



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE - AMF
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

TATIANE ZULIANI MORO

**COMPETÊNCIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NA AÇÃO
EMPRESARIAL: UM ESTUDO SOB A PERCEPÇÃO DOS ALUNOS E EGRESSOS DO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE**

RESTINGA SÊCA - RS

2023

TATIANE ZULIANI MORO

**COMPETÊNCIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NA AÇÃO
EMPRESARIAL: UM ESTUDO SOB A PERCEPÇÃO DOS ALUNOS E EGRESSOS DO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE**

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

Orientador: Prof^o. (Ms.) Rafaela Dutra Tagliapietra

RESTINGA SÊCA - RS

2023

TATIANE ZULIANI MORO

**COMPETÊNCIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NA AÇÃO
EMPRESARIAL: UM ESTUDO SOB A PERCEPÇÃO DOS ALUNOS E EGRESSOS DO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE**

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

Orientador: Prof. (Ms.) Rafaela Dutra Tagliapietra

COMISSÃO EXAMINADORA

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

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

Prof. Ms. Viviane de Senna
Membro da Banca Examinadora
Faculdade Antonio Meneghetti

Restinga Sêca, 01 de julho de 2023.

AGRADECIMENTOS

A todos que de alguma forma contribuíram para que esse trabalho fosse realizado e concluído, agradeço imensamente.

Aos professores que participaram da minha trajetória acadêmica no curso de Administração, em especial a professora da disciplina de TCC, que sempre com muita atenção me auxiliou a construir essa pesquisa.

A minha orientadora, por todo direcionamento e disponibilidade em me ajudar durante a construção desse trabalho.

Aos professores membros da banca, pela disponibilidade em contribuir com o trabalho e por todas as sugestões, as quais fizeram muita diferença no resultado final da pesquisa.

Por fim, agradeço a todos os alunos do curso de Administração e egressos que se dispuseram a participar da pesquisa e à Antonio Meneguetti Faculdade por contribuir de forma bastante positiva para com a minha formação.

Líder: um pouco se nasce, muito se torna”.

Antonio Meneghett

RESUMO

O mundo está em constante evolução, fazendo com que os modelos de trabalhos sejam constantemente modificados e atualizados de acordo com as novas demandas e tecnologias, com isso, os profissionais administradores que desejam tornarem-se líderes na ação empresarial e competitivos precisam cada vez mais aprimorar e desenvolver competências funcionais a esse escopo. Dessa forma, tais competências podem ser desenvolvidas ao longo da graduação com metodologias adotadas pelas instituições de ensino, a exemplo da Metodologia FOIL, e também na prática profissional. O presente trabalho tem por objetivo investigar como as competências administrativas e as competências FOIL podem contribuir para o desenvolvimento da liderança na ação empresarial no contexto enfrentado pelo profissional de Administração na atualidade. A coleta de informações foi realizada por meio de um grupo focal com os egressos do curso de Administração e um questionário junto aos acadêmicos do curso de Administração da Antonio Meneghetti Faculdade.

Palavras-chave: Metodologia FOIL, Administradores, Liderança, Ação Empresarial

ABSTRACT

The world is in constant evolution, causing the work models to be constantly modified and updated according to the new demands and technologies, thus, the professional administrators who wish to become leaders in business action and competitive increasingly need to improve and develop functional competencies to this scope. In this way, such competencies can be developed during graduation with methodologies adopted by teaching institutions, such as the FOIL Methodology, and also in professional practice. This paper aims to investigate how management competencies and FOIL competencies can contribute to the development of leadership in business action in the context faced by the management professional today information was collected through a focus group consisting of Business course graduates, as well as a questionnaire distributed to students enrolled in the Business course at Antonio Meneghetti Faculdade.

Keywords: FOIL Methodology, Administrators, Leadership, Entrepreneurial Action.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Dimensões das competências | 19 |
| Figura 2 - Competências do século XXI | 23 |
| Figura 3 - Pilares de formação da Antonio Meneghetti Faculdade | 28 |
| Figura 4 - A e B podem ser indivíduos ou grupos | 34 |
| Figura 5 - Etapas da pesquisa | 39 |
| Figura 6 – Idade | 51 |
| Figura 7 – Gênero | 51 |
| Figura 8 - Atualmente trabalha | 52 |
| Figura 9 - Área de atuação em que trabalha | 52 |
| Figura 10 - Semestre do curso de Administração que está cursando | 53 |
| Figura 11 - Competências FOIL e da Administração destacadas como mais importantes | 57 |
| Figura 12 - Competências FOIL e da Administração destacadas como mais importantes | 65 |
| Figura 13 - Profissional de Administração | 80 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Definições de competências | 18 |
| Quadro 2 - Categorias das Competências FOIL e da Administração | 38 |
| Quadro 3 - Categorias de análise propostas | 42 |
| Quadro 4 - Objetivos de formação | 44 |
| Quadro 5 - Cronograma da pesquisa | 45 |
| Quadro 6 - Inserção no mercado de trabalho, Autoconhecimento profissional e Gestão de si mesmo com suporte da Ontopsicologia | 51 |
| Quadro 7 - Desenvolvimento da personalidade no ambiente de trabalho, entendimento e reforço da lógica empresarial e impacto na carreira profissional | 52 |
| Quadro 8 - Orientação e direcionamento de carreira | 53 |
| Quadro 9 - Liderança, entendimento das regras e lógica social e gestão do negócio | 53 |
| Quadro 10 - Competências técnicas | 54 |
| Quadro 11 - Competências humanas | 55 |
| Quadro 12 - Competências conceituais | 56 |
| Quadro 13 - Inserção no mercado de trabalho, Autoconhecimento profissional e Gestão de si mesmo com suporte da Ontopsicologia | 59 |
| Quadro 14 - Desenvolvimento da personalidade no ambiente de trabalho, entendimento e reforço da lógica empresarial e impacto na carreira profissional | 60 |
| Quadro 15 - Orientação e direcionamento de carreira | 60 |
| Quadro 16 - Liderança, entendimento das regras e lógica social e gestão do negócio | 61 |
| Quadro 17 - Competências técnicas | 61 |
| Quadro 18 - Competências humanas | 62 |
| Quadro 19 - Competências conceituais | 63 |
| Quadro 20 - Trajetória dos egressos | 66 |
| Quadro 21 - Principais pontos das competências para os egressos | 80 |
| Quadro 22 - Convergência e divergência das competências | 82 |

LISTA DE ABREVIATURAS

AMF – *Antonio Meneghetti Faculdade*

FOIL - *Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística*

DCN - *Diretriz Curricular Nacional*

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1. OBJETIVOS | 15 |
| 1.1.1. Objetivo geral | 15 |
| 1.1.2. Objetivos específicos | 15 |
| 1.2. JUSTIFICATIVA | 17 |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 18 |
| 2.1 O ADMINISTRADOR NO CONTEXTO DA AÇÃO EMPRESARIAL | 18 |
| 2.2 COMPETÊNCIAS NA ESFERA DO ADMINISTRADOR | 21 |
| 2.3 COMPETÊNCIAS NA ESFERA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO | 27 |
| 2.4 FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES NA AMF E AS COMPETÊNCIAS FOIL | 31 |
| 2.5 LÍDER E LIDERANÇA | 39 |
| 2.5.1 A capacidade do líder | 41 |
| 3. MÉTODO | 44 |
| 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA | 45 |
| 3.2 TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS | 46 |
| 3.2.1 Modelo de estudo | 47 |
| 3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS | 49 |
| 4. RESULTADOS | 51 |
| 4.1 COMPETÊNCIAS NA VISÃO DOS ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO | 51 |
| 4.1.1 Competências na visão dos alunos de semestres iniciais do curso de Administração | 54 |
| 4.1.2 Competências na visão dos alunos de semestres finais do curso de Administração | 61 |
| 4.2 COMPETÊNCIAS NA VISÃO DOS EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO | 68 |
| 4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS | 81 |

| | |
|--|-----------|
| | 12 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 84 |
| REFERÊNCIAS | 86 |
| APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO | 90 |
| APÊNDICE B – ROTEIRO PARA GRUPO FOCAL COM EGRESSOS | 93 |
| ANEXOS | 94 |

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais globalizado, variável e competitivo as organizações empresariais deparam-se com mudanças e atualizações a todo momento no dia a dia, tanto em áreas operacionais como também na esfera estratégica da empresa. Esse cenário relatado, por consequência, influencia decisivamente na tomada de decisão e no papel de seus dirigentes e líderes (THOMAZ, 2004). Diante desse contexto, as empresas precisam, cada vez mais, estar atualizadas e inovar para manterem-se competitivas no mercado (THOMAZ, 2004).

O administrador líder é uma peça-chave nas organizações que desejam manterem-se competitivas no mercado, nesse sentido, para Meneghetti (2008) o líder é aquele que, por meio de um potencial próprio, realiza a si mesmo e faz função para com aqueles que estão ao seu redor, seja a organização empresarial a qual lidera como também as pessoas a sua volta. Além disso, o verdadeiro líder desenvolve os seus negócios, desloca bens e interesses, oportuniza trabalho para a sociedade e forma aqueles com determinado potencial e vontade, ou seja, o líder é um operador de progresso e inovação.

Adicionalmente, com as grandes mudanças o administrador líder precisa possuir a visão do todo, uma vez que as estratégias das empresas não são mais lançadas em nível operacional, mas sim em plano da gestão de pessoas enquanto indivíduos singulares, o qual é o verdadeiro recurso das empresas. Dessa forma, a maior diferença entre as empresas está no ponto em que muitas organizações utilizam técnicas avançadas de vendas e produção por exemplo, entretanto, não utilizam a capacidade subjetiva de entendimento do negócio, ou seja, a capacidade humana e intuitiva, os quais na visão da FOIL, quando aplicados nas empresas, são peças elementares para a competitividade e desenvolvimento do negócio (MENEGHETTI, 2013).

Frente a atual demanda do ambiente de negócios, o profissional de Administração possui uma vasta área de atuação na ação empresarial, atuando desde níveis hierárquicos básicos, passando por supervisão e chegando a cargos de diretoria e liderança dentro das organizações empresariais. Além disso, deve possuir um amplo conhecimento sobre as diferentes áreas estratégicas de uma empresa como, por exemplo, marketing, finanças, gestão de pessoas, produção e planejamento estratégico, o que faz com que o profissional tenha a opção de atuar em diversas áreas ao longo da sua carreira ou ainda especializar-se em um setor específico (CHIAVENATO, 2003).

O administrador deve possuir e desenvolver uma visão ampla e prática do ambiente de trabalho, tanto interno como externo, devendo saber fazer articulações e conduzir equipes de modo que ao final se chegue ao objetivo esperado dentro da organização empresarial. Para tanto, o profissional para alcançar a sua máxima eficiência enquanto administrador líder precisa desenvolver determinadas competências para desempenhar as suas tarefas com êxito, além de desenvolver uma competência competitiva¹ frente a ação empresarial.

A formação do profissional é um aspecto essencial para a construção da sua competência competitiva individual. Para tanto, durante o curso de graduação os acadêmicos devem desenvolver determinadas competências que são importantes para a sua qualificação profissional de modo que se torne uma peça-chave apta a desempenhar as funções dentro de uma organização empresarial (CFA, 2022).

As instituições têm por obrigação desenvolver as dinâmicas de ensino aprendizagem e desenvolver a grade curricular do curso de Administração de modo que o acadêmico ao final do curso tenha desenvolvido as competências elencadas na Diretriz Curricular Nacional do Curso de Graduação (CFA, 2022). Entretanto, embora às instituições de ensino tenham como obrigatoriedade seguir as competências contidas na Diretriz Curricular Nacional (DCN) do Curso de Graduação, possui-se determinada flexibilização de modo que podem ser definidas competências específicas que os acadêmicos também devem desenvolver, além daquelas que estão listadas na DCN.

A Antonio Meneghetti Faculdade (AMF), por meio da metodologia Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística (FOIL), a qual consiste em um ensino voltado para a liderança e a lógica prática de atuação, em que o acadêmico aprende como ser protagonista responsável na ação empresarial, desenvolve o seu potencial e competências de modo a reforçar a competitividade no mercado². Além disso, a FOIL tem como pilar ensinar uma técnica de personalidade, a qual entende-se como o saber-fazer específico que cada indivíduo possui, de

¹ “a competência significa que se tem toda a cognição, a prática, a experiência e o conhecimento sobre aquilo que se produz ou vende, que se faz: é um competente, portanto alguém que pode ensinar aquilo que se está fazendo [...] competitividade significa que o supercampeonato do empresário se mensura continuamente com os melhores no mundo e do seu ambiente. A competência é uma qualidade, é uma capacidade de saber conhecer e fazer; a competitividade é a capacidade de superar e de ser melhores no mercado” (MENEGETTI, 2013, p. 457).

² Informação retirada do site institucional da Faculdade Antonio Meneghetti. Disponível em: <https://faculdadeam.edu.br/blog/detalhes/50/disciplinas-formacao-empreededora-lideranca--um-dos-grande-diferenciais-da-amf-> Acesso em: 23 set 2022.

modo a ter uma inteligência centrada na ação específica a serviço da empresa e em que a indivíduo é fundamental e determinante (AMF, 2023).

Essa formação é multidisciplinar a todos os cursos de graduação da AMF, e ocorre por meio da Disciplina de Formação Empreendedora e Liderança, as Disciplinas FOIL, sendo ofertadas em todos os semestres, de todos os cursos de graduação da instituição, além disso, estas disciplinas fundamentam os projetos pedagógicos dos cursos e integram a estrutura e matriz curricular de cada curso de graduação da instituição (SCHAEFER, SILVA, WAZLAWICK, 2022). Nas disciplinas FOIL, os acadêmicos desenvolvem determinadas competências específicas por meio de atividades práticas e trabalho, alinhado com a teoria e pertinentes a sua ação no mercado de atuação.

Diante desse contexto, onde é cada vez mais necessário que o administrador, para desenvolver a liderança, esteja em constante inovação e atualização de novas competências, tem-se a necessidade de investigar quais competências de fato são mais importantes para o desenvolvimento da liderança. Assim, com esse estudo, busca-se responder ao seguinte questionamento: Qual a percepção dos alunos e egressos de Administração da Antonio Meneghetti Faculdade com relação as competências FOIL e Administrativas na formação da liderança voltadas à ação empresarial?

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo geral

Diante do contexto enfrentado pelo profissional de Administração na atualidade, o presente estudo objetiva analisar como as competências da Administração e as competências FOIL podem contribuir para o desenvolvimento da liderança para a ação empresarial.

1.1.2. Objetivos específicos

- Evidenciar quais competências FOIL e da Administração corroboram para o desenvolvimento da liderança na percepção dos alunos do curso de Administração da AMF;

- Mapear a evolução da compreensão dos alunos ao longo dos semestres da graduação em relação as competências FOIL e da Administração;
- Analisar a percepção dos egressos em relação a contribuição das competências para o próprio desenvolvimento enquanto líder na ação empresarial.

1.2. JUSTIFICATIVA

Justifica-se a presente pesquisa por meio da relevância que se possui em identificar quais competências, sob a perspectiva dos alunos do curso de Administração da Antonio Meneghetti Faculdade, são importantes para o desenvolvimento da liderança na ação empresarial.

No que diz respeito às contribuições teóricas, o estudo corrobora para o desenvolvimento acadêmico em sala de aula, uma vez que, com o entendimento de quais competências são mais importantes para o desenvolvimento da liderança, os docentes da instituição e a instituição de ensino podem elaborar metodologias de ensino voltadas para esses aspectos de modo a reforçá-los, bem como também poderá haver uma revisão acerca de como as práticas de ensino são aplicadas aos acadêmicos da instituição.

Em relação às contribuições práticas, por consequência de um ensino voltado para as competências identificadas, os estudantes tornam-se administradores líderes qualificados e competentes, tanto tecnicamente como também no quesito comportamental, para atuar na ação empresarial reforçando a própria competência competitiva. Por fim, as empresas e a sociedade em si, irão dispor de profissionais líderes mais qualificados para compor o mercado de trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As seções seguintes trarão o referencial teórico necessário para que seja desenvolvido o entendimento acerca de como e quais competências podem auxiliar os alunos do curso de Administração para o desenvolvimento da liderança na ação profissional. Desse modo, apresentam-se divididos em itens como: o administrador no contexto da ação empresarial, competências na esfera do administrador, competências na esfera do curso de Administração, a formação de administradores na AMF e as competências FOIL, líder e liderança e a capacidade do líder.

2.1 O ADMINISTRADOR NO CONTEXTO DA AÇÃO EMPRESARIAL

Com as transformações impostas pela globalização as empresas para continuarem competitivas no mercado precisam cada vez mais buscar recursos para adaptarem-se a estas mudanças. Diante disso, o papel do administrador se torna substancial uma vez que é a engrenagem para todo o funcionamento organizacional de uma empresa. Nesse sentido, o foco dos processos deixa de ser operacional e passa a ser estratégico, o que por consequência, faz com que as empresas optem pela contratação de profissionais mais qualificados e que detenham determinadas competências (THOMAZ, 2004).

Um estudo aplicado pelo *World Economic Forum (WEF)*, em 2020, aponta que, com as grandes mudanças tecnológicas e a globalização, até 2025 haverá um grande aumento no número de empresas que esperam adotar robôs não humanoides e inteligência artificial para auxiliar os processos. Além disso, as empresas esperam reestruturar a sua força de trabalho em resposta as novas tecnologias e demandas. A exemplo disso, está a transformação da composição da cadeia de valor e redução da força de trabalho manual como resultado de uma integração tecnológica.

Corroborando com tal tendência, conforme pesquisas realizadas por Hoffmann (2021), estima-se que até 2026, 56% dos trabalhos serão substituídos por automações e máquinas, ou seja, profissionais focados totalmente em competências e atributos técnicos perderão espaço para profissionais com visão estratégica, criativa, flexível e voltado para competências comportamentais (AYRES; CAVALCANTI, 2020).

As máquinas e algoritmos são focados e desenvolvidos principalmente para as funções de processamento e recuperação de dados, tarefas administrativas e atividades que atualmente são realizadas de forma manual dentro das empresas. Por consequência dessa automatização, as empresas passam a ter maior demanda e preferência por profissionais administradores que detenham competências comportamentais, capacidade de gerenciamento, tomada de decisão, raciocínio, comunicação, interação e liderança (WEF, 2020; HOFFMANN, 2021).

Em decorrência destas evoluções surgem novas exigências aos profissionais administradores líderes, tanto para aqueles que já exercem as suas funções profissionais, como também aos que estão sendo formados pelas instituições de ensino superior (LOMBARDI, 2011; THOMAZ, 2004). Dessa forma, essas mudanças exigem que os profissionais sejam capazes de dominar novos recursos e tecnologias, inovar na sua forma de realizar as tarefas, possuir articulações eficientes de conhecimentos e desenvolver novas competências (LOMBARDI, 2011; WEF, 2020).

O profissional administrador que quer manter-se competitivo e ativo na ação empresarial deve ter uma visão sistêmica do ambiente de trabalho, tanto interno como externo, além de possuir competências específicas para conduzir e orientar os demais colaboradores de modo que todos convirjam ao uno, a um único objetivo maior delimitado pela empresa. Outro ponto fundamental ao qual os administradores devem ter é a capacidade de realizar a articulação de integração entre todos os setores e processos da organização, para assim, fazer a gestão e a Administração do modo mais preciso possível (CHIAVENATO, 2006).

De acordo com Hoffmann (2021) e Trendsce (2022), estima-se que 85% dos trabalhos que existirão no ano de 2030 ainda não foram criados, ou seja, a grande maioria dos acadêmicos que atualmente estão na graduação irão atuar em áreas que ainda não existem, o que corrobora também para um segundo aspecto trazido por Hoffmann (2021) em um estudo o qual aponta que os futuros profissionais irão possuir no mínimo seis profissões diferentes ao longo de suas carreiras profissionais (HOFFMANN, 2021). Adicionalmente, o profissional administrador líder do futuro deverá ser aquele que não permanece apenas dentro da sua área de atuação, mas sim utiliza artifícios para automatizar e se adaptar com resiliência aos diversos cenários que aparecerão ao longo da carreira (TRENDSCE, 2021).

Toda essa volatilidade exige do profissional que quer ser competitivo e líder na ação empresarial uma aprendizagem do tipo *life long learning*, ou seja, o administrador precisará

aprender e reaprender continuamente ao longo da vida profissional, estar em constante movimento e atualizado, além de buscar desenvolver competências de acordo com cada momento (HOFFMANN, 2021; FORBES, 2022).

Conforme Trendsce (2021) existem dois tipos de profissionais administradores, aqueles que estão acompanhando as mudanças e buscam se desenvolver constantemente para estar sempre atualizados frente das inovações e há também os profissionais que não acompanham esses movimentos e pensam que as pessoas serão substituídas por máquinas. Entretanto, Trendsce (2021) destaca também que os profissionais que irão se destacar na ação empresarial são justamente aqueles que buscaram se desenvolver e que sabem usar as competências comportamentais a seu favor, fazendo o que as máquinas não entregam.

Ao desempenhar o papel de líder de determinada área, compete ao administrador definir papéis e tarefas, constituir, conduzir, comunicar e motivar equipes para a concretização do desempenho esperado pela organização empresarial como um todo (MEIRELES; PAIXÃO, 2003).

De acordo com Silva (2001); Mello, Mello Jr e Mattar (2011), para que os administradores tenham a capacidade de realizar todas essas tarefas com êxito, devem desenvolver habilidades para a liderança. No âmbito empresarial, tais habilidades tornam-se muito exigidas para o desempenho das atividades, bem como também desenvolver determinadas competências, uma vez que, os processos interpessoais, de decisão e as funções de planejamento, organização, direção e controle, requerem capacidades e competências eficazes por parte do profissional administrador.

Corroborando com os autores, para Thomaz (2004) e Hoffmann (2021) o administrador precisa ter um perfil de um profissional com criatividade, iniciativa própria, liderança, flexibilidade, capaz de gerenciar riscos, possuindo prontidão para resolução de problemas, habilidade para lidar com pessoas e ter aptidão para trabalhar em equipe.

Observa-se que, embora se tenha uma globalização e revolução no que diz respeito aos modelos de trabalho, o administrador líder capacitado e com determina competitividade em relação ao atual contexto da ação profissional será cada vez mais essencial em todas as organizações empresariais, independente do seu tamanho e da globalização, assim, toda e qualquer empresa

requer uma liderança qualificada para alcançar os objetivos com eficiência³ e eficácia⁴. Além disso, em contrapartida, o administrador precisa possuir atributos profissionais e competências para liderar equipes e empresas (CHIAVENATO, 2003; MELLO; MELLO JR; MATTAR, 2011).

Considerando o que foi apresentado até o momento, nas próximas seções serão abordadas as principais definições acerca das competências sob o viés da Administração e sua importância no desenvolvimento da liderança.

