta de forma visual as quatro categorias:

Figura 19 - As quatro Categorias de Análise



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Essas quatro categorias nortearam a busca por competências dentro das matrizes pedagógicas dos cursos e escolas de Administração selecionados. Por meio da análise documental dos PPCs, foram identificadas as competências que mais se alinham com as propostas no estudo. A partir dessa identificação, os cursos com maior alinhamento a essas competências foram selecionados, formando uma base sólida para a próxima etapa da pesquisa. Com base nesses resultados, foi elencado as entrevistas com os coordenadores dos 10 melhores cursos.

3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

Este estudo utilizou a análise documental e a análise de conteúdo como métodos complementares para a interpretação dos dados. A análise documental consistiu no exame sistemático dos Planos de Projeto Pedagógico dos Cursos (PPCs) e das matrizes curriculares, que são materiais escritos essenciais para a estruturação dos cursos, além de outros documentos oficiais relacionados ao tema da pesquisa. Esse método permitiu identificar informações relevantes, avaliar seu contexto e compreender como os dados se conectam ao fenômeno estudado, proporcionando uma base sólida para explorar relações e aprofundar as interpretações (Junior *et al.*, 2021).

3.4.1 Análise Documental

A análise documental foi aplicada aos PPCs dos cursos das instituições selecionadas, públicas e privadas, com o objetivo de identificar as competências formativas em *soft*, *hard*, *self* e *fusion skills*. Para isso, na primeira etapa, os documentos foram coletados em formato digital, acessados diretamente nos sites das instituições ou por meio de plataformas oficiais, sendo submetidos à leitura integral e detalhada para compreender a estrutura curricular e as competências previstas em cada curso.

Durante essa leitura, na segunda etapa, foram destacados trechos que mencionavam habilidades relacionadas às quatro categorias definidas para este estudo: *soft skills* (habilidades interpessoais, comunicação, liderança), *hard skills* (conhecimentos técnicos e específicos), *self skills* (autoconhecimento, ética, autorregulação, propósito) e *fusion skills* (inovação, tecnologia, pensamento digital, análise de dados). Essas marcações foram organizadas em planilhas, facilitando o controle das ocorrências e a análise comparativa.

Na terceira etapa, as informações coletadas foram sistematizadas em tabelas, evidenciando a presença e a intensidade das categorias em diferentes partes dos PPCs, como disciplinas e competências gerais, permitindo a comparação entre os cursos analisados. Já na quarta etapa, realizou-se a interpretação dos dados, buscando identificar tendências, lacunas e a forma como as quatro categorias de habilidades estavam distribuídas e enfatizadas nas matrizes curriculares. Esse processo também auxiliou na seleção dos cursos mais alinhados às competências buscadas, que compuseram o grupo de coordenadores entrevistados.

3.4.2 Análise de Conteúdo

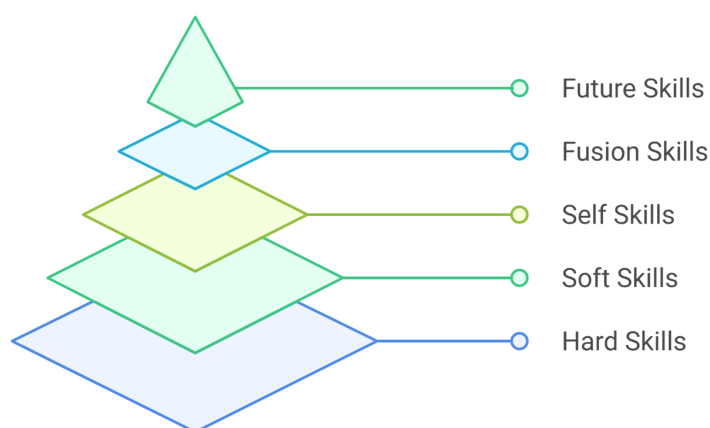
A análise de conteúdo complementou o processo, oferecendo uma abordagem estruturada para interpretar os dados qualitativos coletados. Baseando-se na organização e categorização das informações, essa análise buscou identificar padrões, temas e significados subjacentes que enriquecem a compreensão do fenômeno, com foco em aspectos verbais e não verbais (Bardin, 2004). No presente estudo, a análise de conteúdo foi aplicada para interpretar de forma sistemática as competências identificadas nos PPCs e as percepções dos coordenadores entrevistados.

No primeiro momento da análise, foi realizada uma leitura flutuante do conjunto de entrevistas, conforme sugerido por Bardin (2004) em sua abordagem de análise de conteúdo. Essa etapa preliminar possibilitou uma aproximação inicial com o material bruto, permitindo

identificar as opiniões mais recorrentes, as expressões marcantes e os padrões de sentido presentes nos discursos dos entrevistados. A leitura flutuante teve papel relevante para reconhecer aproximações e divergências entre os relatos dos dez participantes entrevistados, funcionando como um diagnóstico inicial do conjunto textual analisado.

Na segunda etapa, a partir dessa exploração intuitiva, foi possível confirmar as quatro categorias previamente definidas para a análise. No entanto, com base nas regularidades emergentes nos discursos, julgou-se necessário acrescentar uma nova categoria, denominada “*Future Skills*”, com o objetivo de compreender as percepções dos entrevistados sobre o perfil do profissional do futuro. Na figura a seguir, serão apresentadas as quatro categorias previamente estabelecidas, juntamente com a nova categoria *Future Skills*.

Figura 20 - As cinco Categorias de Análise de Conteúdo



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A criação dessa nova categoria se justifica pela presença recorrente de referências a competências que, embora dialoguem com as demais, projetam-se para além do contexto atual da formação e atuação profissional. Assim, a categoria *Future Skills* foi incorporada ao referencial analítico como forma de ampliar a sensibilidade da análise frente às transformações em curso no campo da Administração.

Todas as etapas da pesquisa observaram os preceitos estabelecidos pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei nº 13.709/2018), assegurando a privacidade e a proteção das informações pessoais dos participantes. Os coordenadores entrevistados tiveram sua identidade preservada, sendo identificados apenas por códigos numéricos, como “Entrevistado 1”, “Entrevistado 2” até “Entrevistado 10”, ao longo dos resultados e

discussões. Essa medida reforça o compromisso ético da pesquisa, garantindo o anonimato dos colaboradores e o tratamento responsável de seus dados conforme a legislação vigente.

A integração da análise documental com a análise de conteúdo forneceu uma abordagem metodológica robusta, assegurando a validade e a confiabilidade dos resultados. A análise documental proporcionou uma visão abrangente do contexto e das práticas pedagógicas adotadas pelas instituições de ensino, enquanto a análise de conteúdo permitiu uma interpretação das competências destacadas nos PPCs e das percepções dos coordenadores. Essa combinação facilitou a identificação das habilidades mais valorizadas e a compreensão de como elas são incorporadas nos currículos acadêmicos, contribuindo para uma análise mais completa e fundamentada do tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos por meio da análise documental dos Planos de Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs) de Administração e das discussões realizadas com os entrevistados. A análise foi organizada em quatro categorias principais: *soft skills*, *hard skills*, *self skills* e *fusion skills* com o objetivo de identificar quais competências estão sendo priorizadas na formação dos administradores em um contexto tecnologicamente avançado.

Os dados foram interpretados com base nos referenciais teóricos apresentados na fundamentação teórica deste trabalho e com as categorias de análise escolhidas para garantir melhores resultados, visando compreender de que forma essas habilidades estão integradas nas matrizes curriculares e como são percebidas por profissionais da área.

4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL DOS PPCs

A análise documental teve como foco os Planos de Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs) de Administração do Brasil, buscando identificar as competências e habilidades valorizadas na formação acadêmica do futuro administrador. Para garantir a qualidade e a relevância dos dados, foi estabelecido um critério rigoroso de seleção dos cursos analisados.

A escolha dos cursos se deu a partir do Conceito Preliminar de Curso (CPC), um dos principais indicadores de qualidade utilizados pelo Ministério da Educação (MEC) para

avaliar os cursos de graduação no Brasil. O CPC é um índice composto que leva em consideração quatro dimensões fundamentais:

Figura 21 - Índices de avaliação do CPC



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Inep (2023).

O Conceito Preliminar de Curso (CPC), indicador utilizado pelo Ministério da Educação para avaliar a qualidade dos cursos de graduação no Brasil, é composto por uma análise integrada de diversos critérios. Primeiramente, considera-se o desempenho dos estudantes no ENADE (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes), que mede os conhecimentos adquiridos ao longo do curso (Inep, 2023).

Em seguida, avalia-se o valor agregado pelo curso por meio do IDD (Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado), que busca identificar o quanto o curso contribuiu efetivamente para o desenvolvimento dos estudantes. Além disso, o CPC leva em conta a qualificação do corpo docente, observando o nível de titulação e o regime de trabalho dos professores, bem como a infraestrutura e os recursos didático-pedagógicos oferecidos, incluindo bibliotecas, laboratórios, tecnologias de ensino e demais ambientes de apoio à aprendizagem (Inep, 2023).

Para esta pesquisa, foi feita uma filtragem específica: foram selecionados os dez cursos de Administração, na modalidade bacharelado, com a nota máxima (5) no CPC, com base nos dados mais atualizados disponibilizados pelo MEC. Essa escolha permitiu uma análise criteriosa dos cursos considerados como referência nacional em qualidade, abrangendo tanto instituições públicas quanto privadas, distribuídas por diferentes regiões do Brasil. O quadro a seguir mostra os dez melhores cursos de Administração do Brasil.

Quadro 4 - As dez melhores Faculdades de Administração do Brasil de acordo com o MEC.

Instituição	Sigla	Categoria Administrativa	Código e-MEC
Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia	CEUN-IMT	Privada sem fins lucrativos	1146824
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas	EBAPE	Privada sem fins lucrativos	49313
Faculdade FUCAPE	FUCAPE	Privada com fins lucrativos	109535
Faculdade IBMEC	IBMEC	Privada com fins lucrativos	21506
<i>Link School of Business</i>	LSB	Privada com fins lucrativos	1467470
Pontifícia Universidade Católica do Paraná	PUCPR	Privada sem fins lucrativos	49548
Universidade do Vale do Rio dos Sinos	UNISINOS	Privada sem fins lucrativos	5000722
Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	Pública Federal	121492
Universidade Federal de Viçosa	UFV	Pública Federal	683
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR	Pública Federal	1152630

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de MEC (2025).

Das dez instituições destacadas na tabela, três são universidades federais: a Universidade Federal de Viçosa (UFV), a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), representando 30% do total.

As demais sete são instituições privadas, sendo quatro delas sem fins lucrativos: Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia (CEUN-IMT) e a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE). Além disso, três com fins lucrativos: Faculdade IBMEC, Faculdade FUCAPE e *Link School of Business* (LSB).

Essa composição evidencia um equilíbrio entre o setor público e o privado na oferta de cursos de alta qualidade em Administração, demonstrando que tanto as universidades federais quanto as instituições privadas, independentemente de sua natureza jurídica, são capazes de alcançar excelência acadêmica segundo os critérios avaliativos do Ministério da Educação.

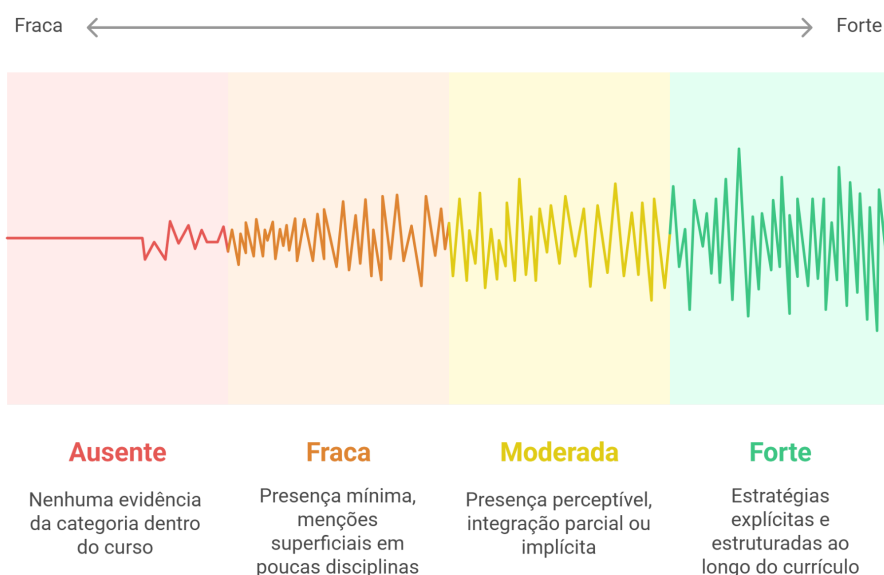
A partir desses PPCs, foi realizada uma leitura detalhada dos conteúdos curriculares, objetivos do curso, competências e habilidades previstas, metodologias de ensino e estruturas formativas. A análise teve como base a categorização proposta por estudiosos da área, que divide as habilidades em quatro grandes grupos: *soft skills*, *hard skills*, *self skills* e *fusion skills*.

4.1.2 Análise do levantamento das categorias de análise nos melhores Cursos de Administração no Brasil

Com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre o desenvolvimento de habilidades essenciais no ensino da Administração, foi realizada uma análise de alguns dos cursos mais bem avaliados do país, com base em informações públicas e dados documentais disponíveis. O critério de seleção envolveu cursos reconhecidos pela excelência acadêmica e avaliação positiva por rankings especializados.

A análise partiu da categorização das competências observadas nos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) e em informações complementares das instituições. Para isso, foram utilizadas as quatro grandes categorias de habilidades para essa avaliação. Cada uma dessas categorias foi avaliada em termos de sua presença nos cursos, conforme a seguinte escala:

Figura 22 - Escala de medição das categorias de análise encontradas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A presença dessas categorias nos cursos analisados foi avaliada conforme os critérios demonstrados na Figura 20, que apresenta uma escala de intensidade aplicada à leitura qualitativa dos currículos. Essa escala classifica a presença das habilidades em quatro níveis: Forte, quando a categoria é amplamente trabalhada e aparece de maneira estruturada, com estratégias pedagógicas claras e recorrentes; Moderada, quando há uma presença perceptível, ainda que parcial ou implícita em algumas disciplinas ou abordagens metodológicas; Fraca, quando a categoria é identificada de forma mínima e superficial, limitada a menções pontuais; e Ausente, quando não foram encontrados indícios concretos da inclusão daquela competência no projeto formativo do curso. A seguir será apresentado uma síntese da análise das instituições selecionadas:

Quadro 5 - Análise das categorias encontradas nos PPCs das melhores Faculdades de Administração do Brasil.

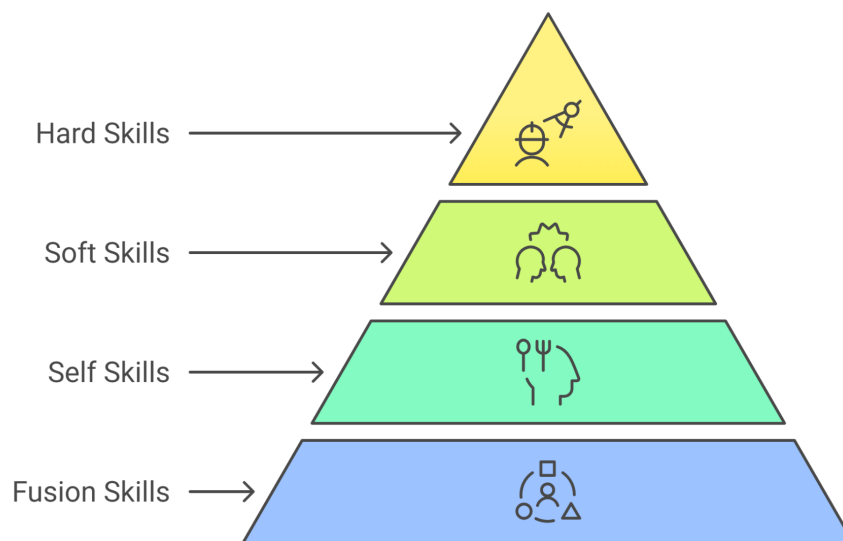
Instituição	Sigla	<i>Soft Skills</i>	<i>Hard Skills</i>	<i>Self Skills</i>	<i>Fusion Skills</i>
Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia	CEUN-IMT	Forte	Forte	Forte	Forte
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas	EBAPE	Forte	Forte	Forte	Forte
Faculdade FUCEPE	FUCEPE	Moderada	Forte	Moderada	Fraca
Faculdade IBMEC	IBMEC	Forte	Forte	Moderada	Forte
Link School of Business	LSB	Forte	Forte	Forte	Forte
Pontifícia Universidade Católica do Paraná	PUCPR	Forte	Forte	Forte	Forte
Universidade do Vale do Rio dos Sinos	UNISINOS	Forte	Forte	Forte	Forte
Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	Forte	Forte	Moderada	Moderada
Universidade Federal de Viçosa	UFV	Moderada	Forte	Moderada	Fraca
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR	Forte	Forte	Moderada	Moderada

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O quadro 5 apresenta a análise das competências nos PPCs das melhores faculdades de Administração do Brasil. As categorias foram coloridas para facilitar a interpretação, onde: verde indica forte presença, amarelo indica presença moderada, vermelho indica uma fraca presença, e a ausência não foi registrada. Essa codificação visual permite identificar de forma clara as competências mais desenvolvidas pelas instituições, evidenciando seu foco em áreas específicas ou equilibradas.

