

**Universidade Federal de Uberlândia**  
**Faculdade de Gestão e Negócios**  
**Curso de Graduação em Administração**

**COMO AS VIVÊNCIAS NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO CONTRIBUÍRAM  
PARA MINHA FORMAÇÃO COMO ESPECIALISTA EM GESTÃO DE PESSOAS:  
UMA NARRATIVA AUTOBIOGRÁFICA**

**Fernando Aparecido dos Santos**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao  
Curso de Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Uberlândia, como  
requisito parcial para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Henrique  
Geraldo Rodrigues

**Uberlândia – MG**  
**2024**

# **COMO AS MINHAS VIVÊNCIAS NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO CONTRIBUÍRAM PARA MINHA FORMAÇÃO COMO ESPECIALISTA EM GESTÃO DE PESSOAS: UMA NARRATIVA AUTOBIOGRÁFICA**

**Aluno:** Fernando Aparecido dos Santos  
**Orientação:** Prof. Henrique Geraldo Rodrigues

## **Resumo**

O propósito deste estudo é investigar como as experiências de aprendizagem vivenciadas pelo autor durante o curso de Administração na Universidade Federal de Uberlândia (UFU) influenciaram a construção de uma carreira voltada como especialista em gestão de pessoas. O foco recai sobre a importância das experiências individuais na formação do autor, visando também oferecer insights para a melhoria na aplicação pessoal de ferramentas e métodos abarcados pela GP. A pesquisa é de natureza qualitativa e adota uma abordagem narrativa autobiográfica, derivada do método da pesquisa narrativa. A análise dos resultados revela que a narrativa autobiográfica destaca como as experiências de aprendizagem, tanto dentro do ambiente acadêmico como no âmbito profissional, contribuíram para a aquisição de conhecimentos técnicos e comportamentais, impulsionando o desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes do autor. Essas experiências também evidenciam o impacto das contingências das organizações, as teorias e tecnologias nas suas perspectivas de carreira. Além disso, destaca-se a integração eficaz das disciplinas do curso de Administração com as competências do perfil do discente, especialmente à extensa área de gestão de pessoas. Em suma, essa abordagem proporcionou valiosas contribuições para compreender a jornada do autor ao longo dos anos acadêmicos, enriquecendo o processo criativo da pesquisa de modo a refletir no seu sucesso profissional.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas; carreira; narrativa autobiográfica; Administração de Recursos Humanos.

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me sustentado em todos os momentos dessa jornada acadêmica.

À minha mãe, Aparecida, que em nenhum momento deixou de me incentivar a estudar; ao meu pai, Manoel, e aos meus irmãos, em especial à Cristina, que sempre foi uma fonte de incentivo e inspiração.

Aos professores e colegas do curso, que contribuíram com conhecimentos, experiências e trocas enriquecedoras ao longo da graduação.

Agradeço em especial ao meu orientador Henrique, pela orientação, dedicação e confiança depositada em mim durante a elaboração deste trabalho.

Aos amigos Mayk, Poliana, Matheus e Leandro que caminharam comigo em parte dessa jornada, oferecendo palavras de encorajamento e suporte emocional quando mais precisei.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte desta conquista, meu sincero muito obrigado.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas (GP) passou por diversas fases de evolução. No início do século XX sua preocupação primeiramente era com os custos, ou seja, os trabalhadores eram vistos com enfoque contábil. Dos anos 1930 em diante foi perpassando entre a fase legal, que foi marcada pelo surgimento das leis trabalhistas, até o foco no longo prazo, onde a administração de recursos humanos (ARH) consolidou-se como área estratégica nas organizações criando assim cargos de diretoria de recursos humanos (RH) (Marras, 2011).

No final do século XX, consolida-se então a noção de gestão de pessoas, que buscou substituir a expressão ARH. Não só pela mudança de termos, mas também de como as pessoas passaram a ser percebidas dentro das empresas, sendo reconhecidas como elementos-chave para o alcance de objetivos organizacionais (Gil, 2016).

O curso de Administração tem como um de seus principais objetivos a formação de profissionais capacitados para a gestão de pessoas, reconhecendo o capital humano como elemento estratégico para o sucesso organizacional. No entanto, questiona-se a efetividade dessa formação diante das rápidas transformações no mercado de trabalho e nas relações laborais. Discute-se se as experiências pedagógicas oferecidas aos discentes realmente desenvolvem, de maneira integrada, as competências necessárias para uma atuação crítica e qualificada nessa área. Essa reflexão ganha relevância diante da complexidade inerente à função do gestor de pessoas, que demanda não apenas conhecimentos técnicos, mas também habilidades interpessoais, visão sistêmica e sensibilidade às dinâmicas organizacionais e sociais contemporâneas.

Por meio de uma narrativa autobiográfica, nesse estudo, objetivou-se analisar a influência das experiências vivenciadas ao longo do curso de Administração para a formação, do próprio autor, como um especialista em Gestão de Pessoas. A pesquisa se propõe a explorar como a experiência das diversas atividades de aprendizagem estabelecidas pelo curso, bem como as interações com professores, colegas e atividades práticas contribuíram para o desenvolvimento de habilidades essenciais para a área. Dessa forma, ao compreender como essas vivências moldaram minha trajetória profissional, é possível evidenciar a relevância da formação acadêmica na construção de competências valorizadas na gestão de pessoas (Fischer et al., 2018).

Passeggi, Nascimento e Oliveira (2016) veem as narrativas autobiográficas como importantes ferramentas metodológicas centrais no âmbito da pesquisa qualitativa em educação. Em seu estudo, situam-se na perspectiva da Pesquisa (Auto)biográfica e da

Psicologia Cultural, destacando como essas narrativas permitem explorar os sentidos construídos por crianças e professores sobre suas experiências educacionais. O uso de narrativas autobiográficas, sejam elas orais, escritas ou imagéticas, é fundamental para respeitar a singularidade e a voz dos participantes, promovendo uma reflexão profunda sobre suas vivências.