2.2 COMPETÊNCIAS NA ESFERA DO ADMINISTRADOR

Nos últimos anos, o termo competência vem ganhando cada vez mais espaço nos debates acadêmicos e empresariais, bem como o crescimento de pesquisas relacionadas ao assunto, e por consequência, faz surgir diferentes vieses e conceitos acerca do tema (FLEURY; FLEURY, 2001). Dessa forma, adentrando nos conceitos de competências, para Maximiano (2000), no que tange à esfera de competências, as mesmas podem ser definidas como as qualificações técnicas, também chamadas de *hard skills* e não técnicas, conhecidas por *soft skills*, que o administrador deve possuir para ocupar determinado cargo ou desempenhar determinada função de forma eficaz e eficiente.

Lourenço (2017) aponta que as competências estão ligadas com a capacidade que os administradores possuem de terem iniciativas e assumir responsabilidades frente aos acontecimentos e situações às quais ocorrem no ambiente de trabalho. De modo a complementar tal afirmação, Silva (2001), Fleury e Fleury (2001) e Durand (2000) ressaltam que uma competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que um administrador possui ou desenvolve de modo a colocar em ação para determinado propósito profissional.

Corroborando com os autores, para Lourenço (2017) e Meireles e Paixão (2003), as competências podem ser desenvolvidas e aprimoradas em diferentes estágios da vida do administrador, ou seja, através do aprendizado acadêmico, obtido por meio da formação universitária e sobretudo com a experiência prática do trabalho. Assim, de modo a complementar o entendimento sobre o tema da presente seção, no Quadro 1 observa-se um compilado de

³ "eficiência é um princípio de administração de recursos, mais que uma simples medida de desempenho. O princípio geral da eficiência é o da relação entre o esforço e o resultado. Quanto menor o esforço para produzir um resultado, mais eficiente é o processo" (MAXIMIANO, 2000, p.115).

⁴ "eficácia é o conceito de desempenho que se relaciona com os objetivos e resultados. Eficácia significa: grau de coincidência dos resultados em relação aos objetivos e resultados; capacidade de um sistema, processo, produto ou serviço de resolver um problema; fazer as coisas certas; sobrevivência" (MAXIMIANO, 2000, p.123).

conceitos e definições trazidas por diversos autores que se dedicam ao estudo acerca das competências.

Quadro 1: Definições de competências

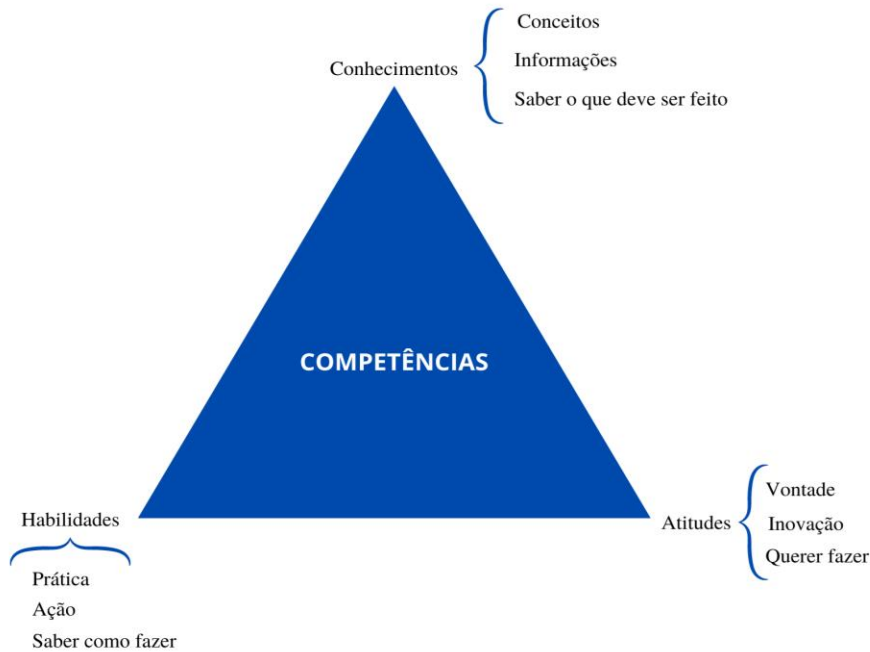
| AUTOR | CONCEITO |
|---------------------------------|--|
| FLEURY; FLEURY (2001) | É um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. |
| NORDHAUG; GRONHAUG (1994) | A capacidade de realizar um trabalho em uma dada profissão. |
| UCHINSKY (2004) | Atributos necessários para uma realização profissional bem-sucedida. |
| SANDBERG (2000) | É composta pela experiência viva do trabalho, onde trabalho e trabalhador não podem ser tomados como entidades separadas. |
| PERRENOUD (1999) | Capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em vários recursos cognitivos complementares, dentre eles os conhecimentos, mas sem limitar-se a eles. |
| ZABALA; ARNAU (2010) | É a capacidade ou a habilidade para realizar tarefas ou atuar frente a situações diversas, de forma eficaz, em um determinado contexto. É necessário mobilizar atitudes, habilidades e conhecimentos, ao mesmo tempo e de forma inter-relacionada. |
| Antonello (2007) | Capacidade do profissional pensar e agir dentro de um ambiente, possuindo a capacidade de aprender e de se adaptar a diferentes situações, a partir da interação com outras pessoas. |

Fonte: adaptado de Ayres e Cavalcanti (2020).

As definições de competências, bem como os autores listados no Quadro 1, convergem no ponto comum de que as competências são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, conceito elencado também por Silva (2001) e Fleury e Fleury (2001). Diante desse contexto, Chiavenato (2003), Maximiano (2018) e Durand (2000) corroboram ao afirmarem que estes componentes correspondem a determinadas dimensões que compõem as competências (Figura 1),

às quais colaboram para o desempenho do trabalho do administrador enquanto líder, constituindo base para a sua evolução.

Figura 1: Dimensões das competências



Fonte: elaborado pela autora com base em Chiavenato (2003) e Maximiano (2018).

Conforme observado na Figura 1, a primeira dimensão, de conhecimento, diz respeito a todas as informações, conceitos, ideias, experiências e aprendizagens que o administrador possui a respeito da sua especialidade. Assim, conforme Chiavenato (2003)

como o conhecimento muda a cada instante em função da mudança e da inovação que ocorrem com intensidade cada vez maior, o administrador precisa atualizar-se constantemente e renová-lo continuamente. Isso significa aprender a aprender, a ler, a ter contato com outras pessoas e profissionais e, sobretudo, reciclar-se continuamente para não tornar-se obsoleto e ultrapassado em seus conhecimentos. (CHIAVENATO, 2003, p. 4).

Adicionalmente, esta dimensão funciona como referência para a interpretação da realidade e como base para o desenvolvimento das habilidades. Assim, quanto mais ampla a gama de conhecimentos do administrador, maior será a realidade que ele conseguirá interpretar, ou seja, maior será a capacidade do profissional em tomar as decisões corretas para a organização

empresarial uma vez que estará atualizado sobre as novas mudanças do mercado, o que por consequência, o torna mais competitivo em relação aos demais administradores e líderes (MAXIMIANO, 2000).

Conforme destacado por Chiavenato (2003), apenas a dimensão de conhecimento por si só não é suficiente para o desenvolvimento integral da liderança de um administrador, uma vez que o profissional tende a ficar em um estado passivo. Assim, torna-se necessário saber utilizar esses conhecimentos e aplicá-los nas diversas situações e na solução de problemas. Nesse sentido, na dimensão de habilidade, destaca-se a capacidade que o administrador possui em transformar os conhecimentos teóricos em prática, de modo produtivo e funcional à organização onde está inserido e à situação do momento (DURAND, 2000).

Por fim, a dimensão de atitude está relacionada ao comportamento pessoal do administrador frente às situações em que encontra no cotidiano de trabalho. Assim, de acordo com Chiavenato (2003)

a atitude representa o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem, a maneira de liderar, de motivar, de comunicar e de levar as coisas para a frente. Envolve o impulso e a determinação de inovar e a convicção de melhorar continuamente, o espírito empreendedor, o inconformismo com os problemas atuais e, sobretudo, a facilidade de trabalhar com outras pessoas e fazer as suas cabeças (CHIAVENATO, 2003, p. 5).

Corroborando com o autor, Durand (2000) afirma que a dimensão de atitude está relacionada à disposição, a intenção e a vontade que o administrador possui de fazer alguma ação no ambiente de trabalho, estando diretamente ligado ao querer fazer e de fato fazer.

Levando em consideração as dimensões de conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem as competências e as demandas que o mercado exige dos profissionais, de acordo com um estudo realizado por Ceccon (2011), as grandes empresas exigem dos profissionais administradores que atuam em cargos de gestão e liderança determinadas dimensões, as quais destacam-se no campo de conhecimentos: possuir conhecimento de mercado e clientes de modo a entender as especificidades de cada ponto; autoconhecimento e capacidade de realizar mudanças comportamentais, ou seja, conhecer a si mesmo para assim entender a lógica de liderar outras pessoas; e capacidade de estabelecer metas realistas, uma vez que um profissional para ser eficiente e trazer resultados positivos para a empresa deve ter a compressão exata das metas a serem propostas. Na dimensão de habilidades estão: trabalho e desenvolvimento de equipes; delegação

de tarefas; comunicação eficaz, liderança e Administração de conflitos, sendo esses pontos significativos e essenciais para o desenvolvimento de uma liderança eficiente e eficaz para todas as partes envolvidas no processo. No campo das atitudes destacam-se: comprometimento e disponibilidade; tomada de decisão eficiente; atitude empreendedora e inovação.

Diante disso, o administrador deve buscar sempre desenvolver novas competências funcionais ao momento ou aperfeiçoar aquelas já consolidadas, de modo a sempre observar as demandas de mercado e ambições futuras enquanto profissional, alinhando às competências às necessidades estabelecidas pelos cargos e posições existentes nas organizações. Contudo, para tal exercício, o administrador deve estar na ação cotidiana, saber fazer e efetivamente fazer com a demonstração clara e prática dos resultados, uma vez que a real competência e a evolução desta só se revela na ação (CHIAVENATO, 2018; FLEURY; FLEURY, 2001). Desse modo, autores como Maximiano (2018), Silva (2001) e Chiavenato (2003) elencam três grandes grupos de competências:

1 - Competências Técnicas: o profissional deve conhecer os processos da organização empresarial, as ferramentas e técnicas de gestão, de modo a possuir conhecimento especializado em uma determinada área ou em várias áreas de atuação. Nesse sentido, as habilidades técnicas relacionam-se com as atividades específicas de determinada função exercida pelo administrador, a qual envolve conhecimento, métodos e equipamentos necessários para a realização de tarefas que estão dentro do campo de especialidade do administrador (MAXIMIANO, 2018 e SILVA, 2001).

2 - Competências Humanas: estão ligadas ao tratamento com os demais indivíduos, consistindo na capacidade e discernimento para trabalhar em equipe, compreendendo suas atitudes e motivações, exercendo a liderança. Nesse sentido, a competência em questão torna-se necessária ao administrador uma vez que, dentre os seus papéis em uma empresa, está o papel de liderar e gerir pessoas, assim, a forma como o profissional administra e desenvolve a competência humana para com os demais colaboradores é um dos fatores determinantes para o sucesso e execução dos processos dentro de uma organização empresarial (SILVA, 2001).

Assim, conforme Chiavenato (2003, p.3) “o desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, o encorajamento da participação, sem medos ou receios, e o envolvimento das pessoas são aspectos típicos de habilidades humanas. Saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas”. É por meio do desenvolvimento dessa competência que o administrador consegue manter um

relacionamento funcional ao escopo da organização empresarial e eficaz perante as metas estabelecidas.

3 - *Competências Conceituais*: estão relacionadas com a capacidade que o administrador possui em compreender e lidar com a complexidade da organização empresarial, ou seja, aspectos relacionados à formulação de estratégias, análise de problemas e tomada de decisão. Sendo a criatividade, o planejamento e o raciocínio abstrato do contexto características da competência conceitual (MAXIMIANO, 2018). Nesse sentido, as competências conceituais permitem ao administrador ter o pleno conhecimento sobre as várias funções da empresa, compreendê-las entre si, como a organização relaciona-se com o seu ambiente, e como as mudanças em parte afetam a empresa e suas relações como um todo (CHIAVENATO, 2003).

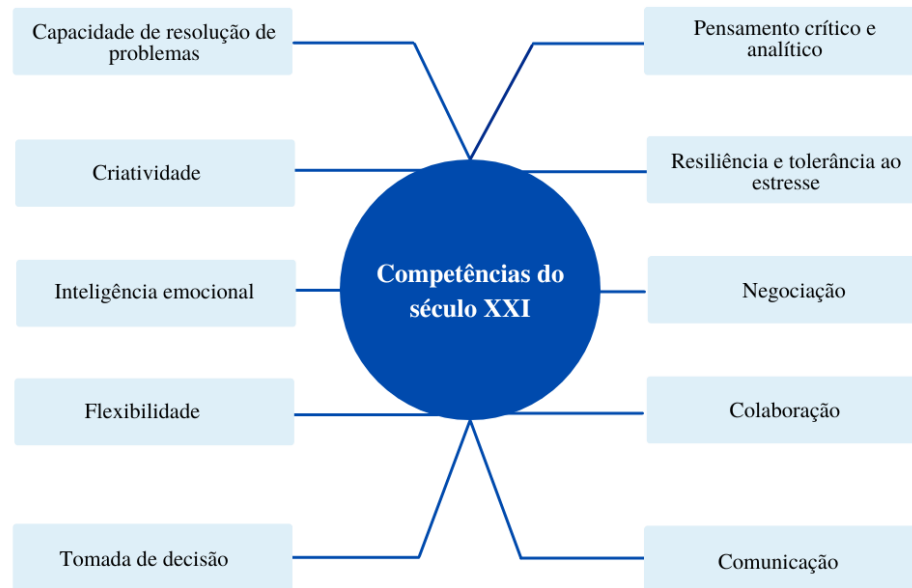
De modo geral, o profissional com tal habilidade, tem a capacidade de promover o ajustamento do comportamento dos indivíduos da organização, de forma a conduzir equipes e extrair o melhor tanto dos colaboradores como também da organização em que está inserido (SILVA, 2001).

Diante do atual contexto globalizado, as constantes mudanças e evoluções tecnológicas no campo da Administração vem corroborando para a existência de novos modelos de trabalho no mercado, além de propiciar alterações na percepção de trabalho e trabalhador. Por consequência, faz com que o profissional administrador para desenvolver a liderança na ação empresarial precise possuir determinadas competências básicas, bem como estar sempre atualizado e em busca de desenvolver novas competências técnicas (hard skills) e principalmente competências humanas (soft skills) que o tornem um líder cada vez mais eficiente e qualificado (LOURENÇO, 2017; AYRES; CAVALCANTI, 2020; FORBES, 2022).

De acordo com Forbes (2022) apesar das soft skills possuírem determinado valor na ação empresarial, um currículo sólido e com hard skills consistentes também torna-se importante para o início de uma carreira de liderança, entretanto, os profissionais Administradores precisarão das soft skills bem desenvolvidas para progredir na carreira profissional e manter-se competitivos.

Na Figura 2 observa-se as principais competências requeridas administrativas do administrador no século XXI segundo os estudos de Hoffmann (2021) e WEF (2020), as quais tornam-se elementares para a formação do administrador enquanto líder na ação empresarial.

Figura 2: Competências do século XXI



Fonte: Adaptado de Hoffmann (2021) e WEF (2020).

Ainda de acordo com Hoffmann (2021), determinadas competências, a exemplo destas citadas na Figura 2, ao decorrer dos anos dificilmente serão substituídas pelas novas tecnologias e robotização do mercado, conforme observado também no estudo de WEF (2020) na seção anterior. Corroborando com tal afirmação, Thomaz (2004) afirma que tais competências são fortemente exigidas e valorizadas pelas empresas no atual cenário de globalização, o que por consequência, propicia ao administrador que detém estas competências reconhecimento e desenvolvimento da liderança na ação profissional.

No que diz respeito ao desenvolvimento das competências, as instituições de ensino possuem significativa importância na disseminação das mesmas, uma vez que o curso de Administração é o grande responsável por preparar e auxiliar os acadêmicos para a ação empresarial. Portanto, na base curricular do curso definiram-se competências às quais os futuros administradores devem desenvolver ao decorrer da graduação (CFA, 2022). Na próxima sessão, será tratado acerca das competências desenvolvidas no curso de Administração e sua importância.

2.3 COMPETÊNCIAS NA ESFERA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Os processos e o conhecimento sobre a Administração são necessários em todos os âmbitos acadêmicos, empresarial e em qualquer escala de utilização de recursos. Diante disso, o fato de a

Administração ser importante para o desempenho de todos os tipos de organizações é a razão pela qual desenvolveu-se um curso que trate especificamente da Administração e de seus aspectos (MAXIMIANO, 2000). Ainda de acordo com o autor,

embora seja uma arte ou prática antiga, a Administração tem uma história recente como corpo organizado de conhecimentos. Desde a mais remota antiguidade chegam ao presente registros das tentativas de formular princípios de Administração. Nos dois últimos séculos, tornou-se necessário profissionalizar a formação de gerentes, para aprimorar o processo administrativo e tornar as organizações mais eficazes. Surgiram livros, escolas, pesquisadores e consultores de Administração. O processo de administrar organizações transformou-se em disciplina (MAXIMIANO, 2000, p. 28).

A Administração tornou-se um dos campos de conhecimento mais importantes dos cursos universitários, pois abrange toda a extensão das empresas para que estas sejam competitivas e lucrativas no mercado globalizado. Além disso, o curso e a Administração em si afetam todas as demais atividades existentes, sendo grande parte das atividades relacionadas e dependentes da Administração. Assim, diante de tal expressividade, é muito importante que os acadêmicos em Administração se desenvolvam durante a formação de forma prática alinhada com a teoria (SILVA, 2001).

Diante de tal importância, o curso permite ao profissional uma dimensão de oportunidades em diferentes áreas de atuação, desde o nível hierárquico de supervisão básica até o nível de dirigente máximo de uma organização empresarial. Tais profissionais podem atuar em diversas especializações da produção ou Administração financeira, Administração de recursos humanos, Administração mercadológica, gestão estratégica ou ainda Administração geral e cargos de liderança (CHIAVENATO, 2003, p. 2).

Meireles e Paixão (2003) e Hoffmann (2021) afirmam que para atender às diferentes áreas de atuação que o curso oferece, cabe aos cursos de graduação em Administração propiciar aos estudantes conteúdos que priorizem a criatividade, investigação e a visão multidisciplinar, os quais são requisitos para o exercício da atividade. Além disso, as instituições de ensino devem priorizar o desenvolvimento de competências basilares durante a formação de modo que os estudantes, ao longo da carreira profissional, possam aprimorá-las e adquirir novas competências (CFA, 2022).

Com a constante evolução no meio profissional e o surgimento de novas profissões conforme descrito por Hoffman (2021), as instituições de ensino devem buscar cada vez mais estar atualizadas buscando formar acadêmicos com capacidade de atualização para o futuro do trabalho,

uma vez que a grande maioria dos alunos irão se deparar com profissões que hoje não existem, onde será exigido do profissional novos atributos e qualificações (TRENDSCE, 2022).

Além disso, as empresas estão demandando cada vez mais desses profissionais para exercerem o papel de líderes e gestores de equipes e a tendência é de que com o avanço da tecnologia se tenha um aumento na demanda, para tanto o desenvolvimento de competências que reforcem e desenvolvam tal atributo é essencial à formação dos acadêmicos enquanto líderes (JUNIOR; KLEIN; FARGUNDES, 2015).

Com base no conceito de competência, tratado na seção anterior, a qual inclui as dimensões de conhecimentos, habilidades e atitudes, o curso de Administração deve preparar profissionais que desenvolvam o seu próprio conhecimento de modo concreto (saber fazer), bem como às habilidades (saber como fazer) e atitudes (querer fazer) que devem ser trabalhadas no percurso formativo dos acadêmicos, de modo que os acadêmicos tornem-se profissionais aptos a exercerem suas funções e atualizados frente às novas exigências da ação empresarial (CFA, 2022).

O curso possui determinadas competências específicas que todo e qualquer acadêmico de Administração precisa desenvolver durante a sua formação independente da instituição de ensino em que estiver matriculado, assim, com base na Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021, do Conselho Nacional de Educação (CNE), foi elaborada a nova Diretriz Curricular Nacional do Curso de Graduação em Administração⁵ a qual entrou em vigor em 1º de novembro de 2021 (BRASIL, 2021). Nesse sentido, no seu Art. 3º pode-se observar as competências gerais que os estudantes do curso de Administração devem desenvolver durante a formação acadêmica, dentre elas estão:

I - integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador - os egressos do curso de Administração além de concluir a graduação com a detenção de conhecimentos devem também ter a capacidade de integrar esses conhecimentos na criação e aprimoração de modelos de negócios sejam operacionais ou organizacionais. Assim, dentre os conhecimentos fundamentais estão incluídos os de Economia, Finanças, Contabilidade, Marketing, Operações e Cadeia de Suprimentos, Comportamento Humano e Organizacional, Ciências Sociais e Humanas.

⁵ “são documentos de referência para que instituições de ensino superior possam elaborar os seus programas de graduação, servindo de referência para a elaboração do chamado Projeto Pedagógico de Curso (PPC), o qual baliza toda formatação do curso e as habilidades a serem desenvolvidas pelo graduando” [...] “têm o propósito de estabelecer um perfil do formando no qual a formação de nível superior se constitua em processo contínuo, autônomo e permanente, com uma sólida formação básica e uma formação profissional fundamentada na competência teórico-prática”. (CFA, 2022, p. 20 e 22).

II - abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica - ter a capacidade de compreender os ambientes organizacionais levando em consideração cenários e analisando a relação entre todas as partes e setores de modo a observar o impacto ao longo do tempo dentro dessas organizações.

III - analisar e resolver problemas - o Administrador deve ter a competência de formular e interpretar oportunidades ou problemas, elaborar hipóteses, analisar fatos e diagnosticar as possíveis causas dos problemas, bem como apresentar soluções e métricas.

IV - aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades - o egresso precisa ter a capacidade de analisar a qualidade e a veracidade das informações, de modo a saber diferenciar às informações confiáveis identificando de que forma podem ser utilizadas na tomada de decisão empresarial.

V - ter prontidão tecnológica e pensamento computacional - o profissional deve ter o conhecimento de ferramentas tecnológicas e entender onde e de qual forma cada uma pode ser aplicada tanto na resolução de problemas como também no dia a dia da organização empresarial.

VI - gerenciar recursos - o egresso do curso deve saber estabelecer metas, planejar, priorizar ações e controlar o desempenho da organização empresarial como um todo. Adicionalmente, cabe ao administrador administrar de forma eficiente tanto os recursos financeiros como humanos.