A figura a seguir representa a presença das habilidades analisadas nos PPCs, organizando-as em ordem crescente, da habilidade com menor presença para a com maior presença. Isso permite visualizar quais competências estão menos contempladas e quais são mais recorrentes na estrutura curricular dos cursos.

Figura 23 – Ranking de Presença das Habilidades nos PPCs



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A figura supracitada evidencia que as *hard skills* são as habilidades mais presentes nos PPCs, indicando forte ênfase em competências técnicas e conteúdos tradicionais da área. Em seguida, aparecem as *soft skills*, que, embora menos abordadas que as técnicas, já demonstram inserção relevante no currículo. As *self skills*, relacionadas ao autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, possuem presença moderada, mas ainda inferior. Por fim, as *fusion skills* que integram inovação e tecnologia são as menos contempladas, revelando uma lacuna significativa no alinhamento dos cursos com as transformações tecnológicas e demandas atuais do mercado.

A análise qualitativa dos PPCs permitiu uma compreensão aprofundada sobre como as instituições de ensino superior estão organizando seus currículos com vistas à formação integral do administrador do futuro. Com base em quatro categorias de habilidades fundamentais para o exercício profissional moderno, foram identificadas tendências, lacunas e boas práticas que contribuem para a formação de um profissional completo, ético, autônomo e preparado para ambientes tecnologicamente complexos. Essas quatro categorias serão abertas de modo detalhado para melhor compreensão na subseção a seguir.

4.1.2.1 *Soft Skills*

As *Soft Skills* referem-se a competências comportamentais e relacionais, como empatia, comunicação, colaboração, negociação, escuta ativa, liderança e inteligência emocional. Elas são importantes não apenas para o convívio organizacional, mas também

para a atuação responsiva do administrador diante de contextos diversos e desafiadores que ele venha a enfrentar no seu cotidiano.

Na análise realizada, oito das dez instituições investigadas receberam a classificação “Forte” nessa categoria. Isso demonstra uma compreensão crescente, por parte das instituições, da importância das competências interpessoais para a prática da Administração. Instituições como a EBAPE, a Link School of Business (LSB), a PUCPR e a UNISINOS possuem disciplinas e práticas estruturadas que visam o desenvolvimento ativo da empatia, da liderança e da comunicação eficaz, frequentemente inseridas em contextos práticos e colaborativos.

Em contrapartida, a UFV e a FUCAPE foram classificadas com presença “Moderada” de *Soft Skills*. Nestes casos, observa-se que as competências interpessoais estão presentes no PPC, mas de forma ainda tímida ou pontual, limitando o desenvolvimento aprofundado dessas habilidades em contextos reais e interdisciplinares. Isso evidencia uma oportunidade de avanço de trabalho dessas instituições, principalmente na ampliação de experiências curriculares que promovam a formação de líderes responsáveis e atuantes no mercado de trabalho que está cada vez mais volátil.

A seguir, apresenta-se um quadro que resume a classificação das instituições analisadas quanto à presença de *Soft Skills* em seus PPCs, bem como as competências específicas identificadas em cada uma.

Quadro 6 - Principais *Soft Skills* identificadas nos PPCs das melhores Faculdades de Administração do Brasil.

Instituição	<i>Soft Skills</i> identificadas
Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia	Diversas disciplinas e atividades voltadas à comunicação, negociação e empatia.
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE)	Disciplinas e práticas focadas em comunicação, empatia e relações multiculturais.
Faculdade FUCAPE	Disciplinas comportamentais presentes, mas falta maior intencionalidade em habilidades-chave.
Faculdade IBMEC	Disciplinas e práticas voltadas à comunicação, negociação e liderança.
Link School of Business	Disciplinas e práticas voltadas à empatia, liderança e comunicação ativa.
Pontifícia Universidade Católica do Paraná	Integração clara com disciplinas humanas e práticas colaborativas.
Universidade do Vale do Rio dos Sinos	Disciplinas e práticas voltadas a relações humanas e ética.

Universidade Federal de Minas Gerais	Disciplinas comportamentais e voltadas à diversidade e empatia estão bem representadas.
Universidade Federal de Viçosa	Comunicação, empatia, colaboração bem trabalhadas; liderança pode ser ampliada.
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	Disciplinas comportamentais e humanas bem estruturadas e conectadas a práticas coletivas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O Quadro 6 mostra que as *soft skills* aparecem com frequência nos PPCs das principais faculdades de Administração, mas nem sempre com a intencionalidade ou profundidade esperadas. Algumas instituições, como Mauá, EBAPE e IBMEC, demonstram esforço claro em desenvolver habilidades como comunicação, empatia e liderança. Outras instituições, como a FUCAPE, até abordam competências comportamentais, mas de forma pouco estruturada.

No geral, percebe-se que há presença, mas muitas vezes diluída em disciplinas sem uma proposta clara de desenvolvimento dessas competências. Falta, em vários casos, uma abordagem mais estratégica para que as *soft skills* sejam realmente integradas à formação, e não apenas tratadas como complemento. A figura a seguir apresenta uma nuvem de palavras com as *soft skills* mais recorrentes nos PPCs analisados, evidenciando quais competências aparecem com maior destaque nas propostas curriculares das instituições.

Figura 24 – Nuvem de palavras das *Soft Skills* identificadas nas instituições analisadas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A nuvem de palavras supracitada evidencia as *soft skills* mais recorrentes nos PPCs das instituições analisadas. Comunicação aparece com maior destaque, seguida por empatia, liderança e negociação, indicando um foco claro nas competências interpessoais. Outros

termos como práticas colaborativas, relações multiculturais e ética também estão presentes, ainda que com menos força, sugerindo que há espaço para uma abordagem mais estratégica e integrada dessas habilidades no currículo.

4.1.2.2 *Hard Skills*

As *Hard Skills* referem-se ao conhecimento técnico e científico que embasa a atuação do administrador, abrangendo áreas como contabilidade, finanças, marketing, estratégia, estatística, operações, entre outras. Elas são essenciais para garantir a compreensão dos processos organizacionais e a tomada de decisão fundamentada.

Em termos de *Hard Skills*, o resultado da análise foi homogêneo: todas as dez instituições obtiveram classificação “Forte”. Isso demonstra que os cursos mais bem avaliados mantêm uma estrutura curricular técnica sólida, com grande diversidade de disciplinas e boa articulação entre teoria e prática. Destacam-se, por exemplo, a UFMG e a UTFPR, que apresentam ampla cobertura de áreas funcionais e uma abordagem atualizada sobre os desafios do campo administrativo.

A FUCEPE merece menção especial por sua ênfase em formação quantitativa, com foco nas áreas de finanças e contabilidade, o que reflete uma especialização funcional direcionada. Já instituições como a CEUN-IMT, IBMEC e PUCPR demonstram uma formação técnica amplamente conectada às demandas do mercado e das transformações digitais. O quadro a seguir resume a presença das *hard skills* nos PPCs das instituições analisadas, destacando as competências técnicas mais enfatizadas em cada curso.

Quadro 7 - Principais *Hard Skills* identificadas nos PPCs das melhores Faculdades de Administração do Brasil.

Instituição	<i>Hard Skills</i> identificadas
Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia	Formação técnica abrangente e conectada com o mercado.
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas	Formação técnica densa, com base quantitativa e prática robusta.
Faculdade FUCEPE	Formação técnica sólida, especialmente em finanças, contabilidade e áreas quantitativas.
Faculdade IBMEC	Formação técnica completa, com ênfase prática e alinhamento ao mercado.
Link School of Business	Cobertura completa das áreas técnicas, com sólida

	base analítica e prática.
Pontifícia Universidade Católica do Paraná	Formação técnica completa e alinhada ao mercado.
Universidade do Vale do Rio dos Sinos	Estrutura técnica robusta e moderna.
Universidade Federal de Minas Gerais	Formação técnica é completa, atual e bem distribuída entre áreas funcionais.
Universidade Federal de Viçosa	Forte estrutura técnica, grande diversidade de disciplinas e prática real.
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	Cobertura sólida e abrangente de áreas técnicas com boa integração prática.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O Quadro 7 mostra que a maioria das instituições foca na formação técnica, com destaque para áreas quantitativas e financeiras, além de boa conexão com o mercado. Apesar da base sólida, a ênfase em aspectos tradicionais pode limitar a inovação curricular em algumas instituições. A presença de disciplinas analíticas e práticas é positiva, mas seria importante integrar mais competências tecnológicas emergentes e aplicar o conteúdo de forma mais dinâmica. De modo geral, a formação técnica é bem estruturada, mas ainda há espaço para modernização e melhor alinhamento às demandas atuais do mercado, especialmente em instituições mais conservadoras. A figura a seguir demonstra como essas competências se estruturam em uma nuvem de palavras, de acordo com suas presenças nos PPCs.

Figura 25 – Nuvem de palavras das *Hard Skills* identificadas nas instituições analisadas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A nuvem apresentada na figura 25 destaca as *hard skills* mais frequentes nos PPCs, com ênfase em estrutura técnica, planejamento e estratégia, evidenciando a prioridade em competências analíticas e de gestão. Termos como métodos, análises quantitativas e base analítica reforçam o foco em habilidades numéricas. Áreas específicas como finanças corporativas, marketing e estatística também aparecem, mostrando uma formação técnica alinhada às demandas do mercado, centrada em competências quantitativas e estratégicas essenciais para a Administração.

4.1.2.3 *Self Skills*

As *Self Skills* dizem respeito à capacidade do estudante de gerenciar a si mesmo: autoconhecimento, autogestão, ética, resiliência, pensamento crítico, protagonismo e responsabilidade pessoal. Tais habilidades estão diretamente ligadas à formação de um profissional autônomo, capaz de tomar decisões fundamentadas e agir com responsabilidade em contextos incertos.

Nesta categoria, a distribuição das classificações foi mais heterogênea. Apenas cinco instituições alcançaram a classificação “Forte”: PUCPR, UNISINOS, CEUN-IMT, EBAPE e LSB. Nessas instituições, observa-se um enfoque claro em estimular o protagonismo estudantil e a formação ética, com metodologias que favorecem a autonomia e a tomada de decisão individual.

Nas demais instituições, a classificação foi “Moderada”, indicando que, embora haja preocupação com valores e comportamento ético, as abordagens voltadas ao autoconhecimento e à resiliência ainda são pontuais ou pouco integradas ao todo curricular. A ausência de disciplinas específicas e de espaços formais para reflexão pessoal pode limitar o desenvolvimento pleno dessas competências, fundamentais para a sustentabilidade da atuação profissional no longo prazo. O quadro a seguir sintetiza como as *self skills* estão incorporadas nos PPCs das instituições analisadas, evidenciando as principais competências presentes em cada curso.

Quadro 8 - Principais *Self Skills* identificadas nos PPCs das melhores Faculdades de Administração do Brasil.

Instituição	<i>Self Skills</i> identificadas
Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia	Ênfase em protagonismo, ética e autonomia com estrutura curricular flexível.

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas	Forte estímulo ao pensamento crítico, ética, autonomia e vivência internacional.
Faculdade FUCEPE	Estímulo à ética e protagonismo, mas com carência em resiliência e autoconhecimento.
Faculdade IBMEC	Protagonismo presente, mas faltam disciplinas voltadas a autoconhecimento e resiliência.
Link School of Business	Enfoque claro em autogestão, ética, pensamento crítico e iniciativa.
Pontifícia Universidade Católica do Paraná	Ênfase no desenvolvimento pessoal, valores e flexibilidade de percurso.
Universidade do Vale do Rio dos Sinos	Incentivo à autonomia, liderança e construção pessoal.
Universidade Federal de Minas Gerais	Há autonomia e ética, mas faltam abordagens explícitas de autogestão e resiliência.
Universidade Federal de Viçosa	Há autonomia e ética, mas faltam abordagens específicas para autogestão.
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	Incentivo à autonomia e ética, mas com pouca abordagem direta de autogestão e resiliência.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Ao analisar o quadro das *self skills*, fica claro que a maioria das instituições valoriza aspectos como ética, liderança, protagonismo e autonomia, o que é positivo e essencial para a formação integral. No entanto, percebe-se uma carência significativa no desenvolvimento de autoconhecimento, habilidades essenciais para o crescimento pessoal e profissional em diferentes contextos.

Embora algumas instituições incentivem pensamento crítico e flexibilidade curricular, ainda falta uma abordagem mais estruturada para fortalecer a autogestão e a capacidade de lidar com adversidades. Sem esse equilíbrio, percebe-se que a autonomia pode ser limitada e superficial. Portanto, o grande desafio é avançar para uma incorporação mais efetiva dessas competências no cotidiano acadêmico. A seguir, apresenta-se uma nuvem de palavras que destaca as *self skills* mais recorrentes nos PPCs.

Figura 26 – Nuvem de palavras das *Self Skills* identificadas nas instituições analisadas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A nuvem da figura 26 evidencia uma ênfase em pensamento crítico, liderança e resiliência, sinalizando que essas competências são vistas como prioritárias na formação dos estudantes. Termos como autoconhecimento, autogestão e flexibilidade de percurso reforçam a valorização da gestão pessoal e da adaptabilidade. Também surgem conceitos como iniciativa, protagonismo e construção pessoal, indicando o esforço das instituições em promover autonomia e desenvolvimento individual. No geral, nota-se uma preocupação em formar profissionais preparados para lidar com desafios de forma crítica e autônoma.

4.1.2.4 *Fusion Skills*

As *Fusion Skills* representam a integração entre competências digitais, tecnológicas, criativas e colaborativas. Dizem respeito à capacidade de transitar entre contextos digitais e analógicos, utilizar tecnologias emergentes e promover inovação com foco em impacto social e organizacional.

Neste critério, observou-se uma divisão clara entre instituições que incorporaram inovação e tecnologia de forma integrada ao currículo e aquelas que ainda abordam esses temas de maneira isolada. Seis instituições foram classificadas com “Forte”: PUCPR, UNISINOS, CEUN-IMT, IBMEC, EBAPE e LSB. Essas faculdades apresentam currículos com disciplinas de pensamento computacional, análise de dados, transformação digital e inovação organizacional de forma estruturada e integrada.

Por outro lado, UFMG e UTFPR receberam classificação “Moderada”, pois, embora abordem tecnologias em disciplinas específicas, não há uma abordagem transversal ou estratégica voltada à formação digital do administrador. UFV e FUCEPE, por sua vez,

foram classificadas com presença “Fracá”, evidenciando uma carência significativa na inserção de tecnologias emergentes, dados e ferramentas digitais no contexto curricular.

Quadro 9 - Principais *Fusion Skills* identificadas nos PPCs das melhores Faculdades de Administração do Brasil.

