



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA AMAZÔNIA CURSO DE  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ROBERTO HENRIQUE DA COSTA PEREIRA**

**OS JOVENS ADMINISTRADORES NO MERCADO DE TRABALHO:  
COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS**

**BELÉM-PA**

**2022**

ROBERTO HENRIQUE DA COSTA PEREIRA

**OS JOVENS ADMINISTRADORES NO MERCADO DE TRABALHO:  
COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado a coordenação do curso de Bacharelado em Administração da UNIESAMAZ como, requisito integral para obtenção do título de Administrador.

Orientador: Prof. Esp. Helder Mello

BELÉM-PA

2022

ROBERTO HENRIQUE DA COSTA PEREIRA

**OS JOVENS ADMINISTRADORES NO MERCADO DE TRABALHO:  
COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS**

**Aprovado: 21/12/2022**

---

Prof. Esp. Helder Mello.  
Orientador (Escola Superior da Amazônia – ESAMAZ)

---

Prof. Afonso Gouldings Souza Junior  
Banca Examinadora (Escola Superior da Amazônia – ESAMAZ)

---

Prof. Márcia Chicre Quemel  
Banca Examinadora (Escola Superior da Amazônia – ESAMAZ)

BELÉM-PA

2022



# **OS JOVENS ADMINISTRADORES NO MERCADO DE TRABALHO: COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS**

Roberto Henrique da Costa Pereira<sup>1</sup>; Helder Mello<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Concluinte do Curso de Administração do Centro  
Universitário Superior da Amazônia – UNIESAMAZ;

<sup>2</sup>Prof. Esp. do Centro Universitário Superior da Amazônia – UNIESAMAZ

## **RESUMO**

Os jovens administradores estão percebendo que a geração de novos postos de trabalho não está acompanhando o crescimento da população, isto ocorre por conta das transformações constantes no mercado de trabalho, por exemplo, a inclusão de modelos de serviços bastante tecnológicos, aliado também ao ingresso de muitos profissionais recém-saídos das universidades, criando um cenário de dificuldades e/ou entraves. O objetivo geral desta pesquisa é investigar quais as competências que os novos administradores devem ter para o mercado de trabalho atual e quanto aos objetivos específicos, elencam-se os seguintes: explicar o perfil profissiográfico dos jovens administradores; descrever o papel dos novos administradores diante das adaptações das profissões com a evolução tecnológica e, por fim, identificar as transformações do mercado de trabalho na vida dos novos administradores. A metodologia utilizada neste estudo é do tipo abordagem metodológica qualitativa, onde se utiliza uma revisão bibliográfica de artigos, livros, teses e dissertações de autores que discorrem acerca do tema tratado nesta revisão. Os resultados compilados nas pesquisas abordadas nesta revisão revelam as transformações do mercado de trabalho atual e as competências exigidas dos jovens administradores, muitos autores revelaram um cenário bastante preocupante neste quesito. Sendo que algumas competências exigidas são necessárias para estabelecer uma carreira sólida e permanente, igualmente, tem-se a oportunidade de mostrar aos empregadores o quanto os novos modelos desenvolvidos na área da administração são necessários ao crescimento da empresa e ao aumento nos lucros.

**PALAVRAS CHAVES:** Mercado de trabalho; Jovens administradores; Tecnologias.

## **ABSTRACT**

Young administrators are realizing that the generation of new jobs is not keeping pace with population growth, this is due to the constant changes in the job market, for example, the



inclusion of VERY technological service models, also combined with the entry of many professionals fresh out of universities, creating a scenario of difficulties and/or obstacles. The general objective of this research is to investigate which competences new administrators must have for the current job market and regarding the specific objectives, the following are listed: explain the professional profile of young administrators; describe the role of new administrators in the face of trends in professions with technological evolution and, finally, identify the changes in the labor market in the lives of new administrators. The methodology used in this study is a qualitative methodological approach, where a bibliographic review of articles, books, theses and dissertations by authors who disagree on the subject addressed in this review is used. The results compiled in the research addressed in this review transformed the current job market and the skills required of young administrators, many authors revealed a very worrying scenario in this regard. Since some required skills are necessary to establish a solid and permanent career, there is also the opportunity to show employers how much the new models that already exist in the area of administration are necessary for the company's growth and increased profits.

**KEYWORDS:** Labor market; Young administrators; Technologies.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	6
2.1 O Mercado De Trabalho Atual .....	6
2.2 Os desafios dos Jovens Administradores .....	7
2.3 O Papel Do Administrador .....	9
2.4 Competências do Administrador Perante a Revolução 4.0.....	11
2.5 Competências Desejadas Pelas Organizações .....	12
3. METODOLOGIA .....	13
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO .....	14
5. CONCLUSÃO .....	19



## 1. INTRODUÇÃO

Os jovens administradores estão percebendo que a geração de novos postos de trabalho não está acompanhando o crescimento da população. Por conta das transformações constantes no mercado de trabalho, o ingresso neste é impactado por dificuldades e/ou entraves. A juventude atual percebe que as novas vagas de emprego criadas não estão progredindo na mesma proporção que o aumento populacional, e a quantidade de formandos graduados supera a quantidade de vagas disponíveis para esse nível de graduação (SILVA; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2015).

Nesse contexto, a noção de empregabilidade, entendida como capacidade individual de disputar as possibilidades limitadas de inserção oferecidas pelo mercado de trabalho e de se ajustar e manter-se, ganha espaço e toma o lugar da garantia de emprego como direito social (NÁDER; OLIVEIRA, 2007; GENTILI, 2011).

De acordo com Murad (2017), mercado de trabalho pode ser definido como o elo que organiza a relação de troca, aproximando aqueles que ofertam a força de trabalho e aqueles que a demandam, podendo também ser entendido como a principal forma, por meio da qual, acontece a solução institucional para um duplo problema de alocação. De um lado, o sistema produtivo precisa ser provido com o trabalho necessário para a geração de riqueza; do outro, os indivíduos detentores da força de trabalho necessitam dos meios monetários (salário e benefícios) e status para assegurar sua sobrevivência.

Neste sentido, momentos de grandes transformações são vivenciados com grande desafio para os que precisam se capacitar para acompanhar as transformações da sociedade e do mercado de trabalho que, para Oliveira e Piccinini (2012), o reflexo destas mudanças sobre a força de trabalho é que muitos trabalhadores ou ingressantes apresentam deficiências em competências e habilidades para desempenhar atividades dentro das empresas. As novas variáveis presentes no mercado têm dificultado a inserção de jovens no meio trabalhista.