VII - ter relacionamento interpessoal - o profissional deve ter a capacidade de estabelecer e cultivar relações funcionais com os demais colaboradores das empresas, mantendo sempre elementos que favoreçam a construção de relacionamentos que colaborem para o trabalho em equipe e a gestão de conflitos.

VIII - comunicar-se de forma eficaz - diz respeito à capacidade que o profissional deve ter em compartilhar informações de forma clara e coesa, fazendo uso de argumentação suportada por evidências e dados verídicos de modo que todas as outras pessoas consigam entender.

IX - aprender de forma autônoma - ter a capacidade de adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades e competências de modo a aplicá-las de forma prática em diferentes contextos, sem a mediação de professores ou outros profissionais.

Nesse sentido, as instituições de ensino devem adequar o curso para que os acadêmicos desenvolvam essas competências ao longo da graduação, as quais são necessárias para atender as

exigências e mudanças do mercado competitivo e imprevisível e para que o acadêmico se torne um profissional administrador líder mais capacitado e competitivo (CFA, 2022).

Adicionalmente, a Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021 prevê um prazo às instituições de ensino de implementação de até três anos após a data da sua publicação, assim, até essa data ficará em vigência também a Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. Dessa forma, as instituições de ensino possuem esse prazo para adaptar o curso de Administração para a nova Diretriz. Por conseguinte, a implementação da nova Diretriz deve ser acompanhada, monitorada e avaliada pela instituição de ensino, bem como conduzida pelo Ministério da Educação visando a uniformização do processo.

Diante dos pontos abordados neste tópico, pode-se observar que é de suma importância que os estudantes, ainda na graduação, desenvolvam competências específicas na área da Administração, uma vez que a atuação dos Administradores na ação empresarial exige competências bem definidas para que a liderança de fato seja desenvolvida de modo eficaz e eficiente.

Além disso, embora os cursos de graduação em Administração possuam a obrigatoriedade de elaborar métodos de ensino aprendizagem que englobam as competências contidas na DCN vigente, possui-se também determinada flexibilização onde cada instituição de ensino pode elaborar e implementar na sua grade curricular competências extras além daquelas contidas na DCN, as quais são específicas da instituição e que o acadêmico deve desenvolver ao longo da graduação (CFA, 2022). Desse modo, na próxima seção será tratado das competências extras que os acadêmicos de Administração da Antonio Meneghetti Faculdade desenvolvem durante a formação na instituição.

2.4 FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES NA AMF E AS COMPETÊNCIAS FOIL

Para o acadêmico desenvolver a própria liderança na ação empresarial além de uma formação e a expansão de competências, deve também evitar determinados pontos conforme trazido por Meneghetti (2013), os quais são: o jovem ter atitudes de superioridade e exibição quando conquista determinado emprego ou cargo; ocupar cargos onde se tem certa responsabilidade e assume determinado compromisso, porém a intenção real da economia é ilegal; o último ponto ao qual os acadêmicos devem evitar é a imaturidade psicológica no contexto histórico que o jovem está passando.

Os pontos elencados por Meneghetti (2013) são constantemente reforçados e desenvolvidos em sala de aula pela AMF, de modo que os estudantes aprendam e internalizem aspectos a serem evitados para que se tenha a formação de uma liderança íntegra.

Por meio da formação da Antonio Meneghetti Faculdade os acadêmicos são instigados a desenvolverem-se profissionalmente e individualmente de modo prático e ampliando o leque de competências que possuem. Para tanto, a formação acadêmica da AMF e o curso de Administração em si são pautados em cinco pilares de formação (Figura 3), sendo eles: estudo, trabalho, alta moralidade, ciência e internacionalidade. Contribuindo com o escopo de formação da FOIL, o avanço e o desenvolvimento destes cinco pilares na educação íntegra dos acadêmicos, fundamentados em metodologias da Pedagogia Ontopsicológica, levam ao desenvolvimento do protagonismo responsável dos jovens, ou seja, o acadêmico é instigado a ser protagonista da própria vida e ações de modo íntegro e responsável com a sua essência (SCHAEFER, SILVA, WAZLAWICK, 2022).

Figura 3: Pilares de formação da Antonio Meneghetti Faculdade



Fonte: elaborado pela autora (2022).

O primeiro pilar diz respeito ao estudo, o qual compreende os aspectos relacionados aos professores, ou seja, todos os educadores além da formação acadêmica específica em determinada área devem também operar de modo prático tudo aquilo que ensinam em sala de aula, alinhando a

técnica e a teoria com a prática, ou seja, devem estar em contato constante com a ação empresarial (MENEGETTI, 2019).

No que tange ao pilar de trabalho, os estudantes são estimulados a entrar para a ação empresarial desde o primeiro semestre de faculdade, para assim, desenvolver competências, o saber fazer⁶ e exercer na prática os conhecimentos adquiridos. Assim, quanto mais cedo o acadêmico ingressa na ação empresarial e faz com excelência as tarefas que são atribuídas à sua responsabilidade, se tornará um administrador líder mais eficiente. Nesse sentido, apenas a formação teórica não é suficiente para que o acadêmico desenvolva novas competências e aprimore aquelas já existentes, é necessário também a vivência prática de tudo aquilo que é aprendido em sala de aula, o que se torna um diferencial na ação empresarial (MENEGETTI, 2019).

No que diz respeito ao terceiro pilar, a alta moralidade, de acordo com Meneghetti (2019),

busca desenvolver a organização, limpeza, disciplina, estética, contato com o meio ambiente e a prática de esportes. Incentiva, para isso, a limpeza e organização do próprio espaço que habita e trabalha; o melhor modo de se vestir, de comer, de preparar a própria comida; o início da vida profissional e acadêmica. A alta moralidade é a responsabilidade consigo mesmo, com um estilo de vida operacional, de crescimento, que é externada no espaço em que se trabalha e vive (MENEGETTI, 2019, p. 52 e 53).

Os estudantes são sempre motivados a cuidar do próprio ambiente seja de trabalho ou pessoal, tanto no quesito higiene e organização, como também na estética do local em si, uma vez que, o cuidado com estes elementos basilares são a base para que todo o restante se desenvolva na sua integralidade.

Em relação à dimensão da ciência, tem-se a importância da Ontopsicologia como a formação global e integral de cada estudante de modo individual pautado na busca pelo autoconhecimento. Nesse sentido, de acordo com Schaefer (2017).

junto à formação técnica, junto à formação profissional, a Ontopsicologia – enquanto base científica interdisciplinar dessa formação – permite o desenvolvimento do valor e da dignidade da pessoa, do indivíduo. Em paralelo à formação acadêmica e profissional, portanto, ocorre a formação da personalidade integral do jovem por meio da metodologia ontopsicológica. Essa formação existencial auxilia o jovem a compreender quem é e como

⁶ “o saber fazer é qualquer coisa que possa se tornar fonte de renda para o jovem, seja cantar, fazer uma comida específica, saber sobre contabilidade, saber um esporte, teatro, dança e etc. Uma pessoa não pode chegar em uma empresa e pedir trabalho porque precisa, porque tem tantos filhos, porque sua mulher está no hospital, etc” (MENEGETTI, 2017, p. 93).

pode desenvolver historicamente a própria identidade, a própria ambição, o próprio potencial de natureza (SCHAEFER, 2017, p.11 e 12).

Nos aspectos relacionados à dimensão da internacionalidade, tem-se a promoção de um espaço para a formação integral, onde o acadêmico do curso de Administração possui a oportunidade de ainda durante a graduação realizar viagens internacionais, de modo a conhecer novas culturas, formas diferentes de fazer, entender como a ação empresarial internacional funciona e quais competências são requeridas para a atuação a nível internacional (MENEGHETTI, 2019). Dessa forma a dimensão da internacionalidade é muito importante para os estudantes de Administração, uma vez que ao conhecerem outra cultura enriquecem a própria formação acadêmica e profissional, além de aprenderem outros modos de fazer e de servir.

Conforme Meneghetti (2019), esses cinco pilares contribuem para a formação de administradores líderes nas suas áreas de atuação, como função social, como cidadãos capazes na sua integralidade, ou seja, nos aspectos relacionados a pessoal, profissional e econômico. Além disso, a formação da AMF prepara os acadêmicos para que tenham a capacidade de realizar de modo ativo e funcional tudo o que está em seu entorno, de contribuir para o sucesso das empresas, com inovação e criatividade.

Adicionalmente, a faculdade tem como ênfase aspectos relacionados à liderança na formação dos estudantes, sobretudo no curso de Administração, os estudantes são sempre instigados a desenvolver e exercer a liderança tanto em sala de aula, como na vida pessoal e profissional. Conforme Schaefer (2017),

para desenvolver a liderança, portanto, o jovem deve desde cedo aprender a arte de saber servir, das pequenas às grandes coisas. E para chegar à excelência do saber servir aos clientes, à excelência da própria atuação e prestação profissional, o jovem é estimulado no Projeto Recanto Maestro, por meio do trabalho, a desenvolver competências e habilidades começando por tarefas basilares (SCHAEFER 2017, p. 7).

Os alunos recebem o conhecimento sobre aspectos relacionados a como desenvolver a liderança de modo prático, pautado na Ciência Ontopsicológica por meio de disciplinas FOIL presentes em todos os semestres dos cursos de graduação, onde em cada semestre, por meio dessa metodologia, os estudantes possuem determinadas competências, também chamadas de *FOIL skills*, que são desenvolvidas. Conforme Accorsi (2023) com as *FOIL skills* busca-se desenvolver nos alunos uma competência de auto gestão e autogerenciamento, que se torna possível pois a

metodologia tem como pilar elementar o autoconhecimento e o desenvolvimento integral. No que diz respeito as competências na formação que os alunos recebem na AMF,

o aluno tem a possibilidade de desenvolver uma competência que é competitiva no mercado, baseada na própria vocação, no próprio talento, no próprio projeto de natureza. Busca-se desenvolver no aluno a dimensão do saber por meio de *hard skills*, ou seja, como esse aluno sabe aplicar o conhecimento em um contexto profissional; a dimensão do fazer, ou seja, o como aplicar aquele conhecimento de modo competitivo e assertivo, por meio *soft skills*; e, o mais importante, por meio das *FOIL skills* ou *self skills*, a dimensão do ser, ou seja, por que aquele aluno tem vocação ou aptidão natural para desempenhar aquele conhecimento daquele modo (SCHAEFER, SILVA, WAZLAWICK, 2022, p.45).

Ainda de acordo com Schaefer, Silva e Wazlawick (2022) por meio das disciplinas FOIL e dos projetos de formação ontopsicológica presentes na AMF, os professores e os envolvidos no processo formativo ajudam cada acadêmico individualmente a identificar e desenvolver o próprio potencial.

No que diz respeito à metodologia FOIL, de acordo com Meneghetti (2019, p. 51), “a FOIL emprega uma formação do tipo *life long learning*, ou seja, é uma formação contínua. Por meio da FOIL, o acadêmico constata que é necessário atualizar e desenvolver novas competências e habilidades para estar destacado no mercado de trabalho”. Ademais, para Accorsi (2023) o *life long learning* também pode ser entendido também como um aprendizado contínuo de si mesmo, um aprendizado que não termina e que sempre é preciso buscar mais.

Nesse sentido, por meio de uma educação centrada no aluno, utilizando metodologias de ensino ativas e possuindo como reforço o perfil específico e função de cada professor, a metodologia FOIL tem por objetivo instigar os estudantes a desenvolverem o seu potencial e a olharem para si mesmos buscando sempre o autoconhecimento e o desenvolvimento de competências funcionais ao escopo da liderança e ao próprio projeto (AMF, 2023).

De acordo com Meneghetti (2016), a FOIL entende competência como sendo a cognição, a prática, a experiência e o conhecimento que o profissional ou acadêmico possui sobre determinada área profissional, sendo esses elementos que contribuem para a formação de um profissional competente, que conhece verdadeiramente tudo sobre a sua área de atuação e possui capacidade técnica para ensinar outras pessoas de modo claro e coeso.

A competência por si só, de forma isolada, não tem real importância, ou seja, a competência deve possuir um diferencial de modo a tornar-se competitiva, assim, o profissional administrador, além de saber fazer muito bem determinada função dentro das organizações empresariais e possuir determinadas competências. Deve também, atentar-se em fazer coisas às quais outras pessoas ainda não estão realizando ou ainda, fazer as coisas de um modo próprio, para que assim o profissional desenvolva uma competência competitiva frente a ação empresarial (MENEGETTI, 2016).

Em cada semestre do curso de Administração os acadêmicos possuem competências específicas (Anexo 1) que norteiam cada disciplina FOIL, as quais são desenvolvidas e trabalhadas em sala de aula para que assim os acadêmicos tenham uma formação integral, voltada tanto para a técnica como também para o indivíduo, as quais dentre eles estão os aspectos que serão detalhados na sequência.

Primeiro semestre ao oitavo semestre: durante todo o seu percurso formativo o acadêmico deve ser capaz de desenvolver o seu próprio potencial e ambição. Além disso, durante esse período deve-se também qualificar a própria competência competitiva e desenvolver um estilo de vida funcional ao próprio projeto e ambição. Nesse sentido, durante todo o seu percurso formativo os acadêmicos são instigados a descobrir e desenvolver o potencial que possuem, ou seja, por meio do autoconhecimento aliado com a prática, conseguem encontrar o que verdadeiramente nasceram para fazer profissionalmente. Ademais, com a formação que recebe na AMF, quando o acadêmico descobre o seu potencial começa a desenvolver-se na ação empresarial e encontra formas de destacar-se frente aos demais, tornando-se competitivo. Juntamente com essas competências, os estudantes são levados a desenvolver um estilo de vida convergente com os resultados que esperam encontrar e onde desejam chegar (MENEGETTI, 2016).

Primeiro semestre, segundo semestre e quarto semestre: os acadêmicos do curso de Administração desenvolvem a competência do autossustento. De acordo com Meneghetti (2017) o autossustento é um dos pontos onde os acadêmicos devem ter atenção e buscar construir desde o início da sua graduação, uma vez que possuindo um autossustento consegue-se realizar a vida profissional de forma mais independente.

Primeiro semestre ao terceiro semestre: nos primeiros três semestres do curso os acadêmicos desenvolvem competências de inserir-se e qualificar-se na ação empresarial, ou seja, a inserção competitiva na ação empresarial. A faculdade Antonio Meneghetti juntamente com os

professores instiga os acadêmicos desde o início da graduação a ingressarem o mercado de trabalho, uma vez que com o trabalho é possível adquirir e aprimorar variadas competências, além disso, por meio do trabalho os acadêmicos desenvolvem um modo único de fazer, alinhando a teoria da sala de aula com a prática do trabalho (MENEGHETTI, 2013).

Terceiro semestre ao sexto semestre: os acadêmicos desenvolvem a competência de gerir a própria carreira profissional. Tal competência traz aos acadêmicos uma visão prática de como administrar a carreira profissional de modo íntegro e funcional a si mesmo, pautado no autoconhecimento, nas técnicas da Ontopsicologia e no trabalho da ação empresarial (MENEGHETTI, 2013).

Quinto semestre ao oitavo semestre: os acadêmicos entram em contato com a competência de saber usar a lei e usar a Ontopsicologia aplicada ao mundo do trabalho e liderança. Assim, no que diz respeito a essa competência, os estudantes administradores precisam ter um conhecimento sobre a lei de modo a sabe-lá usar a seu favor e também para estar de acordo com a mesma (MENEGHETTI, 2013). Em relação a competência de saber usar a Ontopsicologia no mundo do trabalho, Meneghetti (2013) aponta que tal competência propicia aos acadêmicos o desenvolvimento e a percepção de um olhar criterioso em relação ao mercado de trabalho e de como a Ontopsicologia pode auxiliar na ação empresarial.

Primeiro, terceiro, quinto e sétimo semestre: os alunos desenvolvem a competência de entender a própria lógica empresarial (modos de relação e impacto e gerir os próprios recursos), ou seja, os acadêmicos entendem como reagem aos modelos de negócios e a lógica empresarial que devem manter para conquistarem seu espaço individual na ação empresarial, bem como também a forma como devem gerir todos os recursos que possuem (MENEGHETTI, 2013).

Segundo, quarto, sexto e oitavo semestre: competências de desenvolver pessoas de apoio, relações otimizadas e gerir o conhecimento (*life long learning*). No que diz respeito a pessoas de apoio, os acadêmicos aprendem as técnicas e a importância de se ter pessoas de apoio, às quais são entendidas por pessoas que se tem uma relação de trabalho e são funcionais em determinados momentos profissionais (MENEGHETTI, 2013). Outra competência que os acadêmicos compreendem são as relações otimizadas, a qual Meneghetti (2016) define como os melhores clientes ou parceiros que um profissional líder possui que informam e contribuem com sugestões funcionais e de crescimento para o empreendimento. Em contraponto, os acadêmicos desenvolvem também a competência de gerir o próprio conhecimento, uma vez que o mercado demanda que se

tenha uma atualização constante de conhecimentos tanto teóricos como práticos, além da busca por um aprendizado contínuo de modo a atender aos rápidos avanços empresariais e da própria profissão (MENEGHETTI, 2013).

Segundo, quarto e sexto semestre: entender e usar as linguagens não-verbais (fisionômica, cinésica e proxêmica), os acadêmicos aprendem a como utilizar as linguagens não verbais de modo funcional no ambiente dos negócios e para si mesmo enquanto pessoa e profissional (MENEGHETTI, 2013).

Terceiro, quinto e sétimo semestre: desenvolver a comunicação profissional (comunicação em público, comunicação empresarial e etiqueta empresarial). No que diz respeito a essa competência, para Meneghetti (2013), é considerável que os administradores para exercerem a sua função enquanto líderes possuam domínio da comunicação tanto com os seus liderados como também a comunicação em público, além disso, comunicar de forma clara e objetiva, conhecer os termos técnicos relacionados a Administração e possuir determinada formalidade que seja funcional ao momento.

Quarto, quinto e sétimo semestre: durante estes semestres os acadêmicos desenvolvem a competência de gerir pessoas, a qual consiste em técnicas e atributos não técnicos que os alunos têm contato durante o período, uma vez que, saber gerir pessoas torna-se considerável para o exercício da atividade de liderança em qualquer escala (MENEGHETTI, 2013).

Primeiro ao quarto semestre: durante esses semestres os acadêmicos desenvolvem a competência de descrever Antonio Meneghetti - Ontopsicologia - Recanto Maestro, a qual possibilita que os alunos tenham uma compreensão sobre Antonio Meneghetti, conheçam as contribuições da Ontopsicologia e do Recanto Maestro tanto para si mesmo enquanto pessoa e profissional como também para a sociedade, para que assim possam aplicar de forma prática (MENEGHETTI, 2013).

Terceiro, quarto, sétimo e oitavo semestre: os acadêmicos desenvolvem a competência de visualizar e entender os erros frequentes dos jovens, por meio dessa capacidade os alunos entendem em quais pontos os jovens erram, a exemplo de determinados estereótipos como a preguiça, e também a construção de um estilo de vida não congruente com aquilo que o jovem quer ser. Dessa forma, quando os acadêmicos reconhecem quais os erros frequentes e internalizam tal ponto, conseguem também perceber a si mesmos e não cair nos erros (MENEGHETTI (2017)).

Conforme Wazlawick (2016) como resultado de todos os aspectos relacionados com a formação dos acadêmicos verifica-se o fato de que os estudantes de Administração alcançam altos postos de trabalho em diversos setores e principalmente em nível de liderança de grandes empresas, uma vez que, com a formação que possuem na AMF conseguem desenvolver ao máximo o próprio potencial e as competências funcionais que o tornam um profissional competitivo e reconhecido profissionalmente.

2.5 LÍDER E LIDERANÇA

Com a constante evolução empresarial, tem-se cada vez mais a necessidade de que os administradores desenvolvam a sua liderança de modo integral e de fato entendam a sua função enquanto líder para assim liderar de maneira mais eficiente. Nesse sentido, a liderança tem um papel central e fundamental no trabalho dos administradores em todos os tipos de organizações empresariais. Assim, segundo Bergamini (1994, p. 15), “a liderança está ligada a um fenômeno grupal, ou seja, precisa envolver duas ou mais pessoas”, sendo assim é um processo de influência, ocorrendo justamente pelo fato de haver um objetivo em comum entre os grupos, conforme observado na Figura 4.

Figura 4: A e B podem ser indivíduos ou grupos.



Fonte: Maximiano (2000, p. 388).

Meneghetti (2019) e Bergamini (1992) corroboram ao afirmarem que apesar de ser o líder quem inicia a ação, os seus liderados precisam estar dispostos a colaborar com o que foi proposto e possuir um objetivo mútuo. Assim, o líder nesse processo possui a função fundamental de conduzir as pessoas para que em conjunto todos atinjam o mesmo resultado definido previamente.

Corroborando com os autores, para Junior, Klein e Fargundes (2015), a construção de uma liderança sólida dentro das organizações empresariais é um processo social compreendendo três

fatores, sendo eles: a) internalização individual, ou seja, está relacionado a imagem que o líder possui de si mesmo e passa para os seus liderados e de como constrói a sua própria percepção de liderança; b) reconhecimento relacional, sendo um ponto estabelecido nos processos grupais e interações pelos movimentos de reivindicação de poder entre líder e liderado; c) aprovação coletiva, ocorre no momento em que o líder possui aceitação do seu poder formal de liderança por parte dos liderados.

O líder deve ter a capacidade de construir sua própria equipe treinar e desenvolver os liderados, analisar e planejar o trabalho da equipe e gerenciar as mudanças necessárias, de modo a monitorar e avaliar o desempenho dos liderados para verificar os progressos e recompensar assegurando esforços positivos do desempenho (CHIAVENATO, 2003).

Conforme Bergamini, (1994), pode-se afirmar também que a liderança é um processo que envolve trocas sociais, sob esse aspecto o líder é visto de forma a trazer algum benefício a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio o valor que os liderados atribuem ao líder. Sendo assim, para Meneghetti (2022), o líder é a pessoa-vetor da organização empresarial, ou seja, é aquele que controla e dirige as situações desenvolvendo os liderados, portanto, deve possuir conhecimento e competências atualizadas e específicas sobre a área de atuação que ocupa na organização de modo a contribuir positivamente para o processo de liderança e desenvolver tarefas como: orientação, treinamento e condução de pessoas de forma que elas possam oferecer o seu melhor para a organização (MAXIMIANO, 2000).

Meneghetti (2013) aponta que o líder no exercício da sua liderança deve possuir

uma competência superior, integral e global em um projeto técnico-histórico: deve ter técnica – em sentido mecânico, legal, elementar – história, não com fim em si mesma, enciclopédica ou especializada como a de um computador: mas sim como os polimórficos, os polímeros das sociedades continuamente variam, se agregam e se desagregam, se atraem e se repelem. Obviamente, essa liderança deve ter uma capacidade de intervenção imediata. Deve ter um cálculo, uma lógica futurista, saber calcular todas as possíveis consequências de um corte, de uma decisão, de sua própria presença segundo o possível ou atual consenso de muitas partes que naquele momento dão fisionomia à história (MENEGETTI, 2013, p. 320 e 321).