Instituição	<i>Fusion Skills</i> identificadas
Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia	Forte presença de inovação, dados e tecnologia transversal ao curso.
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas	Tecnologia, dados e inovação integrados de forma transversal e moderna.
Faculdade FUCEPE	Abordagem tecnológica pouco desenvolvida e sem presença estratégica de inovação digital.
Faculdade IBMEC	Forte abordagem em inovação, dados e tecnologias aplicadas à gestão.
Link School of Business	Forte integração de tecnologia, inovação e experiências internacionais com foco digital.
Pontifícia Universidade Católica do Paraná	Forte presença de tecnologia, inovação e transformação digital.
Universidade do Vale do Rio dos Sinos	Foco em dados, inovação e tecnologias aplicadas à gestão.
Universidade Federal de Minas Gerais	Tecnologia aparece em disciplinas específicas, mas ainda sem transversalidade ampla.
Universidade Federal de Viçosa	Disciplinas pontuais sobre tecnologia; carece de inovação digital mais ampla.
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	Presença de disciplinas tecnológicas, mas carece de inovação digital mais atualizada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O quadro 9 evidencia que as *fusion skills*, como inovação, dados e tecnologia ainda não aparecem de forma consistente nos PPCs das instituições analisadas. Algumas, como Mauá, EBAPE, IBMEC e Link School, já apresentam uma integração sólida e estratégica dessas competências, mostrando alinhamento com as exigências do mercado digital.

Por outro lado, muitas instituições, especialmente públicas, tratam esses temas de forma pontual e pouco conectada ao currículo como um todo. Ainda falta transversalidade e uma abordagem mais atualizada da inovação digital. Dessa forma, percebe-se que esse é um ponto crítico: a formação em Administração precisa incorporar essas habilidades como parte

central do curso, e não como um complemento. A seguir, uma nuvem de palavras apresenta as competências mais recorrentes nesse eixo.

Figura 27 – Nuvem de palavras das *Fusion Skills* identificadas nas instituições analisadas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A nuvem de palavras supracitada destaca os principais termos ligados às *fusion skills* nos PPCs, com forte presença de expressões como tecnologia, inovação e transformação digital. Esses termos mostram uma movimentação das instituições para atualizar seus currículos frente às demandas contemporâneas. Palavras como integração, foco em dados e presença estratégica apontam a tentativa de incorporar esses temas de forma mais articulada. No entanto, termos como disciplinas tecnológicas e abordagem tecnológica ainda indicam que, em alguns casos, essa presença é mais pontual do que integrada. A nuvem reforça, assim, a importância de consolidar a inovação como eixo estruturante na formação em Administração.

4.1.2.5 Síntese da análise dos PPCs

A análise dos PPCs das melhores instituições de ensino superior em Administração no Brasil revelou um cenário de avanços e também de desafios na formação das competências essenciais para o administrador do futuro. Ao observar a presença das quatro grandes categorias de habilidades, foi possível identificar padrões e tendências relevantes e interessantes observar como o estudo da Administração está se moldando.

Destaca-se, primeiramente, o protagonismo das *hard skills* nos currículos analisados. Todas as instituições receberam classificação “Forte” nessa categoria, o que demonstra um

compromisso consolidado com a formação técnica e científica do administrador. No entanto, observa-se que essa ênfase, embora positiva, é predominantemente quantitativa, concentrando-se em conteúdos analíticos, financeiros e estratégicos.

Falta, por outro lado, as universidades estruturarem seus currículos com uma abordagem qualitativa mais refinada, voltada para a aplicabilidade prática, a resolução de problemas complexos e a integração com competências digitais. Ou seja, há muito conteúdo nos planos curriculares, mas ainda se investe pouco em como esse conteúdo é experienciado, interpretado e aplicado em situações cotidianas pelos estudantes no contexto atual de transformação acelerada. Com essa aplicação, ficará mais evidente a importância de currículos que integrem prática e busquem demonstrar a importância de conhecimentos técnicos em oportunidades reais.

As *Soft Skills* aparecem com presença significativa, mas ainda variam em profundidade e intencionalidade entre as instituições. Algumas faculdades já trabalham de forma clara e estruturada com comunicação, liderança e empatia, enquanto outras abordam esses aspectos de maneira mais superficial. Entretanto, observa-se que há um movimento visível em direção à valorização das competências interpessoais, o que sinaliza uma tendência positiva. Dessa forma, esse movimento reforça a expectativa de que, cada vez mais, as *soft skills* sejam incorporadas de forma intencional e estruturada na formação dos administradores, consolidando uma base mais humana e relacional para o exercício da profissão.

Já as *Self Skills*, ligadas ao autoconhecimento, ética e resiliência, apresentam um cenário mais heterogêneo. Embora estejam presentes nos PPCs, muitas vezes isso ocorre de forma implícita ou sem o suporte de metodologias pedagógicas claras que favoreçam sua internalização e desenvolvimento efetivo. Em muitos casos, essas competências até constam nas matrizes curriculares, mas não estão devidamente definidas ou estruturadas, o que dificulta sua identificação e aplicação prática. Esse aspecto é preocupante, considerando a importância crescente dessas competências para a autonomia e sustentabilidade da carreira dos futuros profissionais.

Esse cenário, no entanto, também pode representar uma oportunidade valiosa para as universidades revisarem suas matrizes curriculares e incluírem, de forma mais intencional, disciplinas ou componentes voltados ao desenvolvimento das *self skills*. Fomentar essas habilidades de maneira estruturada fortalece a formação integral do estudante e contribui para que ele compreenda seus interesses, reconheça seu potencial natural, alinhe sua

ambição com suas capacidades e faça escolhas mais conscientes sobre sua trajetória profissional, o que se torna um diferencial estratégico diante das exigências de um mercado em constante transformação.

Por fim, as *Fusion Skills*, que integram tecnologia, criatividade e pensamento multidisciplinar, são as menos representadas nos currículos analisados. Sua presença, quando existe, é pontual e pouco articulada ao restante da formação, revelando uma lacuna importante frente às demandas de um mercado cada vez mais digitalizado e dinâmico. Em um contexto onde a transformação tecnológica redefine a lógica de atuação profissional, a ausência de estratégias pedagógicas voltadas ao desenvolvimento dessas competências pode comprometer a capacidade do futuro administrador de se adaptar de forma crítica e inovadora às novas realidades organizacionais.

Observou-se, ainda, uma diferença significativa entre as instituições públicas e privadas no que se refere ao desenvolvimento das *self skills* e *fusion skills*. As universidades privadas têm demonstrado maior empenho em incorporar essas competências aos seus currículos, evidenciando um movimento mais estruturado em direção ao autoconhecimento, à inovação e à integração entre aspectos humanos e tecnológicos.

Já nas universidades públicas, apesar do forte compromisso técnico e científico, essas dimensões apareceram com menor frequência e menor intencionalidade pedagógica. A abordagem das *self* e *fusion skills* tende a ser mais implícita ou diluída em disciplinas tradicionais, o que limita sua eficácia formativa. Essa distinção revela um desafio importante para as instituições públicas, que, embora mantenham alto padrão acadêmico, precisam repensar suas estratégias de formação diante das transformações cada vez mais rápidas e exigentes do mercado de trabalho contemporâneo.

Falta, por parte das universidades, a criação de disciplinas específicas ou a proposição de projetos integradores dentro dos currículos acadêmicos que fomentem essa relação entre homem e máquina, preparando o estudante para ser um mediador consciente desse vínculo. Desenvolver habilidades que permitam ao administrador utilizar a tecnologia como uma aliada estratégica, sem perder de vista seu papel humano na tomada de decisões, liderança e gestão ética, é essencial. Afinal, saber manejar as ferramentas digitais com discernimento, sem que elas substituam ou ofusquem o protagonismo humano, é o que garantirá sua relevância em um cenário profissional cada vez mais orientado por dados, automações e inteligência artificial.

Em síntese, a formação dos egressos nos cursos de Administração no Brasil ainda caminha fortemente ancorada nas bases tradicionais do ensino técnico, com notável avanço nas competências interpessoais, mas com desafios persistentes na integração das dimensões pessoais (*self*) e inovadoras (*fusion*). O cenário aponta para uma tendência de revisão curricular que precisa equilibrar quantidade e qualidade, técnica e humanidade, teoria e inovação. Formar o administrador do futuro exige, mais do que nunca, um currículo que reconheça a complexidade do mundo contemporâneo e prepare o profissional para atuar com competência, ética e adaptabilidade.

4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS COM COORDENADORES DE CURSO

Com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre como as habilidades essenciais para o administrador do futuro são interpretadas e operacionalizadas no cotidiano pedagógico, foram realizadas entrevistas com coordenadores dos 10 melhores cursos de Administração do Brasil, conforme o ranking oficial do Ministério da Educação. A investigação buscou analisar, a partir da ótica desses gestores acadêmicos, quais habilidades estão sendo priorizadas na formação do administrador, como são trabalhadas ao longo da graduação e de que maneira as exigências de um mercado em constante transformação têm influenciado as decisões curriculares.

Desde o início da análise, foram adotadas as quatro categorias previamente definidas: *soft*, *hard*, *self* e *fusion skills* como referência para a codificação e interpretação dos dados. No entanto, a partir da escuta atenta e da leitura exploratória dos discursos, identificou-se a recorrência de menções a habilidades que não apenas dialogam com essas categorias, mas que também projetam um olhar prospectivo sobre o perfil do administrador. Diante disso, julgou-se necessário incluir uma quinta categoria analítica, denominada *Future Skills*, com o objetivo de captar as percepções dos entrevistados sobre competências voltadas ao futuro da Administração, especialmente aquelas associadas à adaptabilidade, inovação, consciência socioambiental e aprendizado contínuo.

A criação dessa nova categoria se justifica pela presença constante de referências a competências que extrapolam o contexto atual da formação e atuação profissional, revelando preocupações com a preparação de administradores capazes de lidar com um cenário incerto, tecnológico e socialmente mais exigente. A categoria *Future Skills*, portanto, foi incorporada

ao referencial analítico para ampliar a sensibilidade da análise diante das transformações em curso. A seguir, as cinco categorias serão discutidas individualmente, com base nas percepções e relatos dos coordenadores entrevistados.

4.2.1 *Soft Skills*

As competências interpessoais, conhecidas como *soft skills*, emergem como um dos pilares mais discutidos nas entrevistas com os coordenadores dos cursos de Administração. Essa categoria, que engloba habilidades como comunicação, empatia, colaboração, escuta ativa, adaptabilidade e liderança, foi amplamente reconhecida pelos participantes como indispensável à atuação do administrador no contexto atual e ainda mais no futuro.

Apesar de presentes nos currículos, a abordagem dessas competências ainda é desigual entre as instituições. Nas entrevistas, os coordenadores demonstraram uma consciência mais madura e intencional sobre a importância dessas habilidades, especialmente diante das rápidas transformações do mercado e da necessidade de tomada de decisão colaborativa. “Em relação a *soft skills*, identificamos que elas são diversas e importantes. E na nossa faculdade, aplicamos metodologias que fazem com que os alunos trabalhem essas competências em grupo” (entrevistado 4).

A escuta ativa das demandas do mercado também tem impulsionado mudanças curriculares. Conforme relatado por outro coordenador, muitos empresários reconhecem a boa formação técnica dos egressos, mas apontam dificuldades no desenvolvimento comportamental, como lidar com conflitos e trabalhar sob pressão. Isso motivou a criação de um eixo curricular específico para competências comportamentais, onde retrata o entrevistado 8 na fala a seguir

“Um ponto que surgiu com força durante as escutas com o mercado, ao revisarmos o currículo, foi a importância das *soft skills*. Muitos empresários relataram que os egressos têm boa formação técnica, mas apresentam dificuldades em aspectos comportamentais, como lidar com conflitos, trabalhar sob pressão ou compreender a lógica de mercado. Isso nos levou a pensar: como a universidade pode contribuir para preparar melhor os alunos para essas exigências do ambiente profissional? A resposta foi a criação de um eixo específico voltado às competências comportamentais” (entrevistado 8).

O Entrevistado 8 aponta que, durante a revisão curricular, as escutas com o mercado revelaram uma lacuna importante: embora os alunos tenham boa formação técnica, enfrentam dificuldades comportamentais, como lidar com conflitos e trabalhar sob pressão.

Isso motivou a criação de um eixo específico voltado às *soft skills*. Essa percepção é reforçada por Bassani, Martins e Farias (2023), que destacam a importância de integrar essas competências ao ensino superior, uma vez que o domínio técnico, por si só, não garante a adaptação dos egressos às exigências do mercado.

Além de ações pontuais, algumas instituições vêm implementando estratégias contínuas para fomentar o desenvolvimento de competências comportamentais ao longo da formação acadêmica. O entrevistado 9 mencionou, por exemplo, o projeto *Soft Skills Journey*, que acompanha os estudantes desde os primeiros semestres até a conclusão do curso com disciplinas específicas. Além disso, práticas pedagógicas integradas às disciplinas convencionais buscam estimular a reflexão crítica, a autonomia e a construção de uma postura ética e profissional diante dos desafios do mundo do trabalho.

“As *soft skills* são trabalhadas aqui no nosso curso por meio de um projeto chamado *Soft Skills Journey*. Esse é um projeto que contempla seis *soft skills* e ocorre durante toda a formação do estudante, com disciplinas específicas voltadas ao desenvolvimento dessas competências comportamentais. Entre elas, temos: inteligência emocional, análise e solução de problemas complexos, inovação e criatividade, metodologias ágeis e tomada de decisão. Fora o projeto *Soft Skills Journey*, nas disciplinas regulares do curso também integramos essas competências por meio de atividades em equipe e práticas que proporcionam aos estudantes vivências relacionadas ao 'saber ser', trazendo essa atitude para o seu perfil profissional” (entrevistado 9).

Esse conjunto de iniciativas revela um compromisso estruturado das instituições com a formação integral dos estudantes, promovendo o desenvolvimento contínuo de competências comportamentais essenciais no ambiente profissional. Também, ao realizar as entrevistas, encontrou-se uma percepção importante na fala do entrevistado 10, onde ele diz que as *soft skills* são habilidades comportamentais essenciais na Administração. Diferente das técnicas, que a tecnologia pode facilitar, elas envolvem lidar com pessoas, comunicar, liderar e adaptar-se, e são difíceis de substituir. Profissionais com essas competências se destacam e, sem elas, correm o risco de se tornarem obsoletos.

Essa fala do entrevistado 10 ressalta que as competências comportamentais são essenciais para o administrador, pois envolvem habilidades difíceis de serem substituídas pela tecnologia. Essa visão está alinhada com Drucker (2007) na qual o autor ressalta que o sucesso de um profissional depende não apenas do domínio técnico, mas principalmente da capacidade de trabalhar eficazmente com pessoas, demonstrando habilidades interpessoais e adaptabilidade que as máquinas não podem substituir.

As falas dos entrevistados evidenciam que algumas instituições têm superado o caráter pontual de iniciativas voltadas às competências comportamentais, adotando estratégias contínuas e integradas ao currículo. Essas ações buscam promover o desenvolvimento de habilidades socioemocionais de forma estruturada ao longo da formação.

No entanto, ainda persiste um descompasso em algumas instituições entre o discurso e a prática pedagógica. O entrevistado 1 explicou que, mesmo valorizando as chamadas “*people skills*”, termo usado pela instituição para ressaltar o aspecto humano das *soft skills*, o desenvolvimento efetivo dessas competências é insuficiente e distante das necessidades reais do mercado de trabalho.

Segundo ele, “apesar dessa proposta de desenvolvimento mais profundo e humano, ainda há um grande descompasso entre o discurso e a prática, onde muitas dessas faculdades permanecem bastante distantes de realmente oferecer uma formação consistente nesse sentido” (Entrevistado 1). Essa lacuna revela que, embora haja intencionalidade nos projetos pedagógicos, muitas vezes as ações implementadas não conseguem materializar, na vivência dos estudantes, a transformação esperada na formação comportamental e profissional.

Pôde-se perceber, a partir das falas dos entrevistados, que há um reconhecimento crescente da importância das *soft skills* na formação dos administradores, mas também uma realidade plural e desafiadora. Enquanto algumas instituições já conseguem implementar de forma consistente estratégias para desenvolver essas competências ao longo do curso, outras ainda enfrentam dificuldades para transformar essa valorização em práticas efetivas que impactem de fato a vivência dos estudantes. Esse cenário revela não apenas o compromisso das instituições com a formação integral, mas também a necessidade de avançar no diálogo entre teoria e prática, garantindo que os futuros profissionais estejam verdadeiramente preparados para os desafios humanos do mercado de trabalho.