Seguindo nesta perspectiva, ao analisar o mercado de trabalho brasileiro, Gomes *et al* (2019) encontram evidências de que, desde o início do novo milênio o perfil médio do seu trabalhador tem apresentado mudanças, impulsionado pelo bônus demográfico, aumento da qualificação e da formalização das relações de trabalho e também pelo ciclo econômico expansionista que prevaleceu de 2005 até 2013 na economia, entre outros fatores. Tais mudanças tiveram reflexos diretos no mercado de trabalho, especialmente no perfil e nos fluxos das transições que ocorrem entre ocupação, desocupação e inatividade.



As transformações tecnológicas podem ser percebidas por todos, e com o passar dos anos causará ainda mais mudanças em todos os setores do mercado. Por conta desta ascendência algumas profissões estão sendo substituídas por softwares para planejar, organizar e executar seus processos. É fato que a globalização irá modificar o cenário mercadológico com o passar dos anos demandando uma mão de obra especializada, exigindo que os profissionais tenham em mente que a evolução tecnológica acelerada requer um perfil qualificado e eficiente, frente às mudanças e os desafios requeridos, no âmbito cada vez mais dinâmico e imprevisível (KELLY; KEVIN, 2018)

Segundo Klaus (2016) estamos no início de uma revolução que está mudando fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos um com o outro. Nesse contexto, a tecnologia provocou impactos no ambiente de trabalho, ocasionando um grande número de desempregados. Segundo Edwards e Ramirez (2016), abordam a “reciclagem” do trabalhador como forma de adaptação às novas ferramentas tecnológicas, considerando-se manter as condições de empregabilidade.

Drucker (2006) afirma que o administrador é peça fundamental para qualquer empresa, principalmente em uma economia competitiva, onde o desempenho dos administrados é que vão determinar o sucesso e sobrevivência da organização.

Diante do exposto o problema de pesquisa vai abordar o seguinte: **Quais as competências necessárias para os jovens administradores diante da evolução do mercado de trabalho atual?**

Com o intuito de responder esta pergunta, o objetivo geral desta pesquisa é investigar quais as competências que os novos administradores devem ter para o mercado de trabalho atual e quanto aos objetivos específicos, elencam-se os seguintes: i (explicar o perfil profissiográfico dos jovens administradores); ii (descrever o papel dos novos administradores diante das adaptações das profissões com a evolução tecnológica) e, por fim, iii (identificar as transformações do mercado de trabalho na vida dos novos administradores).

A metodologia que será utilizada neste estudo é um tipo de abordagem metodológica qualitativa e que se utiliza uma revisão bibliográfica de artigos, livros, teses e dissertações de autores que discorrem acerca do tema tratado nesta revisão.

O artigo está estruturado em cinco partes, são elas: introdução; demonstrar as competências dos novos administradores no contexto atual, o mercado de trabalho atual a influência da revolução tecnológica nas decisões dos novos administradores; metodologia utilizada; e, por fim, serão apresentados os resultados e as discussões pertinentes.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O Mercado De Trabalho Atual

O mercado de trabalho nos dias de hoje é caracterizado pela aleatoriedade, o que requer uma maior flexibilidade por parte dos profissionais, sendo necessário que os indivíduos, cada vez mais, tenham capacidades e motivações para uma aprendizagem contínua. Entretanto, há de se ressaltar que possuir a qualificação não representa a garantia de ingresso no mercado de trabalho (SOARES, 2014).

Observa-se que, para alguns estudiosos como Almeida (2012) há uma lacuna entre a formação e o mercado de trabalho. Segundo ele, os profissionais recém-formados apresentam formação diferenciada e distanciada das demandas da realidade e, por esse motivo, enfrentam sérias dificuldades para atuar no mercado de trabalho, que requer uma contínua evolução, imposta pela competitividade, e que não está sendo acompanhada em tempo real no decorrer da aprendizagem oferecida ao profissional pelas instituições de ensino superior.

Desta forma, Gallego *et al.* (2014) reforça que há uma necessidade de adequação entre a oferta do mercado de trabalho e demandas educacionais em termos de número de programas oferecidos, no entanto, considerado essencial aprofundar e atualizar o conteúdo, práticas e metodologias, haja vista que às vezes as instituições de ensino, principalmente universidades, são percebidas como distantes da realidade e incapazes de lidar com as demandas do mundo empresarial.

Percebendo estas lacunas na formação dos profissionais, que distanciam a academia da realidade e da necessidade do mercado de trabalho na atualidade, algumas universidades se esforçam em fornecer uma formação acadêmica voltada para o mercado de trabalho. Em sua pesquisa, Pellicer *et al.* (2014) estudaram o programa de orientação profissional desenvolvido pelo Serviço Orientação e Emprego (SIOC) da Universidade de Murcia, na Espanha. Segundo esses autores, tem ocorrido uma reestruturação na forma de ensinar da universidade, direcionando para uma abordagem profissional para o desenvolvimento de competências e que possam garantir o ingresso dos indivíduos no mercado de trabalho. Em outro estudo realizado por Mocanu *et al.* (2014) também fica evidente a preocupação em se adequar o sistema de ensino superior ao mercado de trabalho.

Recentemente, estudos mais pormenorizados das características do mercado de trabalho brasileiro ganham relevância. Segundo dado da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, do IBGE, no segundo trimestre de 2019, a taxa de desemprego está na casa dos dois dígitos, 11,8%, e mais de 12 milhões de pessoas estavam desocupadas. Porém, esses efeitos



adversos da crise econômica não vêm atingindo de forma homogênea à população, pois a permanência na ocupação ou a chance de encontrar uma nova vaga de trabalho se relacionam com algumas particularidades dos indivíduos. Este fato merece ser destacado, uma vez que o desemprego é tido como indutor do aumento da pobreza e da desigualdade de renda, e outros que os diferenciais salariais são importantes determinantes desta desigualdade, ou seja, é na dinâmica do mercado de trabalho que se engendra e se perpetua parte das desigualdades econômicas e sociais brasileiras (BORGES *et al*, 2019).

Reafirmando este cenário de dinamicidade do mercado de trabalho brasileiro, o último relatório do IBGE (2018) revela que o desenho atual do setor produtivo brasileiro mostra uma concentração de ofertas de empregos no setor de serviços, seguido em importância pela indústria. Isto revela o perfil moderno e mais desenvolvido do País, principalmente quando comparado com outros países da América Latina. Tal diferenciação ocorreu efetivamente a partir do final da década de 1930 e aprofundou-se nos últimos 50 anos, quando o País sofreu um forte processo de urbanização e industrialização, alterando a população residente da área rural para as grandes cidades e metrópoles que se formaram. O setor da construção civil com número expressivo de trabalhadores também é indicador desta dinâmica progressiva (IBGE, 2018).