A relevância de metodologias interativas, como as rodas de conversa com crianças e as entrevistas narrativas com professores, reside no fato de que elas não apenas coletam dados, mas também contribuem para o empoderamento e a formação dos sujeitos envolvidos. Essa abordagem metodológica não apenas enriquece a pesquisa qualitativa, mas também reforça o reconhecimento dos participantes como sujeitos de direitos, capazes de narrar e refletir sobre suas próprias experiências, contribuindo, assim, para avanços teóricos e metodológicos no campo da educação em administração.

A motivação e a relevância desta pesquisa residem, primeiramente, na oportunidade de refletir sobre minhas experiências pessoais ao longo do curso de Administração e como essas vivências contribuíram para minha formação como especialista em Gestão de Pessoas. Além disso, busca-se fornecer suporte a educadores e estudantes na identificação de oportunidades para aprimorar os métodos de ensino, auxiliando na construção de uma formação mais alinhada às demandas da área e no desenvolvimento de competências essenciais para a atuação profissional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, será abordado a evolução do ensino de Administração no Brasil, com foco na formação superior e na aprendizagem profissional. Será abordado a trajetória do ensino de Administração dentro das primeiras Instituições de Ensino Superior (IES) e suas diretrizes para a organização, avaliação e desenvolvimento do curso. Em seguida, será feito uma breve discussão do tema gestão de pessoas (GP) na formação desse profissional.

### 2.1 O curso de graduação em Administração, no Brasil

Desde o início do século passado, o ensino em administração foi impulsionado pelas contribuições de Frederick Taylor e Henri Fayol, na abordagem clássica, quando os paradigmas científicos da engenharia são diretamente importados para as práticas gerenciais,

com a aplicação de conhecimento ao trabalho, levando a um aumento explosivo da produtividade, essa abordagem foi difundida de modo que os alunos pudessem adotá-la nos âmbitos social e individual das organizações em que atuavam, ao passo que, no Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), baseava-se na premissa de racionalizar o serviço público. Dessa forma, essas tecnologias estrangeiras posteriormente passaram a ser adotadas pelo Brasil (Leal, 2022). A formação superior em Administração no país teve seus primeiros cursos em meados do século XX, em resposta à demanda por capacitação de profissionais para o mercado e instituições públicas. A regulamentação da profissão de administrador ocorreu mais tarde, no final dos anos 1960, com a estipulação de um currículo mínimo para as instituições de ensino superior deste curso. (Nicolini, 2003; Bertero 2006).

Para garantir a qualidade e a coerência nas práticas do ensino superior no Brasil, por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/1996, foi estabelecido que as IES elaborassem as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o cumprimento da organização, desenvolvimento e na avaliação dos cursos (Brasil, 1996).

Dentro desse contexto, a Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021, estabelece diretrizes para o curso de graduação em Administração, com o objetivo de assegurar o desenvolvimento de competências essenciais ao perfil do administrador. Entre essas competências, destacam-se a capacidade de integrar conhecimentos fundamentais à área, abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica, bem como analisar e resolver problemas de maneira eficaz. Tais competências visam preparar os graduandos para enfrentar os desafios dinâmicos e complexos do mercado, alinhando a formação acadêmica às demandas contemporâneas da profissão (Brasil, 2021).

A Resolução também destaca a importância da aplicação de técnicas analíticas e quantitativas, do uso adequado de tecnologias e do desenvolvimento do pensamento computacional. Adicionalmente, são enfatizadas competências como a comunicação eficaz, a gestão de recursos, a capacidade de aprendizagem autônoma e o fortalecimento de relacionamentos interpessoais. Essas habilidades buscam preparar os graduandos para atuar de forma estratégica e colaborativa em ambientes profissionais cada vez mais dinâmicos e interconectados (Brasil, 2021).

Além da integração entre as várias competências requeridas no currículo mínimo, as DCN orientam aos cursos de graduação a enfatizarem, tanto para as IES quanto para os discentes, que tanto as competências específicas quanto as gerais podem ser aprimoradas por meio da prática de habilidades em ambientes similares à futura realidade de atuação dos profissionais em administração. No contexto de organização, para seu devido cumprimento, as

DCN enfatizam a importância das IES formulem um projeto pedagógico do curso (PPC) (Brasil, 2021).

O projeto pedagógico de curso (PPC) é um documento oficial que descreve como deverão ser os objetivos, as metodologias, avaliações, perfis dos discentes e a organização didático-pedagógica de um curso de graduação. Sendo assim, tal projeto serve de referencial para o desenvolvimento de avaliações posteriores de um curso de administração. Além disso, é necessário cumprir os critérios estabelecidos pela Resolução MEC 07/2018, que define as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira, e assim, oferecer um projeto educacional que busca ofertar aos alunos uma formação ampla, humanista e com enfoque na resolução de problemas.

Com o propósito de apoio ao trabalho aqui descrito é importante pautar como referência o projeto pedagógico do curso de Administração ofertado pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU), no qual o autor está concluindo a sua graduação. Este que tem em sua composição princípios e fundamentos importantes para o desenvolvimento dos egressos da UFU, dentre eles: a qualidade do ensino, a interação social, os pilares do ensino, pesquisa e extensão – além de flexibilidade curricular, ética e avaliação dos egressos. Além disso, no decorrer do documento, destaca-se o perfil e as condições necessárias para que o discente seja capaz de identificar problemas para equacionar soluções, capacidade de aplicar conhecimentos do dia a dia ao ambiente profissional, demonstrar iniciativa, criatividade e determinação, comunicar-se efetivamente, liderar pessoas e gerenciar projetos de forma eficiente, além de ter a visão de futuro [UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU), 2021].

Dentro do contexto de gestão, o PPC do curso de administração (UFU, 2021) contempla métodos e estratégias particulares que estão em sintonia com o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes essenciais para que os estudantes atuem, no futuro, como administradores de pessoas. Pela análise do PPC (UFU, 2021), se identificam diversos elementos referentes à área de gestão de pessoas, como conteúdo de formação dos estudantes. São destacadas características essenciais para a gestão de pessoas, como a aquisição, pelos graduandos, de habilidades de comunicação eficaz, mentalidade de pensamento horizontal que favorece a interligação de situações práticas e a interação com indivíduos de diferentes áreas dentro das organizações, além de flexibilidade em ambientes colaborativos.