4.2.2 *Hard Skills*

As *hard skills* configuram-se como uma das categorias mais destacadas nas entrevistas com os coordenadores dos cursos de Administração, sendo mencionadas por todos como fundamentais na formação do administrador. De fato, essa ênfase se reflete também nos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs), onde as competências técnicas

aparecem com maior intensidade e detalhamento, evidenciando seu papel central no currículo.

Os entrevistados reforçaram que o domínio de conhecimentos específicos, habilidades quantitativas e o uso de ferramentas técnicas são indispensáveis para que os estudantes possam atuar com segurança e eficiência em suas áreas de atuação. Nesse sentido, o entrevistado 1 destacou que sua instituição possui um grupo ferramental muito robusto voltado às *hard skills*, que ocupa aproximadamente 50% da estrutura curricular do curso. Segundo ele, essas competências são trabalhadas por meio de disciplinas técnicas e projetos bastante práticos, que visam proporcionar aos alunos uma vivência concreta das exigências do mercado de trabalho.

O relato do coordenador revela não apenas o esforço das instituições em garantir que os alunos desenvolvam, de forma aplicada, as capacidades técnicas necessárias para exercer a profissão com excelência, mas também o peso significativo dessas habilidades na matriz curricular. Essa ênfase evidencia uma intencionalidade clara na formação dos administradores, voltada para a capacitação técnica em áreas como análise de dados, gestão financeira, controle de processos, planejamento estratégico e uso de *softwares* de gestão.

Essa abordagem encontra uma correspondência direta na fala do entrevistado 9, ao afirmar que “as *hard skills*, por sua vez, são abordadas de forma técnica nas disciplinas que compõem os nossos quatro eixos: Finanças, Marketing, Gestão de Pessoas e Operações” (Entrevistado 9). A estrutura curricular, portanto, está organizada de forma a garantir que os alunos desenvolvam competências técnicas sólidas e aplicáveis, dentro de núcleos específicos que refletem as principais áreas de atuação do administrador.

Além disso, os coordenadores ressaltaram a importância de conectar essas *hard skills* com as demandas reais das organizações, buscando uma formação que prepare o aluno para a prática profissional e para a tomada de decisão embasada em dados e métodos confiáveis. Essa visão dos coordenadores reforça a necessidade de um ensino alinhado com o contexto em que estão inseridos e com as tecnologias, a fim de garantir uma melhor produtividade e entrega. Essa lógica pode ser evidenciada na fala do entrevistado 6, onde ele afirma que:

“Aqui na nossa faculdade temos uma área específica que cuida exclusivamente das *hard skills* e trabalhamos bastante esse aspecto para preparar bem os alunos. Do ponto de vista das *hard skills*, temos projetos desde o primeiro semestre, e o aluno de Administração já se envolve em projetos durante todo o curso. Se juntarmos a área de desenvolvimento de *software* com a área de *hard skills*, temos uma carga muito grande, o que permite trabalhar ambas simultaneamente. Nosso aluno sai muito bem preparado” (Entrevistado 6).

Essa ênfase citada na fala supracitada revela que a formação técnica não apenas atende às expectativas do mercado, mas também reflete uma tendência mais ampla na educação gerencial, em que o domínio de *hard skills* é visto como pré-requisito para a atuação estratégica dos administradores. Como afirma Chiavenato (2020), o conhecimento técnico é uma das bases fundamentais da competência profissional, pois permite que o gestor compreenda, analise e otimize processos organizacionais com precisão.

Essa perspectiva valida a estrutura curricular descrita pelos coordenadores, que não apenas distribuem as disciplinas técnicas de forma coerente ao longo do curso, mas também integram projetos práticos e tecnologias aplicadas desde os primeiros semestres, proporcionando ao aluno uma vivência constante e progressiva dessas habilidades. Assim, a fala dos entrevistados e o referencial teórico convergem para a compreensão de que a solidez das *hard skills* é indispensável para a atuação eficiente, inovadora e orientada a resultados no cenário organizacional atual.

Ao mesmo tempo, alguns coordenadores destacaram que, apesar do foco necessário nas competências técnicas, o desenvolvimento dessas habilidades não pode ocorrer de forma isolada, sem o suporte das competências comportamentais (*soft skills*) e pessoais (*self skills*). Essa visão pode ser evidenciada na fala do entrevistado 5, onde ele aborda que:

“Trabalhamos de forma significativa com metodologias baseadas em problemas e projetos, que desenvolvem e conectam as *hard skills*, relacionando o domínio técnico e teórico das disciplinas com as *soft skills*. O objetivo é estimular atividades em equipe, liderança, comunicação e apresentação de resultados” (Entrevistado 5).

Por isso, integrar essas diferentes habilidades tem sido um desafio constante nos currículos, que precisam equilibrar o ensino técnico com o desenvolvimento pessoal. Como aponta Merlone (2022), um bom profissional não é só aquele que domina as competências técnicas, mas também quem sabe agir com atitudes e comportamentos adequados. Afinal, saber fazer algo não basta, é fundamental conseguir trabalhar em equipe, se comunicar bem e se adaptar às mudanças do dia a dia. Hoje em dia, as empresas procuram pessoas que atuem coletivamente, e não isoladamente.

Nesse sentido, o entrevistado 7 observa que, no currículo de Administração, as *hard skills* ainda predominam, com muitas disciplinas focadas em competências técnicas, como cálculos e análises operacionais. Embora haja espaço para o desenvolvimento de *soft skills*, esse processo ainda depende muito da abordagem do professor e do contexto das disciplinas, o que indica uma lacuna na sistematização dessas competências nos projetos pedagógicos.

Portanto, a análise das entrevistas revela que as *hard skills* continuam sendo um dos pilares da formação em Administração, consideradas essenciais para o exercício da profissão. Sua forte presença nos PPCs e nas falas dos coordenadores demonstra o compromisso das instituições em assegurar uma base técnica sólida, que possibilite ao futuro administrador enfrentar os desafios do mercado com competência e inovação.

4.2.3 *Self Skills*

As *self skills*, ou competências intrapessoais, emergem nas entrevistas como uma dimensão fundamental, porém ainda pouco estruturada nos currículos dos cursos de Administração. Esse cenário, no entanto, não surpreende, uma vez que a análise prévia dos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) já havia evidenciado que essas competências aparecem de forma menos recorrente em muitos documentos institucionais. Enquanto categorias como *hard skills* e *soft skills* são mais diretamente contempladas e articuladas nas ementas e objetivos das disciplinas, as *self skills* geralmente surgem de forma secundária, diluídas em eixos transversais ou mencionadas apenas em linhas gerais, sem um direcionamento pedagógico claro.

Apesar disso, os coordenadores entrevistados demonstraram uma forte valorização dessas competências, reconhecendo que o desenvolvimento de aspectos como autoconhecimento, inteligência emocional, equilíbrio e gestão das próprias emoções é essencial não apenas para os administradores, mas para qualquer profissional que queira atuar de forma consciente e equilibrada. Segundo eles, essas habilidades sustentam o exercício ético, maduro e resiliente da profissão, sendo cada vez mais cobradas pelo mercado e pela sociedade. O entrevistado 10 reforça essa visão ao afirmar:

“Eu acho que essas habilidades para se conhecer são importantíssimas. Eu estou na sala de aula há anos e percebo que, cada vez mais, os estudantes chegam com menos dessas habilidades. Acho que tem um foco muito grande em entender o outro, mas, às vezes, o estudante está ali para uma pessoa, e não se entende, não se conhece, não consegue identificar fragilidades em si mesmo. E todos nós temos, né? Isso serve para qualquer profissão” (Entrevistado 10).

O Entrevistado 10 compartilha uma percepção sensível sobre os estudantes que chegam à universidade cada vez menos conectados consigo mesmos. Segundo ele, muitos sabem olhar para o outro, mas têm dificuldade em reconhecer suas próprias emoções e fragilidades, algo essencial para qualquer profissão. Essa reflexão se alinha ao que apontam

Accorsi e Gonçalves (2023), ao defenderem as *self skills* como um novo horizonte no desenvolvimento humano, fundamentais para formar indivíduos mais conscientes, equilibrados e preparados para os desafios da vida e do trabalho.

Essa perspectiva é compartilhada por outros entrevistados, que veem o autoconhecimento como uma competência fundamental no mercado atual. O entrevistado 5 destaca a relação entre essas habilidades e a construção de uma carreira mais estratégica:

“Eu acredito que isso é muito importante, principalmente porque o curso de Administração, pois a carreira como um todo é bastante generalista. O administrador é formado para ser alguém capaz de diagnosticar problemas e propor soluções organizacionais. Por isso, o autoconhecimento é fundamental: entender quais são suas melhores habilidades, com quais áreas você mais se identifica, quais conteúdos você desenvolve melhor, tudo isso ajuda na escolha de um caminho profissional mais alinhado com seu perfil. Acredito que aquele administrador com um perfil muito generalista tende a perder espaço no futuro, porque o mercado exige cada vez mais profissionais especializados em áreas-chave” (Entrevistado 5).

Esse reconhecimento, inclusive, tem se traduzido em ações pontuais dentro das instituições, como oficinas de desenvolvimento pessoal, mentorias individuais, disciplinas eletivas voltadas à inteligência emocional, e atividades que promovem a reflexão crítica. Embora essas práticas ainda não estejam integradas de forma robusta nos currículos, demonstram um esforço inicial para trazer à tona o desenvolvimento intrapessoal como parte da jornada acadêmica do estudante. Um exemplo mencionado pelo entrevistado 5 demonstra esse tipo de ação:

“No nosso curso, por exemplo, desde o início buscamos trabalhar esse aspecto com os alunos. Assim que eles entram, realizamos conversas individuais para identificar os interesses de carreira: se pretendem empreender, trabalhar em grandes empresas, seguir para a área financeira, entre outros caminhos. A partir daí, fazemos um acompanhamento ao longo do curso, buscando lapidar esse aluno para a trilha profissional que mais faz sentido para ele” (Entrevistado 5).

A fala evidencia a preocupação do curso em identificar, desde o início, os interesses profissionais dos alunos para oferecer um acompanhamento personalizado. A intenção é alinhar a formação acadêmica com a trajetória de carreira desejada, fortalecendo o desenvolvimento individual e profissional ao longo do curso. Na mesma linha, o entrevistado 8 menciona uma prática institucionalizada e inovadora:

“Na nossa instituição trabalhamos fortemente a questão do autoconhecimento. Existe uma disciplina que se destaca nesse sentido e que foi uma iniciativa da Unidade de Graduação com o objetivo de contemplar todos os cursos de bacharelado da universidade. Trata-se da disciplina de Desenvolvimento Pessoal,

que aborda tanto o autoconhecimento quanto a reflexão sobre a carreira. Essas duas dimensões são integradas na proposta da disciplina, que conta com professores da área comportamental, como psicologia, que conduzem dinâmicas e utilizam ferramentas específicas para promover esse olhar interno e profissional nos alunos” (Entrevistado 8).

Além da disciplina de Desenvolvimento Pessoal mencionada pelo Entrevistado 8, que busca integrar autoconhecimento e reflexão de carreira por meio de dinâmicas conduzidas por professores da área comportamental, o Entrevistado 2 complementa essa perspectiva ao relatar iniciativas práticas voltadas ao desenvolvimento de competências socioemocionais dentro do seu curso. Ele afirma que a capacidade de autorreflexão e a valorização do outro são vistas como fundamentais para uma atuação mais ética, inclusiva e consciente, tanto no relacionamento com os demais quanto no reconhecimento dos próprios limites. Destaca, ainda, que ao longo da formação são promovidas atividades específicas voltadas ao desenvolvimento de *self skills* e *soft skills*.

Por outro lado, também foi mencionada por alguns entrevistados a fragilidade dessa dimensão na estrutura atual dos cursos. Para eles, o desenvolvimento das *self skills* ainda é um ponto sensível e subestimado dentro da formação em Administração, o que exige maior intencionalidade por parte das instituições. A ausência de espaços para que os estudantes se conheçam, desenvolvam propósito, compreendam seus limites e fortaleçam sua autonomia pessoal compromete, inclusive, o avanço das demais competências. Em sua fala, o entrevistado 7 reconhece essa limitação de forma direta ao afirmar:

“Reconheço que esse é um dos pontos fracos, pelo menos no curso da nossa universidade, e que ainda precisa ser melhorado. Embora em algumas ocasiões nós, docentes, consigamos estabelecer diálogos e promover debates com os alunos sobre esses temas, a abordagem ainda está aquém do que seria ideal” (Entrevistado 7).

Além disso, a ausência de uma estrutura institucionalizada para o desenvolvimento dessas competências também foi destacada. O Entrevistado 3 mencionou a falta de disciplinas específicas ou de estratégias pedagógicas contínuas e intencionais nesse sentido:

“De forma explícita, a gente não tem uma disciplina ou uma ação específica que desenvolva isso. Hoje não há uma disciplina nem uma ação voltada exclusivamente para isso que você está mencionando. Eu acredito que muitas dessas questões acabam sendo desenvolvidas ao longo de algumas disciplinas, principalmente aquelas do eixo de Humanidades. [...] Mas, especificamente dentro do curso, não há uma ação ou uma disciplina que cuide diretamente disso” (Entrevistado 3).

Essas falas reforçam que, embora haja certo desenvolvimento indireto dessas habilidades em alguns momentos do curso, especialmente em disciplinas com abordagem mais reflexiva ou humanística, ainda falta uma diretriz clara, sistematizada e contínua voltada ao fortalecimento das competências intrapessoais. O desafio, portanto, está em transformar esse reconhecimento em ações concretas, incorporando estratégias permanentes de desenvolvimento intrapessoal nos currículos e nos espaços formativos da graduação.

Essa visão crítica está alinhada com a percepção de que nenhuma competência se sustenta plenamente sem uma base intrapessoal sólida. Ao final das entrevistas, tornou-se evidente que, embora ainda sejam pouco exploradas, as *self skills* são vistas como competências-fundamento para que o futuro administrador possa agir com clareza, equilíbrio e humanidade.

4.2.4 *Fusion Skills*

As *fusion skills* representam um conjunto de competências que integram, de forma sinérgica, capacidades humanas e tecnológicas, como pensamento crítico, inteligência emocional, domínio de ferramentas digitais e capacidade de adaptação a novos contextos. Nos discursos dos coordenadores, essa categoria emergiu como uma ponte essencial entre o saber técnico e o saber relacional, ganhando destaque nas abordagens pedagógicas e nas reflexões sobre os desafios contemporâneos da formação em Administração.

Contudo, apesar de sua importância evidenciada nos relatos dos entrevistados, a análise dos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) revelou que as *fusion skills* foram as competências que menos apareceram entre as quatro categorias analisadas. Em diversos casos, elas estavam ausentes ou eram mencionadas de forma muito genérica, sem detalhamento quanto à sua aplicação prática ou à estratégia pedagógica para seu desenvolvimento.

Isso indica uma lacuna entre o discurso institucional e a formalização dessas habilidades nos documentos que orientam o currículo, o que pode comprometer a formação integrada que o cenário atual exige. O entrevistado 3 reforça a relevância dessas habilidades ao apontar que o desafio atual ultrapassa os limites curriculares e se torna uma questão social mais ampla:

“Essas competências de *fusion skills* são, sim, super importantes. Como eu falei lá na primeira pergunta, isso é fundamental. Eu acho que o desafio hoje da sociedade,

não apenas dos cursos de Administração, é uma questão civilizatória: as relações humanas, a inteligência social que, inclusive, está cada vez mais acima da própria inteligência emocional, e o desafio de humanizar os processos dentro de tecnologias que estão cada vez mais digitais. Então, isso é essencial” (Entrevistado 3).