Nesta perspectiva, Marques (2014) afirma de que pelo fato do mercado estar cada vez mais competitivo e em constante mudança, apresenta muitas opções de carreira e funções, por isso é importante ter uma visão de tudo o que acontece ao redor e principalmente no ramo em que o profissional visa trabalhar, para conseguir construir uma carreira profissional de sucesso.

## **2.2 Os desafios dos Jovens Administradores**

O conhecimento assume um papel de destaque na formação e na atuação de diversas categorias profissionais. Importantes transformações sociais têm colocado a informação como principal recurso econômico da atualidade, diferentemente do que ocorria em períodos históricos anteriores (MACHADO, 1997; FARTES, 2008).

Nesse contexto, grande parte da sociedade vem experimentando mudanças que dão origem ao que Drucker (1993) denomina de Sociedade do Conhecimento. Neste sentido, o saber profissional fundamenta-se na capacidade de mobilizar recursos cognitivos para o enfrentamento de diversas situações do cotidiano do trabalho, os quais compreendem dimensões conceituais, procedimentais e atitudinais inerentes à profissão (ZABALA, 1997).



O acesso a dados e informações torna-se cada vez mais fácil e rápido, caracterizando o conhecimento como uma estrutura em frequente transformação, e não mais estável e imutável como se apresentava no passado (FARTES, 2008).

O conhecimento relativo às dimensões conceitual e procedimental não garantem, por si só, uma intervenção eficiente, sendo necessária a observância e a busca pelo cumprimento de normas, valores e atitudes que configuram a terceira dimensão (dimensão atitudinal). Esta constitui o saber ser, e é operacionalizada por meio de condutas e valores que caracterizem uma ação ética (TANI, 2013; FREIRE, 2002).

Essas dimensões do conhecimento fundamentam e devem guiar a preparação profissional, inclusive para a atuação no âmbito da saúde. Por outro lado, a qualidade da formação não pode limitar-se apenas a aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a conviver. Além do saber profissional, que caracteriza e delimita a intervenção, a formação deve estar diretamente relacionada ao papel social e político do trabalho (CARVALHO & CECCIM, 2006; PINA, 2008).

Pode-se perceber que a demanda por um novo modelo de formação acadêmica abrange diversas características pertinentes à atuação profissional. Assim, Silveira *et al.* (2009) afirmam que o impacto causado pelo uso de novas tecnologias nos diversos setores da atividade econômica requer profundas transformações no processo pedagógico dos cursos superiores de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas. Isto pode ser considerado como dificuldade e insegurança para os educadores e coordenadores de instituições de ensino superior, principalmente quando se trata da complexa formação de que necessita um futuro administrador para atender ao atual mercado altamente competitivo.

Neste sentido, o Censo da Educação Superior realizado anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP, 2015) revela que o curso de Administração está entre os 4 maiores cursos da graduação em número de matrículas. De acordo com Moreira *et al.* (2014), no Brasil, o ensino de Administração possui a maior demanda de alunos para o Ensino Superior e por esse motivo, muitos destes administradores se deparam com o mercado sem a formação adequada para o atendimento das exigências do mesmo.

Coelho e Nicolini (2013) enfatizam que o ensino de graduação em Administração no Brasil tem sua origem e trajetória fortemente influenciadas pela área congênere nos Estados Unidos, ligada aos convênios de cooperação técnica firmados com esse país no final da década de 40, que vai dar origem à Fundação Getúlio Vargas e conseqüentemente à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Já os programas de pós-graduação no Brasil iniciaram-se a partir da regulamentação dos



mestrados e doutorados no ano de 1965, impulsionando o surgimento de grande parte dos programas de Administração existentes atualmente (FESTINALLI, 2005).

Conforme Mach *et al.* (2013), a formação não cabe somente a universidade e seu corpo docente, mas também aos próprios alunos, a vontade e capacidade em aprender passa a ser essencial. Assim, torna-se pertinente analisar também o que os próprios futuros administradores consideram importante ao longo de sua formação. Nos estudos realizados por Mainardes e Domingues (2010), cujo objetivo era identificar a satisfação dos formandos em Administração em uma instituição de ensino superior, tais autores analisam alguns destes fatores. Segundo eles, os alunos consideram como atributos-chave para sua satisfação com o curso a imagem do mesmo e da instituição, a empregabilidade dos egressos e o atendimento das necessidades tanto dos alunos quanto do mercado.

Neste contexto, nota-se que tais mudanças interferem diretamente na preparação e atuação profissional do administrador. Moreira *et al.* (2014), afirmam que devido a competitividade, o mercado requer o perfil de um administrador com uma visão generalista de conhecimentos, que geralmente é adquirida na graduação, nas várias áreas da Administração como contabilidade, direito, economia, gestão ambiental, dentre outras. Além disso, os autores consideram que o administrador moderno deve aprimorar suas habilidades por meio de atividades variadas para que construa um perfil considerado adequado para o mercado.

Portanto, os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de graduação não são suficientes para a formação dos administradores, pelo fato de que eles devem estar sempre desenvolvendo novas habilidades e aprimorando seus conhecimentos, haja vista que as organizações buscam profissionais especializados que saibam como lidar e resolver problemas neste ambiente de trabalho dinâmico e competitivo. Nesse contexto insere-se a figura do administrador moderno que precisa aliar o conhecimento obtido na graduação ao desenvolvimento e capacitação de suas competências para suprir as necessidades das organizações (MOREIRA *et al.*, 2014).

### **2.3 O Papel Do Administrador**

Atualmente, evidencia-se um forte vínculo do ser humano com o seu trabalho e o mercado de trabalho (VIANA, 2013) já que a profissão está presente diariamente no cotidiano social. É mediante o trabalho exercido que um indivíduo tem a possibilidade de colaborar e modificar o contexto em que está inserido (LOTZ; BURDA, 2015).

Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam que as habilidades humanas devem mostrar-se mais bem desenvolvidas já que o administrador executa seu trabalho através do trabalho de



outros indivíduos e postulam nos resultados de sua que os acadêmicos e egressos entrevistados percebem a habilidade conceitual (capacidade intelectual) como a mais importante para o administrador.