Portanto, o líder para liderar com eficiência e eficácia deve possuir determinadas competências funcionais de modo que contribuam para o exercício da sua atividade, assim, o verdadeiro líder é aquele que sabe servir, sabe ser função dentro de uma organização empresarial, constrói e preserva a harmonia entre todos do grupo, para que assim, haja um nível máximo de

produção e de valor. É alguém capaz e que sabe ser funcional a todas as partes e a organização empresarial em que está inserido, para que todos estejam coerentes a um objetivo (MENEGETTI, 2008).

Percebe-se que a liderança é necessária em todos os tipos de organização para que os esforços sejam somados e alcançados de modo a manter a coerência entre todos os envolvidos. Além disso, quando o líder conhece na sua integralidade a função que exerce e possui capacidade técnica e humana para liderar, uma vez que é o vetor da organização, os processos dentro da empresa ocorrem de forma unificada, bem como também os colaboradores executam suas tarefas de maneira mais uniforme e íntegra, pois, possuem uma referência de fato funcional dentro da organização. Para tanto, o líder para alcançar todos os objetivos e realizar todas as atividades descritas nesta seção deve possuir e desenvolver ao longo da sua trajetória profissional determinadas competências, às quais foram citadas nas seções anteriores deste trabalho.

2.5.1 A capacidade do líder

Conforme já observado nas seções anteriores, o verdadeiro líder para exercer as suas atividades de forma funcional e próspera dentro das organizações empresariais deve possuir determinadas competências que o tornem único e competitivo enquanto administrador líder. Nesse sentido, segundo Meneghetti (2013) a capacidade do líder possui cinco pontos, sendo eles:

1) Em âmbito econômico, o líder é quem possui a intuição da eficiência do serviço para atingir o escopo econômico: ou seja, a intuição é a capacidade de apreender as conexões simples, as relações diretas para o escopo do negócio. Essa é uma capacidade que ou se tem ou não há tem, quando o líder possui essa capacidade tudo a sua volta funciona, a própria empresa, o dinheiro e as iniciativas.

2) O líder tem a capacidade de relação específica com a identidade dos clientes: a personalidade psicológica do líder é particularizada por saber servir os seus clientes, da melhor maneira que os agrada.

3) Capacidade de ordem funcional e geral: o líder tem a capacidade de examinar de modo orgânico e intuitivo todos os setores e pontos da empresa, desde ao funcionamento dos processos mais básicos até a articulação de estratégias.

4) *Capacidade de examinar as psicodinâmicas dos participantes do próprio business, no primeiro ponto da própria hierarquia de trabalho:* o verdadeiro líder tem a capacidade de verificar com atenção as semânticas de todos que estão próximos ao negócio e que de certa forma impactam, seja por contrato ou circunstância.

5) *Capacidade de prever ou de antecipar o movimento de produção e distribuição:* o líder tem a capacidade de saber quando todas as coisas acontecem e de que forma acontecem em sua empresa, para que assim possam mudá-las antes que ocorram as crises. Para tanto deve estudar a sociedade continuamente e ter uma intuição de modo a perceber antes das demais pessoas.

Diante desses pontos, o administrador líder que possui essas capacidades torna-se íntegro e funcional em relação a empresa e a tudo aquilo que realizar na ação empresarial. Adicionalmente, com base em todos os pontos relacionados as competências da Administração e competências FOIL elencados na fundamentação teórica deste trabalho, elaborou-se o Quadro 2 onde foram elencadas as principais categorias em relação as competências e seus conceitos.

Quadro 2: Categorias das Competências FOIL e da Administração

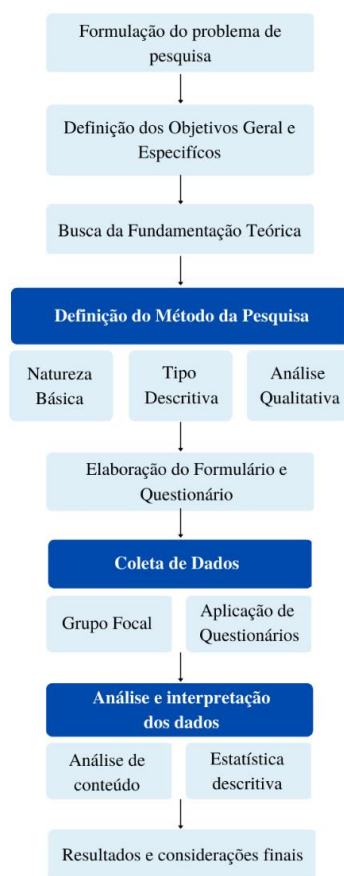
| Categorias | Explicação | Referência |
|------------------------------------|---|---|
| Competências FOIL | Diz respeito a toda cognição, a prática, a experiência e o conhecimento que o acadêmico possui e desenvolve sobre determinada área profissional, sendo esses elementos que contribuem para a formação de um profissional competente na sua integralidade. | MENEGETTI (2013) |
| Aplicabilidade | Modo como os acadêmicos aplicam de forma prática na ação empresarial as competências desenvolvidas ao longo do curso. | |
| Transformação | O desenvolvimento e a percepção íntegra em relação as competências ao natural propicia aos acadêmicos determinada transformação interna durante o percurso formativo na AMF. | |
| Competências Técnicas | Conhecimento especializado acerca dos processos da organização empresarial, ferramentas e técnicas de gestão. | CHIAVENATO (2003); SILVA (2001); MAXIMIANO (2018) |
| Competências Conceituais | Capacidade em compreender e lidar com a complexidade da organização empresarial, estando relacionado aos aspectos relacionados à formulação de estratégias, análise de problemas e tomada de decisão. | |
| Competências Humanas | Ligadas ao tratamento com os demais indivíduos, consistindo na capacidade e discernimento para trabalhar em equipe, compreendendo suas atitudes e motivações, exercendo a liderança. | |
| Convergência entre as competências | Com as diferentes áreas de atuação que a administração oferece, cabe ao curso de graduação propiciar aos estudantes conteúdos que priorizem determinadas competências, tanto aquelas contidas na DCN, como também competências desenvolvidas pela própria instituição, a exemplo das competências FOIL. Assim pode-se verificar se tais competências são convergentes entre si. | MEIRELES (2003); CFA (2022) |

Fonte: elaborado pela autora (2022).

3. MÉTODO

O presente capítulo tem como escopo apresentar o método utilizado para o desenvolvimento e elaboração da pesquisa, o qual possui em sua finalidade analisar e compreender como as competências da Administração e competências FOIL podem contribuir para o desenvolvimento da liderança na ação empresarial sob a perspectiva dos alunos e egressos do curso de Administração da Antonio Meneghetti Faculdade. Com base no problema de pesquisa e nos objetivos definidos apresenta-se na Figura 5 o caminho metodológico seguido.

Figura 5: Etapas da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Conforme Prodanov e Freitas (2013) a escolha do método a ser utilizado depende de alguns fatores como a natureza do objeto de pesquisa, dos recursos disponíveis, do nível de abrangência da pesquisa e quais objetivos pretende-se alcançar com o estudo. Dessa forma, de acordo com Gil

(2002, p. 17), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Para Prodanov e Freitas (2013, p. 7) “a finalidade da pesquisa científica não é apenas um relatório ou uma descrição de fatos levantados empiricamente, mas o desenvolvimento de um caráter interpretativo no que se refere aos dados obtidos”. Assim, nas seções seguintes apresentam-se a classificação, a abordagem e o tipo de pesquisa realizada e as técnicas utilizadas para a coleta de dados e realização da pesquisa.

Ademais, a pesquisa encontra-se registrada no Comitê de Ética com o número de protocolo: CAAE: 65638622.6.0000.0157.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Conforme os objetivos deste estudo, para alcançar-se a finalidade esperada, do ponto de vista dos procedimentos técnicos foi desenvolvida uma revisão bibliográfica acerca dos principais assuntos que norteiam o entendimento do tema proposto, a qual estruturou o referencial teórico, assim. Conforme Gil (2002, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”

Ademais a pesquisa é de natureza básica, pois buscou gerar conhecimento sobre o tema do estudo não havendo uma previsão de que esse conhecimento seja aplicado. Conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 51), essa natureza de pesquisa “objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista.”

A pesquisa é do tipo descritiva, pois pretende-se identificar e retratar a visão que os participantes possuem em relação ao tema de estudo. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 52), a pesquisa descritiva “apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”

Quanto à análise, a pesquisa classifica-se como qualitativa, pois buscou explicar, entender e analisar a perspectiva que os estudantes possuem acerca do tema de estudo. Nesse contexto, conforme Zanella (2013, p. 104), o método qualitativo “preocupa-se em conhecer a realidade, segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa, sem medir ou utilizar elementos estatísticos para análise dos dados. Busca conhecer significados, opiniões e percepções dos sujeitos

participantes da pesquisa”. Corroborando com esta afirmação, Gil (2002), reitera que a abordagem qualitativa pode-se definir como uma sequência de tarefas que envolve a redução dos dados coletados, a categorização dos mesmos e a interpretação.

3.2 TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS

Inicialmente a pesquisa foi conduzida por uma revisão bibliográfica, com o intuito de coletar material para o desenvolvimento da fundamentação teórica, o qual vem a servir de base para o entendimento e aprofundamento do tema de estudo.

Quanto ao instrumento utilizado para a coleta dos dados, no primeiro momento da coleta de dados foram aplicados questionários aos alunos do primeiro ao oitavo semestre da AMF (Apêndice B) o qual teve um total de 127 (cento e vinte e sete) participantes. Conforme Gil (2008), tal método de coleta consiste por um conjunto de perguntas que são submetidas a pessoas com um propósito de se obter determinadas informações sobre conhecimentos, crenças, interesses e expectativas.

Para Zanella (2013, p. 110), essa técnica possibilita que um grande número de pessoas seja alcançado, uma vez que pode ser enviado de diversas maneiras, além disso, tem em sua vantagem a garantia do anonimato das respostas e por consequência a liberdade do respondente expor a sua opinião de forma livre.

Tal instrumento utilizado foi composto por perguntas fechadas, com o intuito de que os participantes da pesquisa pudessem descrever as suas perspectivas acerca de cada pergunta. Referente à elaboração e aplicação do questionário, o mesmo foi estruturado através da plataforma *Microsoft Forms*. O contato com os alunos foi realizado via *WhatsApp* onde foram apresentados o tema de pesquisa, seus objetivos e temática, bem como, o envio do questionário.

Com o intuito de garantir a qualidade e entendimento mútuo das perguntas o questionário foi submetido a um pré-teste que antecedeu a aplicação do instrumento de fato aos participantes da amostra. Desse modo, “o pré-teste tem o objetivo de validar o instrumento, pois a uniformização é garantida com a testagem (ZANELLA, 2013, p. 113), ainda de acordo com o autor, por meio do pré-teste é possível identificar problemas de entendimento das perguntas e também nas respostas (ZANELLA, 2013).

No segundo momento da coleta dos dados foi utilizada a técnica do grupo focal o qual contou com a participação de três egressos do curso de Administração da AMF, uma vez que desta forma é possível identificar as ideias, as percepções e as atitudes que os participantes possuem em relação ao tema abordado na pesquisa. Fizeram parte da pesquisa 3 participantes, para a condução do grupo focal, foi elaborado um roteiro (Apêndice B) com perguntas abertas para que os participantes pudessem debater e expor as suas ideias e experiências enquanto líderes, acerca do tema de estudo desta pesquisa.

De acordo com, Gatti (2012) a técnica do grupo focal é utilizada principalmente em pesquisas de abordagem qualitativa, caracterizando-se como um bom instrumento para a coleta dos dados, uma vez que tal abordagem comporta o conhecimento, crenças, hábitos, valores, percepções dentre outros aspectos dos participantes que permitem a coleta de diferentes perspectivas sobre o tema de estudo. Ainda de acordo com a autora

privilegia-se a seleção dos participantes segundo alguns critérios – conforme o problema de estudo –, desde que eles possuam algumas características em comum que os qualificam para a discussão da questão que será o foco do trabalho interativo e da coleta do material discursivo/expressivo. Os participantes devem ter alguma vivência com o tema a ser discutido, de tal modo que sua participação possa trazer elementos ancorados em suas experiências cotidianas (Gatti, 2012, p. 7).

O contato prévio com os egressos foi efetuado via WhatsApp, onde no momento foi apresentada a temática e o objetivo da pesquisa, após a confirmação da participação o encontro para o grupo focal foi agendado e posteriormente realizado presencialmente na AMF.

3.2.1 Modelo de estudo

Para a coleta das informações da pesquisa foram elaboradas a priori categorias de análise, conforme Quadro 3. Inicialmente, as categorias foram divididas seguindo os conceitos descritos pelos autores Maximiano (2018), Silva (2001) e Chiavenato (2003) abordado na seção Competências na esfera do Administrador, onde, de acordo com o conceito de cada grupo de competências elencou-se as competências da Administração abordadas neste trabalho.

Quadro 3: Categorias de análise propostas

| <i>Competências sob a visão da Administração</i> | | |
|---|--|--|
| Categoria de análise | Descrição | Referência |
| Competências técnicas | <p>Conhecimento em Economia, Finanças, Contabilidade, Marketing, Operações e Cadeia de Suprimentos.</p> <p>Conhecimento de ferramentas tecnológicas e entender onde aplicar.</p> <p>Aplicar na análise e resolução de problemas e oportunidades.</p> <p>Negociação</p> | <p>CHIAVENATO (2003); SILVA (2001); MAXIMIANO (2018)</p> |
| Competências conceituais | <p>Analisar e resolver problemas.</p> <p>Planejar, priorizar e controlar o desempenho da empresa como um todo</p> <p>Criatividade</p> <p>Tomada de decisão</p> <p>Ter capacidade de aprender de forma autônoma</p> <p>Analisar a relação entre todas as partes e setores de modo a observar os impactos dessas relações ao longo do tempo na empresa</p> <p>Pensamento crítico e analítico</p> | <p>CHIAVENATO (2003); SILVA (2001); MAXIMIANO (2018)</p> |
| Competências humanas | <p>Capacidade de estabelecer e cultivar relações funcionais com os demais colaboradores das empresas e trabalho em equipe</p> <p>Saber comunicar de forma eficiente.</p> <p>Inteligência emocional</p> <p>Flexibilidade</p> <p>Resiliência e tolerância ao estresse</p> <p>Colaboração</p> | <p>CHIAVENATO (2003); SILVA (2001); MAXIMIANO (2018)</p> |
| <i>Competências sob a visão da FOIL</i> | | |
| <p>Inserção no mercado de trabalho</p> <p>Autoconhecimento profissional</p> <p>Gestão de si mesmo com suporte da Ontopsicologia</p> | <p>Inserir-se e qualificar-se no mercado de trabalho (inserção competitiva no mercado de trabalho)</p> <p>Desenvolver o próprio potencial e ambição</p> <p>Desenvolver um estilo de vida funcional ao próprio projeto e ambição</p> <p>Descrever Antonio Meneghetti - Ontopsicologia - Recanto Maestro</p> <p>Visualizar e entender os erros frequentes dos jovens</p> <p>Autossustentar-se (base econômica)</p> | <p>MENEGHETTI (2013); AMF (2022)</p> |
| <p>Desenvolvimento da personalidade no ambiente de trabalho</p> <p>Entendimento e reforço da lógica empresarial</p> <p>Impacto na carreira profissional</p> | <p>Qualificar a própria competência competitiva (empreendedor individual ou corporativo)</p> <p>Entender e atuar a lógica empresarial (modos de relação e impacto)</p> <p>Entender e usar as linguagens não-verbais (fisiognômica, cinésico e proxêmica)</p> | <p>MENEGHETTI (2013); AMF (2022)</p> |
| <p>Orientação e direcionamento de carreira</p> | <p>Gerir a própria carreira profissional (empreendedor individual ou corporativo)</p> <p>Gerir os próprios recursos</p> <p>Gerir o conhecimento (life long learning)</p> <p>Desenvolver a comunicação profissional (comunicação em público, comunicação empresarial e etiqueta empresarial)</p> | <p>MENEGHETTI (2013); AMF (2022)</p> |
| <p>Liderança</p> | <p>Desenvolver pessoas de apoio e relações otimas</p> <p>Usar a lei</p> <p>Gerir pessoas</p> | <p>MENEGHETTI (2013); AMF (2022)</p> |

| | | |
|---|--|--|
| Entendimento das regras e lógica social | Ler de modo crítico os fatos sociais (políticos, econômicos, midiáticos) | |
| Gestão do negócio | Usar a Ontopsicologia aplicada ao mundo do trabalho e liderança | |

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Posteriormente, para as categorias de análise das competências FOIL, além da utilização dos aspectos trazidos por Meneghetti (2013) acerca das competências e da Metodologia FOIL, foi utilizado também como norteador dessa construção o Quadro 4.

Quadro 4: Objetivos de formação

| 1 ANO | 2 ANO | 3 ANO | 4 ANO |
|--|---|---|---|
| Inserção ou reposicionamento no mercado de trabalho | Desenvolvimento da personalidade no ambiente de trabalho | Orientação e direcionamento de carreira | Liderança |
| Autoconhecimento profissional | Entendimento e reforço da lógica empresarial (profissionalismo) | Reforço da lógica empresarial (colaboradores, meios e estruturas) | Entendimento das regras e lógica social (empresa e sociedade) |
| Gestão base dos próprios recursos (administração básica de si mesmo) | Gestão dos próprios recursos e impacto na carreira profissional | Gestão de si mesmo com o suporte da Ontopsicologia | Gestão do negócio com o suporte da Ontopsicologia |

Fonte: Antonio Meneghetti Faculdade (2022).

No Quadro 4, vê-se o compilado dos objetivos de formação elaborados para cada ano do curso de Administração, o qual segue como premissa as competências FOIL e conteúdos desenvolvidos em cada disciplina FOIL. Ademais, para a construção de todas as categorias elencadas no Quadro 3 foi utilizado como base os conceitos e pontos abordados no referencial teórico desde trabalho.

3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

De acordo com Zanella (2013), para a análise e interpretação dos dados deve-se ter como base materiais escritos, textos e os registros que foram observados e coletados. A análise é dividida

em três fases: a primeira chamada pré-análise é o início da interpretação, o qual se dá pela escolha e organização do material, de acordo com o resultado esperado. A segunda etapa é a análise do material ou descrição analítica do conteúdo, onde o material é estudado e orientado conforme o estudo que foi realizado. A terceira e última fase é a realização do tratamento dos resultados obtidos com a pesquisa e a interpretação dos resultados, sendo assim, é nesta etapa onde são correlacionados os resultados com o embasamento teórico.

Para a análise da primeira coleta de dados foi utilizado o método análise de conteúdo. O qual consiste na classificação e categorização de um conteúdo, resumindo suas características a elementos-chave conforme o objetivo que se deseja alcançar (ZANELLA, 2013). Nesse sentido, o método é recomendado quando o evento observado é a comunicação, para Bardin (2016, p. 19) a “análise de conteúdo é um método muito empírico dependente do tipo de “fala” a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo”.

O encontro com o grupo focal foi gravado mediante autorização de cada participante e posteriormente transcritas com o auxílio da ferramenta *Word*. Após a transcrição e revisão foram divididas em blocos conforme o roteiro pré-definido. Os principais pontos da entrevista serão destacados na próxima seção.

Referente a análise das informações coletadas no primeiro momento da pesquisa, após os questionários serem respondidos foi realizada a tabulação dos dados através da ferramenta planilha eletrônica os quais foram analisados pela estatística descritiva. Posteriormente houve a interpretação das informações às quais serão apresentadas na seção resultados do presente trabalho.

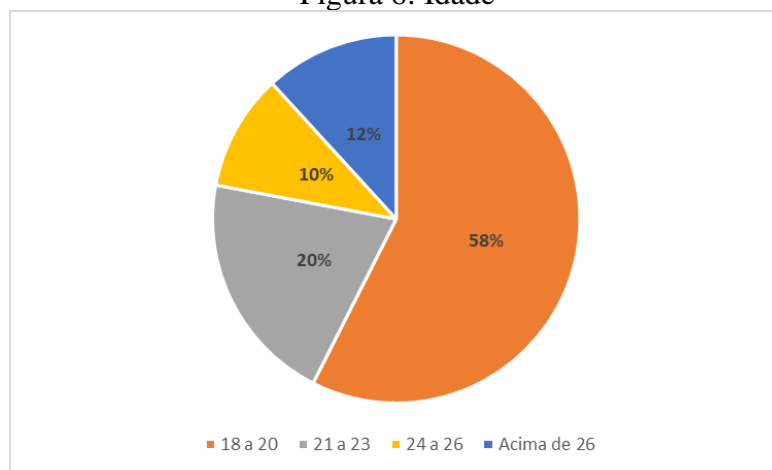
4. RESULTADOS

Nessa seção serão expostas as competências abordadas nas disciplinas FOIL e as competências da Administração, bem como a evolução que os alunos do curso de Administração da AMF têm sobre a importância que essas competências possuem para desenvolvimento da liderança, juntamente com a percepção dos próprios egressos em relação ao tema.

4.1 COMPETÊNCIAS NA VISÃO DOS ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

A pesquisa contou com a participação de alunos do primeiro ao oitavo semestre do curso de Administração da AMF, as primeiras cinco perguntas serão apresentadas de forma geral em formato de Figuras. As demais perguntas referentes às competências serão relacionadas conforme as categorias de análises definidas no método deste trabalho e de acordo com os semestres sendo dividido em semestres iniciais e semestres finais.

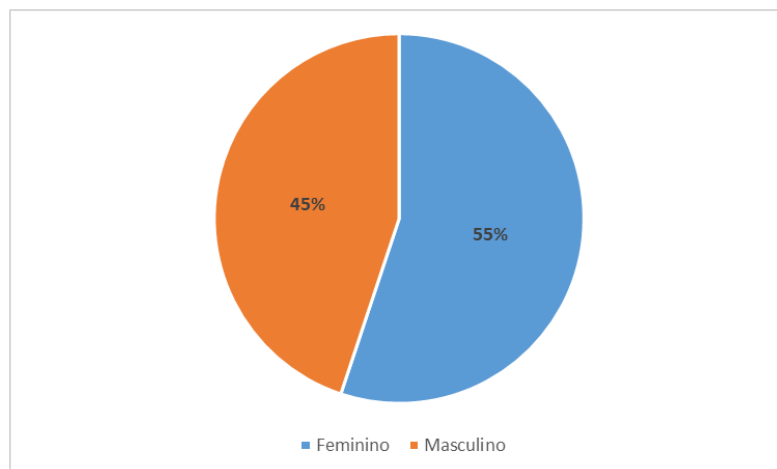
Figura 6: Idade



Fonte: dados da pesquisa (2023).