Torna-se evidente o diálogo com Meier *et al.* (2021), que destacam as *fusion skills* como essenciais na era das máquinas inteligentes, exigindo o fortalecimento intencional das dimensões humanas e sociais nas organizações. Essa perspectiva é complementada pela análise do entrevistado 2, que chama atenção para o uso crítico das ferramentas tecnológicas e o impacto que elas podem ter sobre a autonomia do pensamento:

“Falando de forma mais ampla, eu entendo que nós, como sociedade, ainda estamos aprendendo a lidar com essas questões. Acredito que há muitas dimensões que ainda não consideramos plenamente. Por exemplo, até que ponto nós confiamos no uso consistente, recorrente e crítico das ferramentas de inteligência artificial? Ainda não está claro se essas ferramentas ampliam ou reduzem a capacidade de reflexão do tomador de decisão. Não sei se a melhor palavra é ‘roubam’, mas, na falta de outra, talvez seja essa mesmo. O ponto é que pode haver uma perda nesse processo reflexivo” (Entrevistado 2).

O Entrevistado 2 expressa uma preocupação legítima sobre o impacto das tecnologias na capacidade crítica dos indivíduos, o que dialoga com Mitchell e Guile (2022), ao destacarem que o avanço das tecnologias inteligentes exige o fortalecimento das habilidades humanas reflexivas e críticas para evitar perdas no processo decisório. Na mesma linha, o entrevistado 6 defende que a tecnologia deve ser compreendida como ferramenta auxiliar, e não como substituta da capacidade interpretativa e decisória do ser humano:

“Nós sempre procuramos lembrar no nosso trabalho que as pessoas não são máquinas e que as máquinas não devem dizer o que devemos fazer. As máquinas são mecanismos auxiliares de todo o processo. Por exemplo, usar inteligência artificial está ótimo, não há problema algum, mas o que importa é o que você faz com aquilo que é desenvolvido e retornado pela inteligência artificial, com a sua capacidade de decisão e interpretação. Somos uma instituição que trabalha tecnologia, portanto a tecnologia faz parte do nosso dia a dia, mas ela é uma ferramenta para que o humano possa desenvolver suas atividades sem perder essas características que nos definem como seres humanos” (Entrevistado 6).

Além da reflexão teórica, os coordenadores também compartilham exemplos práticos de como essas competências são trabalhadas nas disciplinas. O entrevistado 7, por exemplo, descreve uma abordagem adotada em Sistemas de Informação Gerenciais, que busca harmonizar três dimensões: tecnológica, humana e organizacional:

“Um exemplo está na disciplina de Sistemas de Informação Gerenciais, quando estudamos as dimensões de um sistema de informação. Temos a dimensão tecnológica, que envolve hardware, software, internet, bancos de dados; a dimensão humana, que é justamente o lado estratégico de interpretar corretamente os dados; e a dimensão organizacional, que se refere a quão compatível o sistema é com as características da organização. Nessa parte da aula, enfatizamos para os alunos a necessidade de haver harmonia entre essas três dimensões. Por isso, o foco na dimensão tecnológica não é apenas saber gerar bons relatórios, o que pode ser facilmente feito até com o auxílio de ferramentas de inteligência artificial, mas também, e principalmente, a dimensão humana para interpretar esses dados corretamente. Eu diria que essa fusão entre o humano e o tecnológico é tão evidente e latente nesta era da inteligência artificial que até a capacidade de questionar e identificar erros nos sistemas mostra a importância do lado humano” (Entrevistado 7).

De modo semelhante, o entrevistado 1 aponta que o desenvolvimento dessas habilidades ocorre de maneira integrada ao longo da formação, conectando o domínio técnico com o desenvolvimento pessoal e a prática aplicada:

“A gente não trabalha essa competência de forma isolada das demais. Como comentei, começamos com a parte ferramental, depois passamos para o desenvolvimento individual e, em um terceiro momento, levamos tudo isso para a prática. Nesse estágio, colocamos o estudante diante de decisões reais: o que ele precisa automatizar com tecnologia? E o que ele vai precisar resolver com pessoas, com recurso humano. É nesse momento que ele percebe quais competências ainda estão faltando. A gente vê muitos alunos com perfis altamente técnicos, desenvolvedores talentosos, que chegam com um aplicativo pronto. Só que, muitas vezes, aquele produto, por melhor que esteja, não vai se transformar em uma empresa de sucesso. Por quê? Porque ainda falta algo fundamental: saber montar e liderar um time” (Entrevistado 1).

O Entrevistado 1 percebe que o aprendizado não acontece de forma fragmentada, mas sim em etapas que se complementam: primeiro o domínio técnico, depois o crescimento pessoal, e só então a aplicação prática em desafios reais. Ele nota que muitos estudantes são muito competentes tecnicamente, mas esbarram na dificuldade de transformar suas ideias em negócios de sucesso porque não sabem liderar ou trabalhar em equipe. Essa compreensão está alinhada a Meier *et al.* (2021), que ressaltam a importância de unir as habilidades técnicas com as humanas para formar profissionais capazes de navegar na era das máquinas inteligentes, onde tecnologia e relações humanas precisam caminhar juntas para gerar inovação e resultados concretos.

Assim, os relatos evidenciam que as *fusion skills* não apenas são reconhecidas como competências essenciais para o administrador do futuro, como também vêm sendo abordadas de forma prática, crítica e integrada ao longo da formação. Elas não dizem respeito apenas à

coexistência de habilidades técnicas e humanas, mas à capacidade de transitar entre essas esferas com discernimento, ética e sensibilidade, valores cada vez mais necessários diante de um cenário profissional mediado pela inteligência artificial, pelo uso intensivo de dados e pelas transformações sociais impulsionadas pela tecnologia.

Dessa forma, ao mesmo tempo em que se verifica uma presença tímida das *fusion skills* nos documentos curriculares, os depoimentos dos coordenadores reforçam sua centralidade na formação atualizada em Administração. A lacuna entre o que é formalizado nos PPCs e o que é vivenciado nas práticas pedagógicas revela um desafio institucional: incorporar de maneira clara, estratégica e intencional essas competências no currículo.

As *fusion skills*, mais do que um formato educacional, representam uma resposta concreta às exigências de um mundo cada vez mais complexo, interconectado e tecnologicamente avançado, onde o sucesso profissional depende da capacidade de integrar conhecimentos, adaptar-se a novos contextos e manter a dimensão humana como eixo das decisões.

Nesse sentido, promover a articulação entre teoria, prática e valores humanos torna-se não apenas desejável, mas indispensável à formação de administradores aptos a liderar e inovar em tempos de transformações profundas. No entanto, mesmo com esse avanço, ainda há um passo além a ser dado: preparar os profissionais para lidar com aquilo que ainda está por vir, um horizonte de habilidades emergentes que exigem visão prospectiva, criatividade e capacidade de construir futuros desejáveis. Esse será o foco da próxima seção, dedicada às *Future Skills*.

4.2.5 *Future Skills*

Ao longo das entrevistas realizadas com os coordenadores de cursos de Administração, foi possível identificar um conjunto de reflexões que não se encaixavam plenamente nas categorias analíticas previamente estabelecidas. Embora *Soft*, *Hard*, *Self* e *Fusion Skills* tenham permitido uma interpretação coerente da maioria das respostas, algumas falas se destacaram por apresentar preocupações e visões de futuro mais amplas, voltadas para o papel do administrador na sociedade e para os rumos que a formação profissional deve tomar.

Essa observação provocou uma inquietação metodológica. Faltava uma lente capaz de captar esse nível mais abrangente de reflexão, que não se restringia ao que o

administrador deve saber ou fazer, mas sim a quem ele precisa se tornar. Em resposta a essa lacuna, foi criada a categoria *Future Skills*, destinada a acolher falas com caráter mais estratégico, projetivo e propositivo sobre o futuro da profissão e da formação em Administração.

As falas agrupadas nesta categoria revelam um esforço por parte dos coordenadores em pensar estrategicamente a formação do administrador diante de desafios emergentes. Muitos destacaram que, diante de um futuro marcado pela complexidade, pela aceleração tecnológica e pelas mudanças nos modelos de negócio, será necessário revisar profundamente as estruturas curriculares.

A primeira questão que se destaca é a necessidade de desenvolver uma nova sensibilidade frente aos desafios do mundo contemporâneo, entendida não apenas como um aspecto emocional, mas como uma capacidade mais ampla de leitura de cenários, histórias organizacionais e relações humanas. Como afirmou um dos entrevistados: “Sensibilidade é uma forma geral em relação ao conjunto de informações que você usa para entender a história da empresa. Acho que sim, a sensibilidade é uma palavra que é um guarda-chuva até maior que coloca todas as coisas embaixo dela” (Entrevistado 1).

A partir dessa sensibilidade, emerge a noção de que o administrador do futuro precisa estar preparado para interpretar criticamente o contexto em que atua, sendo capaz de lidar com a pluralidade de situações e com a diversidade de pessoas e espaços:

“Eu não acho que haja uma única habilidade, especificamente. Eu entendo que a formação é multidisciplinar, e o modo de atuação na área também deve ser. [...] Se eu tivesse que eleger uma área ou um campo em que talvez haja mais urgência por desenvolvimento, talvez sejam as habilidades sociais e humanas. Porque não é difícil manejar as ferramentas, mas sim aplicá-las: ter capacidade de interpretar conteúdos específicos dentro de um contexto, interpretar o entorno e o outro para fins de navegação em diferentes espaços e contextos de trabalho” (Entrevistado 2).

A fala do Entrevistado 2 destaca que o administrador precisa desenvolver habilidades sociais e humanas para interpretar contextos e lidar com diferentes ambientes de trabalho. Essa visão é confirmada por Mintzberg (2004), ao defender que a formação gerencial deve priorizar a compreensão humana e o julgamento contextual, indo além do uso técnico de ferramentas. A capacidade de relacionamento interpessoal e de negociação também foi considerada um ponto crítico de desenvolvimento, especialmente diante das tensões entre tecnologia, resultados e humanização:

“Hoje em dia, não se fala mais nem em inteligência emocional, que foi um tema bastante divulgado na Psicologia, e hoje se fala mais em inteligência social, porque

eu acho que essas últimas gerações têm perdido essa habilidade social, essa habilidade de negociação, de realmente fazer essa parte mais diplomática das relações humanas e tudo mais” (Entrevistado 3).

Pode-se perceber na fala do entrevistado 3 o destaque na mudança do foco da inteligência emocional para a inteligência social, ressaltando a importância das habilidades interpessoais e diplomáticas no ambiente profissional. Goleman (2019) explica que a inteligência social envolve a capacidade de compreender e influenciar os outros, facilitando a negociação e a cooperação, competências essenciais para as organizações atuais. O desafio, portanto, passa por encontrar o equilíbrio entre tecnologia e humanização. Para alguns entrevistados, esse é o principal ponto de tensão na formação atual:

“Acredito que hoje, mais do que nunca, a gente tem que desenvolver a habilidade de relacionamento interpessoal e de equilíbrio também entre aspectos humanos e tecnológicos, gerenciais. Eu diria assim, nesse eixo sociotécnico das relações, essa tensão que existe entre resultados e, ao mesmo tempo, relações humanas mais leves” (Entrevistado 3).

A fala do Entrevistado 3 destaca a importância do relacionamento interpessoal e do equilíbrio entre aspectos humanos, tecnológicos e gerenciais, apontando para a tensão existente entre a busca por resultados e a manutenção de relações humanas mais leves. Ao mencionar o “eixo sociotécnico das relações”, reforça a necessidade de integrar competências técnicas e sensibilidade humana. Essa perspectiva se alinha a uma preocupação comum entre os entrevistados: o uso da tecnologia de forma crítica e reflexiva no ambiente educacional, favorecendo uma formação que una domínio técnico e consciência relacional, podendo ser evidenciado na fala a seguir:

“Eu acredito que, de maneira geral, a tecnologia é um fato, uma realidade do nosso tempo e não há como escapar dela, o que, na minha visão, é algo positivo. [...] Mas acredito que esse uso precisa ser inteligente. Nesse sentido, ainda há muito a se avançar e isso não se limita a uma escola ou instituição específica. [...] Curiosamente, algumas escolas de educação básica parecem lidar melhor com certas questões relacionadas à tecnologia do que muitas instituições de ensino superior” (Entrevistado 2).

O Entrevistado 2 reconhece que a tecnologia é uma realidade inevitável e positiva em nosso tempo, mas enfatiza que seu uso deve ser inteligente e crítico. Ele também observa que, apesar dos avanços, muitas instituições de ensino superior ainda têm desafios maiores para lidar com a tecnologia do que algumas escolas de educação básica. Essa percepção está

alinhada com Papert (1994), que defende que a simples presença da tecnologia não garante aprendizado efetivo; é necessário repensar a forma como ela é integrada na educação, promovendo um uso consciente e transformador que potencialize o desenvolvimento dos alunos em todos os níveis.

Nesse contexto, uma das habilidades mais apontadas como essenciais para o futuro foi a capacidade de interpretar dados com olhar estratégico. Mais do que dominar ferramentas, o administrador precisa compreender o que os dados dizem e o que eles escondem:

“Atualmente, saber usar sistemas corporativos ou ferramentas de gestão de informações, como o Power BI, para criar gráficos bonitos e relatórios visuais, não é suficiente se você não consegue interpretar corretamente esses dados. [...] Acredito que a interpretação correta dos dados será a habilidade crucial para o administrador do futuro” (Entrevistado 7).

Em concordância com o Entrevistado 7, o Entrevistado 4 confirma que o domínio técnico de ferramentas como *Power BI* ou sistemas corporativos é insuficiente se não estiver acompanhado de uma leitura crítica e significativa dos dados. Ambos reforçam que o verdadeiro diferencial do administrador do futuro está na capacidade analítica aplicada, ou seja, em transformar dados brutos em conhecimento relevante para o contexto de trabalho e a tomada de decisões. O Entrevistado 4 destacou, inclusive, que considera essa competência essencial, afirmando que, se tivesse que eleger uma única habilidade fundamental, seria justamente a capacidade do administrador de utilizar e interpretar dados, relacionando-os à estrutura do trabalho, uma vez que, sem essa competência, ele não consegue gerenciar nem liderar de forma eficaz.

Para que essa análise de dados seja eficaz, é necessário que o administrador desenvolva uma visão estratégica ampla, voltada à tomada de decisões. Isso implica não apenas o domínio técnico das ferramentas, mas a habilidade de interpretar informações, conectando dados a contextos e tendências. Segundo Mintzberg (2000), a verdadeira competência estratégica está na capacidade de integrar múltiplas fontes de informação para formular decisões coerentes com a realidade dinâmica das organizações. Assim, a análise de dados ganha sentido estratégico quando é orientada por uma compreensão crítica do ambiente e das necessidades da organização.

Seguindo nessa compreensão, o Entrevistado 5 reforça que “o que temos observado com bastante frequência é a necessidade de uma visão mais estratégica por parte do administrador como um todo. [...] Portanto, para mim, a principal habilidade a ser fomentada

no administrador do futuro é a visão estratégica de negócios” (Entrevistado 5). Sua fala destaca a urgência de formar profissionais capazes de ir além da execução de tarefas operacionais, desenvolvendo uma perspectiva ampla, capaz de articular diferentes áreas da organização e antecipar movimentos do mercado. A valorização dessa competência estratégica evidencia a transição do perfil técnico para um perfil mais analítico e integrador, que enxerga o todo organizacional e atua de forma proativa na construção de soluções e direções futuras.

Essa visão estratégica também se conecta à capacidade de delegar tarefas operacionais, como também operar na qualificação de equipes, mantendo o foco em ações mais estruturantes e de longo prazo. Essa afirmação pode ser evidenciada na fala do entrevistado 8, onde ele aborda que:

“O profissional de Administração precisa ser estratégico. Às vezes ele fica muito no braçal, no operacional, e deixa de ficar estratégico. [...] E quando eu começo a ter esse olhar tecnológico, aí eu posso tirar essa parte mais da operação. O que eu posso delegar pra poder ficar no estratégico e desenvolver mais as pessoas, qualificar” (Entrevistado 8).

O Entrevistado 8 observa que o administrador muitas vezes se envolve demais com tarefas operacionais e deixa de lado seu papel estratégico. Ao adotar recursos tecnológicos, torna-se possível automatizar processos e delegar funções, permitindo ao profissional focar no desenvolvimento de pessoas e na qualificação da equipe. Essa perspectiva está alinhada a Carvalho, Sorci e Figueiredo (2020), que destacam que o administrador contemporâneo deve superar o foco operacional e assumir uma postura mais estratégica frente às novas demandas do mercado.