Essas características são fundamentais porque permitem que gestores estejam preparados para lidar com mudanças constantes e adaptem-se a tarefas não rotineiras, promovendo relações solidárias, cooperativas e coletivas. É prevista, também, a aquisição da competência para o entendimento da cultura e identidade organizacional, a qual contribui para

o desenvolvimento de gestores capazes de lidar com a diversidade. Essas competências são intrínsecas aos papéis desempenhados na gestão de pessoas, que incluem liderar equipes, promover integração e engajar colaboradores (Dutra, Dutra e Dutra, 2017), que destaca a relevância de tais habilidades para o alcance de objetivos organizacionais e para a formação de ambientes de trabalho saudáveis e inclusivos. Tais elementos demonstram como a formação em administração busca preparar profissionais capacitados em gerir de pessoas de forma inovadora, adaptável e inclusiva (UFU, 2021).

Boaventura et al. (2018), destacam que a formação dos administradores no Brasil ainda é fortemente influenciada por um modelo pedagógico que prioriza a reprodução técnica e instrumental, em detrimento do desenvolvimento de habilidades criativas e críticas. Essa abordagem limita a capacidade dos gestores de atuar de forma estratégica e inovadora na gestão de pessoas, uma vez que a formação atual não enfatiza suficientemente a integração entre teoria e prática, nem a adaptação às realidades socioeconômicas locais. Os papéis e atribuições dos gestores de pessoas incluem a promoção de um ambiente organizacional que incentive a colaboração, a inovação e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. No entanto, para exercer essas funções de maneira eficaz, os gestores precisam de competências como liderança, comunicação eficaz, resolução de conflitos e capacidade de motivar equipes, habilidades que muitas vezes não são suficientemente desenvolvidas nos cursos de Administração brasileiros. A comparação com o modelo norte-americano revela que as escolas brasileiras ainda estão distantes de uma formação que integre de forma equilibrada o conhecimento teórico e prático, essencial para a gestão de pessoas em um contexto organizacional cada vez mais complexo e globalizado.

Os papéis e atribuições dos gestores de pessoas incluem a promoção de um ambiente que incentive a aprendizagem significativa, a criatividade, a inovação e a capacidade de resolver problemas, competências essenciais para o sucesso profissional. A formação por competências exige que os gestores de pessoas atuem como facilitadores do processo de aprendizagem, promovendo a integração entre teoria e prática, e incentivando o desenvolvimento de habilidades interpessoais, como comunicação, negociação e relacionamento interpessoal (Ching; Silva; Trentin, 2014). Além disso, os gestores devem estar preparados para avaliar o desempenho dos alunos de forma contínua, utilizando métodos que valorizem a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos. A experiência relatada no trabalho de Ching et al. (2014) demonstra que a adoção de um modelo pedagógico baseado em competências requer uma mudança de mentalidade tanto dos docentes quanto dos discentes, além de um alinhamento

institucional para garantir que as competências desenvolvidas atendam às necessidades do mercado de trabalho.

Os cursos de Administração têm enfrentado desafios relacionados à qualidade do ensino, com uma formação muitas vezes distante das demandas reais do mercado de trabalho. Os gestores de pessoas, nesse cenário, necessitam adquirir a capacidade de promover a integração entre teoria e prática, desenvolvendo competências como liderança, comunicação, visão sistêmica e capacidade de resolver problemas. No entanto, a falta de preparação prática e a ênfase excessiva em conteúdos teóricos têm limitado a eficácia desses profissionais. Além disso, os gestores de pessoas precisam lidar com questões éticas e de responsabilidade social, competências que ainda são pouco exploradas nos currículos dos cursos de Administração. A formação por competências, portanto, exige uma mudança de paradigma no ensino, com maior foco na aplicação prática dos conhecimentos e no desenvolvimento de habilidades interpessoais e gerenciais, essenciais para a atuação eficaz dos gestores de pessoas no ambiente organizacional (Lourenço; Castro, 2015).

Ressalta-se que, dentro dos conteúdos da formação profissional descrita no documento (DCN), o discente terá como organização curricular conteúdos distribuídos entre formação básica, profissional, estudos quantitativos e suas tecnologias e a formação complementar. Dentro desse contexto, os alunos que visam especializar-se em Gestão de Pessoas notam que tanto o PPC quanto as DCN são destacados a importância do aprofundamento na área. No entanto, dá-se ênfase na promoção do conhecimento em disciplinas de conhecimentos gerais como ponto de partida para posterior aprofundamento no campo da GP durante o processo formativo.

## **2.2 As contribuições dos cursos de Administração para a formação de gestores: resultados de estudos sobre o tema**

Os cursos de administração têm significativa responsabilidade na formação de profissionais capacitados para atuar em diversas áreas de gestão; para isso, a formação no curso não se resume apenas em medir empregabilidade, colocação no mercado ou qualquer outra base quantitativa de informações dos formandos. Percebe-se que, no campo da administração, além de outros fatores, há uma grande preocupação em como será o desenvolvimento de competências deste profissional. No que se refere à formação do administrador, esses debates adquirem ainda mais relevância, considerando a fragmentação (entendida como a divisão excessiva do conhecimento em disciplinas isoladas) do ensino diante das transformações

socioeconômicas recentes (Paiva, Esther, & Melo, 2004). Neste contexto, verifica-se a necessidade de identificação de competências gerais e específicas para a formação integral de gestores.