Em relação a idade dos participantes da pesquisa, evidenciado na Figura 6, percebe-se que 58% (cinquenta e oito por cento), sendo a maioria dos respondentes, possuem idade de 18 (dezoito) anos a 20 (vinte) anos. Já 20% (vinte por cento) estão na faixa etária de 21 (vinte e um) a 23 (vinte e três) anos de idade. Outros 10% (dez por cento) encontram-se entre 24 (vinte e quatro) e 26 (vinte e seis) anos e 12% (doze por cento) estão acima dos 26 anos de idade.

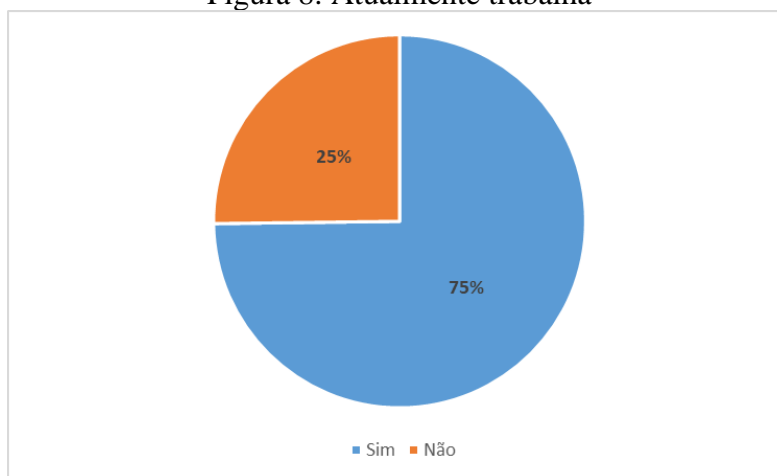
Figura 7: Gênero



Fonte: dados da pesquisa (2023).

Na Figura 7 pode-se observar que 55% (cinquenta e cinco por cento) dos respondentes são do gênero feminino e 45% (quarenta e cinco por cento) do gênero masculino.

Figura 8: Atualmente trabalha



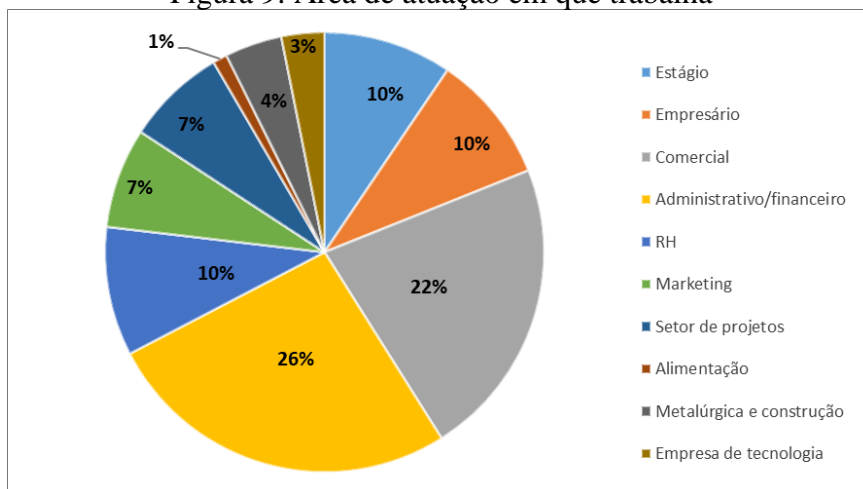
Fonte: dados da pesquisa (2023).

Observa-se na Figura 8 que a maioria dos participantes, totalizando 75% (setenta e cinco por cento) já possuem algum tipo de trabalho, mesmo aqueles que estão em semestres iniciais, e apenas 25% (vinte e cinco por cento) atualmente não trabalham.

Tal realidade vai de encontro com a abordagem de ensino praticada pela instituição onde os jovens, em sala de aula, são instigados a buscarem um emprego e desenvolver suas competências logo ao iniciarem a faculdade. Além disso, tal aspecto apresentado, na Figura 8, evidencia também o pilar Trabalho que é fomentado na AMF, de acordo com Meneghetti (2019), é necessário que os acadêmicos tenham uma vivência prática, por meio do trabalho, de tudo aquilo que é aprendido

em sala de aula, o que se torna um diferencial na ação empresarial e corrobora para a formação de novos líderes.

Figura 9: Área de atuação em que trabalha

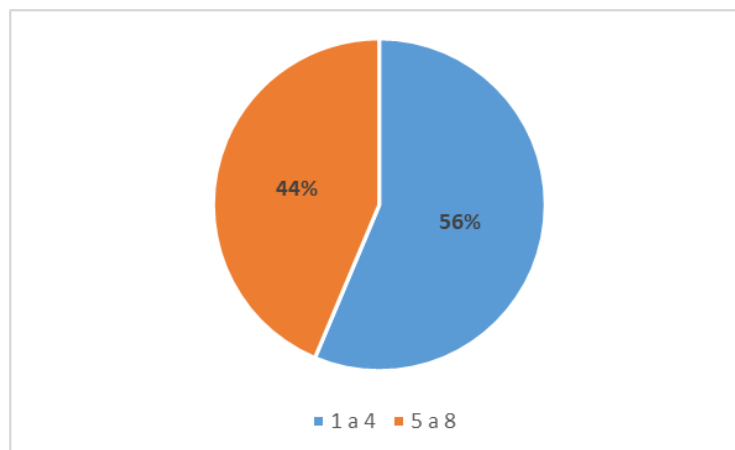


Fonte: dados da pesquisa (2023).

Na Figura 9, observa-se que à grande maioria dos estudantes do curso de Administração exercem atividades que estão ligadas ao curso que fazem, apesar de ainda não terem concluído a graduação. Tal aspecto pode-se ver que está relacionado às oportunidades de trabalho que a própria instituição de ensino disponibiliza aos estudantes, para que os mesmos desenvolvam suas habilidades e competências para a ação empresarial na área de atuação em que o curso de Administração está inserido (SCHAEFER, SILVA, WAZLAWICK, 2022).

Além disso, possibilita que a teoria e a prática aprendida em sala de aula possam ser aplicadas no trabalho que estes jovens exercem, contribuindo para que se tornem profissionais líderes aptos para atuar na ação empresarial de modo integral e com uma competência competitiva que os tornam únicos naquilo que fazem (SCHAEFER, 2017).

Figura 10: Semestre do curso de Administração que está cursando



Fonte: dados da pesquisa (2023).

Referente ao semestre do curso em que os participantes se encontram, evidenciado na Figura 5, percebe-se que 61% (sessenta e um por cento), sendo a maioria dos respondentes, estão entre o 1º (primeiro) e 4º (quarto) semestre. Já 39% (trinta e nove por cento) estão na faixa do 5º (quinto) a 8º (oitavo) semestre do curso de Administração.

4.1.1 Competências na visão dos alunos de semestres iniciais do curso de Administração

Nessa seção serão apresentados os resultados obtidos das perguntas dos alunos do primeiro ao quarto semestre do curso de Administração da AMF. Nos Quadros, está o nível de importância indicado para cada competência, variando de 1 (pouco importante) até 5 (muito importante). Além disso, as competências FOIL e da Administração foram relacionadas com as categorias pré definidas conforme descritas na seção Método;

Quadro 6: Inserção no mercado de trabalho, Autoconhecimento profissional e Gestão de si mesmo com suporte da Ontopsicologia

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Descrever Recanto Maestro | 67% | 25% | 8% | 0% | 0% |
| Descrever Ontopsicologia | 4% | 57% | 26% | 13% | 0% |
| Autossustentar-se (base econômica) | 0% | 0% | 17% | 43% | 40% |
| Visualizar e entender os erros frequentes dos jovens | 0% | 52% | 17% | 13% | 18% |

| | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Descrever Antonio Meneghetti | 11% | 40% | 36% | 13% | 0% |
| Desenvolver um estilo de vida funcional ao próprio projeto e ambição | 0% | 0% | 52% | 17% | 0% |
| Desenvolver o próprio potencial e ambição | 0% | 0% | 0% | 36% | 64% |
| Inserir -se e qualificar-se no mercado de trabalho (inserção competitiva no mercado de trabalho) | 0% | 39% | 22% | 26% | 13% |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

No que tange as competências FOIL deste grupo de categorias, no Quadro 6 pode-se observar que a competência “desenvolver o próprio potencial e ambição”, é considerada pelos estudantes uma competência muito importante para o desenvolvimento da liderança, chegando a 64% (sessenta e quatro por cento) de votos no indicador 5. Seguida da competência “autossustentar-se” com 40% (quarenta por cento) de votos no indicador máximo.

Por fim, as competências “descrever Antonio Meneghetti”, “visualizar e entender os erros frequentes dos jovens”, “descrever Recanto Maestro”, “descrever Ontopsicologia”, “inserir-se e qualificar-se no mercado de trabalho” e “desenvolver um estilo de vida funcional ao próprio projeto e ambição” são competências consideradas menos importantes para o desenvolvimento da liderança na visão dos acadêmicos.

Quadro 7: Desenvolvimento da personalidade no ambiente de trabalho, entendimento e reforço da lógica empresarial e impacto na carreira profissional.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| Entender e usar as linguagens não-verbais (fisiognômica, cinésico e proxêmica) | 17% | 57% | 26% | 0% | 0% |
| Entender e atuar a lógica empresarial (modos de relação e impacto) | 0% | 12% | 29% | 40% | 19% |
| Qualificar a própria competência competitiva (empreendedor individual ou corporativo) | 0% | 19% | 39% | 35% | 7% |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

No Quadro 7, observa-se que para esse grupo de competências na visão dos estudantes dos semestres iniciais, as competências foram consideradas menos importantes. Com 40% (quarenta por cento) dos votos no indicador 4, destaca-se a competência “entender e atuar a lógica

profissional”. Seguida pela competência “qualificar a competência competitiva” com 35% (trinta e cinco por cento) de votos no indicador 4. E por último, “entender a usar as linguagens não verbais” como uma competência de pouca importância quando comparada com as demais competências desse grupo.

Quadro 8: Orientação e direcionamento de carreira

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----|-----|-----|-----|-----|
| Gerir os próprios recursos | 0% | 39% | 35% | 19% | 7% |
| Gerir o conhecimento (life long learning) | 0% | 0% | 25% | 33% | 42% |
| Desenvolver a comunicação profissional (comunicação em público, comunicação empresarial e etiqueta empresarial) | 0% | 0% | 0% | 19% | 81% |
| Gerir a própria carreira profissional (empreendedor individual ou corporativo) | 0% | 0% | 27% | 19% | 52% |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

No Quadro 8, destaca-se a competência “desenvolver a comunicação profissional”, com 81% (oitenta e um por cento) de votos no indicador máximo, considerada pelos estudantes como a mais importante para o desenvolvimento da liderança. Seguida pela competência “gerir a própria carreira profissional”, com 52% (cinquenta e dois por cento) dos votos no indicador 5 e a competência “gerir o conhecimento”, com 42% (quarenta e dois por cento) dos votos.

Por fim, “gerir os próprios recursos”, com 7% (sete por cento) dos votos no indicador 5, é considerada uma competência menos importante pelos alunos.

Quadro 9: Liderança, entendimento das regras e lógica social e gestão do negócio.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Ler de modo crítico os fatos sociais (políticos, econômicos, midiáticos) | 19% | 38% | 18% | 13% | 12% |
| Gerir pessoas | 0% | 0% | 10% | 20% | 70% |
| Usar a lei | 0% | 10% | 20% | 44% | 26% |
| Usar a Ontopsicologia aplicada ao mundo do trabalho e liderança | 0% | 0% | 27% | 19% | 52% |
| Desenvolver pessoas de apoio e relações otimizadas | 0% | 0% | 22% | 30% | 48% |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

No Quadro 9, a competência “gerir pessoas” é considerada a mais importante para o desenvolvimento da liderança, com 70% (setenta e seis por cento) dos votos no indicador 5. Na sequência a competência “desenvolver pessoas de apoio e relações otimas”, com 48% (quarenta e oito por cento) dos votos no indicador máximo.

Nas competências consideradas como menos importantes pelos alunos estão “usar a lei”, “ler de modo crítico os fatos sociais”, ‘usar a Ontopsicologia aplicada ao mundo do trabalho e liderança”

Nos Quadros 10, 11 e 12 encontra-se a representação referente as competências da Administração, seguindo o agrupamento das categorias para as competências administrativas pré definidas no método do trabalho.

Quadro 10: Competências técnicas.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Entender aspectos de negociação | 0% | 0% | 16% | 36% | 48% |
| Aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise e resolução de problemas e oportunidades | 0% | 17% | 22% | 25% | 36% |
| Entender e saber onde aplicar ferramentas tecnológicas | 0% | 39% | 29% | 19% | 13% |
| Conhecimento em Economia, Finanças, Contabilidade, Marketing, Operações e Cadeia de Suprimentos. | 19% | 38% | 30% | 13% | 0% |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

No Quadro 10, a competência “entender aspectos de negociação” com 48% (quarenta e oito por cento) de votos no indicador 5, é considerada pelos alunos como mais importante para o desenvolvimento da liderança. Na sequência tem-se a competência “aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise e resolução de problemas e oportunidades” com 36% (trinta e seis por cento) dos votos no indicador máximo. As competências “entender e saber onde aplicar ferramentas tecnológicas” e “conhecimento em economia, finanças, contabilidade, marketing, operações e cadeia de suprimentos” foram consideradas com menor importância para o desenvolvimento da liderança.

Quadro 11: Competências humanas

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----|-----|-----|-----|-----|
| Analisar a relação entre todas as partes e setores de modo a observar os impactos dessas relações ao longo do tempo na empresa | 0% | 39% | 26% | 21% | 14% |
| Ter capacidade de aprender de forma autônoma | 0% | 4% | 18% | 32% | 46% |
| Saber como tomar de decisões | 0% | 0% | 3% | 39% | 52% |
| Ter criatividade | 0% | 9% | 22% | 30% | 39% |
| Planejar, priorizar e controlar o desempenho da empresa como um todo | 0% | 10% | 56% | 20% | 14% |
| Ter pensamento crítico e analítico | 0% | 0% | 22% | 36% | 42% |
| Analisar e resolver problemas | 0% | 12% | 16% | 28% | 44% |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

No que tange o grupo de competências humanas, vê-se no Quadro 11 a competência “saber tomar decisões” considerada como a mais importante na visão dos acadêmicos, com 52% (cinquenta e dois por cento) de votos no indicador 5. Seguida da competência “ter capacidade de aprender de forma autônoma”, com 46% (quarenta e seis por cento) dos votos no indicador máximo. “Analisar e resolver problemas” com 44% (quarenta e quatro por cento) de votos no indicador 5. “Ter pensamento crítico e analítico” com 42% (quarenta e dois por cento) dos votos no indicador máximo.

As competências “analisar a relação entre todas as partes e setores de modo a observar os impactos dessas ligações ao longo do tempo na empresa” com 14% (quatorze por cento) de votos no indicador máximo, “ter criatividade” com 39% (trinta e nove por cento) dos votos no indicar 5 e “planejar, priorizar o desempenho de uma empresa como um todo” também com 14% (quatorze por cento) dos votos no indicador máximo, de acordo com a visão dos acadêmicos são consideradas menos importantes para o desenvolvimento da liderança em relação as demais competências.

Quadro 12: Competências conceituais

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| | | | | | |

| | | | | | |
|--|----|-----|-----|-----|-----|
| Ter resiliência e tolerância ao estresse | 0% | 51% | 26% | 14% | 9% |
| Ser flexível | 0% | 4% | 18% | 32% | 46% |
| Ter inteligência emocional | 0% | 0% | 13% | 29% | 58% |
| Ser colaborativo | 0% | 8% | 19% | 31% | 42% |
| Saber comunicar de forma eficiente | 0% | 0% | 9% | 21% | 70% |
| Capacidade de estabelecer e cultivar relações funcionais com os demais colaboradores das empresas e trabalho em equipe | 0% | 19% | 13% | 29% | 39% |

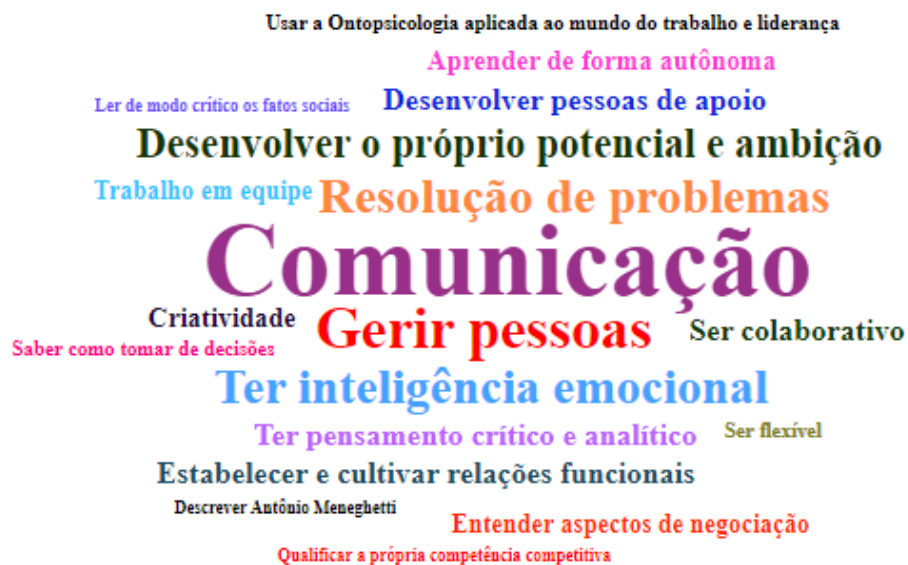
Fonte: dados da pesquisa (2023).

No que diz respeito ao grupo de competências humanas, no Quadro 12 observa-se a competência “saber comunicar de forma eficiente” com um total de 70% (setenta por cento) de votos no indicador 5. Seguida de “ter inteligência emocional”, com 58% (cinquenta e oito por cento) de votos no indicador máximo, “ser flexível” com 53% (cinquenta e três por cento) dos votos no indicador 5. Seguida da competência “ser colaborativo” com 42% (quarenta e dois por cento) dos votos no mesmo indicador.

Por fim, as competências “capacidade de estabelecer e cultivar relações funcionais com os demais colaboradores das empresas e trabalho em equipe” com 39% (trinta e nove por cento por cento) dos votos no indicador máximo e a competência “ter resiliência e tolerância ao estresse” com 9% (nove por cento) de votos no indicar máximo.

Na Figura 11, pode-se observar as competências que os alunos indicaram como sendo as mais importantes para o desenvolvimento da liderança.

Figura 11: Competências FOIL e da Administração destacadas como mais importantes



Fonte: dados da pesquisa (2023).

No questionamento sobre quais competências da Administração e competências FOIL consideram as mais importantes para o desenvolvimento da liderança na ação empresarial a grande maioria dos acadêmicos dos semestres iniciais citou “comunicação” como a competência mais importante, seguida de “gerir pessoas”, “ter inteligência emocional”, “resolução de problemas” e “desenvolver o próprio potencial e ambição”, dentre outras competências citadas com menor frequência como importantes.

Um ponto imprescindível para que um administrador desenvolva a liderança de modo íntegro é a capacidade de gerir as pessoas como um todo, na individualidade de cada um e sabendo onde cada colaborador deve atuar dentro da empresa para que processo ocorra de forma positiva (FORBES, 2022). Arelada a essa competência está a competência de saber se comunicar, de acordo com Meneghetti (2013), para desempenhar suas funções gerenciais, os líderes devem dominar tanto a comunicação com os liderados tanto quanto em público, comunicar-se de forma clara e objetiva, compreender os termos técnicos relacionados a Administração, sendo importante que tenha determinada formalidade de acordo com aquilo que o momento necessita.

Outra competência citada pelos acadêmicos dos semestres iniciais foi “ter inteligência emocional”, a qual é fortemente necessária na ação empresarial e exigida pelas empresas no atual contexto de negócios, de acordo com Trendsce (2023) a capacidade do administrador liderar com inteligência emocional, entender aspectos individuais de cada liderado, promovendo uma cultura organizacional diversificada e funcional a empresa como um todo, são fatores fundamentais na

ação empresarial e na construção de uma verdadeira liderança. Conforme Ceccon (2011), o líder que possui essa competência é capaz também de reconhecer, compreender e gerenciar as suas próprias emoções, bem como as emoções dos seus liderados, permitindo assim que haja um ambiente de trabalho funcional ao escopo da empresa. O desenvolvimento da inteligência emocional permite ao líder administrar de maneira construtiva os conflitos que ocorrem na ação empresarial e conseqüentemente, propicia a tomada de decisão de maneira mais equilibrada, considerando os aspectos racionais e emocionais dos envolvidos.

Em relação a competência “resolução de problemas” de acordo com Hoffmann (2021) o administrador precisa ter um perfil de um profissional com aptidão e capaz de resolver problemas, desde os mais simples que ocorrem no dia a dia da ação empresarial até aqueles mais complexos, uma vez que o poder de decisão na maioria das vezes está sob a responsabilidade do líder e este conseqüentemente terá problemas que demandarão da sua presença. Ademais, a capacidade de identificar problemas, analisar as suas causas e desenvolver estratégias eficientes para resolvê-los é essencial para inspirar e motivar a equipe liderada como um todo (FORBES, 2022).

Outra competência citada pelos acadêmicos foi “desenvolver o próprio potencial e ambição”, durante todo o percurso formativo os estudantes do curso de Administração são instigados a descobrir e desenvolver o potencial e a ambição que possuem, ou seja, por meio do autoconhecimento aliado com a prática da ação empresarial, conseguem encontrar o que verdadeiramente nasceram para fazer profissionalmente e desenvolver isso ao máximo (AMF, 2023). O acadêmico quanto tem conhecimento e desenvolve o seu potencial adquire uma competência competitiva baseado no seu próprio potencial, tornando-se destacado e competitivo na ação empresarial e na atuação enquanto líder (SHEFFER, 2017).

Nota-se que os acadêmicos citaram competências que são fomentadas e praticadas ao longo da graduação e na metodologia de ensino da AMF. Na Figura 6 pode-se notar também outras competências consideradas pelos acadêmicos como pouco ou menos importantes para o que se tenha o desenvolvimento de uma liderança na ação empresarial.

4.1.2 Competências na visão dos alunos de semestres finais do curso de Administração

Nessa seção serão apresentados os resultados obtidos das perguntas dos alunos do quinto ao oitavo semestre do curso de Administração da AMF.