Outro aspecto enfatizado pelos entrevistados foi a necessidade de adaptabilidade frente às mudanças tecnológicas e sociais. Essa competência está diretamente ligada ao conceito de aprendizagem contínua:

“A principal habilidade que, na minha visão, o administrador precisa dominar na atualidade é a adaptabilidade. Essa capacidade de adaptação está diretamente relacionada ao conceito de aprendizado contínuo, o que chamamos de *lifelong learning* que considero fundamental” (Entrevistado 9).

Para o Entrevistado 9, o que mais se exige hoje de um administrador é a capacidade de se adaptar, uma habilidade que, segundo ele, caminha lado a lado com o aprendizado contínuo. Em suas palavras, trata-se do *lifelong learning*, essa disposição de nunca parar de aprender, que se torna cada vez mais indispensável em um mundo em constante

transformação. Essa leitura dialoga com Accorsi (2023), que defende que desenvolver *self skills*, como adaptabilidade e autogestão, é o que realmente diferencia líderes preparados para enfrentar os desafios atuais.

Além disso, a resolução de problemas de forma integrada e articulada também foi citada como competência indispensável para lidar com a complexidade da gestão, onde um dos entrevistado destaca que “A competência da resolução de problemas está diretamente ligada à habilidade de articular e aplicar esses conhecimentos de forma integrada, o que é fundamental para enfrentar os desafios da gestão de maneira eficiente” (Entrevistado 6). Isso mostra que, para enfrentar desafios complexos, o administrador precisa saber juntar diferentes conhecimentos e agir de forma integrada, buscando soluções práticas e eficientes.

Por fim, uma contribuição que resume bem o espírito desta categoria é aquela que enfatiza o valor das habilidades comportamentais como diferencial competitivo do administrador do futuro:

“Acredito que essas habilidades comportamentais são o principal diferencial da nossa profissão. [...] Elas trazem flexibilidade, estimulam a ousadia, facilitam a orientação e a comunicação com os outros. [...] Um profissional sem essas competências bem desenvolvidas será cada vez mais facilmente substituído, inclusive pelas tecnologias” (Entrevistado 10).

O Entrevistado 10 acredita que as habilidades comportamentais são o verdadeiro diferencial do administrador hoje. Para ele, essas qualidades trazem não só flexibilidade e coragem para enfrentar desafios, mas também tornam possível uma comunicação mais genuína e uma liderança que inspira e orienta. Ele alerta com preocupação que, sem esse desenvolvimento humano, o profissional pode acabar sendo deixado de lado, até mesmo substituído por máquinas, mostrando que, no fim das contas, o que nos torna insubstituíveis são justamente as nossas conexões e nossa capacidade de lidar com pessoas.

Em conjunto, essas falas apontam para uma transformação mais profunda e estratégica da formação em Administração. O conceito de *Future Skills* não se refere apenas a novas competências técnicas ou comportamentais, mas a uma mudança na maneira de compreender o papel do administrador: alguém capaz de navegar em ambientes complexos, ler o mundo com sensibilidade e agir com visão de futuro.

Diante dessas reflexões, foi possível identificar diferentes visões sobre quem será o administrador do futuro, considerando as múltiplas habilidades e posturas que esse profissional deverá desenvolver para atuar em um mundo cada vez mais dinâmico. Para ilustrar essa diversidade de percepções e destacar os pontos centrais apontados pelos

coordenadores, apresenta-se a seguir um quadro com as principais respostas à pergunta: O Administrador do futuro será aquele que?

Quadro 10 - Principais percepções dos entrevistados sobre o Administrador do Futuro.

Entrevistado:	Resposta:
Entrevistado 1	O administrador do futuro será aquele que souber se adaptar ao contexto em que está inserido com inteligência, sensibilidade e domínio das ferramentas certas.
Entrevistado 2	O administrador do futuro será aquele que souber ser hábil com pessoas e tem boa capacidade interpretativa.
Entrevistado 3	O administrador do futuro será aquele que souber lidar com os aspectos humanos sem deixar de lado um conhecimento elevado na área de tecnologia de base digital.
Entrevistado 4	O administrador do futuro será aquele que souber usar os dados quantitativos e suas ferramentas.
Entrevistado 5	O administrador do futuro será aquele que sabe se adaptar às mudanças e demandas do mercado
Entrevistado 6	O administrador do futuro será aquele que vai conseguir, usando a tecnologia, usando os seus conhecimentos adquiridos ao longo do curso, saber resolver problemas de uma maneira eficiente.
Entrevistado 7	O administrador do futuro será aquele que obtém informações rapidamente e que sabe interpretá-las.
Entrevistado 8	O administrador do futuro será aquele que souber analisar dados, utilizar a tecnologia de forma estratégica, se adaptar, inovar constantemente e compreender o verdadeiro significado de empreender.
Entrevistado 9	O administrador do futuro será aquele que souber combinar tecnologia, empatia e visão estratégica, como também ser capaz de se adaptar rapidamente às mudanças e de criar valor a longo prazo para a sociedade e para os negócios nos quais está envolvido
Entrevistado 10	O administrador do futuro será aquele que conseguir lidar e se preocupar mais com pessoas, eu acho que é isso, acho que esse é um diferencial maior do que a pressão da tecnologia, porque a tecnologia a gente aprende mais fácil. Mas eu acho que é aquele que vai conseguir lidar com pessoas e pensar sobre essas pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A partir do quadro apresentado, é possível perceber que, embora cada coordenador tenha destacado diferentes aspectos em sua resposta, há uma compreensão compartilhada sobre o que se espera do administrador do futuro. Não se trata mais apenas de um profissional com formação técnica sólida ou domínio de competências específicas. O que

emerge dessas falas é a construção de um perfil mais amplo, que combina diferentes dimensões da prática administrativa, exigindo sensibilidade, flexibilidade e capacidade de lidar com a complexidade do mundo atual.

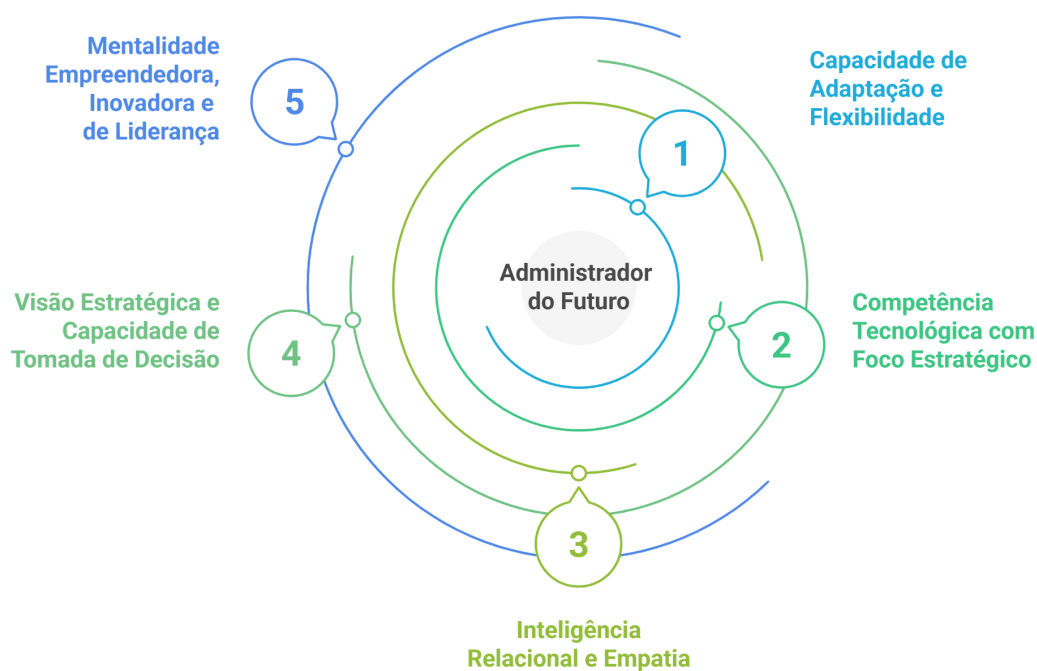
As respostas indicam que o desafio vai além de simplesmente acompanhar as transformações em curso. É preciso compreendê-las com profundidade, estar atento aos sinais que vêm do ambiente e, sobretudo, agir de forma intencional diante das mudanças. Em vez de soluções prontas, os coordenadores apontam para a importância da escuta, da leitura crítica de cenários e da habilidade de lidar com a incerteza, tudo isso sem perder de vista o sentido e o propósito da atuação profissional.

Nesse cenário, percebe-se uma mudança significativa na forma como se concebe o papel do administrador. As falas dos entrevistados sugerem uma ruptura com modelos mais engessados e operacionais, e abrem espaço para uma formação que valorize a autonomia intelectual, o pensamento crítico e a ação consciente. Cresce, assim, a importância de posturas que favoreçam o diálogo, a construção de soluções e a capacidade de transitar entre diferentes saberes com ética e discernimento.

Essa diversidade de percepções, longe de representar contradições, revela uma ampliação das possibilidades de atuação. Em vez de buscar um perfil idealizado e único, os coordenadores parecem sinalizar para a necessidade de formar profissionais capazes de articular diferentes modos de pensar e agir, de acordo com os desafios e contextos que se apresentam. É justamente essa combinação de atitudes e disposições que deve compor o perfil do administrador do futuro, e é nesse sentido que este estudo se propõe a contribuir, ao reunir, organizar e refletir sobre os caminhos formativos que podem conduzir a esse novo perfil.

Com base nessas percepções e nas análises realizadas ao longo do estudo, foi possível organizar essas contribuições em cinco grandes habilidades, que sintetizam os principais atributos esperados do administrador do futuro. Essas competências não apenas refletem as tendências apontadas pelos coordenadores entrevistados, mas também oferecem um referencial para pensar a formação acadêmica de maneira mais alinhada às exigências do mundo do trabalho. A seguir, essas cinco habilidades serão apresentadas de forma sistematizada, evidenciando os aspectos que devem ser estimulados nos cursos de Administração para que seus egressos estejam preparados para atuar com relevância e propósito nos próximos anos.

Figura 28 – Cinco principais habilidades essenciais para o Administrador do Futuro.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A Figura 28 sintetiza, em cinco grandes habilidades, os principais achados desta pesquisa, revelando um panorama rico e significativo sobre o perfil do administrador do futuro. Essas categorias foram cuidadosamente construídas a partir das falas dos coordenadores entrevistados, buscando captar não apenas competências técnicas, mas

também posturas, atitudes e modos de ser que respondem aos desafios de um mundo em constante transformação. Elas não são apenas classificações analíticas, mas sim pistas concretas para repensar a formação em Administração com mais intencionalidade, sensibilidade e conexão com a realidade.

Na sequência, essas habilidades serão apresentadas em detalhe, permitindo uma leitura mais profunda de seus significados e implicações. Cada uma delas traduz aspectos essenciais do exercício profissional atual e aponta caminhos para que a formação acadêmica não se limite a transmitir conteúdos, mas estimule a construção de um profissional capaz de refletir, se adaptar, inovar e, sobretudo, atuar com propósito.

A primeira habilidade identificada diz respeito à **Capacidade de adaptação e flexibilidade**. Ela se refere à disposição do administrador para lidar com a velocidade das transformações que marcam o ambiente organizacional contemporâneo. Em um cenário de constantes mudanças, marcado por incertezas e demandas emergentes, adaptar-se não é mais uma habilidade complementar, mas uma exigência fundamental. Os entrevistados destacam que esse profissional deve estar aberto ao aprendizado contínuo, ser capaz de rever estratégias e comportamentos quando necessário e responder de forma proativa aos desafios que surgem, o que exige agilidade sem perder a coerência estratégica.

A segunda habilidade, **Competência tecnológica com foco estratégico**, ultrapassa o domínio instrumental de ferramentas e plataformas digitais. Embora o conhecimento técnico seja importante, o que se valoriza, segundo os coordenadores, é a capacidade de utilizar a tecnologia como apoio à tomada de decisões, à inovação e à solução de problemas reais. Isso implica não apenas operar sistemas, mas compreender como os dados e os recursos digitais podem contribuir para a geração de valor nos negócios, sempre alinhados aos objetivos maiores da organização.

A terceira habilidade, **Inteligência relacional e empatia**, aponta para a dimensão humana da prática administrativa. Em um mundo onde as relações interpessoais ganham cada vez mais centralidade nos processos organizacionais, saber escutar, dialogar, construir vínculos de confiança e liderar com empatia torna-se essencial. Essa habilidade envolve competências como comunicação eficaz, gestão de conflitos, cooperação em equipe e sensibilidade diante das diferentes realidades que compõem os ambientes de trabalho.

A quarta habilidade trata da **Visão estratégica e Capacidade de tomada de decisão**. Os coordenadores ressaltam que o administrador do futuro precisará enxergar além do imediato, antecipando movimentos do mercado, compreendendo tendências e conectando

informações de diferentes áreas. Essa visão estratégica exige pensamento crítico, capacidade analítica e habilidade para tomar decisões fundamentadas, sempre considerando o impacto de longo prazo para a organização e para a sociedade.

Por fim, a quinta habilidade identificada é a **Mentalidade empreendedora, inovadora e de liderança**. Essa competência está associada a uma postura proativa diante dos desafios, à capacidade de identificar oportunidades e propor soluções criativas e relevantes. Mais do que abrir novos negócios, trata-se de adotar uma atitude empreendedora no cotidiano da gestão, uma disposição para transformar contextos, assumir riscos calculados e implementar mudanças com responsabilidade e propósito. Essa mentalidade também envolve a habilidade de liderar processos de inovação, mobilizando pessoas, inspirando equipes e conduzindo iniciativas que gerem valor para a sociedade.

Essas cinco habilidades, ainda que apresentadas separadamente, devem ser compreendidas de forma integrada. Elas se complementam e se reforçam mutuamente, compondo um perfil profissional alinhado às exigências contemporâneas da Administração. Ao reunir essas dimensões, este estudo oferece uma contribuição concreta para o debate sobre a formação de administradores, ao propor um conjunto de competências que refletem tanto as necessidades do presente quanto os desafios do futuro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito investigar quais habilidades devem compor o perfil do administrador do futuro, considerando um cenário de transformação tecnológica acelerada e mudanças contínuas nas dinâmicas organizacionais. Mais do que responder a uma pergunta de pesquisa, esta investigação propôs-se a realizar um resgate e um reencontro com a essência da Administração enquanto ciência e prática social, profundamente humana, que precisa reinventar-se para continuar sendo relevante. Para alcançar os objetivos propostos, esta pesquisa foi orientada por um conjunto de diretrizes metodológicas que buscaram articular a análise documental e empírica, a fim de compreender tanto os discursos formais das instituições quanto as percepções dos sujeitos que lideram os cursos de Administração no país.

Em um primeiro momento, foi realizada uma análise documental dos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) das dez melhores graduações em Administração do Brasil, conforme ranking divulgado pelo Ministério da Educação (MEC). Essa etapa teve como

finalidade identificar de que maneira essas instituições estão estruturando a formação do administrador diante dos desafios atuais. Para essa análise, foram utilizadas quatro categorias analíticas previamente definidas: *Soft Skills*, *Hard Skills*, *Self Skills* e *Fusion Skills*. A leitura criteriosa dos documentos permitiu observar o grau de presença, ênfase ou ausência dessas competências nos currículos oficiais, servindo como um termômetro da aderência entre a proposta pedagógica e as demandas emergentes do mercado.

Na segunda etapa da metodologia, realizou-se uma análise de conteúdo a partir de entrevistas com os dez coordenadores dos cursos analisados na etapa anterior. O objetivo foi compreender, pela perspectiva de quem lidera a formação acadêmica, como o processo de desenvolvimento de competências está sendo concebido e operacionalizado na prática. As entrevistas foram organizadas com base nas mesmas quatro categorias analíticas, o que possibilitou a triangulação entre discurso institucional e discurso prático.