O administrador desempenha seu ofício coordenando e direcionando as atividades dos colaboradores da organização, auxiliando-os a atingir os objetivos organizacionais estipulados, além de também responsabilizarem-se pela execução direta de certas tarefas (SOBRAL; PECI, 2013). Para que o administrador desempenhe suas atribuições nas funções da organização é necessário que detenha certas competências, diante deste cenário, Maximiano (2011) destaca que o desenvolvimento das competências profissionais de um indivíduo ocorre por meio da educação formal e informal, da experiência profissional e do convívio familiar e social.

Na esfera do trabalho é amplamente relatada a importância das competências e das habilidades; a habilidade é considerada um dos elementos que compõe a competência que pode ser expressa pela sigla CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (COLTRE, 2014). Neste contexto, Silva *et al.* (2018) destaca que a Administração é considerada uma Ciência Social Aplicada, ressaltando que para praticar qualquer Ciência é necessário possuir uma mentalidade científica, cujo propósito está em fundamentar os fenômenos da Organização através de uma compreensão e coordenação baseada nas razões e estudos efetivos ao invés do empirismo.

Sobral e Peci (2013) relatam que os papéis do administrador foram identificados através de uma pesquisa realizada por Mintzberg, na qual identificou dez papéis que um administrador assume nas atividades organizacionais, abrangendo-os em três categorias, nas quais: (1) Papéis Interpessoais: estão relacionados com a maneira que o administrador interagirá e influenciará outras pessoas (símbolo, líder, e elemento de ligação); (2) Papéis Informacionais: estão relacionados ao processamento de informações (monitor, disseminador e porta-voz); (3) Papéis Decisórios: relacionam-se a tomada de decisão e como o Administrador utiliza essas informações para decidir (empreendedor, solucionador de conflitos, administrador de recursos e negociador).

Ainda segundo Lacombe e Heilborn (2008), o profissional de Administração deve estar sempre em constante aprendizado e aprimoramento, pois a área da administração requer diversas habilidades, possibilitando ao administrador atuar em diversos segmentos dentro de uma empresa.

Para Coltre (2014), o maior desafio que o Administrador enfrenta é criar uma ligação dos colaboradores com a cultura, a história e a tradição da empresa, pois o maior desafio para o trabalho do administrador nas organizações, segundo estes autores, é administrar crises e



acontecimentos inesperados. Assim, esse é o maior desafio ao trabalho do administrador, visto que as organizações enfrentam vários níveis de crises todos os dias do trabalho organizacional.

Nesse contexto, é possível perceber que o profissional de administração assume na sociedade um papel muito importante, por ser responsável pelo gerenciamento das organizações. A formação deste profissional busca o dinamismo, isto se refere ao fato desta área englobar conhecimentos profissionais de Administração, Economia, Contabilidade, entre muitos outros (CFA, 2011).

#### **2.4 Competências do Administrador Perante a Revolução 4.0**

A terceira revolução industrial caracterizou-se principalmente pelo emprego de automação e de tecnologias de informação, que fomentaram o desenvolvimento de máquinas e processos, porém de forma individualizada, desintegrada do restante do sistema manufatureiro (KAGERMANN et al., 2013; GEISSBAUER, VEDSO e SCHRAUF, 2016). Atualmente a indústria passa por um período de transição, chamado quarta revolução industrial, no qual sistemas avançados de manufatura, com o incremento da conectividade entre sistemas e da capacidade de coleta e análise de dados, possibilitam a integração horizontal, entre as diferentes etapas do processo, integração vertical, entre os diferentes níveis hierárquicos, e também acompanhamento *end-to-end* de processos manufatureiros (KAGERMANN et al., 2013; SNIDERMAN et al., 2016; GEISSBAUER et al., 2016).

O conceito de Indústria 4.0 surgiu pela primeira vez em 2011, na Alemanha, em um evento de tecnologia industrial (Hannover Fair), em que foi apresentado uma nova tendência: as *smart factories* (TADEU; SANTOS, 2016).

Essa transição, denominada Indústria 4.0 não é simplesmente a conexão da manufatura com os produtos desenvolvidos, mas sim a coleta de dados, análise, e uso dessas informações para tomada de decisões e direcionamento de ações dentro dos processos. A Indústria 4.0 possui dois principais pilares, a internet das coisas (IoT), que cria redes entre os diferentes processos de manufatura e os sistemas ciberfísicos (CPS,) que digitalizam esses processos (KAGERMANN et al., 2013; SNIDERMAN et al., 2016).

A quarta revolução industrial possui um elemento característico em relação às demais revoluções já vividas. As demais revoluções industriais mudaram nossa forma de fazer as coisas nos tornando mais produtivos, mas a quarta revolução industrial nos modifica, até certo ponto, mudando nosso comportamento, nosso comportamento como consumidores; como nos comunicamos; como produzimos, não apenas em uma questão econômica, mas nas relações de sociedade (BANZATO, 2016).



No entanto a quarta revolução industrial, não dirá respeito somente às máquinas ou sistemas inteligentes e conectados, isso vai além, essas evoluções trarão benefícios e em igual medida, desafios, pois irão afetar muitas áreas como evoluções na genética, fontes de energias renováveis e outras tecnologias. Essas evoluções afetarão tanto no sentido evolutivo positivo quanto em seu lado negativo, todas as massas da sociedade. Isso quer dizer que, provavelmente os níveis de desigualdades serão tão maiores quanto aos já conhecidos. (TADEU, 2016).

Considera-se que, apesar da Indústria 4.0 ser um processo de inovação em consolidação, os avanços tecnológicos são seus principais reflexos e estão alterando substancialmente o mundo dos negócios e modo como as pessoas se relacionam (NAKAYAMA, 2017). Elevada conectividade, capacidade de processamento e comunicação autônoma entre máquinas, produtos e sistemas são conceitos e práticas que não se limitam apenas em novos modos de produção, mas também no modo de vida das pessoas.

No mundo dos negócios, as novas tecnologias irão influenciar principalmente a gestão, liderança e organização das empresas. Haverá impactos, também, na expectativa dos clientes que, nestas circunstâncias, tenderão a tornarem-se mais exigentes; na percepção do valor de novas formas de colaboração e parcerias; na transição dos modelos operacionais para modelos digitais e no aperfeiçoamento de produtos a partir dos dados, o que resulta em uma melhora da produtividade dos ativos. As empresas, portanto, precisarão buscar maior agilidade e velocidade nos processos, bem como buscar constantemente pela inovação, visto que tal processo aumentará consideravelmente a concorrência entre as organizações (SCHWAB, 2016; TADEU, 2016).