Quadro 13: Inserção no mercado de trabalho, Autoconhecimento profissional e Gestão de si mesmo com suporte da Ontopsicologia

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Descrever Recanto Maestro | 28% | 10% | 22% | 26% | 14% |
| Descrever Ontopsicologia | 2% | 12% | 36% | 32% | 18% |
| Autossustentar-se (base econômica) | 0% | 0% | 18% | 32% | 50% |
| Visualizar e entender os erros frequentes dos jovens | 0% | 16% | 20% | 28% | 36% |
| Descrever Antonio Meneghetti | 11% | 40% | 36% | 13% | 0% |
| Desenvolver um estilo de vida funcional ao próprio projeto e ambição | 0% | 0% | 52% | 17% | 0% |
| Desenvolver o próprio potencial e ambição | 0% | 0% | 0% | 36% | 64% |
| Inserir -se e qualificar-se no mercado de trabalho (inserção competitiva no mercado de trabalho) | 0% | 0% | 2% | 24% | 74% |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

No que tange as competências FOIL deste grupo de categorias, no Quadro 13 pode-se observar que a competência “inserir-se e qualificar-se no mercado de trabalho” é considerada pelos estudantes uma competência muito importante para o desenvolvimento da liderança, chegando a 74% (setenta e quatro por cento) de votos no indicador 5.

Seguida da competência “desenvolver o próprio potencial e ambição”, com 68% (sessenta e oito por cento) de votos no indicador máximo. A competência “desenvolver um estilo de vida funcional ao próprio projeto e ambição” recebeu 60% (sessenta por cento) dos votos no indicador 5, e “autossustentar-se” com 50% (cinquenta por cento) dos votos.

Por fim, as competências “descrever Antonio Meneguetti”, “visualizar e entender os erros frequentes dos jovens”, “descrever Recanto Maestro” e “descrever Ontopsicologia”, são competências consideradas menos importantes para o desenvolvimento da liderança na visão dos acadêmicos.

Quadro 14: Desenvolvimento da personalidade no ambiente de trabalho, entendimento e reforço da lógica empresarial e impacto na carreira profissional

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----|----|-----|-----|-----|
| Entender e usar as linguagens não-verbais (fisiognômica, cinésico e proxêmica) | 0% | 2% | 40% | 48% | 10% |
| Entender e atuar a lógica empresarial (modos de relação e impacto) | 0% | 2% | 12% | 26% | 60% |
| Qualificar a própria competência competitiva (empreendedor individual ou corporativo) | 0% | 2% | 0% | 20% | 78% |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

No Quadro 14, observa-se que 78% (setenta e oito por cento) dos alunos consideram a competência “qualificar a própria competência competitiva” muito importante para o desenvolvimento da liderança na ação empresarial. Seguida pela competência “entender e atuar a lógica profissional” com 60% (sessenta por cento) de votos no indicador 5. E por último, “entender a usar as linguagens não verbais” como uma competência de menor importância quando comparada com as demais competências desse grupo.

Quadro 15: Orientação e direcionamento de carreira

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----|----|-----|-----|-----|
| Gerir os próprios recursos | 0% | 0% | 20% | 34% | 46% |
| Gerir o conhecimento (life long learning) | 0% | 0% | 10% | 20% | 70% |
| Desenvolver a comunicação profissional (comunicação em público, comunicação empresarial e etiqueta empresarial) | 0% | 0% | 0% | 34% | 66% |
| Gerir a própria carreira profissional (empreendedor individual ou corporativo) | 0% | 0% | 0% | 24% | 76% |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

No Quadro 15, destaca-se a competência “gerir a própria carreira profissional”, com 76% (setenta e seis por cento) de votos no indicador máximo, considerada como a mais importante para o desenvolvimento da liderança. Seguida pela competência “gerir o conhecimento”, com 70% (setenta por cento) dos votos no indicador 5 e a competência “desenvolver a comunicação profissional”, com 66% (sessenta e seis por cento) dos votos.

Por fim, “gerir os próprios recursos”, com 46% (quarenta e seis por cento) dos votos no indicador 5, é considerada uma competência menos importante pelos alunos.

Quadro 16: Liderança, entendimento das regras e lógica social e gestão do negócio

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----|-----|-----|-----|-----|
| Ler de modo crítico os fatos sociais (políticos, econômicos, midiáticos) | 0% | 6% | 42% | 32% | 20% |
| Gerir pessoas | 0% | 0% | 2% | 32% | 66% |
| Usar a lei | 0% | 38% | 16% | 26% | 20% |
| Usar a Ontopsicologia aplicada ao mundo do trabalho e liderança | 2% | 0% | 22% | 12% | 64% |
| Desenvolver pessoas de apoio e relações otimizadas | 0% | 0% | 4% | 42% | 54% |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

No Quadro 16, a competência “gerir pessoas” é considerada a mais importante para o desenvolvimento da liderança, com 66% (sessenta e seis por cento) dos votos no indicador 5. Na sequência a competência “usar a Ontopsicologia aplicada ao mundo do trabalho e liderança”, com 64% (sessenta e quatro por cento) dos votos no indicador máximo. A competência “desenvolver pessoas de apoio e relações otimizadas”, com 54% (cinquenta e quatro por cento) dos votos.

Nas competências consideradas como menos importantes pelos alunos estão “usar a lei” e “ler de modo crítico os fatos sociais”.

Nos Quadros 17, 18 e 19 encontra-se a representação referente as competências da Administração, seguindo o agrupamento das categorias para as competências administrativas pré definidas no método do trabalho.

Quadro 17: Competências técnicas

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----|-----|-----|-----|-----|
| Entender aspectos de negociação | 0% | 10% | 20% | 40% | 30% |
| Aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise e resolução de problemas e oportunidades | 0% | 6% | 8% | 30% | 56% |

| | | | | | |
|--|-----|----|-----|-----|-----|
| Entender e saber onde aplicar ferramentas tecnológicas | 0% | 4% | 20% | 40% | 36% |
| Conhecimento em Economia, Finanças, Contabilidade, Marketing, Operações e Cadeia de Suprimentos. | 14% | 4% | 18% | 32% | 42% |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

No Quadro 17, a competência “aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise e resolução de problemas e oportunidades”, com 56% (cinquenta e seis por cento) de votos no indicador 5, é considerada pelos alunos como mais importante para o desenvolvimento da liderança. Na sequência tem-se “conhecimento em economia, finanças, contabilidade, marketing, operações e cadeia de suprimentos”, com 42% (quarenta e dois por cento) dos votos no indicador máximo. A competência “entender e saber onde aplicar ferramentas tecnológicas” com 36% (trinta e seis por cento) dos votos e por fim “entender aspectos de negociação” com 30% (trinta por cento) dos votos no indicador 5.

Quadro 18: Competências humanas

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Analisar a relação entre todas as partes e setores de modo a observar os impactos dessas relações ao longo do tempo na empresa | 0% | 18% | 10% | 24% | 48% |
| Ter capacidade de aprender de forma autônoma | 10% | 12% | 8% | 32% | 38% |
| Saber como tomar de decisões | 0% | 0% | 0% | 30% | 70% |
| Ter criatividade | 0% | 0% | 18% | 38% | 44% |
| Planejar, priorizar e controlar o desempenho da empresa como um todo | 0% | 0% | 12% | 20% | 66% |
| Ter pensamento crítico e analítico | 0% | 0% | 0% | 32% | 68% |
| Analisar e resolver problemas | 4% | 0% | 24% | 16% | 56% |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

No que tange o grupo de competências humanas, vê-se no Quadro 18 a competência “saber tomar decisões” considerada como a mais importante na visão dos acadêmicos, com 70% (setenta por cento) de votos no indicador 5. Seguida da competência “ter pensamento crítico e analítico”, com 68% (sessenta e oito por cento) dos votos no indicador máximo. “Planejar, priorizar e

controlar o desempenho da empresa como um todo” com 66% (sessenta e seis por cento) de votos no indicador 5. “Analisar e resolver problemas” com 56% (cinquenta e seis por cento) dos votos no indicador máximo. “Analisar a relação entre todas as partes e setores de modo a observar os impactos dessas ligações ao longo do tempo na empresa” com 48% (quarenta e oito por cento) de votos no indicador máximo.

As competências “ter criatividade” com 44% (quarenta e quatro por cento) dos votos no indicar 5 e “ter capacidade de aprender de forma autônoma” com 38% (trinta e oito por cento) dos votos no indicador máximo, de acordo com a visão dos acadêmicos são consideradas menos importantes para o desenvolvimento da liderança em relação as demais competências.

Quadro 19: Competências conceituais

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----|----|-----|-----|-----|
| Ter resiliência e tolerância ao estresse | 0% | 0% | 16% | 50% | 34% |
| Ser flexível | 0% | 0% | 16% | 32% | 52% |
| Ter inteligência emocional | 0% | 2% | 0% | 38% | 60% |
| Ser colaborativo | 0% | 0% | 6% | 38% | 56% |
| Saber comunicar de forma eficiente | 0% | 0% | 12% | 22% | 66% |
| Capacidade de estabelecer e cultivar relações funcionais com os demais colaboradores das empresas e trabalho em equipe | 0% | 0% | 0% | 32% | 68% |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

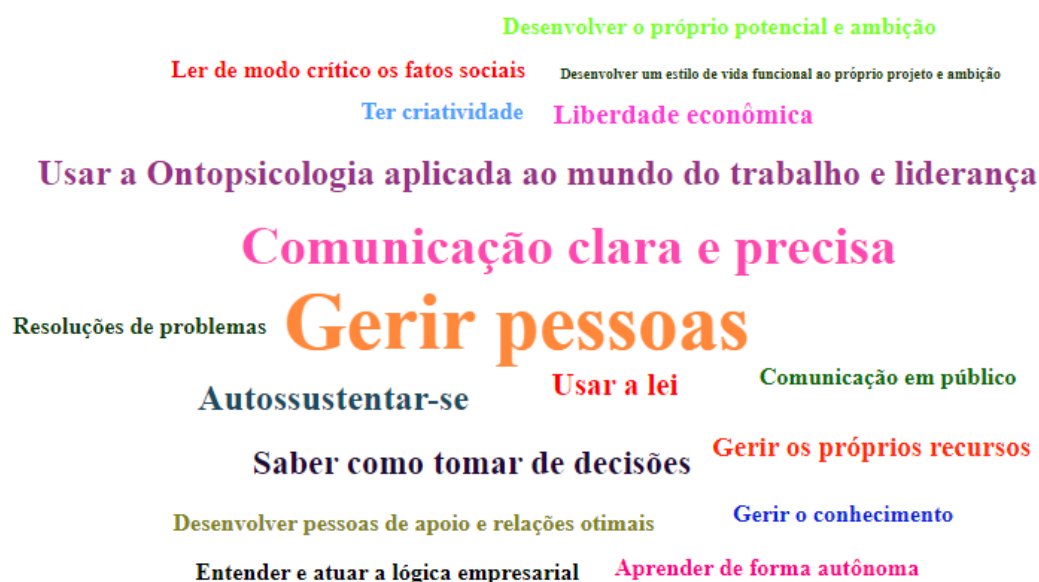
No Quadro 19 referente a categoria de competências conceituais, nota-se que esse grupo de competências são consideradas pelos estudantes, em sua maioria, como muito importantes para o desenvolvimento da liderança.

A competência “capacidade de estabelecer e cultivar relações funcionais com os demais colaboradores das empresas e trabalho em equipe” recebeu um total de 68% (sessenta e oito por cento) de votos no indicador 5. Seguida de “saber comunicar de forma eficiente”, com 66% (sessenta e seis por cento) de votos no indicador máximo. Com 60% (sessenta por cento) dos votos no indicador 5 foi a competência “ter inteligência emocional”. Na sequência a competência “ser colaborativo” com 56% (cinquenta seis por cento) de votos no indicador 5. Por fim, as

competências “ser flexível” com 52% (cinquenta e dois por cento) dos votos no indicador máximo e a competência “ter resiliência e tolerância ao estresse” com 34% (trinta e quatro por cento) de votos no indicar máximo e 50% (cinquenta por cento) de votos no indicador 4.

Na Figura 12, pode-se observar as competências que os alunos indicaram como sendo as mais importantes para o desenvolvimento da liderança.

Figura 12: Competências FOIL e da Administração destacadas como mais importantes



Fonte: dados da pesquisa (2023).

Quando questionados sobre quais competências da Administração e competências FOIL consideram as mais importantes para o desenvolvimento da liderança na ação empresarial a grande maioria dos acadêmicos citou “gerir pessoas” como a competência mais importante, seguida de ter uma “comunicação clara e precisa”, “usar a Ontopsicologia aplicada ao mundo do trabalho e liderança”, “saber tomar decisões” e “autossustentar-se”, dentre outras competências citadas com menor frequência como importantes.

Para Thomaz (2004) e Hoffmann (2021), um administrador para ser um líder na sua integralidade deve possuir aptidão e competência desenvolvida para gerir equipes e pessoas, uma vez que saber gerir pessoas torna-se indispensável para o exercício da atividade de liderança em qualquer escala empresarial (MENEGETTI, 2013). Além disso, saber tomar decisões, é algo

muito importante para que um administrador desenvolva a sua liderança, uma vez que está ligado as funções que um líder exerce na ação empresarial (MEIRELES; PAIXÃO, 2003).

Nesse mesmo contexto, no que diz respeito a competência “comunicação clara e precisa”, diante de todas as funções que um administrador líder exerce, ter uma comunicação eficaz é um atributo basilar para que se tenha o desenvolvimento de uma boa liderança, tal competência está ligada a capacidade que o profissional deve ter em compartilhar informações de forma clara, fazendo uso de argumentação suportada por evidências e dados verídicos de modo que todas as outras pessoas consigam entender (THOMAZ, 2004).

O uso da Ontopsicologia aplicada ao mundo do trabalho e liderança torna o profissional melhor preparado contribuindo para o desenvolvimento e a percepção de um olhar criterioso em relação ao mercado de trabalho e de como a Ontopsicologia pode auxiliar na ação empresarial e no próprio desenvolvimento da liderança (MENEGETTI, 2013).

Por fim, uma das competências mais citadas como importante foi “autossustentar-se”, que também está relacionado a questão de os acadêmicos buscarem um trabalho e se desenvolver profissionalmente, ponto o qual é fomentado na AMF. Para Meneghetti (2017) é um dos pontos em que os jovens devem ter atenção e buscar construir desde o início da graduação, uma vez que possuindo um autossustento consegue-se realizar a vida profissional de forma mais independente e conseqüentemente contribui para o desenvolvimento de liderança.

Observa-se que os acadêmicos citaram competências que são amplamente fomentadas e praticadas ao longo da graduação e na metodologia de ensino da AMF e que grandes autores, clássicos e contemporâneos, citam como pontos importantes para que se tenha o desenvolvimento da liderança na ação empresarial. Na Figura 7 pode-se notar também outras competências consideradas pelos acadêmicos como pouco ou menos importantes para o que se tenha o desenvolvimento de uma liderança na ação empresarial.

4.2 COMPETÊNCIAS NA VISÃO DOS EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

No segundo momento da coleta de dados, conforme descrito na metodologia da pesquisa, foi realizado um grupo focal com os egressos do curso de Administração da AMF, os quais atualmente cursam MBA na mesma instituição de ensino. O grupo focal contou com 3 participantes, visando

não citar os nomes dos egressos, cada participante será identificado como Egresso 1 (E1), Egresso 2 (E2) e Egresso 3 (E3).

Para elucidar e entender de forma mais clara, o primeiro ponto abordado no grupo focal foi a trajetória que os egressos tiveram dentro de AMF e depois de formados. A partir das respostas vindas desse questionamento, elaborou-se o Quadro 6 contextualizando o perfil dos egressos que participaram da pesquisa.

Quadro 20: Trajetória dos egressos

| Egresso | Trajetória acadêmica e profissional |
|---------|--|
| E1 | Iniciou o curso de Administração em 2011, trabalhou como estagiário em um hotel no Recanto Maestro, onde atuava como garçom. Após, trabalhou em uma empresa de internet onde ficou por um tempo e depois iniciou o trabalho em um escritório de contabilidade. Depois de formado, trabalhou na AMF, na Fundação AM e nas Termas Romanas. Após essa passagem de trabalho, se tornou sócio em uma empresa de tecnologia e após um período decidiu abrir o seu próprio negócio, onde hoje, possui duas empresas. Desde o início da faculdade buscou participar de forma ativa das oportunidades que a faculdade proporciona, participou da Alta Formação e Escola de Negócios, dentre outros cursos os quais realizou na AMF. Atualmente está cursando MBA e Bacharelado em Ontopsicologia. |
| E2 | Iniciou o curso de Administração na AMF em 2012, após, realizou Escola de Negócios e atualmente está cursando MBA na mesma instituição. Sempre trabalhou em uma empresa familiar, onde pouco tempo antes de iniciar na AMF passou pelo processo de sucessão na empresa. Atualmente é sócio e gestor nessa mesma empresa. |
| E3 | Conheceu o Recanto em 2016 quando fez o vestibular para cursar Administração, iniciando o curso em 2017. Considera que o curso foi muito importante para a sua atuação profissional na empresa familiar onde sempre trabalhou, pois pôde trazer para a empresa inovações e ideias. Nesse período a empresa passou também por uma transição empresarial para se adaptar as novas demandas do mercado e estar cursando Administração na AMF trouxe novos horizontes para o próprio negócio. Atualmente cursa MBA na AMF. |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2023)

Através da Metodologia de ensino da AMF os alunos são instigados a se desenvolverem profissionalmente e individualmente de modo prático e ampliando o leque de competências que possuem, com isso, os jovens desenvolvem uma trajetória única com resultados concretos e funcionais ao próprio projeto (AMF, 2023). Com base nos relatos, percebe-se que cada egresso seguiu o seu desenvolvimento profissional de modo único e seguem se desenvolvendo através de cursos e especializações.

Após, os egressos relataram sobre os desafios que tiveram no mercado de trabalho após formados.

“[...] erros básicos dos jovens sabe, tipo de relação, amizades que as vezes acaba desviando do foco ou puxando para outro lado, enfim, diversos pontos [...] nem tanto técnicos porque a gente aprende, se vira e resolve, mas muito mais de comportamento [...] começa a aprender e começa a entender e vê que o mercado é diferente sabe, que o mercado vai te exigir algumas coisas, por exemplo seja sério para o negócio e não superficial, nesse sentido.” (E1)

“eu assumi a empresa já iniciando a faculdade, então todo o meu percurso de graduação, todas as matérias eu já ia aplicando, não é à estudava hoje e já saia aplicando, em questão de financeiro já aplicava a contabilidade, via algumas coisas que como se fazia na empresa estava errado e tal [...]. nem tudo se aplica na hora, mas tu vai conhecendo, vai agregando conhecimento”. (E2)

“eu passei por todos os setores, isso não costuma acontecer, fui estoquista, vendedor, fui caixa, tudo que precisava eu cobria, então eu consegui criar uma responsabilidade já, e aí o meu desafio foi, com 22 anos ser chamado de um dos diretores e com pessoas que estavam há 15 anos de empresa e eu querer dar alguma ordem, entregar algum trabalho [...] mas o desafio das pessoas eu consegui com o tempo, entregando resultados, mostrando que eu era capaz, fazendo muito mais do que eles apostavam, e realmente os colaboradores vieram comigo e estão comigo para fazer os negócios.” (E3)

Analisando o discurso dos egressos, percebe-se que ao concluir a graduação é natural que se encontre determinados desafios, contudo deve-se estar preparado e saber utilizar os desafios encontrados a favor do próprio crescimento enquanto líder e administrador. Além disso, nota-se o quanto importante é que os jovens aproveitem as oportunidades acadêmicas e de trabalho disponíveis na AMF para o próprio crescimento e para se desenvolverem líderes, além disso, outro ponto que os egressos resgatam é a importância da competência FOIL desenvolver pessoas de apoio⁷ e de cultivar essas relações ao longo da graduação e da trajetória profissional.

“[...]então, tem que buscar ser um profissional coerente se tu querer crescer, e são não quiser crescer está tudo certo também, porém será um

⁷ “as pessoas de apoio são aquelas com as quais se tem uma relação de trabalho, aquelas que dão uma maior garantia ao aspecto econômico e legal. Deve-se cultivá-las, inclusive fingindo estar em segundo lugar, sobre o que lhes interessa [...] essas pessoas de apoio no geral são poucas: um advogado, um contador, um arquiteto, um jornalista, um psicólogo” (MENEGETTI, p. 42, 2013).

profissional mediado, mas dependendo do lugar esse tipo de profissional também não vai se encaixar porque tem lugares que te exigem mais, que tu busque mais, faça mais.” (E1)

“[...]e assim, depois de formado tu não vai ter um professor para pedir opinião sobre o que ele acha sobre isso, é você por você nessa hora, é importante ter aquelas pessoas de apoio nesse momento para trocar ideias e realmente validar aquilo que você pensa, enfim né, tem tantos outros casos aí.” (E3)

No grupo focal os egressos relataram também a importância de o líder estar sempre em movimento, buscar novos conhecimentos e procurar saber mais sobre determinadas áreas. A competência FOIL *life long learning* precisa ser uma tarefa de todo o profissional, de modo a buscar uma contínua aquisição e renovação de conhecimentos e habilidades. Ao criar-se a cultura *do life long learning* é possível que haja uma atualização dos próprios modelos mentais e profissionais, propiciando assim a manutenção da atividade profissional na ação empresarial competitiva em contínua evolução (SCHAEFER 2017). Desse modo, os egressos relataram sobre como percebem o aprendizado contínuo nas suas próprias carreiras profissionais enquanto líderes e empresa.

“[...]o principal ponto depois, aí começa a fazer sentido muitas coisas também sabe, vem a busca por estudar mais, por exemplo, vou fazer Ontopsicologia então porque quero estudar mais sobre o tema, ou estou com um professor lá quero dar aula porque assim eu me obrigo a sentar e montar uma aula e vou ter que estudar para fazer a tal aula, então acaba obrigando tá sempre estudando, sempre buscando mais, porque tu quer aprender e tem que aprender, tem que saber.” (E1)

“[...] é um processo que a gente não pode parar, sem estudar da graduação até ali eu me dediquei, mas também já estava num ponto estagnado, então se eu não tivesse entrado na escola de negócios daqui um pouco meu negócio ia ficar na média, não ia mais voltar a crescer, então da faculdade é bem importante para nos cutucar e fazer nós ir atrás de mais coisas [...] a vida é um crescente, a gente tem que ir atrás e as oportunidades estão aí.” (E2)

“[...] querer que o colaborador cresça começa pela gestão, se a gestão não estuda, não espere que o colaborador vai estudar também, então sei lá, se a cúpula enfim, está indo atrás, está buscando está vindo aqui por

exemplo numa sexta de noite, no sábado, domingo, está estudando, tá espera aí né o colaborar vai se ligar que também precisa se mexer, fazer alguma coisa.” (E3)

O administrador precisa e precisará aprender e reaprender continuamente ao longo da vida profissional, estar em constante movimento e atualizado, além de buscar desenvolver competências de acordo com cada momento, tanto para o seu próprio desenvolvimento como também para o desenvolvimento e crescimento da empresa em que atua (FORBES, 2022). Adicionalmente, “o líder deve ser formado e continuamente formar-se de vários modos em relação a tudo aquilo que pode ser relativo ao seu setor” (MENEGETTI, p. 161, 2022). Assim como relatou um dos egressos.