O desenvolvimento de habilidades gerenciais, como a capacidade de tomada de decisão, planejamento estratégico, liderança e gestão de recursos humanos, que são cruciais para o sucesso em ambientes organizacionais complexos e dinâmicos. Além disso, a formação em Administração busca integrar aspectos técnicos e comportamentais, preparando os futuros gestores para enfrentar desafios contemporâneos, como a globalização, a sustentabilidade e a transformação digital (Paiva, Esther, & Melo, 2004). A estrutura curricular desses cursos, muitas vezes, inclui disciplinas que abordam desde fundamentos econômicos e financeiros até temas emergentes, como inovação e empreendedorismo, contribuindo para a formação de profissionais versáteis e adaptáveis. Dessa forma, os cursos de Administração não apenas capacitam tecnicamente, mas também estimulam o desenvolvimento de uma visão crítica e estratégica, essencial para a atuação eficaz no mercado de trabalho. Neste sentido, o curso de administração contribui de forma empírica onde:

[...] tais resultados disponibilizam subsídios para a discussão de aspectos relativos à formação dos administradores em cursos de graduação. Fornecem, portanto, informações que auxiliam no processo avaliativo dos cursos de graduação, que se constituem em uma obrigatoriedade para as instituições de ensino superior. Como contribuição teórica, a replicação do modelo de Cheetham e Chivers mostrou a adequação das dimensões propostas originalmente com aquelas encontradas na presente pesquisa. Assim, as competências encontradas parecem ser significantes em diferentes contextos educacionais, apesar da amostra utilizada não ter sido de caráter probabilístico.

Para Nunes & Siqueira (2012) a gestão de pessoas no contexto da formação por competências no ensino superior envolve a necessidade de uma mudança cultural nas instituições de ensino, com foco no desenvolvimento de profissionais dinâmicos e adaptáveis, capazes de acompanhar as rápidas transformações do mercado de trabalho. A formação por competências requer não apenas a transmissão de conhecimentos, mas também o desenvolvimento de habilidades, atitudes e valores, o que implica uma reconfiguração do processo de ensino-aprendizagem. Essa abordagem demanda que os docentes atuem como mediadores da aprendizagem, promovendo a contextualização dos conteúdos e a integração entre teoria e prática, além de estimular a autonomia e a participação ativa dos alunos.

No entanto, a implementação efetiva dessa proposta enfrenta desafios, como a falta de capacitação dos professores, a ausência de formalização no planejamento das disciplinas em relação às competências a serem desenvolvidas e condições adversas de trabalho, como o

excesso de alunos em sala de aula e a falta de tempo para pesquisa. Portanto, a gestão de pessoas nesse contexto requer suporte institucional para promover mudanças no processo de ensino-aprendizagem, incluindo a sensibilização dos professores e a discussão aprofundada sobre o significado e a aplicação da formação por competências (Nunes & Siqueira, 2012). É visível também que o papel do aluno é primordial e fundamental para a formação desses profissionais, onde existem habilidades a serem desenvolvidas pelo aluno:

[...] reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo de trabalho, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos; refletir e atuar criticamente sobre a esfera dos grupos, organizações e instituições; ter visão humanística e global; atuar de forma empreendedora; promover o desenvolvimento humano visando à melhoria de vida nas organizações; demonstrar visão sistêmica, estratégica e integrada; ter flexibilidade e adaptabilidade na resolução de problemas e desafios organizacionais; selecionar estratégias adequadas; planejar, organizar, gerenciar seu tempo; ter postura ética e abertura às mudanças; manter-se em constante aperfeiçoamento profissional; coordenar e atuar em equipes multidisciplinares; gerenciar dados e informações; utilizar raciocínio lógico, crítico e analítico com valores e fórmulas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho configura-se como uma pesquisa qualitativa de caráter autobiográfico, que busca compreender como minhas experiências acadêmicas no curso de Administração moldaram minha trajetória profissional na área de Gestão de Pessoas. Fundamentado na abordagem qualitativa (Araújo; Oliveira, 1997), este estudo valoriza a riqueza das informações subjetivas e do processo de reflexão sobre minha própria formação, indo além da simples descrição factual para alcançar uma compreensão profunda dos fenômenos vivenciados.

Adotou-se como metodologia a pesquisa narrativa autobiográfica, onde se assume simultaneamente os papéis de pesquisador e sujeito da investigação (Trahar, 2009). Essa abordagem me permite revisitar criticamente minhas experiências de aprendizagem, examinando como elas se conectam com meu desenvolvimento profissional na área de Gestão de Pessoas. Como destacam Marques e Satriano (2017), a narrativa autobiográfica possibilita não apenas recordar eventos passados, mas reconstruí-los em sua dimensão subjetiva, fortalecendo minha autoria sobre o próprio processo formativo.

A coleta de dados se deu através da elaboração de minha narrativa pessoal, orientada pela seguinte questão central: como minhas vivências durante a graduação em Administração contribuíram para minha formação como especialista em Gestão de Pessoas? O texto foi

construído de forma reflexiva, registrando tanto os fatos objetivos quanto minhas interpretações e sentimentos sobre esses eventos, totalizando aproximadamente 07 páginas.

Para análise da narrativa, utilizei a técnica de análise de conteúdo (Bauer, 2002), que me permitiu identificar e organizar os principais aprendizados em duas dimensões: competências técnicas (conhecimentos específicos em gestão) e competências comportamentais (habilidades interpessoais e de liderança). Essa distinção revelou-se fundamental para compreender como diferentes experiências acadêmicas, desde disciplinas específicas até atividades extracurriculares - contribuíram para minha formação profissional integral.

#### **4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DA NARRATIVA**

Este capítulo está estruturado da seguinte forma: primeiro, é apresentado a narrativa; nessa apresentação, a narrativa é recontada, de forma sintetizada. Em seguida, é feita uma análise e a discussão da narrativa, conforme as unidades de análise que orientaram a análise dos dados.

##### **4.1 A narrativa e os aprendizados adquiridos no decorrer do curso de Administração**

A narrativa autobiográfica retrata uma trajetória de sete anos, iniciada em 2019, cujo percurso foi impactado pela pandemia da Covid-19 e o consequente *lockdown* nas universidades federais, o que acabou estendendo a conclusão do curso para o final de 2025, abrangendo os períodos finais da graduação em Administração. Ao longo desse tempo, o texto reflete sobre como as disciplinas acadêmicas foram fundamentais na construção do conhecimento e no desenvolvimento de habilidades voltadas à gestão de pessoas.

A partir de uma autorreflexão, descreve-se de que forma cada fase do curso e suas disciplinas específicas contribuíram para a formação de competências essenciais para atuar nessa área. Além do espaço acadêmico, a narrativa também contempla experiências vividas fora da universidade, ressaltando como essas vivências foram importantes para o desenvolvimento e o fortalecimento das habilidades consideradas essenciais para a prática da gestão de pessoas.