Entretanto, um ponto de inflexão emergiu dessa segunda fase: ao longo das falas dos entrevistados, começou a se manifestar, de forma espontânea e recorrente, um conjunto de reflexões que extrapolava os limites das categorias estabelecidas. Os coordenadores mencionaram, com frequência, habilidades que apontavam para algo além do escopo tradicional, falavam de novas formas de pensar, liderar, integrar tecnologia com humanidade, lidar com a imprevisibilidade e formar profissionais com senso crítico diante das transformações do mundo. Essa recorrência provocou uma inquietação analítica que resultou no reconhecimento de uma nova categoria emergente: as *Future Skills*.

O surgimento das *Future Skills* foi um dos momentos mais significativos desta pesquisa, pois sinalizou que há algo novo em curso na percepção dos formadores. As quatro categorias originais foram importantes para compreender o que já está sendo discutido e implementado. Mas as *Future Skills* representam o que ainda está em construção, o que se anuncia, o que pulsa nas entrelinhas e desafia os modelos formativos atuais. Elas surgiram como resposta à insuficiência das abordagens tradicionais e como uma tentativa de antecipar os movimentos futuros do campo da Administração.

A partir dessas diretrizes metodológicas, a pesquisa avançou na construção de seus objetivos. Essa investigação teve como ponto de partida em seu primeiro objetivo específico a análise da evolução histórica da Administração e do papel do administrador ao longo do tempo. Tal trajetória revelou que, desde os primeiros registros na Antiguidade até os modelos contemporâneos de gestão, a função do administrador sempre esteve ligada à necessidade de adaptação frente às mudanças estruturais do contexto em que está inserido. A

partir dessa compreensão, construiu-se uma reflexão que conectou passado, presente e futuro: se a Administração sempre respondeu aos desafios de sua época, quais serão os desafios do amanhã, e como formar profissionais à altura deles?

A resposta a essa pergunta começou a se delinear com o atendimento ao segundo objetivo específico, voltado à análise das tendências tecnológicas e suas implicações para as competências e responsabilidades do administrador. Este ponto representou uma reflexão crítica no trabalho, pois a observação de tecnologias emergentes, como Inteligência Artificial, *Big Data*, Internet das Coisas (IoT) e automação evidenciou que essas inovações não são apenas ferramentas de apoio, mas estruturas que remodelam profundamente as organizações e seus modos de operar. Nesse cenário, o administrador do futuro precisa mais do que domínio técnico: deve integrar inteligência digital à sensibilidade humana, articulando estratégia, liderança e ética no uso da tecnologia.

Com base nos dois primeiros objetivos específicos, a pesquisa chegou ao seu terceiro e último propósito: propor um conjunto de habilidades multidisciplinares que integrassem competências tecnológicas, gerenciais e humanas para o administrador do futuro. Essa construção emergiu da escuta atenta aos entrevistados e da análise crítica das transformações em curso no mundo do trabalho.

A primeira delas é a Capacidade de adaptação e flexibilidade, essencial para lidar com mudanças constantes, rever estratégias e ajustar-se rapidamente a novos contextos. A segunda é a Competência tecnológica com foco estratégico, que vai além do domínio técnico e exige do administrador a habilidade de integrar tecnologias à visão de negócio, usando dados e ferramentas digitais de forma inteligente.

A terceira habilidade proposta é a Inteligência relacional e empatia, indispensável para liderar equipes diversas, fomentar um ambiente colaborativo e manter o fator humano no centro das decisões organizacionais. A quarta competência, Visão estratégica e Capacidade de tomada de decisão, reafirma o papel do administrador como líder capaz de interpretar cenários complexos e agir com assertividade.

Por fim, a quinta habilidade identificada é a Mentalidade empreendedora, inovadora e de liderança, a disposição para propor soluções criativas, assumir riscos calculados, transformar ideias em ações com impacto real e formar líderes responsáveis e autônomos na sociedade. Mais do que abrir novos negócios, trata-se de cultivar uma postura ativa, inovadora, liderística e propositiva no cotidiano da gestão.

Essas cinco competências não são estanques, mas interdependentes. Juntas, compõem um perfil de administrador capaz de integrar saber técnico, sensibilidade humana e visão de futuro. Essa síntese é o que se espera daqueles que desejam não apenas sobreviver às transformações do século XXI, mas liderá-las com propósito.

Ao percorrer esse caminho, o presente trabalho não se limita a diagnosticar lacunas ou mapear tendências. Ele propõe uma tomada de consciência. Aponta que a formação em Administração precisa ser reconfigurada, ressignificada, reposicionada. Que as instituições de ensino, os educadores e os próprios estudantes devem assumir um compromisso com o futuro da profissão, um compromisso que exige ousadia, sensibilidade e protagonismo.

Naturalmente, esta pesquisa apresenta limitações relevantes, especialmente pelo recorte metodológico centrado exclusivamente nos coordenadores dos cursos. Essa escolha restringe o alcance da análise ao ponto de vista institucional e administrativo, deixando de considerar percepções essenciais de outros atores envolvidos na formação e atuação profissional, como estudantes, egressos, profissionais do mercado e lideranças empresariais. Essa limitação impacta a compreensão plena das competências emergentes, pois esses grupos vivenciam e experimentam a aplicação das *Future Skills* em diferentes contextos, contribuindo para uma visão mais ampla, crítica e integrada sobre as demandas e desafios da profissão.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se expandir o universo de pesquisa para incluir essas diversas perspectivas, possibilitando um mapeamento mais abrangente e representativo das *Future Skills* no campo da Administração. Além disso, é fundamental acompanhar de forma longitudinal como as instituições de ensino incorporam essas competências em suas matrizes curriculares, projetos pedagógicos e práticas formativas, investigando não apenas as estratégias adotadas, mas também os desafios enfrentados e os impactos reais na preparação dos alunos para o mercado. Essa abordagem ampliada contribui para o desenvolvimento de propostas pedagógicas mais eficazes, alinhadas às transformações tecnológicas e sociais que moldam o futuro da profissão.

Apesar disso, o que se construiu aqui tem uma força que vai além dos dados. Este trabalho é, sobretudo, um resgate da Administração como uma profissão de futuro, mas também como um ofício de sentido. Um ofício que não pode ser reduzido a técnicas ou métricas, mas que precisa estar a serviço de um mundo mais ético, tecnológico, inovador, colaborativo e, principalmente: humano. A Administração, quando exercida com consciência e liderança, tem o poder de transformar o mundo.

Neste sentido, a pesquisa também buscou construir uma visão prospectiva da profissão, ao identificar, por meio da escuta qualificada de coordenadores de curso, quais habilidades e posturas serão fundamentais para o administrador do futuro. Trata-se de um olhar adiante, que aponta tendências, provoca reflexões e antecipa desafios, sem perder de vista os valores que fundamentam a prática administrativa.

Que esta pesquisa possa inspirar educadores a repensar suas práticas, gestores a revisitar seus papéis, estudantes a ampliar seus horizontes e profissionais da Administração a renovar seu compromisso com um mundo em constante construção. O administrador do futuro não será apenas um especialista em processos, mas um articulador de pessoas, ideias e propósitos, alguém capaz de integrar razão e emoção, tecnologia e valores, inovação e responsabilidade.

Mais do que apontar um caminho, este trabalho acende uma luz: a Administração tem futuro. E esse futuro será tão grandioso quanto forem os administradores que ousarem construí-lo.

REFERÊNCIAS

- ACCORSI, A. **Self Skills: A chave para a liderança**. São Paulo: Literare Books International, 2023.
- ACCORSI, A.; GONÇALVES, P. A. **Self Skills: um novo horizonte no desenvolvimento humano**. Revista Brasileira De Ontopsicologia - Brazilian Journal of Ontopsychology, 2023. Disponível em: <https://revbo.emnuvens.com.br/rev>. Acesso em: 12 nov. 2024.
- AKTOUF, O. **Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico?** Revista Organização & Sociedade, 2001. Disponível em: <https://encr.pw/FQd7T>. Acesso em 11 nov. 2024
- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. de M. **Transformação digital: gerando valor para o" novo futuro"**. GV-EXECUTIVO, 2021. Disponível em: <https://encr.pw/zoPOp>. Acesso em 12 nov. 2024.
- ALVES, J. M. **A Ambidestria Organizacional e as Competências e Habilidades individuais no cenário da Indústria 4.0**. Simpoi, 2022. Disponível em: <https://l1nq.com/6WTzL>. Acesso em: 11 nov. 2024.
- ANDRADE, L. C.; HERVÉ, M. **Pessoa vs máquina uma análise dos impactos da inteligência artificial na gestão de pessoas**. Gestão e Gerenciamento, 2023. Disponível em: <<https://nppg.org.br/revistas/gestaoegerenciamento/article/view/956>>. Acesso em: 06 nov. 2024.
- ARAGÃO, J. W. M. **Metodologia Científica**. Salvador: UFBA, Faculdade de Educação, Superintendência de Educação a Distância, 2017
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BARRETO, J. M. P. **Introdução à administração**. Salvador, BA: UFBA, 2017.
- BARROS, A. *et al.* **A importância do Administrador no Agronegócio em Guaraí-TO**. Revista Novos Desafios, 2021. Disponível em: <https://acesse.dev/wMV7P>. Acesso em: 17 nov. 2024.
- BASS, B. M. **Concepts of leadership: the beginnings**. In: WREN, J. Thomas. The leader's companion. Free Press: Division of Simon and Schuster, New York, USA, 1995.
- BASS, B. M. **From transactional to transformational leadership: learning to share the vision**. Organizational Dynamics, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990. Disponível em: <https://acesse.dev/n8Vso>. Acesso em: 05 nov. 2024.
- BASSANI, F. M.; MARTINS, M. A. dos S.; FARIAS, E. da S. **Soft skills no ensino de graduação em ciências contábeis**. Revista Universo Contábil, Florianópolis, 2023.

Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/10689>. Acesso em: 12 nov. 2024.

BECKMAN, R. F. **Ciência de dados na gestão empresarial**. UFMA, São Luís, 2023. Disponível em: <https://acesse.dev/Df51q>. Acesso em: 02 nov. 2024.

BEGEÇ, S.; AKYUZ, G. A. **Requisitos de liderança colaborativa e transformacional em ecossistemas digitais: Líderes tecno-orquestradores em um mundo VUCA**. Revista de Administração de Empresas, v. 63, 2023. Disponível em: <https://11nq.com/kUcAZ>. Acesso em 12 nov. 2024.

BERSAN, R. R.; CLOUX, R. F. **O ensino por competências como futuro da educação: uma revisão de literatura**. Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 11, p. 85605-85623, 2020. Disponível em: <https://acesse.dev/6rncz>. Acesso em 10 nov. 2024.

BEZERRA, S.; SILVA, L. L.; MORGADO, E. **Perfil, Formação, Competências e Atribuições da Profissão de Administrador no Ensino Superior**. Revista de Gestão Social e Ambiental, v. 18, n. 7, p. 1-18, 2024. Disponível em: <https://encr.pw/09z3S>. Acesso em: 09 nov. 2024.

BONOME, J. B. V. **Princípios de Administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2007.

BOVOLenta, A. R.; VLAINICH, V. T. C. **Organizational leadership in the context of Industry 4.0**. Sorocaba, 2023. Disponível em: <https://encr.pw/TDmIj>. Acesso em: 13 nov. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Nota Técnica nº 4/2023/CEI/CGGI/DAES: descrição da metodologia de cálculo do Conceito Preliminar de Curso (CPC)**. Brasília: INEP, 2023. Disponível em: <https://acesse.one/vYT8M>. Acesso em: 11 mai. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 156, n. 157, p. 1–3, 15 ago. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em: 30 mai. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **e-MEC: Sistema e-MEC**. Disponível em: <https://emec.mec.gov.br/emec/nova>. Acesso em: 11 mai. 2025.

CAMPOS, L. H. M.; ABDALA, M. R. W. S. **Maximizando a eficiência e lucratividade no varejo: Uma análise do uso do sistema hiper gestão e suas vantagens**. Repositório Institucional, v. 3, n. 1, 2024. Disponível em: <https://encr.pw/EHD0C>. Acesso em: 11 nov. 2024.

CARBONE, P. P. **Gestão por competências e Gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FVG, 2006.

CARRARA, C. **As contribuições da Ontopsicologia para a Tecnologia e Inteligência Artificial**. In: Symposium Internacional Ontopsicologia 50 anos / Fundação Antonio Meneghetti (Org.) Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2023.

CARVALHO, A. C. P. de L. F. **Inteligência Artificial: riscos, benefícios e uso responsável**. Estudos Avançados, 2021. Disponível em: <https://acesse.dev/ZZxvd>. Acesso em: 02 nov. 2024.

CARVALHO, A. L. G. **Desafios e Tendências da análise financeira na Gestão Estratégica de Negócios**. In: Economia, Administração e Gestão da Inovação: fundamentos e novas perspectivas. [s.l.] Editora Científica Digital, 2024. p. 44–60. Disponível: <https://l1nq.com/6QwAL>. Acesso em: 07 nov. 2024.

CARVALHO, F. S.; SORCI, P. A. B. S.; FIGUEIREDO, G. L. A. S. **Os desafios do Administrador frente às Novas Tendências**. Tocantins: Facit Business and Technology Journal, v. 1, n. 21, 2020. Disponível em: <https://encr.pw/JuWp5>. Acesso em: 03 nov. 2024.

CELLARD, A. A Análise Documental. In: POUPART, J. et al. (Orgs.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. Disponível em: <https://acesse.dev/qKQ5C>. Acesso em 13 nov. 2024.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Campos de atuação**, 2012. Disponível em: <http://www2.cfa.org.br/fiscalizacao-registro/destaques/conteudo-1/teste-pagina-conteudo-02>. Acesso em: 07 nov. 2024.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Resolução CFA nº 5, de 14 de Outubro de 2021**. Disponível em: Resolução CNE/CES nº 5. Acesso em: 10 nov. 2024

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CLAUDINO, V. A. **A influência dos papéis e habilidades do administrador segundo Mintzberg na cultura organizacional de uma empresa familiar**. Ifpb.edu.br, 2015. Disponível em: IFPB - Repositório Digital: A influência dos papéis e habilidades do administrador segundo Mintzberg na cultura organizacional de uma empresa familiar. Acesso em: 04 nov. 2024.

COIMBRA, C. J. **O sistema CFA/CRA no contexto da administração no Brasil**. São Paulo: Via Imprensa Edições de Arte, 2010.

DA COSTA, A. Q.; VETRITTI, F. G. C. M.; VERGILI, R. **Internet das Coisas, Big Data e Literacias de Mídia e Informação: a importância das Competências Digitais para a formação em Comunicação**. Revista Comunicare, 2017. Disponível em: <https://encr.pw/LI1hs>. Acesso em 13 nov. 2024.

DA COSTA, R. L.; O'NEILL, H. **Sistemas Inteligentes Aplicados à Gestão de Empresas**. Leya, 2023.

DAEHN, C. M.; SELIG, P. M. **Líderes Digitais na Gestão Universitária: Competências requeridas no contexto de Transformação Digital do Ensino Superior**. Ufsc.br, 2021. Disponível em: <https://acesse.dev/yTqgu>. Acesso em: 07 nov. 2024.

DALL'AGNOL, D.; ANSCHAU, C. T. **Implantação de um Sistema de Gestão em uma empresa de Automação Industrial**. Anais da Engenharia de Produção, v. 5, n. 1, p. 165 - 189, 2024. Disponível em: <https://uceff.edu.br/anais/index.php/engprod/article/view/720>. Acesso em: 14 nov. 2024.

DEMAJOROVIC, J.; SORDI, M. M. DE. **Competências e inserção profissional de administradores em sustentabilidade**. Revista Pretexto, v. 15, n. 1, p. 48–66, 2014. Disponível em: <https://encr.pw/VFqQ5>. Acesso em: 10 nov. 2024.

DUQUE, B. E. D.; DIAS, L. G.; FERREIRA, A. L. F. **A influência da quarta revolução industrial no papel do administrador**. REVISTA DE TRABALHOS ACADÊMICOS–CENTRO UNIVERSO JUIZ DE FORA, v. 1, n. 6, 2018. Disponível em: <https://acesse.dev/7YNVD>. Acesso em: 12 nov. 2024.

DOS SANTOS, M. I. C. **O Impacto da Inteligência Artificial na Tomada de Decisão Comercial**. 2024. Disponível em: <https://acesse.dev/fIDEv>. Acesso em: 15 nov. 2024.