## **2.5 Competências Desejadas Pelas Organizações**

O administrador é visto como recurso fundamental para uma empresa. Tendo isso em vista, ele precisa estar sempre se aperfeiçoando para acompanhar o crescente desenvolvimento e mudanças das organizações e do mercado. Drucker (2006) afirma que o administrador é peça fundamental para qualquer empresa, principalmente em uma economia competitiva, onde o desempenho dos administradores é que vai determinar o sucesso e sobrevivência da organização.

O ramo de atuação do administrador é muito amplo, sendo assim se faz necessário em todos os tipos de organizações. Ele atua em diversas áreas como logística, financeira, recursos humanos, marketing, dentre outras, conforme demonstra o CFA (2016). Isso mostra que durante a formação do administrador, ele estuda as mais diversas áreas de atuação, o que ajudará no seu desempenho dentro de qualquer tipo de organização.



Dentro da organização, as atitudes refletem muitas questões pertinentes ao comportamento organizacional. É o componente comportamental que torna as atitudes relevantes para organizações porque, através delas, os colaboradores expõem suas considerações positivas ou negativas a respeito dos vários aspectos do ambiente organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Cada papel do administrador, segundo Daft (2010) representa as atividades que deverá encarregar-se a fim de executar as funções básicas da Administração, dessa maneira, se espera que o administrador tenha um padrão de entendimento pertinente sobre as funções que exerce dentro da unidade funcional da organização.

Berto et al. (2016) destacam que o setor administrativo tem competição e os formandos disputam vagas de emprego entre eles e com graduados de áreas diferentes que possuem especialização ou MBA em outras áreas.

Conforme Daft (2010), os administradores podem atuar tanto em Organizações privadas, cujo foco é gerar lucro, quanto em Organizações sem fins lucrativos, cujo foco é gerar algum impacto social para a população.

### **3. METODOLOGIA**

Segundo Bruyne (1991), a metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, não se reduz, portanto, a uma “metrologia” ou tecnologia da medida dos fatos científicos.

Bento (2012) considera a revisão de literatura como parte essencial do processo de investigação, envolvendo as ações de localizar, analisar, sintetizar e interpretar o tema de estudo, ou seja, é uma análise bibliográfica pormenorizada, referente aos trabalhos já publicados sobre o tema.

Esta pesquisa teve caráter bibliográfico e qualitativo, uma análise que teve como preocupação artigos relativos ao assunto em estudo foram consultados na pesquisa bibliográfica. Segundo Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. A sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações.

Ela pode ser considerada como o primeiro passo, de toda a pesquisa científica. Em seguida foi feita uma observação não participativa, onde foi levado em consideração momento



em que nós tivemos contato com o objeto de estudo de maneira visual, auditiva. Esta pesquisa procurou analisar aspectos relativos aos jovens administradores que procuram ingressar no mercado de trabalho.

Na busca dos artigos nas bases de dados escolhidas foram utilizadas as seguintes palavras-chave: mercado de trabalho, jovens administradores, tecnologias; haja vista estas abrangerem muitas generalidades acerca do tema a ser estudado, proporcionando a seleção de um quantitativo maior de artigos buscados. Caso se use uma maior diversidade de palavras-chave, o número de possibilidades se torna escasso, pois há uma grande especificidade de tema.

Diante da totalidade dos artigos encontrada nas buscas foi feita a leitura dos resumos de cada artigo e, em seguida mediante aplicação dos critérios de exclusão, foram excluídos artigos duplicados nas bases; publicados anteriormente a 2009; aqueles que tratavam de assuntos muito específicos de outras áreas; e, também aqueles que desviavam do tema desta pesquisa.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO**

De uma totalidade de 123 artigos encontrados após o uso das palavras-chave nas bases de dados, foram selecionados após leitura do resumo 10 artigos, após serem excluídos: 45 resumos por conta das duplicidades; 40 por divergirem do idioma português; e, por fim, 30 por destoarem quanto ao período de publicação proposto para esta revisão.

Um estudo realizado nos anos de 2014-2015 em uma Instituição de Ensino Superior, localizada na cidade de Oliveira-MG, avaliou o mercado de trabalho quanto à recepção de recém-formados do curso de administração. Aplicaram-se questionários a 60 concluintes, este instrumento de coleta de dados contemplava a relação entre as variáveis existentes. Buscando os propósitos estatístico e descritivo, os questionários foram analisados mensurando informações referentes à idade, gênero, ano de formação, inserção no mercado de trabalho, de qual maneira ocorreu essa inserção, além dos domínios em idiomas e informática. Ao analisar os dados coletados nesta pesquisa os autores puderam observar grandes dificuldades e obstáculos relatados pelos recém-formados, no que se refere à inserção no mercado de trabalho, isto devido à frágil formação acadêmica, pouco ou nenhum investimento em capacitação profissional, além da escassez latente em conhecimentos de informática e em línguas estrangeiras (LUIZ, RODRIGUES, RODRIGUES, 2017).

Diante de um cenário tão desafiador exposto acima, o jovem administrador deverá empreender um esforço maior no desenvolvimento de sua capacidade de comunicação e aperfeiçoamento. De acordo com o Lacerda (2015), não basta ter somente o nível superior, é



necessário se aperfeiçoar buscando sempre a especialização, cursos e ferramentas necessárias para o seu crescimento profissional, além de estar sempre atualizado com os assuntos gerais, pois o administrador enfrenta diversas situações no cotidiano e não pode estar despreparado. O curso superior não prepara o profissional para lidar com todas as situações, por isso, compete ao administrador agregar conhecimentos advindos de outras áreas para seu crescimento profissional.

Somando-se a isso, é necessário pontuar que a inserção no mercado de trabalho não depende exclusivamente da obtenção de um diploma superior ou de um excelente currículo. O profissional precisa conhecer o que o mercado de trabalho está procurando. Além de suas habilidades, é preponderante que ele ofereça algo a mais, que possa complementar a empresa, ajudando-a em seu crescimento, mostrando que sua contratação não foi só pelo seu currículo, mas por seus diferenciais competitivos, ou melhor, em função de suas habilidades (GEHRINGER, 2011).

A avaliação do perfil de jovens administradores formados no período de 2015-2017, em um centro universitário de Formigas-MG, se deu por meio da aplicação de um questionário semiestruturado com perguntas fechadas com respostas de múltiplas escolhas e que compreendia variáveis relacionadas a sexo, estado civil, faixa etária, ano da formação e também o domínio de um ou mais idiomas, sendo que neste último item apenas 1,58% dos entrevistados afirmaram dominar a língua inglesa, por exemplo (FERNANDES, 2018).