A trajetória acadêmica do narrador foi marcada por vivências e aprendizados significativos, que contribuíram de maneira expressiva para sua formação pessoal e profissional, ampliando a compreensão sobre o papel da Administração no contexto organizacional. Desde o início da graduação, teve-se contato com uma variedade de disciplinas

que abordavam os principais pilares da área, como gestão financeira, recursos humanos, operações, marketing e estratégia. Esses conteúdos forneceram uma base teórica sólida, que pôde ser aplicada posteriormente em experiências profissionais, em um estágio de curta duração e na participação em projetos diversos.

Ao conciliar trabalho com os estudos ao longo da graduação, o narrador encontrou no ambiente corporativo uma oportunidade essencial para aplicar os conhecimentos adquiridos em sala de aula e desenvolver competências fundamentais, como trabalho em equipe, liderança, educação corporativa, resolução de problemas, uso de ferramentas técnicas, gestão de conflitos e administração de prazos. Tais vivências desempenharam um papel central na construção de sua identidade como futuro especialista em gestão de pessoas.

Para iniciar a jornada da elaboração da narrativa, ele optou por abordar as disciplinas voltadas à administração geral, consideradas fundamentais para a compreensão do surgimento dessa ciência e seus desdobramentos históricos.

Antes do ingresso no curso, o narrador acreditava que a administração era uma ciência milenar, mas se surpreendeu ao descobrir que sua consolidação enquanto campo estruturado de conhecimento ocorreu apenas no século XX. Já nos dois primeiros semestres, teve acesso a disciplinas como Fundamentos de Administração e Teorias da Administração, que forneceram os conceitos essenciais que sustentam a prática da gestão. Esses conteúdos possibilitaram o entendimento da trajetória histórica da administração, de seus principais precursores e de estudos marcantes, como os de Taylor, Ford e Fayol.

Foram abordados, por exemplo, os métodos de tempos e movimentos utilizados para racionalizar o trabalho nas indústrias, bem como as diferentes formas de organização hierárquica, entre outros temas relevantes. Inicialmente, supunha-se que as primeiras teorias já contemplavam elementos relacionados à gestão de pessoas ou ao capital humano, mas se percebeu que, conforme ressaltado pelos docentes, o foco dos primeiros teóricos recaía quase exclusivamente sobre o chão de fábrica e as estruturas organizacionais, deixando de lado o fator humano.

Essa constatação causou estranhamento, uma vez que, não parecia possível tratar de gestão sem considerar, de forma abrangente, o relacionamento com as pessoas. Com o avanço do conteúdo e o surgimento da Escola das Relações Humanas, a figura do ser humano passou a ser incorporada à lógica organizacional.

O narrador recorda que, na disciplina de Teorias da Administração, a professora apresentou diversos estudos da época, categorizados como parte da Administração Clássica. A docente aliava metodologias tradicionais de ensino à leitura sistemática de artigos científicos,

promovendo discussões em sala de aula fundamentadas e aprofundadas sobre cada uma das abordagens apresentadas. Essa dinâmica favoreceu o desenvolvimento da capacidade crítica e analítica do narrador, ao estimulá-lo a relacionar as teorias aprendidas com contextos reais e históricos da administração, ampliando sua compreensão sobre a evolução do pensamento administrativo e sua aplicação prática.

Outro aspecto significativo que essas primeiras disciplinas proporcionaram foi a oportunidade de participar de seminários e colaborar em trabalhos em grupo, experiências que exigiam interação e vivência ampliada para além do espaço da sala de aula. Isso teve um papel relevante por possibilitar os primeiros contatos com os colegas de turma e por estimular o compartilhamento de experiências. Esse período coincidiu com o contexto da pandemia, o que fez com que os estudos ocorressem de forma remota.

À medida que avançava nas demais disciplinas, percebeu-se o quanto outras áreas do conhecimento se entrelaçavam com a administração, sendo o primeiro vínculo identificado com a psicologia, por meio da disciplina de Psicologia Organizacional. A docente responsável por essa disciplina enfatizava a importância de relacionar as teorias apresentadas em aula com experiências reais vividas pelos alunos em seus contextos profissionais ou pessoais, o que incentivava uma participação ativa da turma.

Tendo em vista que, naquele momento, o narrador já atuava profissionalmente com treinamento e desenvolvimento de pessoas, houve uma aula específica em que se discutiam as psicopatologias do trabalho, tema que lhe permitiu contribuir com relatos de situações reais trazidas por colegas de trabalho. Esses relatos envolviam traumas e vivências no ambiente corporativo que desencadeavam problemas como ansiedade e estresse crônico. Essa troca de experiências tornava as aulas mais dinâmicas e interativas, enriquecendo significativamente o aprendizado. A psicologia mostrou-se uma base fundamental para a compreensão das relações humanas e dos comportamentos nos contextos organizacionais, favorecendo o desenvolvimento de competências essenciais para lidar com pessoas e grupos dentro das empresas.

Esse entendimento se aprofundou com a disciplina de Cultura e Mudança Organizacional, que trouxe um aprendizado mais abrangente sobre as transformações no ambiente corporativo. Durante os estudos, houve a compreensão de que, em contextos que exigem mudanças constantes, é essencial que as pessoas possuam ao menos uma noção básica de mecanismos psicológicos que favoreçam a adaptação e a implementação dessas mudanças.

Em sala de aula, os seminários apresentaram situações que destacavam a importância da comunicação eficaz entre líderes e liderados para evitar distorções, além de estratégias para gerir conflitos e lidar com situações de estresse elevado. Tais aspectos influenciam diretamente

as expectativas, a ansiedade e outras questões emocionais, afetando tanto o desempenho organizacional quanto o bem-estar das pessoas.

As abordagens discutidas nessas disciplinas ofereceram subsídios valiosos que se conectaram de forma coerente com conteúdo abordado posteriormente em outras disciplinas, como Organização e Sociedade, Gestão de Clima Organizacional, Ética em Organizações e Dimensão Antropológica das Organizações. À medida que avançava nos aprendizados relacionados à sociedade, ética e antropologia, o narrador passou a perceber que suas impressões iniciais sobre o papel das pessoas nas organizações foram se consolidando, de maneira coerente com as experiências práticas adquiridas na atuação profissional com gestão de pessoas. Durante as reflexões proporcionadas pelos estudos de clima organizacional e ética em organizações, tornou-se evidente que diferentes indivíduos possuem concepções distintas sobre o que é ético, e que essas diferenças podem impactar diretamente a cultura e o clima organizacional.