DRUCKER, P. F. **O gerente eficaz**. São Paulo: Pioneira, 2007.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: O homem, a Administração e a sociedade**. 7ª Ed. São Paulo: Nobel, 2006.

FERRÀS-HERNÁNDEZ, X. **The Future of Management in a World of Electronic Brains**. California: Journal of Management Inquiry, 2017.

FERREIRA, A. L. R. **O perfil do administrador na era da informação: o papel da disciplina Sistemas de Informação na percepção do discente do curso de Administração**. Fortaleza: UFC, 2014. Disponível em: <https://encr.pw/PoleX>. Acesso em: 05 nov. 2024.

FERREIRA, V. C. P. **Modelos de gestão**. São Paulo: Editora FGV, 2015.

FIGUEIREDO, J. **Liderança: Uma Questão de Competência**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502088306/>. Acesso em: 05 nov. 2024.

FIGUEREDO, R. C. *et al.* **The process of leading under the influence of technology: Main potentialities and fragilities**. Research, Society and Development, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/14672>. Acesso em: 6 nov. 2024.

FILHO, E. E.; FILHO, S. P. **Teorias de administração : introdução ao estudo do trabalho do administrador**. São Paulo: Saraiva, 2010.

FREITAS, K. S.; DOMINGUES, C. R. **Competências individuais e coletivas percebidas como necessárias para formação de uma Equipe Ambidestra: Um estudo de caso em uma empresa atacadista**. EnANPAD, 2022. Disponível em: <https://11nq.com/pjeBR>. Acesso em: 11 nov. 2024.

FÜHR, R. C. **Educação 4.0 nos impactos da quarta revolução industrial**. Curitiba: Editora Appris, 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** – 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

GOLEMAN, D. **Inteligência social: a ciência revolucionária das relações humanas**. Tradução de Renato Marques. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

GOMES, C. S. D. **Impacto da inovação na satisfação do cliente – Caso do setor segurador**. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa, 2024. Disponível em: <https://11nq.com/4OfZU>. Acesso em 11 nov. 2024.

GOMES, L. *et al.* **As Origens do Pensamento Sistêmico: Das Partes para o Todo**. Pensando Famílias, v. 18, n. 2, p. 3–16, Porto Alegre, 2014. Disponível em: [v18n2a02.pdf](#). Acesso em: 03 nov. 2024.

GONZALES, A. et al. **Revolução Silenciosa: Como a Inteligência Artificial está transformando o futuro da Educação Superior**. ARACÊ DIREITOS HUMANOS EM REVISTA, v. 6, n. 2, p. 1567-1586, 2024. Disponível em: <https://11nq.com/XuwVc>. Acesso em: 04 nov. 2024.

GUERRA, A. de L. e R. **Metodologia da Pesquisa Científica e Acadêmica**. Revista OWL, REVISTA INTERDISCIPLINAR DE ENSINO E EDUCAÇÃO, 2023. Disponível em: <https://encr.pw/Th3W0>. Acesso em: 18 nov. 2024.

GULICK, L. **Notes on the Theory of Organization**. URWICK, Lyn-dall. Papers on the science of administration. New York: A. M. Kelley, 1969.

IBM. **O que é automação?**, 2022. Disponível em: <https://www.ibm.com/br-pt/topics/automation>. Acesso em: 08 nov. 2024.

INACIO, M. C. S.; REIS, E. G. **Gestão do Conhecimento para a Quarta Revolução Industrial**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, 2024. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/16246>. Acesso em: 14 nov. 2024.

JAPPE, R. **O papel do líder na automação de processos em uma empresa de tecnologia no Rio Grande do Sul**. AMF, 2024. Disponível em: <https://encr.pw/0jN39>. Acesso em: 11 nov. 2024.

JUNIOR, E. B. L. *et al.* **Análise Documental como percurso metodológico na Pesquisa Qualitativa**. Cadernos da FUCAMP, 2021. Disponível em: <https://acesse.dev/ZyG9Y>. Acesso em: 13 nov. 2024.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management Information Systems: Managing the Digital Firm**. Pearson. 2020.

LENCINA, W. **Hard skills: 10 exemplos de hard skills mais solicitadas**. EBAC, 2023. Disponível em: <https://ebaonline.com.br/blog/hard-skills>. Acesso em: 18 nov. 2024.

LOMBARDI M. F. S. *et al.* **Competências adquiridas durante o curso de graduação em administração de empresas na ótica dos alunos formandos: um estudo em cinco instituições de ensino superior**. RAEP Administração: Ensino e Pesquisa, v. 12, n. 1, p. 119-147, 2011. Disponível em: <https://acesse.dev/gWblT>. Acesso em: 31 out. 2024.

LOPES, P. C. *et al.* **Formação de administradores: uma abordagem estrutural e técnico-didática**. UFSC, 2001. Disponível em: <https://encr.pw/afjum>. Acesso em 09 nov. 2024.

LUCAS JÚNIOR, D.; BORGES, H. N. **O ambiente de negócios, o jovem administrador, e o futuro da área de tecnologia**. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 4, 2013. Disponível em: <https://encr.pw/a4qGR>. Acesso em: 11 nov. 2024.

MAIA, V. I. **Administração Científica e Clássica: A visão dos homens que construíram a base da gestão organizacional moderna**. SYNTHESIS | Revista Digital FAPAM, v. 2, n. 1, p. 85–98, 2016. Disponível em: <https://encr.pw/Upk46>. Acesso em: 10 nov. 2024.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARIANO, J. A. P.; GUALTER, P. L. O. **Explorando o RH 4.0: como a revolução digital está moldando a gestão de recursos humanos**. 2024. Disponível em: <https://acesse.one/8hZWX>. Acesso em: 12 nov. 2024.

MATTOS, S. M. N. **Conversando sobre metodologia da pesquisa científica**. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2018.

MEIER, C.; SEUFERT, S.; GUGGEMOS, J.; SPIRGI J. **Learning Organizations in the Age of Smart Machines: Fusion Skills, Augmentation Strategies, and the Role of HRD Professionals**. 2021, Disponível em: <https://encr.pw/wOv1v>. Acesso em: 10 nov. 2024.

MENEGHETTI, A. **A Psicologia do líder**. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021.

MENEGHETTI, A. **Projeto Líder: a inteligência empresarial na ótica de Antonio Meneghetti**. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2022.

MENDES, F. A. N. **Gestão do RH 4.0: digital, humano e disruptivo**. Literare Books, 2021.

MERLONE, T. **Desenvolvendo competências: investindo em hard skills e soft skills**. Gestão por Competência, Sebrae, 2022. Disponível em: <https://l1nq.com/3foKB>. Acesso em: 8 jun. 2025.

MINTZBERG, H. **Gestores, não MBAs: um olhar crítico sobre a prática da gestão e o desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Berrett-Koehler, 2004.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITCHELL, J.; GUILLE, D. **Habilidades de fusão e indústria 5.0: concepções e desafios**. Insights sobre a educação global em engenharia após o nascimento da indústria, v. 5, p. 53, 2022. Disponível em: <https://encr.pw/AOQaM>. Acesso em: 10 nov. 2024.

MOTA, E. B. **A influência da Liderança Vuca na mudança do mindset fixo: Um estudo teórico sobre a gestão de equipes em ambiente corporativo com contribuições da PNL**. FGV, 2019. Disponível em: <https://encr.pw/mFWt2>. Acesso em: 11 nov. 2024.

MOTA JUNIOR, J. D. R.; BRISOLA, E. M. A. **O Futuro do Emprego e o Profissional do Futuro**. Interação, Varginha, MG, v. 23, n. 2, p. 43-53, 2021. Disponível em: <http://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao>. Acesso em: 02 nov. 2024.

MOURA, A.; ROMEIRA, B. **Indústria 5.0 - Uma indústria focada nas pessoas**. Indústria 5.0: pessoas, tecnologia e sustentabilidade, 2023. Disponível em: Indústria 5.0: pessoas, tecnologia e sustentabilidade - João Paulo Davim, Carolina Machado - Google Livros. Acesso em: 17 nov. 2024.

MOURA, A. P.; DOS SANTOS, E. R.; SILVA, K. A. F. **Inserção profissional e o mercado de trabalho para os Administradores: um panorama com a turma 2010.1 graduada pela UFPI-CMRV**, 2020. Disponível em: https://admpg.com.br/2020/anais/arquivos/08142020_160804_5f36eb64ba975.pdf. Acesso em: 2 nov. 2024.

NAZARIO, B. S.; FONSECA, F. I.; BARBOSA, L. L. S. **Estilos de liderança e clima organizacional: Aproximações e discussões recentes**. Congresso de Tecnologia - Fatec Mococa, v. 7, n. 2, 2023. Disponível em: <https://encr.pw/jxnDv>. Acesso em: 06 nov. 2024.

NORTHOUSE, P. **Introduction to leadership: Concepts and practice**. Sage Publications. 2017. OLIVEIRA, P. V. S. DE.; SANTOS, L. F.; PORTO, M. F. **Inteligência artificial na**

automação de processos industriais e seus impactos. Revista de Economia Mackenzie, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 162–182, 2024. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/rem/article/view/16714>. Acesso em: 13 nov. 2024.

PAES, A. L.; SILVA, A. C.; CAMPELO, A. M.; DUTRA, J. P. **Liderança: Estilos e Influências Na Produtividade Das Organizações.** RevistaOX Metropolitana, 2021. Disponível em: <https://11nq.com/noeYQ>. Acesso em: 6 nov. 2024.

PELOSI, J. S.; JESUS, M. G. J. **Automação inteligente: implementação e gestão empresarial de processos.** 2024. Disponível em: <https://acesse.one/yYbbb>. Acesso em 10 nov. 2024.

PEREIRA, R.; DE LACERDA, L. L. L.; DE ALMEIDA CUNHA, C. J. C. **Competências do líder em um Mundo VUCA: Uma revisão de Escopo.** PERSPECTIVAS EM ENGENHARIA, MÍDIAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2021. Disponível em: <https://11nq.com/3o5sb>. Acesso em: 15 nov. 2024.

RACHED, C. D. A.; SANTOS, J. D. N.; FERREIRA, V. C. G. **Bases Teórica dos Estilos de Liderança: Uma breve revisão.** International Journal of Health Management Review, v. 6, n. 2, 11 nov. 2020. Disponível em: <https://11nq.com/u0X9V>. Acesso em: 05 nov. 2024.

ROCHA, M. M.; NEGRES, P. A. M. **Uma pesquisa de campo sobre a importância de um Líder Motivador no Ambiente de trabalho.** Facit Business and Technology Journal, v. 2, n. 31, 2021. Disponível em: <https://acesse.dev/Vsk0z>. Acesso em: 09 nov. 2024.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2016.

SANTOS, D. M. A. De A. P. **Inteligência artificial na educação: potencialidades e desafios.** SCIAS-Educação, Comunicação e Tecnologia, v. 5, n. 2, p. 74-89, 2023. Disponível em: <https://scholar.archive.org/work/lrztgcvt5gutezb3ttsruk5va/access/wayback/https://revista.uemg.br/index.php/sciasedcomtec/article/download/7692/4979>. Acesso em: 01 nov. 2024.

SANTOS, M. R. O. DOS. **O papel do gestor como fator-chave para a implantação do *balanced scorecard*: um estudo de caso.** Belo Horizonte, 2024. Disponível em: <https://acesse.dev/AnD8b>. Acesso em: 06 nov. 2024.

SEBRAE. **Você sabe o que são soft skills?** 2023. Disponível em: <https://encr.pw/FRSnb>. Acesso em: 11 nov. 2024.

SGARBI, H. V.; FONSECA, P. T. **A utilização de tecnologias inovadoras na otimização da logística com a aplicação de sistemas ERP.** 2023. Disponível em: <https://acesse.one/ag7C2>. Acesso em: 15 nov. 2024.

SILVA, E. **Transformação digital e a gestão do conhecimento: relações na produção científica.** Informação, Dados e Tecnologia. Advanced Notes in Information Science, v. 2, p. 43-52, 2022. Disponível em: <https://11nq.com/znh6X>. Acesso em: 13 nov. 2024.

SILVA, K. C.; FREITAS, M. **A importância da Administração no Século XXI**. SEMINÁRIO DE TECNOLOGIA GESTÃO E EDUCAÇÃO, v. 3, n. 1, 24 maio 2021. Disponível em: <https://encr.pw/gpr3V>. Acesso em: 08 nov. 2024.

SILVA, T. M. A. **Inteligência emocional: Um estudo de caso em duas instituições financeiras no Triângulo Mineiro**. UFU, 2023. Disponível em: <https://acesse.dev/rBAH>. Acesso em: 11 nov. 2024.

SORDI, J. O. **Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2017

SOUSA, R. R. A.; VUALA, E. A.; JUNIOR, S. L. **Globalização e Desemprego Estrutural**. Vistacien: Revista Científica Multidisciplinar, Águas Lindas de Goiás, v. 1, n. 2, p. 1-16, 2023. Disponível em: <https://encr.pw/zkxu0>. Acesso em 14 nov. 2024.

SOUZA, W. G. DE.; PEREZ, L. R. **Tecnologias de Automação e sua influência na eficiência operacional em Escritórios Contábeis**. Revista Científica Unilago, v. 1, n. 1, 2023. Disponível em: <https://acesse.dev/W5o2L>. Acesso em: 13 nov. 2024

SUAVE, A. A. **Inteligência Artificial**. Freitas Bastos, 2024.

TRINDADE, R. E. C. F. A. **A importância de boas práticas de cibersegurança no contexto empresarial: políticas de inovação da União Europeia, aprendizagem e concretização**. 2023. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <https://l1nq.com/XAFgx>. Acesso em: 11 nov. 2024.

VIANA, A. C. A. **Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital**. Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo, v. 8, n. 1, p. 115-136, 2021. Disponível em: <https://acesse.dev/VG6WY>. Acesso em: 11 nov. 2024.

WICK, C. W., LEÓN, L. S. **O desafio do Aprendizado. Como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado**. São Paulo: Nobel, 1997

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report**, 2020. Disponível em: <https://encr.pw/p3CII>. Acesso em: 10 nov. 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Relatório Futuro dos Empregos 2023**. Genebra: World Economic Forum, 2023. Disponível em: [https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023_News_Release_Pt_BR.pdf]. Acesso em: 02 nov. 2024.

ZAGO, C. C.; SOUZA, C. C.; BEZERRA, L. A. M. L. **Competências Profissionais do Administrador: uma análise comparativa entre a necessidade do mercado e a formação dos administradores da Paraíba**. Gestão.org, v. 5, n. 2, 2007. Disponível em: <https://encr.pw/9hGLz>. Acesso em: 04 nov. 2024.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA

FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI

Acadêmico: Gustavo Scotta

Título do TCC: HABILIDADES ESSENCIAIS PARA O ADMINISTRADOR DO FUTURO: UMA VISÃO PROSPECTIVA DO PERFIL DO ADMINISTRADOR EM UM FUTURO TECNOLOGICAMENTE AVANÇADO

- 1) Na sua opinião, qual é a principal habilidade que o administrador precisa dominar atualmente para atuar no mercado de trabalho e por que essa competência se destaca frente às demais?
- 2) Como o senhor(a) enxerga o perfil do egresso do curso de Administração? Esse perfil está em sintonia com as transformações do mercado e com as demandas de um cenário tecnológico em constante evolução?
- 3) De que maneira as competências (soft, hard, self e fusion skills) estão integradas na estrutura curricular e nas atividades complementares do curso? Poderia citar exemplos de como essa articulação é aplicada na prática?
- 4) Como o senhor(a) compreende o papel das self skills (como autoconhecimento, empatia e autorregulação) na formação e atuação do administrador? Existem atividades ou estratégias específicas no curso que busquem desenvolver essas habilidades nos alunos?
- 5) Qual é o seu entendimento sobre as fusion skills e como você avalia o impacto delas na prática profissional do administrador? Quais ações concretas ou iniciativas no curso que promovam o desenvolvimento dessas competências híbridas?
- 6) Considerando o perfil do egresso que o curso já desenvolve, existe algum aspecto, competência ou prática que o senhor(a) gostaria de incorporar na formação, mas que ainda não está presente?
- 7) O administrador do futuro será aquele que?