A língua acompanha a economia, a ciência, a organização da sociedade, os costumes, a política, os movimentos sociais, as revoluções, entre outros. O aprendizado do idioma inglês faz com que as pessoas se conectem com diferentes partes do mundo e que tenham acesso a uma gama maior de informações. Assim, as empresas multinacionais percebem que a falta do domínio da língua inglesa as prejudicam em diversos aspectos, por exemplo: na satisfação do cliente, que sofre por conta de problemas no atendimento ao cliente, nas centrais de chamadas telefônicas e nas relações com visitantes; equipes de projetos não conseguem cumprir prazos por conta de problemas de comunicação; aperfeiçoamentos de processos levam mais tempo; a comunicação com a sede da empresa é frustrante; melhores práticas e padrões são de difícil implementação, dentre outros problemas (DUARTE & BRAGA, 2010).

A diferenciação profissional é uma busca constante por parte dos profissionais, pois de acordo com Silvestre (2013), o mercado exige competências e aprimoramentos contínuos desses profissionais. Nesse sentido, há um estímulo crescente em relação à importância de se dominar mais de um idioma.



Já em uma pesquisa realizada com acadêmicos do último período e egressos do curso de administração de Instituições de Ensino Superior da cidade de Cachoeira do Sul/RS, observou-se que quando questionados quanto às dificuldades e aos entraves que impactam o ingresso no mercado de trabalho, os acadêmicos e egressos percebem que enfrentarão as seguintes dificuldades e/ou entraves: falta de experiência profissional (84%), competição entre candidatos (72%), exigências requisitadas pelas empresas (69%), demora de tempo para conseguir o emprego (68%) (SILVA et al, 2018).

No tocante à experiência profissional há concordância com os achados de Silva, Oliveira e Oliveira (2015), onde pontuam que “a experiência se torna um obstáculo para a inserção no mercado de trabalho, pois os candidatos que disputam vagas de emprego acabam não ingressando nesse mercado por não possuírem a experiência requisitada pelas organizações.”

E de acordo com Petrucci, Rosa e Castello (2011), as principais dificuldades enfrentadas pelo jovem administrador é a imaturidade e a falta de experiência, que acabam impedindo os recém-formados de buscarem oportunidades no mercado de trabalho, que não se mostra nada receptivo aos que ainda não tem um bom currículo ou referência de atuação.

Outro problema enfrentado pelos administradores em sua inserção no mercado de trabalho, pontuado nesta pesquisa, é a alta concorrência que existe entre os formados na área e aliado a isto, o profissional da administração precisa lidar com a concorrência de profissionais de outras áreas, como direito e contabilidade. Eles também atuam nas organizações e vem ganhando espaço em funções que supostamente seriam destinadas aos administradores (FURIATI & LUZ, 2012).

Esta elevada e voraz concorrência se deve em parte a expansão do Ensino Superior ocorrida no Brasil, principalmente na última década, e o aprofundamento das dificuldades encontradas pelos jovens egressos do ensino superior ao ingressarem no mercado de trabalho, indicam a necessidade de ampliação dos estudos acerca da inserção profissional no país. Embora tenha crescido o número de estudos com jovens trabalhadores como objeto de estudo (OLIVEIRA e HONÓRIO, 2014; AMARAL e OLIVEIRA, 2017; FRANCO, MAGALHÃES e PAIVA, 2017; PAIVA, FUJIHARA e REIS, 2017; SOUZA, HELAL e PAIVA, 2017, entre outros), ainda se mostra necessário um aprofundamento teórico sobre a inserção profissional no contexto nacional produzindo uma apropriação nacional sobre o construto, o que poderia ajudar na compreensão de especificidades socioeconômicas, históricas e culturais do país (MARTINS, SCHERDIEN, ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2019).

E, no que tange, às mudanças diretamente relacionadas à formação profissional para acompanhar os avanços da tecnologia e a inevitável alteração do *modus operandi* da



administração, um estudo desenvolvido com acadêmicos dos cursos de Administração e Comércio Exterior da UNESCO, cuja pretensão era identificar a percepção destes diante das suas competências e habilidades frente às tecnologias disponíveis, precisamente a Indústria 4.0. Revelou-se quanto ao conhecimento sobre os impactos, competências e habilidades da Indústria 4.0, que exigem competências e habilidades requeridas aos acadêmicos, os mesmos possuem em parte cada característica descrita, ou seja, necessitando de desenvolvimento e aprimoramento das mesmas. Já em relação a criação de nova demanda por profissionais, os entrevistados concordam parcialmente, ou seja, nem todos concordam com o fato de que a Indústria 4.0 criará um novo mercado de trabalho, necessitando de novos profissionais hoje não existentes (LEOPOLDO, 2018).

Reforçando que a quarta revolução industrial exigirá muito mais conhecimento do que já era exigido pelas revoluções anteriores. Nesta nova fase, habilidades com sistemas, softwares e de lidar com o ser humano serão fortemente procuradas. Para isso, novos métodos de capacitação deverão ser desenvolvidos para que o mercado possua profissionais qualificados e preparados para esta nova jornada de trabalho (AIRES; KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2017).

Atualmente, enfrentamos uma grande diversidade de desafios fascinantes; entre eles, o mais intenso e importante é o entendimento e a modelagem da nova revolução tecnológica, a qual implica em nada menos que a transformação de toda a humanidade. Estamos no início de uma revolução que alterará profundamente a forma que vivemos, trabalhamos e nos relacionamos (SCHWAB, 2016).

E este cenário atual torna muito mais preocupante o quão é perceptível que, há pouco conhecimento sobre a Indústria 4.0 disseminado entre os acadêmicos dos cursos de Administração e Comércio Exterior, e isto precisa ser revertido, pois os mesmos serão os profissionais do futuro, e como precursores da nova revolução, precisam estar capacitados e aptos (LEOPOLDO, 2018).

Desse modo, o novo contexto da Quarta Revolução Industrial já exige novas estratégias, pedagogias e recursos para a formação acadêmica discente. Contudo, segundo Schwab (2016), autor do livro *A Quarta Revolução Industrial*, escrito para o encontro de 2016 do Fórum Econômico Mundial, perante aos novos desafios, como desemprego, instabilidade e maior rotatividade nos empregos, desaparecimento e surgimento de novas profissões, as instituições responsáveis pela formação dos jovens administradores apresentam-se ainda com iniciativas incrementais e conservadoras e as inovações que se estabelecem de maneira irreversível exigem



novos conhecimentos, competências e habilidades de resolução de problemas complexos, habilidades sociais e criativas.