[...] tu organiza, tu faz todos os processos, os métodos, tu compreende, tu olha as lógicas de mercado, mas todo dia sai algo novo, todo dia tu precisa melhorar. Deu pandemia, veio PIX, veio o sistema de integrar, você tem que fazer tudo aquilo. Ah, e agora os clientes querem comprar online. Faz teu site, ajeita ele, organiza. Ah, preciso montar um CD. Não, deixa eu fazer um ecossistema aqui. Ah, as pessoas querem receber as compras em casa. Tem que se virar, tem que dar um jeito. Ninguém vai querer saber como tu vai fazer isso. Mas o cliente vai querer ter o resultado que ele espera.” (E3)

O sucesso da gestão de um negócio ou equipe está diretamente ligada a capacidade de autogestão do líder, a empresa se tornar a extensão do líder em sua totalidade, da forma como gere a si mesmo. Desse modo, o resultado da empresa, seja ele positivo ou negativo, é a soma das intencionalidades, é a vontade que o líder tem em fazer acontecer, de buscar por inovações e aprender continuamente (ACCORSI, 2023).

Existem determinadas competências, principalmente competências comportamentais, que ao decorrer dos anos dificilmente serão substituídas por tecnologias e robotização do mercado (WEF, 2020). Dentre essas competências o autor destaca a competência da Administração de saber tomar decisões como um ponto muito importante para um administrador desenvolver a sua liderança. Esse ponto foi trazido na fala de um dos egressos.

“[...], mas quando você trabalha para alguém, ou seja, principalmente em lugares de pessoas inteligentes querendo ou não elas não vão deixar você errar, elas vão te dizer faz dessa maneira, cuidado com isso cuidado com

aquilo e você tem um norte uma orientação, mas quando você é o líder é você que vai dizer para que lado ir.” (E3)

Ao gerir equipes o profissional líder deve tomar decisões em prol de toda a equipe e gerir os demais profissionais, dessa forma as decisões que o líder toma podem causar um impacto positivo ou negativo para a equipe ou para toda a empresa que esse profissional lidera.

No grupo focal os egressos relataram também as suas experiências e visões em relação a determinados critérios e competências FOIL desenvolvidos na AMF e que são importantes para o desenvolvimento da liderança. Determinadas competências como “gerir pessoas”, “*life long learning*”, “comunicação clara e precisa”, “saber tomar decisões” e desenvolver pessoas de apoio” trazidas nas falas dos egressos também foram destacadas pelos acadêmicos do curso de Administração como importantes no processo da liderança. Na fala os egressos trouxeram também os pilares de formação propostos pela instituição como pontos relevantes no percurso formativo e de liderança.

Para que se tenha o desenvolvimento da liderança de modo integral, o profissional deve desde cedo aprender a arte de saber servir, desde as pequenas coisas até as grandes, cuidando dos mínimos detalhes, uma vez que o líder é aquele que melhor sabe servir, assim, “pode comandar somente aquele que sabe servir e conhece mais do que os outros, para os outros” (MENEGUETTI, (2013, p. 17). Para tanto, em sala de aula e no Recanto Maestro, por meio do trabalho, os jovens são estimulados a desenvolver competências e habilidades basilares para que tenham um saber servir de excelência (SCHAEFER 2017).

“eu acho que uma muito importante é saber servir, acho que para mim a principal ferramenta, o que motiva é saber servir cada vez melhor a atender da melhor forma o cliente para agregar valor a um produto, então, se tu sabe saber servir, o cliente tem um atendimento bom, o cliente chega no teu escritório é um ambiente organizado, tu cumpre o prazo de entrega previsto, tudo vai agregando para ti ter um produto diferenciado e com valor agregado.” (E2)

“quando eu fui abrir a minha primeira empresa, eu parei em frente outra empresa do mesmo setor e eu olhei os caras fazendo de qualquer jeito sabe, e aí eu pensei, mas dá para dar um serviço melhor, que é onde entra o saber servir [...] dá pra entregar com mais carinho para o cliente, dá pra entregar com mais jeito.” (E1)

O pilar internacionalidade é outro ponto importante para um líder, o qual a AMF instiga os alunos a desenvolverem, uma vez que ao conhecer outra cultura enriquece a própria formação enquanto administrador líder, além de aprenderem outros modos de fazer, de servir e trazer para dentro da própria empresa e equipe inovações e inspiração. A partir dessa vivência de valor com outras culturas, aprende-se a também a relativizar outros modos de agir, de ser e tantos outros pontos das outras culturas, tudo isso traz ao jovem uma curiosidade positiva e a abertura de novos horizontes, oportunidades e experiências profissionais (SCHAEFER, 2017). Conforme exposto no grupo focal.

“[...] existe lá um outro critério, a internacionalidade esse é um negócio positivo, vá viajar, vá ver outros negócios, vai conhecer, porque no meu caso o meu negócio hoje é o que é porque eu viajei, fui a uma feira nos Estados Unidos, lá desenvolvi a minha empresa e fazendo desse modo eu vou ter sucesso.” (E3)

“é sair da caixa, né? Se a gente não sai, observar outras culturas, o que o pessoal tá fazendo, no meu caso, qual é a tendência [...], mas, enfim, sempre tem novidade. A gente tem muita coisa pra apresentar, pra trazer para os clientes, que a região aqui nem tem a noção que existe.” (E2)

“[...] a primeira viagem foi sozinho. Tipo, vai sozinho, vai aprender a falar italiano lá. Enfim. E, sério, é tu conhecer um outro mundo, assim, sabe? É tu abrir tua mente [...], mas tu tem que conhecer. Porque se tu não conhece a cultura dos outros, se não conhece outro mundo, cara, como é que vai melhorar tu aí, entendeu? Tu tem que ter conhecimento [...] enfim, esse foi um ponto, e depois também se tu não enriquece dentro, tu não tem como buscar depois a informação dentro de ti, sabe? Eu acho que esse é uma passagem interessante pra essa competência. E aí depois tu sobe o teu negócio.” (E1)

Em suas falas os egressos trouxeram também a competência FOIL de gerir pessoas, competência que também é citada pelos alunos como um ponto importante para o desenvolvimento da liderança. Para Meneghetti (2019) o líder deve saber identificar individualmente cada colaborador, dar autonomia no campo específico de atuação dos colaboradores de modo que possam externar as próprias capacidades e se desenvolver profissionalmente e pessoalmente na área em que estão atuando.

“[...] enfim, aos pouquinhos tu tem que passar a tua essência daquilo que tu tem dentro do negócio pra também as pessoas, sabe? E aí as pessoas tem que se sentir partícipes do negócio, tem que ajudar a construir o negócio. Porque aí, cara, eu vejo que o colaborador quando trabalha com a gente, eles têm que ter esse mesmo amor.” (E1)

“o gerir pessoas para mim é basicamente por exemplo, se tu não bota a mão na massa, se tu não vai lá, se eu não vou na fábrica, é por exemplo. Eu acredito que o que motiva é o exemplo, na minha visão. Uma das principais ferramentas de tu mover pessoas é através do exemplo [...] pô, se ele fez, ah, botou aquela janela em 30 minutos, eu também posso. Aí, se eu vou lá e demoro duas horas, ele pode demorar duas horas também.” (E2)

Cada vez mais se torna necessário que os líderes se adaptem a um ambiente de negócios em constante mudança, de modo que também tenham a capacidade de lidar com os diferentes perfis e personalidades de liderados, com a diversidade das equipes e sobretudo ter empatia para entender as necessidades e expectativas individuais de cada pessoa (TRENDSCE, 2023). Conforme exposto na fala dos egressos.

“a gente que trabalha com equipes nota que cada perfil atua de um modo. Tem que compreender isso aí. Um time de futebol não vive só de atacante, nem só de goleiro. A gente precisa ter todas as áreas. Ninguém vai ser igual ao outro. E numa equipe assim, se um não toca a bola para o outro não sai jogo, sabe? É uma questão de equilíbrio. Dá pra dizer assim, né? Tem que ter cada perfil ali uma proporção exata pra daí construir o resultado. Sem isso, sem chance.” (E3)

“toda a semana a gente faz reunião. Aí, reunião por equipe ou por setor, ou reunião geral com todo mundo ou reunião individual [...] ali tu vai arrumando o time, sabe? O zagueiro vai jogar na posição do zagueiro, e tipo, faz o time ir pra frente. Então as reuniões, com as pessoas, pra mim é o que mais funciona, sabe? E nessas reuniões tu percebe o clima, tu vai sentindo.” (E1)

“as pessoas vão oscilar. Tipo, a gente oscila, é normal, tem que ter humildade de saber que as pessoas também vão oscilar. Então, tem que ter um contato com as pessoas, sabe? O contato que eu digo não é ser amigo, não, mas tu tem que ter o contato, tem que ter proximidade com os

teus colaboradores, pelo menos pra poder entender ah, o cara não tá bem, vou ter que chamar pra conversar. Bah, ali tá tranquilo, deixa trabalhar.” (E3)

O ato de gerir as pessoas está institivamente ligado à competência FOIL e Administrativa de comunicação, uma vez que para haver a gestão das pessoas com excelência por parte do líder é necessário ter também uma comunicação clara e alinhada.

Possuir e exercer uma boa comunicação no mundo empresarial é algo indispensável sobretudo quando se almeja um cargo de liderança em uma grande empresa, além disso, é importante ao líder saber como e quando deve comunicar determinados assuntos aos seus liderados, conforme exposto na fala dos egressos.

Meneghetti (2013) destaca a comunicação dentre um ponto para a entrada dos jovens na ação empresarial para tanto, além de ser substancial para a formação inicial, torna-se fundamental para a permanência e crescimento neste ambiente. Ainda conforme Meneghetti (2013), o exercício de uma boa comunicação reforça a própria imagem que cada indivíduo possui, de modo a passar credibilidade a confiança aos que estão sendo liderados.

“acho que o líder, ele tem que saber o que falar também, né? No momento em que tu fala o que não deve pro outro, já começa a escapar informações e tem que ter muita inteligência nesse sentido, porque quando a gente tem uma baita ideia, a primeira coisa é tem que falar com a fulaninha. Não faça isso. Segura ela, valida, conversa, vê com quem vai dar ou não dar, realmente, né?” (E3)

“o funcionário tem que saber a parte dele. Não tem que saber o planejamento estratégico da empresa. Isso é do estratégico, não é do colaborador. Mas pra ele, ele também tem que saber que a empresa tá crescendo, até o limite, o que é importante pra ele saber.” (E2)

“[...]a questão da comunicação, do alinhamento com o colaborador. Sem alinhamento, esquece, não vai. O colaborador precisa desse feedback. Ele tem que dizer o que ele tá sentindo, o que aconteceu, aquela situação tal, ele não ficou feliz com isso. Porque se ele não se abra pro líder, o clima da empresa não fica bom.” (E3)

Observa-se nos argumentos dos egressos que a comunicação vai muito além de saber expressar-se de forma clara, tal competência engloba também aspectos de sentir o momento exato

em que é necessário expor alguma ideia e quando não é o momento, saber ouvir de forma estratégica e ativa o colaborador liderado e saber transmitir os *feedbacks* de forma clara e coesa.

Percebe-se assim, que a comunicação é um dos alicerces para o desenvolvimento da liderança, uma vez que o requisito para básico para um líder é a capacidade de transmitir sua mensagem de modo a persuadir ou motivar seus liderados e equipe. (MAXIMIANO, 2000). Além disso, conforme exposto no grupo focal, a comunicação pode ser desenvolvida e aprendida ao longo da trajetória profissional, desde que o profissional administrador tenha vontade e ambição em ser melhor e mais competitivo.

“[...] essa questão da comunicação também se desenvolve muito. Eu no meu caso, eu era uma pessoa muito tímida. Eu não sabia me desenvolver. Colocar uma câmera na frente e tal. Mas é aquela coisa, você vai começar a praticar, vendo que o seu ambiente precisa ter isso, você dá um jeito de fazer.” (E3)

“[...] tem que aprender a falar também, né? A gente também tem que estar aberto pra poder trazer, pra conversar, pra se comunicar.” (E1)

Muito além da técnica, as empresas e líderes precisam encontrar em seus colaboradores determinadas competências e atributos que proporcionam um ambiente de trabalho mais agradável, funcional e proporcionado maior destaque para a empresa dentro de um cenário global e competitivo que é o mundo dos negócios (ACCORSI, 2023).

No grupo focal os egressos trouxeram também aspectos que são esperados dos profissionais Administradores na ação empresarial e que contribuem para o desenvolvimento da liderança.

Observa-se nas falas dos egressos que o principal ponto é que o jovem administrador precisa ter vontade, muito mais do que a inteligência em si, pois essa pode ser adquirida ao longo da sua evolução profissional. Para Meneghetti (2017) na ação empresarial os primeiros a serem mandados embora são aqueles profissionais que trabalham e basta isso, não procuram fazer mais na função em que desempenham, ou seja, aqueles que não tem um projeto, uma ambição de ser mais.

“eu vejo hoje que falta dos jovens uma questão de dominância sobre as situações. Na grande parte que eu recebo são pessoas muito harmônicas e pra ser um líder você muitas vezes tem que ter um pulso firme pra poder conseguir enfim, elevar as situações. Saber resolver, solucionar os casos, né? Nas empresas, pelo menos na minha, sempre tem vaga pro bom

profissional, pra aquela pessoa ambiciosa e inteligente. Essa pessoa, com força de vontade junto com inteligência, ninguém segura.” (E3)

“é, algo que até a gente teve na aula hoje, tem que ter inteligência, mas antes ainda tem que ter vontade, o funcionário ele não precisa saber quando é contratado, se ele é zero de conhecimento em produtos de esquadria, mas se ele tem vontade, a empresa vai dar possibilidade, vai dar todo o treinamento ele vai aprender, vai ser um profissional de excelente qualidade e pode virar um líder da função ali.” (E2)

Ao analisar a fala dos egressos observa-se que as competências e atributos comportamentais dos jovens se tornam mais importantes do que os quesitos técnicos para o desenvolvimento da liderança, uma vez que esses são facilmente desenvolvidos e conforme trazidos nos discursos dos participantes do grupo focal, se o jovem tem vontade e quer ser mais, consegue facilmente desenvolver as competências técnicas. Conforme exposto por Accorsi (2023) “as transformações do mercado corroboram a necessidade de desenvolver capacidades que vão muito além da técnica. *Soft Skills* são competências relacionadas ao comportamento do indivíduo, muito mais atreladas a personalidade e as experiências do que a formação profissional.”

Corroborando com o quesito comportamental, para desenvolver a liderança e ser um verdadeiro líder, o jovem quando tem a oportunidade de entrar na ação empresarial para produzir serviço ou qualquer outra coisa, deve ter a capacidade de produção distinta, ou seja, produzir de forma competitiva, oferecendo para a empresa um serviço qualitativamente e economicamente distinto e melhor, deve-se estar presente e ajudar a construir possuindo a visão de dono do negócio (MENEGHETTI, 2013).

“cara, tu tem que gostar disso, se tu não gosta tu não fica. E aí, se identificar com o negócio. (E1)

“[...] é amar o próprio jogo, não importa se o teu jogo é ser o auxiliar do lixador tem que amar lixar, se tu amar isso ali tu vai progredir, daqui a pouco tu vai ser o lixador. Daqui a pouco tu é o pintor. Tem o seu tempo.” (E2)

“[...] tem que ter a visão do dono. Sabe, se tem um papel sujo no chão, cara, tu tem que limpar. Como se fosse tua casa, sabe, tem que ir lá e juntar, não pode entrar no banheiro e tá sujo, por mais que tenha movimento não importa, cara, tem que estar

preocupado, sabe é a visão do dono, quando a gente não tá no lugar tem que ter um dono, tem que ter alguém que puxa a frente, que te chame, que fale.” (E1)

Percebe-se que são nas pequenas coisas do dia-a-dia da ação empresarial que se nota quando um jovem tem vontade de fazer as coisas, de crescer profissionalmente e desenvolver a sua liderança, para tanto, além de determinadas competências que são necessárias desenvolver, é imprescindível que o profissional tenha amor pelo faz e faça tudo com dedicação, dos pequenos aos grandes detalhes (MENEGETTI, 2022).

“coloca na empresa certa e ter ferramentas tu vai longe, tu vai subir, tu vai crescer e pode ser um futuro sócio de uma empresa. Mas é aquela coisa, dedicação [...] esse pra mim é o único critério, é o nome do jogo, sempre vai ser resultado, mas eu preciso sempre gente boa, querendo evoluir.” (E3)

“[...] e também ter aquele perfil de resolver, tipo, de fazer as coisas, vê e faz, enfim, acho que esse para mim, que mais chama é esse perfil.” (E1)

Um jovem inteligente, porém, sem ambição é uma inteligência sem projeto, é necessário que se tenha ambição, isto é, vontade de fazer, de querer ser mais, de desafiar-se e aprender com os próprios desafios impostos, além disso, é isso que torna um profissional com experiências que irão contribuir para o desenvolvimento de uma liderança e a gestão de uma equipe, uma vez que um posto de liderança exige um profissional que faça as coisas que precisam ser feitas, do modo que precisam ser feitas e no momento exato (MENEGETTI, 2013).

“[...] porque as pessoas paradas, enfim que não tem ambição, que não querem trocar de carro enfim, vamos de grandes exemplos aí mora com os pais com 30 anos, sabe? Esse tipo de coisa, não é condizente com uma pessoa líder que vai evoluir. Tem que dar cara a tapa, tem que ir pra São Paulo, tem que viver aquilo lá pra ter o caso, ali não deu certo, vamos voltar pra cá reestrutura, mas tu sempre acha um modo de conseguir sair da situação.” (E3)

Percebe-se que há um grande universo de competências e atributos fundamentais ao desenvolvimento da liderança por trás de cada fala, além disso, nota-se o quanto a AMF e a

metodologia desenvolvida pela instituição são importantes no percurso formativo e profissional de cada indivíduo enquanto administrador líder. Além disso, a grande maioria dos jovens do curso de Administração dão-se por conta e endentem como a ação empresarial funciona e quais competências são importantes ainda durante a graduação. No Quadro 21 pode-se visualizar os principais pontos trazidos pelos egressos em relação as competências a aos pontos desenvolvidos e fomentados na AMF.

Quadro 21: Principais pontos das competências para os egressos.

| Competência | Síntese da visão dos egressos |
|---|--|
| Aprendizado contínuo (life long learning) | O aprendizado contínuo traz para o líder uma constante evolução tanto de si mesmo como também do próprio negócio. Além disso, quando o líder busca se desenvolver, contribui também para que os colaboradores se sintam motivados a buscar novos conhecimentos. |
| Saber tomar decisões | O líder como sendo uma bússola dentro da empresa, precisa saber tomar decisões de forma coerente para que todos os processos se realizem. |
| Saber servir | É um dos principais atributos, pois o saber servir com um modo único é o que traz diferencial, tanto para o negócio como também para o profissional. Além do líder ter a sensibilidade de observar como as coisas são realizadas, para aprimorar e fazer de forma diferente na sua ação empresarial. |
| Internacionalidade | É por meio de viagens de estudo e trabalho que a AMF oferece que o profissional possui a oportunidade de conhecer outras culturas, de modo a trazer novidades e atualizações para dentro da empresa em que está inserido. |
| Gerir pessoas | Um líder precisa ter sensibilidade de conhecer individualmente cada membro da sua equipe, para entender onde cada colaborador deve atuar de acordo com o seu perfil. Além disso, o líder se torna um exemplo, assim deve mostrar o seu saber fazer para que os liderados sigam-o. |
| Comunicação | O líder precisa saber comunicar a todos de forma clara e coerente, além de saber o momento exato e o que deve ser falado a cada colaborador. A comunicação é algo que também pode ser desenvolvida ao longo da graduação e da ação empresarial. |
| Gostar do que faz | Ponto principal aos jovens que querem ser líderes e aos administradores líderes é gostar daquilo que fazem, fazer desde as pequenas tarefas até as maiores com qualidade e esmero, para assim conseguir se autodesenvolver enquanto pessoa e profissional e também poder ocupar cargos de maiores responsabilidades. |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2023).

4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Ao decorrer deste trabalho, tanto na fundamentação teórica como também nos resultados obtidos através dos questionários e do grupo focal nota-se que existem inúmeras competências, contudo, destas competências algumas são vistas como mais importantes e outras menos importantes para o desenvolvimento da liderança na ação empresarial.

Além disso, o mercado de trabalho exige determinadas competências aos Administradores, desde as dimensões técnicas (*Hard skills*) que são de fato importantes para que determinadas tarefas sejam desempenhadas com êxito, entretanto, como observado ao decorrer do trabalho, as competências técnicas são facilmente aprendidas e desenvolvidas durante a graduação, com a prática da ação empresarial ou com cursos de extensão. Por outro lado, as dimensões comportamentais (*Soft skills*) estão cada vez mais sendo exigidas pelo mercado de trabalho e de certa forma levam o Administrador líder mais longe na sua formação e profissão.

Dentre todas essas competências, a AMF lançou no mercado uma proposta de competências as quais os alunos desenvolvem ao longo da sua formação, as chamadas *FOIL skills*. Por meio destas competências o acadêmico consegue construir a si mesmo, identificando e desenvolvendo o seu potencial de natureza ao máximo o que por consequência, o torna um Administrador líder com diferencial e preparado para se desenvolver líder na ação empresarial de modo competitivo.

No Quadro 22 pode-se visualizar os pontos que mais convergiram e divergiram quando comparado a percepção dos alunos dos semestres iniciais com a visão dos alunos dos semestres finais. Nota-se que existem determinados pontos e competências que são consideradas importantes pelos dois grandes grupos de semestres, por outro lado houveram competências que tiveram maior discrepância em relação a sua importância quando comparado os semestres.