Observou-se, inclusive, que é comum a relativização de dilemas éticos por parte de alguns colaboradores, muitas vezes em benefício próprio ou de determinados grupos, algo que também foi identificado no contexto da organização em que o narrador atuava à época. As discussões em sala de aula sobre ética, especialmente dentro da realidade brasileira, foram intensas e marcadas pela profundidade dos debates, o que ampliou ainda mais a compreensão do tema.

No âmbito da antropologia, o contato com os conceitos fundamentais da área e compreendeu sua relevância para a formação do administrador. Ao final do semestre, tornou-se claro que a antropologia contribui significativamente para o entendimento de aspectos ligados aos grupos sociais, à cultura e ao comportamento coletivo dentro das organizações, oferecendo subsídios valiosos tanto para a gestão de pessoas quanto para áreas como o marketing. A conexão com o marketing foi destacada pelo narrador por considerar que a antropologia permite uma compreensão mais profunda do comportamento do cliente, especialmente no que se refere à influência exercida pelos valores culturais nas decisões de consumo.

Por último, constatou-se que, no contexto das vivências do narrador, foi desenvolvida a capacidade de estabelecer conexões entre o conteúdo acadêmico e seus interesses pessoais na área de gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento humano dentro das organizações. As experiências vividas durante o curso permitiram ao narrador compreender, de forma crítica e aplicada, como as teorias aprendidas em sala dialogam com as práticas observadas em seu ambiente de trabalho, possibilitando uma atuação mais consciente,

ética e estratégica na condução de equipes, no fortalecimento da cultura organizacional e na promoção do bem-estar das pessoas.

#### **4.2 Análise da narrativa: experiências vivenciadas no decorrer do curso e os aprendizados adquiridos**

Ao longo da narrativa, identificam-se diversos fatores que contribuíram para a compreensão dos aprendizados adquiridos, incluindo aspectos tanto positivos quanto negativos das experiências vivenciadas pelo autor. Esses fatores mostram-se presentes em contextos acadêmicos e extra-acadêmicos, evidenciando a multiplicidade de ambientes formadores. Entre as vivências que favoreceram a construção do conhecimento, destacam-se aquelas relacionadas a conceitos fundamentais que funcionam como base para uma educação sólida. O trecho a seguir exemplifica um desses aspectos:

[...] Ainda dentro dos primeiros semestres eu tive contato com a área de exatas, área esta que, embora eu sempre apresentei uma certa dificuldade na época de ensino médio, eu sabia que precisaria vivenciar e procurar aprender de forma aplicada dentro desta graduação, visto que isso é muito importante para o administrador. De imediato deparei-me com a matemática I e II que consistiam basicamente em uma revisão de alguns conceitos de álgebra, aritmética e algumas interpretações gráficas.

Porém, mesmo com uma educação sólida, diversos obstáculos podem se dispor e barrar o fluxo da aprendizagem. Algumas disciplinas do curso de administração se mostraram complexas e desafiadoras, como as de Análise de Dados I e II, que apresentavam um nível elevado de dificuldade quando comparadas às disciplinas anteriores e iniciais do curso:

[...] A análise de Dados I e II, que basicamente nos apresenta estatística e probabilidade aplicada, eu gosto de falar dessas disciplinas pois ao mesmo tempo em que elas foram o meu “tendão de Aquiles”, eu percebi que ela poderia ser muito útil dentro do meu trabalho vivenciado na época.

Diversas disciplinas revelaram-se úteis ao longo do curso, sendo que algumas demonstraram maior aplicabilidade em contextos profissionais, permitindo a utilização prática das técnicas dos aprendizados. A disciplina de Pesquisa Operacional destacou-se nesse aspecto, uma vez que, ampliou-se a percepção sobre o uso de dados e modelagens matemáticas na tomada de decisões estratégicas na área de GP, conforme vivenciado pelo autor:

[...] Na metade do curso, tive a disciplina de Pesquisa Operacional, que, embora fosse uma matéria de modelagem matemática, também tinha grande aplicabilidade em meu

contexto de trabalho da época. Isso ficou claro quando observei a diretora de RH fazendo uma estimativa ótima para contratação de colaboradores para a função de teleatendimento, utilizando um software específico de Pesquisa Operacional.

Ainda ao que se refere as atividades desenvolvidas dentro das disciplinas do curso de Administração, o autor se recorda da importância de algumas disciplinas em seu dia a dia no meio profissional, como as de Marketing, Comportamento do Consumidor, Pesquisa de Marketing e Estratégia Mercadológica. Essas disciplinas ofereceram ao autor autonomia e embasamento científico para lidar com questões reais dentro do seu trabalho, tornando mais dinâmico a interação com clientes e ter uma visão mais aguçada do mercado. Esse elemento pode ser compreendido nos trechos a seguir dessa narrativa:

[...] sempre tive algum contato relacionado ao marketing, e falando agora de conhecimentos voltados sobre o tema, eu tive grande satisfação de aprender disciplinas como Fundamentos de Marketing, Comportamento do Consumidor, Pesquisa de Marketing e Estratégia Mercadológica. A partir da minha vivência em sala de aula, todas essas disciplinas exigiam um trabalho prático e vários estudos de caso. Não poderia ser diferente, entender clientes e mercado é de suma importância que trouxéssemos para um contexto real o que foi aprendido em teoria [...]