## 5. CONCLUSÃO

Este estudo descritivo qualitativo compilou os resultados das últimas pesquisas que abordavam as transformações do mercado de trabalho atual e as competências exigidas dos jovens administradores, muitos autores trazidos nesta revisão revelaram um cenário bastante preocupante neste quesito. Sendo que as competências exigidas são necessárias para estabelecer uma carreira sólida e permanente, outrossim tendo também a oportunidade de mostrar aos empregadores o quanto os novos modelos desenvolvidos na área da administração são necessários ao crescimento da empresa e ao aumento nos lucros.

No entanto, para se alcançar a primazia nas atividades laborais é necessário investir em capacitações, cursos relacionados a área de atuação, cursos de idiomas, conhecimento de novas ferramentas digitais de divulgação, incorporação de tecnologias que otimizem os serviços relacionados ao ramo da empresa; além é claro de priorizar o estabelecimento de relações com parceiros, buscando se firmar no mercado, fidelizando clientes e reinventando parcerias duradouras e lucrativas.



## REFERÊNCIAS

- AIRES, R. W. do A.; KEMPNER-MOREIRA, F.; FREIRE, P. de S. **Indústria 4.0: competências requeridas aos profissionais da Quarta Revolução Industrial**. In: Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, 7., 2017, Foz do Iguaçu. Anais eletrônicos. Paraná: 2017.
- ALMEIDA, M. M. de. A escassez de líderes no mercado de trabalho: o papel do professor universitário na formação deste profissional pode colaborar para a mudança do cenário atual. **Gestão & Sociedade: Revista de Pós-Graduação da Uniubeu**, v. 1, n. 1, 2012.
- AMARAL, R. C. G.; OLIVEIRA, L. B. Os desafios da primeira gestão: uma pesquisa com jovens gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 3, p. 373-392, 2017.
- BANZATO, Eduardo. Indústria 4.0: Com a IoT (“Internet of Things”) se consolida mais uma nova revolução industrial, que demanda tecnologia e mudança no modelo de negócio. **Consultoria – Revista Logística**, São Paulo: IMAM, 2016.
- BENTO, A. Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas. **Revista JA (Associação Acadêmica da Universidade da Madeira)**, n. 65, p. 42-44, 2012.
- BERTO, C.A.F., *et al.* A Inserção do Administrador no Mercado de Trabalho de Barra do Garças-MT. **Revista Eletrônica Interdisciplinar**, v. 1, n. 15, p. 131/38, 2016. Disponível em: < <http://revista.univar.edu.br/index.php/interdisciplinar/issue/view/20>>. Acesso em: 11 jul.2019.
- CARVALHO, Y.M.; CECCIM, R.B. **Formação e educação em saúde: aprendizados com a saúde coletiva**. In: CAMPOS, G.W.S.; MINAYO, M.C.S.; AKERMAN, M.; DRUMOND JÚNIOR, M.; CARVALHO, Y.M. e organizadores. Tratado de saúde coletiva. São Paulo: Hucitec; p. 149-82, 2006.
- CFA. Conselho Federal de Administração. **Administração**. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/administracao>> Acesso em 28 ago de 2019.
- COELHO, F. S. de; NICOLINI, A. M. Do auge à retração: análise de um dos estágios de construção do ensino de administração pública no Brasil (1966-1982). **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 66, p. 403-422, 2013.
- COLTRE, S.M. **Fundamentos de Administração: Um Olhar Transversal**. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- DAFT, R.L. **Administração**. Traduzido por Harue Ohara Avritcher. São Paulo: Cengage Learning, 2010. Tradução de: New era of management.
- DRUCKER, P.F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira; 1993.
- DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: O homem, a Administração e a sociedade**. 7 Ed. São Paulo: Nobel, 2006.
- DUARTE, E.A.; BRAGA, R.M.O. O PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO E O DOMÍNIO DA LÍNGUA INGLESA. **R. Eletr. Bibliotecon**. 2010, v. 15, n. 30, p.105-122.



- FARTES, V.L.B. Formação profissional, profissões e crise das identidades na sociedade do conhecimento. **Cad Pesqui.** set-dez;38(135):583-5; 2008.
- FERNANDES, Flávia Moura. **ADMINISTRADORES DO FUTURO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS OPORTUNIDADES E DESAFIOS NO MERCADO DE TRABALHO.** 2018. 48 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Universitário de Formiga-UNIFOR, Formiga, 2018.
- FESTINALLI, R. C. A formação de mestres em administração: por onde caminhamos? **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 35, 2005.
- FRANCO, D. S. MAGALHÃES, A. F.; PAIVA, K. C. M. Ações do imaginário organizacional moderno na subjetividade de jovens aprendizes do setor bancário. **Competência – Revista da Educação Superior do Senac-RS**, v. 10, n. 1, p. 11-30, 2017.
- FREIRE, E.S.; VERENGUER, R.C.G.; REIS, M.C.C. Educação física: pensando a profissão e a preparação profissional. **Rev Mackenzie Educ Fis Esporte**.1(1):39-46; 2002.
- FURIATI, A.E.; LUZ, T.R. Da. **O perfil gerencial e o papel do administrador sob o ponto de vista das organizações.** FINP-FACIAC/UGMG, 2012.
- GALLEGO, L. V.; YÁNIZ, C.; MORO, A. Competences for Employment: Training and the Labour Market. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 139, p. 373-379, 2014.
- GEISSBAUER, R.; VEDSO, J.; SCHRAUF, S. **Indústria 4.0: Digitização como vantagem competitiva no Brasil.** Pricewaterhouse Coopers Brasil Ltda., 2016.
- GEHRINGER, M. Os jovens no mercado de trabalho: Ninguém entra numa empresa para ser entendido, e sim para entendê-la!. 2011. 6º Encontro Catarinense do Terceiro Setor (evento promovido pela FUCAS, em Florianópolis). Disponível em: <<https://administracaoshow.wordpress.com/tag/os-jovens-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 20 set 2019.
- GOMES, C.E.; LIMA, R.L.; CUNHA, M.S.C.; MASCONCELOS, R.V. Transições no mercado de trabalho brasileiro e os efeitos imediatos da crise econômica dos anos 2010. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 2 (66), p.,481-511, mai-ago, 2019.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. **Resumo Técnico: censo da educação superior de 2011 e 2012.** Brasília/DF: [s.n.]. Disponível em:<[http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2009/resumo\\_tecnico2011.pdf](http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2009/resumo_tecnico2011.pdf)>. Acesso em: 21 de junho de 2015.
- KAGERMANN, H. et al. Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0: Securing the future of German manufacturing industry; final report of the Industrie 4.0 Working Group. Forschungsunion, 2013.
- LACERDA, E. A necessária atualização do conhecimento: Para você, qual a importância de estar atualizado profissionalmente?. 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/a-necessaria-atualizacao-do-conhecimento/99919/>>. Acesso em: 06 out 2019.



LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L.J. **Administração: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEOPOLDO, André Luís Silvério. **Competências e habilidades perante a Indústria 4.0: um estudo junto aos cursos de Administração e Comércio Exterior da UNESC**. 2018. 63 páginas. Monografia do curso de Administração – Linha de formação específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

LOTZ, E.G.; BURDA, J.A. Recrutamento e Seleção de Talentos. **Curitiba: InterSaberes**, 2015.

LUIZ, C.E.E.; RODRIGUES, D.P.; RODRIGUES, V.D. O perfil do jovem administrador no mercado de trabalho: uma análise exploratória em Oliveira-MG. **Revista Eletrônica FEOL – REFEOL**. 2017, v.1, n.1.

MACH, J.; BOHACKOVA, I.; SELBY, R. Knowledge or degree? – Insight of the Czech Republic. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 116, p. 3135-3141, 2013.

MACHADO, N.J. **Cidadania e educação**. 4. ed. São Paulo: Escrituras. O futuro do trabalho e a educação; p. 9-28. (Coleção Ensaio Transversais); 1997.

MAINARDES, E. W.; DOMINGUES, M. J. Satisfação de estudantes formandos em administração de Joinville/SC com o seu curso e com sua instituição de ensino superior: aspectos relacionados ao mercado de trabalho. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa-RECADM**, v. 9, n. 1, p. 49-61, 2010.

MARQUES, J. R. Conceito de carreira profissional. IBC, Instituto Brasileiro de Coaching, [s.l.], [s.d.]. Disponível em :<<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching-carreira/conceito-de-carreira-profissional/>> acesso em 19 ago. 2019.

MARTINS, B.V.; SCHERDIEN, C., ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Estrutura de classe e mobilidade social no processo de inserção profissional de jovens no Brasil: reflexões e agenda de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR**, v. 17, nº 3, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2019.

MAXIMIANO, A.C. A. **Introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOCANU, C.; ZAMFIR, A. M.; PIRCIOG, S. Matching Curricula with Labour Market Needs for Higher Education: State of Art, Obstacles and Facilitating Factors. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 149, p. 602-606, 2014.

MOREIRA, F. M.; QUEIROZ, T. R.; MACINI, N.; CAMPEÃO, G. H. Os alunos de administração estão em sintonia com o mercado de trabalho? **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, 19(1), 61-88, 2014.

NAKAYAMA, R. S. **Oportunidades de atuação na cadeia de fornecimento de sistemas de automação para a Indústria 4.0 no Brasil**. Tese de Doutorado – Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, SP, Brasil; (2017).



- OLIVEIRA, L. B.; HONÓRIO, S. R. F. S. Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico. **Revista de Administração**, v. 49, p. 714-730, 2014.
- OLIVEIRA, S. Rocha de; PICCININI, V.C. Uma Análise sobre a Inserção Profissional de Estudantes de Administração no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 44-75, mar./abr. 2012.
- PAIVA, K. C. M.; FUJIHARA, R. K.; REIS, J. F. Valores organizacionais, valores do trabalho e atitudes retaliatórias: um estudo com jovens aprendizes em uma empresa pública. **Teoria e Prática em Administração**, v. 7, n. 1, p. 54-78, 2017.
- PELLICER, A. M.; BOTÍA, A. L; PALMA, M. B. G. Career Guidance in Universities as a Tool for the Improvement of Employability. The Case of the University of Murcia. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 139, p. 56-64, 2014.
- PETRUCCI, A. P.; ROSA, C. G.; GOMES, R. C.; CASTELLO, T. A. M. **Empregabilidade para recém-formados em Administração: Expectativa x Oportunidades**. Trabalho de conclusão de curso. Bacharelado em Administração. UNAR – Centro Universitário de Araras Dr. Edmundo Ulson, 2011
- PINA, L.D. Atividade física e saúde: uma experiência pedagógica orientada pela pedagogia histórico crítica. **Motrivivencia**. jun;20(30):158-68; 2008.
- SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 159 p; 2016.
- SNIDERMAN, B.; MAHTO, M.; COTTELEER, M. J. Industry 4.0 and manufacturing ecosystems: Exploring the world of connected enterprises. Deloitte Consulting, 2016.
- SOARES, A. P. Satisfação com a formação superior e transição do ensino superior para o mercado de trabalho: percepções de estudantes de psicologia da região do grande Porto. Tese de Doutorado. **Universidade do Porto**, 2014.
- SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- SOUZA, M. B. C. A.; HELAL, D. H.; PAIVA, K. C. M. Burnout e jovens trabalhadores. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, v. 25, n. 4, p. 751-763, 2017.
- SILVA, M.D.; COLOMBELLI, G.L.; PORTO, A.; LORENZI, DAVID. **Revista ENIAC Pesquisa**, Guarulhos (SP), V.7, n.2, jul.- dez. 2018.
- SILVEIRA, D. S.; LOIOLA, E. M.; FERREIRA, S, BACELLAR. Uma metodologia de ensino de lógica aplicada em cursos de ciências humanas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 2, p. 164-180, 2009.
- SILVESTRE, J. C. As oportunidades e ameaças do administrador: Com tantos administradores se formando no Brasil, como poderemos destacar no mercado de trabalho? 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/as-oportunidades-e-ameacas-do-administrador/74307/>>. Acesso em: 27 set 2019.



SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2016.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall,. Tradução de: Organizational behavior; 2010.

TADEU.F.B.; SANTOS, E.S. O que seria a Indústria 4.0? Fundação Dom Cabral. Alphaville, p. 4. 2016. Disponível em: <[https://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/nucleos/Documents/inovacao/digitalizacao/boetim\\_digitalizacao\\_fevereiro2016.pdf](https://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/nucleos/Documents/inovacao/digitalizacao/boetim_digitalizacao_fevereiro2016.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2019.

TANI, G. Professional preparatio in physical education: changing labor Market and competence. **Motriz Rev Educ Fis**. Jul-Sep;19(3):552-7; 2013.

VIANA, J.J.S. Percepção dos Egressos sobre o Curso de Administração de uma IPES. **Revista Organização Sistêmica**, v. 4, n. 2, p. 89-110, jul./dez. 2013.

ZABALA, A. **Aprendizaje significativo: el profesor como movilizador de las competencias de sus alumnos**. In: Anais do 6º Seminário de Educação e Sociedade; São Paulo. São Paulo: Grupo Associação de Escolas Particulares, p. 1-39.; 1997.