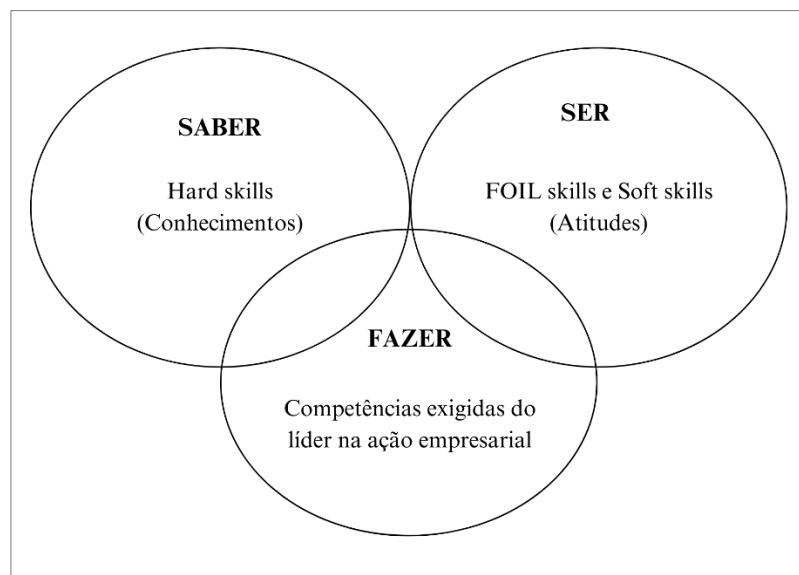
Quadro 22: Convergência e divergência das competências

| Competências convergentes | Competências divergentes |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Gerir pessoas • Saber comunicar de forma eficiente • Usar a Ontopsicologia aplicada ao mundo do trabalho e liderança • Desenvolver o próprio potencial e ambição • Aprender de forma autônoma • Desenvolver pessoas de apoio e relações ótimas • Resolução de problemas • Saber como tomar decisões • Ter criatividade • Comunicação clara e precisa | <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em equipe • Ser colaborativo • Ter inteligência emocional • Ter pensamento crítico e analítico • Ser flexível • Estabelecer e cultivar relações funcionais • Descrever Antonio Meneghetti • Entender aspectos de negociação • Qualificar a própria competência competitiva • Gerir o conhecimento • Entender e atuar a lógica empresarial • Gerir os próprios recursos • Autossustentar-se • Usar a lei • Ler de modo crítico os fatos sociais • Desenvolver um estilo de vida funcional ao próprio projeto e ambição |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2023)

Já na Figura 8 pode-se observar o compilado de competências desenvolvidas na formação dos acadêmicos e aquelas que o mercado de trabalho exige dos profissionais. A presente Figura foi desenvolvida com base nos conceitos trazidos no decorrer deste trabalho, bem como utilizando de referência a Figura 1, presente na fundamentação teórica, onde tem-se as dimensões das competências trazidas pelos autores Chiavenato (2003) e Maximiano (2018). Ademais, a Figura 13 foi desenvolvida também com base nos resultados obtidos com o questionário e com o grupo focal do presente trabalho.

Figura 13: Profissional de Administração



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2023)

Conforme descrito na Figura 13, há um compilado de competências, dentre elas estão as competências técnicas (*hard skills*), competências comportamentais (*soft skills*) e as competências FOIL (*FOIL skills*) todas desenvolvidas pelos acadêmicos durante o percurso formativo na AMF. Em um segundo momento, temos as competências exigidas dos profissionais líderes na ação empresarial, as quais foram destacadas ao longo desse trabalho através da fundamentação teórica e principalmente, por meio dos pontos trazidos pelos egressos no grupo focal.

Na Figura 13, nota-se que as competências exigidas do líder na ação empresarial estão ligadas as competências desenvolvidas na AMF durante a formação, ou seja, a AMF por meio de uma série de técnicas e atributos de fato prepara os jovens Administradores para desenvolverem o percurso de liderança. Tal fato é percebido na fala dos egressos, onde estes, conseguiram desenvolver e aprimorar a própria liderança por meio da formação que vivenciaram na AMF, além disso, mesmo após formados continuam aplicando e se autodesenvolvendo profissionalmente. E também através dos resultados obtidos com os questionários respondidos pelos alunos do curso de Administração, onde percebe-se que os acadêmicos possuem um entendimento funcional e muito conexo com a realidade da ação empresarial referente as competências e buscam desenvolver isso profissionalmente por meio do trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Trabalho de Conclusão de Curso teve por objetivo analisar como as competências da Administração e as competências FOIL podem contribuir para o desenvolvimento da liderança para a ação empresarial. Desse modo, foram elencados três objetivos específicos que serviram de apoio para a obtenção de respostas para a problemática estabelecida.

O primeiro objetivo específico da pesquisa: evidenciar quais competências FOIL e da Administração corroboram para o desenvolvimento da liderança na percepção dos alunos do curso de Administração da AMF – foi analisado a partir de questionários enviados aos alunos do primeiro ao oitavo semestre do curso de Administração da AMF.

O segundo objetivo específico da pesquisa: mapear a evolução da compreensão dos alunos ao longo dos semestres da graduação em relação as competências FOIL e da Administração – com o resultado dos questionários foi possível fazer uma comparação entre as respostas dos alunos de semestres iniciais e dos semestres finais do curso de Administração.

Por fim, o terceiro objetivo específico da pesquisa: analisar a percepção dos egressos em relação à contribuição das competências para o próprio desenvolvimento enquanto líder na ação empresarial – constitui-se de um grupo focal realizado presencialmente com egressos do curso de Administração da AMF.

Os alunos do curso de Administração, em suas respostas e percepções em relação as competências da Administração e competências FOIL, evidenciaram que determinados pontos da metodologia FOIL e competências que são trabalhados de forma prática em sala de aula de fato fazem sentido para a própria formação e desenvolvimento da liderança.

Percebe-se também que em relação à comparação entre os semestres iniciais e finais em determinadas competências há uma certa mudança na compreensão que os alunos tem em relação a quais competências são importantes para o desenvolvimento da liderança, fato que se dá pelo ambiente e pela metodologia de ensino da instituição, que ao longo da graduação instiga os jovens a buscarem mais e se autodesenvolver enquanto indivíduo e profissional. Além disso, ao longo do curso os acadêmicos adquirem novas experiências profissionais e pessoais de si mesmos o que faz com que as perspectivas e opiniões sobre o tema de estudo deste trabalho evoluam.

Em contrapartida observa-se que há determinadas competências como é o caso de “gerir pessoas”, “comunicação clara e precisa”, “desenvolver o próprio potencial e ambição” e gerir a própria carreira”, dentre outras, que são evidenciadas como importantes para o percurso formativo

da liderança tanto na visão dos alunos dos semestres iniciais como também dos semestres finais, uma vez que, desde que os acadêmicos iniciam a formação na AMF, já ingressam no mercado de trabalho, em sua maioria conforme, exposto nessa pesquisa, e isso faz com que os alunos tenham novas percepções de competências e atributos necessário para o mercado de trabalho desde cedo.

Determinadas competências como é o caso “descrever Antonio Meneghetti”, “descrever Recanto Maestro” e “descrever a Ontopsicologia” que foram consideradas com menor importância pelos acadêmicos, são competências balizares para que haja o entendimento completo dos aspectos relacionados a Metodologia FOIL. Algumas competências servem também de base para o entendimento e desenvolvimento de outras competências FOIL.

Ademais, nota-se que há determinadas competências FOIL que possuem enunciados de difícil acesso, principalmente aos alunos ingressantes, e isso pode ser um empecilho à compreensão do real significado e objetivo de cada competência.

Em relação a percepção dos egressos do curso de Administração, percebe-se em suas falas que a metodologia de ensino proposta pela AMF e o ambiente de aprendizagem em si são fatores que contribuem de forma positiva e funcional para com o desenvolvimento profissional e da liderança. Além disso, no que tange as competências de comunicação, gerir pessoas, desenvolver o próprio potencial e ambição, os egressos destacaram as mesmas como fundamentais ter-se no percurso formativo e de desenvolvimento da liderança, as quais também foram destacadas pelos acadêmicos de Administração da AMF. No discurso foram também destacados outros pontos como a internacionalidade, amar o que se faz e saber servir, que também são atributos fomentados na AMF e que segundo os egressos são importantes e necessários a um administrador líder.

Com esta pesquisa como um todo, nota-se que a AMF prepara os acadêmicos administradores de fato para a ação empresarial e instiga-os a se autodesenvolverem enquanto pessoas e profissionais líderes, os jovens finalizam a faculdade preparados para as demandas profissionais e com competências que auxiliam no processo formativo da liderança.

A pesquisa teve como limitação o alcance dos questionários das perguntas para os alunos. Como sugestão de estudos futuros indica-se pesquisas que deem continuidade ao acompanhamento entre alunos da instituição e egressos do curso em relação as competências desenvolvidas na AMF e as competências exigidas pelo mercado de trabalho. Sugere-se também aplicar pesquisas de mesmo escopo aos demais cursos de graduação da Antonio Meneghetti Faculdade.

REFERÊNCIAS

- ACCORSI, Ângelo. **Self Skills: a chave para a liderança**. São Paulo. Literare Books. 2023.
- ANTONIO MENEGUETTI FACULDADE. **Formação AMF: o diferencial da FOIL**. 2023.
- AYRES, Rosane; CAVALCANTI, Maria. **Desenvolvimento de Competências e Metodologias Ativas: a Percepção dos Estudantes de Graduação em Administração. Administração: Ensino e Pesquisa**. 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo. Edições 70, 2016.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994. Edição 2.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1992. Edição 3.
- BRASIL. Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2022. **Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, p. 47, 14 out. 2021. Seção 1.
- CECCON, Jackson Jose. **Os conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões**. 2011. Disponível em: [https://www.fabex.edu.br/acervo_digital/art%20\(28\).pdf](https://www.fabex.edu.br/acervo_digital/art%20(28).pdf). Acesso em: 15 nov. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro. Campus, 2003. Edição 7.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo. Atlas, 2018. Edição 8.
- Conselho Federal de Administração - CFA. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração: comentada**. Conselho Federal da Administração. Brasília, DF. 2022.
- DURAND, T. **L'alchimie de la compétence**. Revue Française de Gestion. 2000.
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. **Construindo o conceito de competência**, RAC Revista de Administração Contemporânea. 2001.
- FORBES. **Como se preparar para o futuro do trabalho**. 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/08/como-se-preparar-para-o-futuro-do-trabalho/>. Acesso em: 26 fev 2023.

GATTI, B. A. **Grupo focal na pesquisa em Ciências Sociais e Humanas**. Brasília, DF: Liber Livro, 2012

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo. Atlas, 2002. Edição 4.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo. Atlas, 2008. Edição 6.

HOFFMANN, Gustavo. **O Futuro da Educação e o Desenvolvimento das Competências do Séc XXI**. ABMES, 2021. Disponível em: <https://abmes.org.br/documentos/detalhe/848/gustavo-hoffmann-o-futuro-da-educacao-e-o-desenvolvimento-das-competencias-do-seculo-xxi>. Acesso em 04 nov. 2022.

JUNIOR, José Carlos Freitas; KLEIN, Amarolinda, FARGUNDES, Patricia Martins. **Uma Proposta de Instrumento Quanti-Qualitativo para Autoavaliação de Competências de Liderança**. Revista de Administração da Unimep. 13. 1-27. 10.15600/1679-5350/rau.v13n3p1-27. 2015.

LOMBARDI, M. F. S. **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. 12. 119. v. 12, n. 1, p. 119-147, 2011.

LOURENÇO, Carla Maria. **O estágio profissional em Administração e suas contribuições para o desenvolvimento de competências**. Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. São Paulo. Atlas, 2000. Edição 5.

MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa Regina. **Teorias da Administração: Clássicas e Modernas**. São Paulo. Editora Futura, 2003.

MELLO, Sebastião Luiz de; MELLO JR, José Samuel de Miranda; MATTAR, Fauze Najib (orgs). **Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador: pesquisa nacional**. Brasília: CFA, 2011. Edição 5.

MENEGHETTI, A. **Jovens e a realidade cotidiana** Recanto Maestro. Ontopsicológica Editora Universitária, 2017. Edição 2.

MENEGHETTI, Antonio. **A Psicologia do líder**. Recanto Maestro. Ontopsicológica Editora Universitária, 2008. Edição 4.

MENEGHETTI, Antonio. **A Riqueza como arte de ser**. Recanto Maestro. Ontopsicológica Editora Universitária, 2016. Edição 1.

MENEGHETTI, Antonio. **Formando lideranças para o desenvolvimento futuro**. Recanto Maestro. Ontopsicológica Editora Universitária, 2019.

MENEGHETTI, Antonio. **Projeto Líder: a inteligência empresarial na ótica de Antonio Meneghetti**. São João do Polêsine, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2022. Edição 1.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **Sistema e Personalidade**. Recanto Maestro. Ontopsicológica Editora Universitária, 2019. Edição 3.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SCHAEFER, R. **Formação integral para o protagonismo responsável: as dimensões da formação do jovem no Recanto Maestro**. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/222/246>. Acesso em: 18 jun 2022.

SCHAEFER, Ricardo; SILVA, Breno Prado; WAZLAWICK, Patrícia. **O passo adiante das hard e soft skills: a novidade da FOIL na formação universitária**. Revista Brasillera de Ontopsicologia. 2022. Disponível em: <https://revbo.emnuvens.com.br/revbo/article/view/41/56>. Acesso em 07 mar 2023.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração**. São Paulo. Editora Pioneira, 2001. Edição 1.

THOMAZ, Darcy Pedro. **Características profissionais de um administrador: Exigências mercadológicas da região de Maringá**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

TRENDSCE. **Construction of the XNUMXst century and the essential skills of Leaders**. 2023 Disponível em: <https://www.trendsce.com.br/en/2023/04/25/civil-construction-in-the-XNUMXst-century-and-the-essential-skills-of-leaders/>. Acesso em: 02 mai 2023.

TRENDSCE. **Training of new professionals should cover technology and soft skills**. 2022. Disponível em: <https://www.trendsce.com.br/en/2022/04/21/training-of-new-professionals-should-cover-technology-and-soft-skills/2021>. Acesso em: 29 dez 2022.

TRENDSCE. **Who are the professionals of the future and where do they work?.** 2021. Disponível em: <https://www.trendsce.com.br/en/2021/06/29/professional-of-the-future/>. Acesso em: 26 fev 2023.

WAZLAWICK, P. **Ambiente formativo do Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro.** 2016 Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/169>. Acesso em: 18 dez 2022.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of Jobs. October,** 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>. Acesso em: 12 nov. 2022.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa.** Revista Atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC. 2013. Edição 2.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO

O questionário foi elaborado com os conhecimentos referentes as competências da Administração e competências FOIL abordadas na fundamentação teórica deste trabalho. Além disso, para as categorias das competências utilizou-se como base o Quadro 3 descrito no tópico Modelo de estudo.

1 - Caracterização

| | | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Atualmente você trabalha? | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| Se sim, qual área de atuação? | | |
| Qual sua idade? | | |
| Qual o semestre do curso? | | |
| Qual seu gênero? | <input type="checkbox"/> Feminino | <input type="checkbox"/> Masculino |

2 - Considerando o desenvolvimento da sua liderança na ação empresarial, indique o grau de importância que você considera para as competências da Administração, em uma escala de 1 a 5.

| Para desenvolver a liderança você considera importante ser capaz de... (Indique seu nível de concordância) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| ... aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise e resolução de problemas e oportunidades | | | | | |
| ...integrar os conhecimentos técnicos aprendidos no curso na criação e aprimoração de modelos de negócios sejam operacionais ou organizacionais | | | | | |
| ... entender e saber onde aplicar ferramentas tecnológicas | | | | | |
| ...estabelecer e cultivar relações funcionais com os demais colaboradores das empresas e trabalho em equipe | | | | | |
| ... comunicar de forma eficiente | | | | | |
| ... analisar e resolver problemas | | | | | |
| ... planejar, priorizar e controlar o desempenho da empresa como um todo | | | | | |
| ... aprender de forma autônoma | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| ... analisar a relação entre todas as partes e setores de modo a observar os impactos dessas relações ao longo do tempo na empresa | | | | | |
| ... entender aspectos de negociação | | | | | |
| ... ter criatividade | | | | | |
| ... saber como tomar de decisões | | | | | |
| ... ter pensamento crítico e analítico | | | | | |
| ...ter inteligência emocional | | | | | |
| ... ser flexível | | | | | |
| ... ter resiliência e tolerância ao estresse | | | | | |
| ... ser colaborativo | | | | | |

3 - Em uma escala de 1 a 5, posicione-se sobre o nível de importância que você considera para as competências FOIL a seguir.

| Para desenvolver a liderança você considera importante ser capaz de... (Indique seu nível de concordância) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| ...inserir-se e qualificar-se no mercado de trabalho (inserção competitiva no mercado de trabalho) | | | | | |
| ...desenvolver o próprio potencial e ambição | | | | | |
| ...desenvolver um estilo de vida funcional ao próprio projeto e ambição | | | | | |
| ...descrever Antonio Meneghetti - Ontopsicologia - Recanto Maestro | | | | | |
| ...descrever Ontopsicologia | | | | | |
| ...descrever Recanto Maestro | | | | | |
| ...visualizar e entender os erros frequentes dos jovens | | | | | |
| ...autossustentar-se (base econômica) | | | | | |
| ...qualificar a própria competência competitiva (empreendedor individual ou corporativo) | | | | | |
| ...entender e atuar a lógica empresarial (modos de relação e impacto) | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| ...entender e usar as linguagens não-verbais | | | | | |
| (fisiognômica, cinésico e proxêmica) | | | | | |
| ...gerir a própria carreira profissional (empreendedor individual ou corporativo) | | | | | |
| ...gerir os próprios recursos | | | | | |
| ...gerir o conhecimento (life long learning) | | | | | |
| ...desenvolver a comunicação profissional (comunicação em público, comunicação empresarial e etiqueta empresarial) | | | | | |
| ...desenvolver pessoas de apoio e relações otimas | | | | | |
| ...usar a lei | | | | | |
| ...gerir pessoas | | | | | |
| ...ler de modo crítico os fatos sociais (políticos, econômicos, midiáticos) | | | | | |
| ...usar a Ontopsicologia aplicada ao mundo do trabalho e liderança | | | | | |

4 - Diante do atual contexto de negócios, quais as competências administrativas e as competências FOIL você destacaria como mais importantes? **(Utilize as competências listadas anteriormente para elencar as de sua preferência).**

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA GRUPO FOCAL COM EGRESSOS

- 1 – Comente sobre sua trajetória na AMF e após formado.
- 2 – Como você visualiza a importância dos aprendizados que teve na AMF a nível de graduação para a sua carreira profissional enquanto líder?
- 3 – Quais os maiores desafios que você encontrou no mercado de trabalho após a conclusão da graduação?
- 4 - Na sua visão, quais as competências são exigidas no dia a dia da sua ação empresarial?
- 5 – As competências que você desenvolveu na AMF em sala de aula fizeram sentido depois de formado, na prática do mercado de trabalho? Explique

ANEXOS

ANEXO 1: MAPA DE COMPETÊNCIAS FOIL

| Competências competitivas (Ser capaz de...) | 1º semestre | 2º semestre | 3º semestre | 4º semestre | 5º semestre | 6º semestre | 7º semestre | 8º semestre |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| ...desenvolver o próprio potencial e ambição | A partir do estágio de desenv. da turma | A partir do estágio de desenv. da turma | A partir do estágio de desenv. da turma | A partir do estágio de desenv. da turma | A partir do estágio de desenv. da turma | A partir do estágio de desenv. da turma | A partir do estágio de desenv. da turma | A partir do estágio de desenv. da turma |
| ...qualificar a própria competência competitiva | A partir do estágio de desenv. da turma | A partir do estágio de desenv. da turma | A partir do estágio de desenv. da turma | A partir do estágio de desenv. da turma | A partir do estágio de desenv. da turma | A partir do estágio de desenv. da turma | A partir do estágio de desenv. da turma | A partir do estágio de desenv. da turma |
| ...desenvolver um estilo de vida funcional ao próprio projeto e ambição | A partir do estágio de desenv. da turma | A partir do estágio de desenv. da turma | A partir do estágio de desenv. da turma | A partir do estágio de desenv. da turma | A partir do estágio de desenv. da turma | A partir do estágio de desenv. da turma | A partir do estágio de desenv. da turma | A partir do estágio de desenv. da turma |
| ...inserir-se e qualificar-se no mercado de trabalho (<i>inserção competitiva no mercado de trabalho</i>) | Saber ler a própria posição profissional (introdução à competência = o que sei fazer) | Saber ler a situação e oportunidades de mercado (competência competitiva) | <i>Core business</i> e relativo à competência competitiva | | | | | |
| ...autossustentar-se (<i>base econômica</i>) | Autossustento: primeiro dever e todo jovem | Base econômica | | Reforço e ampliação da base econômica | | | | |
| ...gerir a própria carreira profissional (empreendedor individual ou corporativo) | | | Formas de trabalho individual e empresarial | Atitude empreendedora no ambiente profissional | Como abrir uma empresa; reposicionamento no mercado | Modelos de organização e management; estruturas organizacionais | | |

Fonte: Schaefer (2022).

| | | | | | | | | |
|--|--|-----------------------------|--|--|--|---|--|--|
| ...entender e atuar a lógica empresarial (modos de relação e impacto) | Entrevista de emprego e colóquio de trabalho | | Saber usar empresa e padrão; essência do colóquio de trabalho | | A lógica do resultado, escopo econômico da empresa | | A figura e a capacidade do líder | |
| ...desenvolver pessoas de apoio e relações otimizadas | | Pessoas de apoio | | Relações otimizadas | | Networking; abertura e manutenção de contatos | | Qualificar as pessoas de apoio e relações otimizadas |
| ...gerir os próprios recursos | Tempo, tempo livre, energia e ambiente pessoal | | Recursos financeiros e ambiente profissional | | Qualificar: tempo, tempo livre, energia e ambiente pessoal | | Qualificar: recursos financeiros e ambiente profissional | |
| ...gerir o conhecimento (<i>life long learning</i>) | | Como estudar (GC acadêmico) | | GC profissional | | GC empresarial | | Gestão da Qualidade segundo a Ontopsicologia |
| ...entender e usar as linguagens não-verbais (fisiognômica, cinésica e proxêmica) | | Fisiognômica | | Fisiognômica (no ambiente de trabalho) | | Cinésica-proxêmica | | |
| ...desenvolver a comunicação profissional (comunicação em público, comunicação empresarial e etiqueta empresarial) | | | Comunicação (telefônica, escrita, digital) e etiqueta profissional | | Comunicação em público: oratória | | Comunicação em público: retórica | |
| ...usar a lei | | | | | Conhecimentos jurídicos e fiscais (carreira profissional) | Liberdade legal (fatores subestimados) | Aspectos legais no interior da empresa | A grande arma é o Direito |

Fonte: Schaefer (2022).

| | | | | | | | | |
|---|-----------------|--------------------|--|---|---|--|---|--|
| ...gerir pessoas | | | | Tipos de personalidade | Tipos de personalidade no ambiente organizacional | | Seleção e gestão de pessoas - a metodologia FOIL | |
| ...ler de modo crítico os fatos sociais (políticos, econômicos, midiáticos) | | | | | | Introdução à Ontopsicologia e Memética | | Introdução à Sistema e Personalidade |
| ...descrever Antonio Meneghetti - Ontopsicologia - Recanto Maestro | Recanto Maestro | Antonio Meneghetti | Ontopsicologia (A essência da Ontopsicologia) | Verificação e reforço: AM - Ontopsicologia - RM | | | | |
| ...usar a Ontopsicologia aplicada ao mundo do trabalho e liderança | | | | | Como a Ontopsicologia pode ajudar o profissional | As linguagens do inconsciente | As 3 descobertas da Ontopsicologia aplicadas no âmbito profissional | Consultoria ontopsicológica |
| ...visualizar e entender os erros frequentes dos jovens | | | 3 principais estereótipos (como impactam na carreira profissional) | Vícios mais difundidos (como impactam na carreira profissional) | | | Quando o colaborador acredita ser superior ao líder | Autossabotagem no inconsciente do profissional |

Fonte: Schaefer (2022).