O autor ainda completa dizendo como essa experiência trouxe uma visão diferente sobre a área de gestão de pessoas, e como algumas atividades desenvolvidas na disciplina lhe ajudaram a compreender melhor os perfis dos públicos internos (colaboradores), aplicando os princípios de segmentação e análise comportamental também à gestão de pessoas, especialmente em processos de recrutamento, engajamento e retenção de talentos. O trecho seguinte representa essa perspectiva:

[...] o professor [...] que ministra a disciplina de Estratégia Mercadológica nos pediu que os grupos de apresentação de trabalho escolhessem uma empresa real para fazermos as devidas análises estratégicas de mercado, com as devidas ferramentas e as devidas soluções, foi basicamente uma consultoria. Passar por essa experiência me fez compreender que, embora no contexto de trabalho na área de Gestão de Pessoas, o conhecimento de mercado e de cliente nada mais é que compreender o fator externo da organização e do ambiente que atuamos, considerando que praticamente todas as empresas lidam com clientes em um mercado altamente competitivo, é de suma importância que os colaboradores passem por treinamentos para compreender e saber lidar com esse mercado em constante mudança.

O autor narra uma de suas aulas de finanças, onde foi possível adquirir um olhar mais analítico sobre como vieses cognitivos influenciam decisões, inclusive no ambiente corporativo. Com isso, o autor compreendeu melhor as decisões dos gestores e liderados, aprimorando minha atuação em treinamentos e processos de desenvolvimento. O seguinte trecho da narrativa ilustra esse elemento:

[...] No transcorrer das disciplinas da área me deparei com uma bastante interessante, Finanças Comportamentais, algo muito relacionado ao comportamento das pessoas e a forma que elas enxergam o dinheiro. A disciplina foi muito interessante de se estudar e de entender, pois ela me mostrou que as pessoas tendem a seguir vieses psicológicos para tomar decisões financeiras e de investimentos, sendo no contexto profissional ou pessoal respectivamente.

A disciplinas de Modelo de Negócios, Empreendedorismo e Geração de Ideias, Criação de Empresas, Plano de Negócios e Estratégia, por sua proporcionaram uma visão sistêmica e integradora, permitindo que o autor compreendesse como as pessoas se inserem na lógica organizacional como agentes estratégicos. Essa visão reforçou sua compreensão sobre o papel estratégico da GP. Abaixo o trecho evidencia tal aspecto:

[...] Essas disciplinas me proporcionaram uma visão generalista de uma organização, essencial para minha formação. Na disciplina de estratégia recordo que foi marcante para mim e para todos os colegas, era uma disciplina um tanto quanto complexa e ao mesmo tempo, com o professor [...], muito consistente. Durante aquele semestre o professor nos passou muitos estudos de caso e apresentações, me lembro que era exigido a interpretação e resenhas de artigos científicos acerca do conhecimento (e que eram muitos), mas que ao final eu consegui obter uma das melhores notas em uma disciplina. Algo muito marcante aconteceu enquanto cursava a disciplina de Plano de Negócios com a professora [...]. Apesar de manter minha concepção (já citada nessa narrativa), de que eu não tinha muito interesse em empreender, a forma como a disciplina foi apresentada, praticamente prática na criação de um PN [plano de negócio], me fez perceber o tanto que é desafiador e gratificante para um empreendedor montar seu PN passo a passo.

A disciplina operações e logística assistida pelo narrador se mostrou de grande valia, uma vez que possibilitou, mesmo sendo áreas mais técnicas, ensinaram o autor a valorizar o conhecimento prático das equipes operacionais, e a adaptar treinamentos técnicos a diferentes perfis, reforçando minha atuação como analista de T&D. Como é evidenciado no trecho abaixo:

[...] dentro das disciplinas de operações e logística, é inevitável não mencionar tecnologias, projetos e processos, bem como o papel fundamental das pessoas e do capital humano. Fazendo uma espécie de “correlação” desses conceitos à minha experiência profissional na área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e Gestão de Pessoas, percebi o quanto relevante essas disciplinas são. Na época em que atuava como analista de treinamento, tive que aprender a ministrar treinamentos técnicos para a área operacional de um Contact Center.

O autor completa dizendo:

[...] essas disciplinas não apenas foram, mas ainda são fundamentais para o meu aprendizado e atuação dentro das empresas por onde passei ou posso vir passar, proporcionando uma compreensão mais ampla e integrada das operações e processos organizacionais.

Durante a graduação, as disciplinas diretamente relacionadas à Gestão de Pessoas foram fundamentais para o autor consolidar suas competências técnicas e estratégicas na área. A disciplina Gestão de Pessoas I proporcionou uma compreensão detalhada sobre as funções da área de ARH, superando sua visão inicial limitada ao organograma da empresa. O autor compreendeu que cada subárea como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e remuneração tem atribuições específicas e complementares no processo de gestão. Já em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, aprofundou-se o entendimento sobre competências, capital humano e aprendizagem organizacional. Por fim, a disciplina Gestão de Carreira e Projeto de Vida ampliou a percepção do autor sobre os diferentes tipos de carreira (Y, W etc.), despertando uma reflexão mais consciente sobre trajetória profissional como gestor de pessoas. O seguinte trecho ilustra o entendimento do autor:

[...] durante a graduação, entre disciplinas obrigatórias e optativas, eu tive muito contato com a área de Administração de Recursos Humanos, especialmente a partir da metade do curso, o que foi importante e fundamental para eu intercalar todo o aprendizado em sala e complementar na prática do trabalho, e vice-versa."

#### **4.3 Análise e discussão da narrativa**

A análise da narrativa autobiográfica permitiu identificar a influência significativa das experiências vivenciadas ao longo da graduação em Administração na constituição da identidade profissional do autor como especialista em Gestão de Pessoas. Com base nas Diretrizes Curriculares Nacionais e no Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Administração da Universidade Federal de Uberlândia (UFU, 2021), é possível observar que a formação oferecida proporcionou não apenas o domínio de conhecimentos técnicos, mas também o desenvolvimento de habilidades comportamentais, sociais e éticas essenciais para a atuação estratégica em GP. As vivências relatadas indicam o desenvolvimento de competências cognitivas e analíticas, como a capacidade de compreender a lógica estrutural das organizações, interpretar dados sobre desempenho humano e analisar o comportamento dos colaboradores à luz de teorias organizacionais e psicológicas. Esse aprendizado dialoga com as exigências do PPC, que propõe que o egresso seja capaz de integrar conhecimento prático e teórico, atuar com criticidade e adaptar-se a contextos organizacionais complexos (UFU, 2021).

No aspecto comportamental e relacional, destacam-se aprendizagens ligadas à empatia, escuta ativa, comunicação assertiva, sensibilidade às diferenças individuais e coletivas, bem como o entendimento da diversidade nas organizações. Tais competências são essenciais para

a atuação em Gestão de Pessoas no cenário contemporâneo, em que se espera que o profissional seja capaz de promover ambientes saudáveis, colaborativos e produtivos (Dutra, Dutra e Dutra, 2017). A compreensão dos elementos que afetam o clima organizacional, os dilemas éticos presentes nas relações de trabalho e a influência da cultura organizacional na condução de equipes foram aspectos recorrentes na trajetória formativa do autor, reforçando sua capacidade de agir com discernimento e liderança em contextos desafiadores.

A narrativa também evidencia o fortalecimento da visão sistêmica e estratégica, por meio da articulação entre diferentes áreas do conhecimento e sua aplicação no contexto prático do trabalho. Ao refletir sobre situações reais, o autor demonstrou desenvolver uma leitura crítica e integrada do ambiente organizacional, alinhando práticas de GP às necessidades do negócio. Esse alinhamento está em conformidade com o que defendem Bass e Avolio (1994) ao tratarem da liderança transformacional como um elemento central para a eficácia organizacional.

Outro ponto relevante é o desenvolvimento da autonomia, resiliência e capacidade de aprendizagem contínua, características valorizadas tanto pelo PPC (UFU, 2021) quanto por autores que discutem a formação por competências no ensino superior (Ching; Silva; Trentin, 2014). Mesmo diante de dificuldades enfrentadas em determinados conteúdos, o autor demonstra ter se apropriado do processo de aprendizagem como algo ativo, refletido e autoral postura compatível com a atuação de um gestor de pessoas que aprende continuamente com a prática, os desafios e os relacionamentos interpessoais.

Além das aprendizagens formais, a narrativa evidencia também processos de aprendizagem não formal e informal, que ocorreram fora dos espaços tradicionais de ensino. A prática profissional concomitante à graduação favoreceu a aplicação imediata dos conhecimentos e gerou vivências que enriqueceram ainda mais o percurso formativo. Conforme aponta a Comissão Europeia (2001), esse tipo de aprendizagem contribui para o fortalecimento de competências aplicáveis em múltiplos contextos e tem papel fundamental no desenvolvimento de uma identidade profissional madura.

Desse modo, comprehende-se que as experiências vividas ao longo do curso tanto acadêmicas quanto profissionais foram fundamentais para consolidar o papel do autor como especialista em Gestão de Pessoas. O percurso revela coerência entre as competências desenvolvidas e aquelas previstas para o egresso do curso, especialmente no que se refere à capacidade de liderar, mediar conflitos, desenvolver talentos e atuar estrategicamente na construção de organizações mais humanas, éticas e eficientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, teve-se como objetivo analisar a influência das experiências vivenciadas ao longo do curso de Administração para a formação, do próprio autor, como um especialista em Gestão de Pessoas. Por meio da narrativa autobiográfica, foi possível resgatar aprendizados significativos e refletir sobre como a trajetória acadêmica e profissional moldou competências alinhadas ao perfil do egresso previsto no Projeto Pedagógico do Curso.

As vivências relatadas evidenciam o desenvolvimento de habilidades técnicas, comportamentais e relacionais essenciais à atuação em GP, como empatia, escuta ativa, visão sistêmica e liderança. A formação ocorreu de forma integrada entre teoria e prática, tanto em contextos formais quanto informais de aprendizagem, favorecendo a consolidação de uma atuação crítica e estratégica.

A escrita da narrativa se revelou um exercício de autoconhecimento e reflexão, permitindo atribuir sentido às experiências e fortalecer a identidade profissional. Embora os resultados reflitam uma vivência individual, eles reforçam a importância de metodologias que valorizem o protagonismo do estudante em seu processo formativo.

Entre as limitações deste estudo, ressalta-se, em primeiro lugar, a impossibilidade de considerar os achados como uma representação única ou definitiva do modo como o processo de ensino e aprendizagem ocorre no curso de Administração, uma vez que os resultados estão fundamentados exclusivamente na perspectiva subjetiva do autor. Em segundo lugar, destacam-se as limitações inerentes à utilização de dados qualitativos, especialmente quanto à possibilidade de omissões ou distorções de informações, seja por esquecimento, seja por decisão deliberada do participante da pesquisa.

Sugere-se que futuras pesquisas explorem o uso da narrativa autobiográfica como método qualitativo de investigação em cursos de Administração, com a finalidade de analisar como experiências pessoais e trajetórias formativas contribuem para o desenvolvimento de competências socioemocionais e interpessoais. Tal abordagem pode ser especialmente frutífera em disciplinas voltadas à Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional e Comportamento Humano nas Organizações, ao permitir uma compreensão mais aprofundada dos sentidos atribuídos pelos estudantes às suas vivências profissionais e acadêmicas.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 5 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES nº 5, de 19 de outubro de 2021. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 20 out. 2021. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=212931-rces005-21&category\\_slug=outubro-2021-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=212931-rces005-21&category_slug=outubro-2021-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 5 abr. 2025.

CHING, Hong Yuh; DA SILVA, Edson Coutinho; TRENTIN, Paulo Henrique. Competency-based education: experience of organizing a business administration teaching project/Formacao por competencia: experiencia na estruturação do projeto pedagogico de um curso de administracao. **Administração: Ensino e Pesquisa-RAEP**, v. 15, n. 4, p. 697-728, 2014.

CHING, Hong Yuh; SILVA, Edson Coutinho da; TRENTIN, Paulo Henrique. Formação por competência: experiência na estruturação do projeto pedagógico de um curso de Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 15, n. 4, p. 697-727, 2014.

FARIAS, Adriana de et al. Competências gerenciais no contexto internacional: possíveis contribuições de cursos superiores brasileiros de administração. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 66, p. 383-402, 2013.

GODOY, Arilda Schmidt et al. O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 44, n. 3, p. 265-278, 2009.

LEAL, Janaina Souto. **A educação em marketing no Brasil: um olhar incursivo sob a lente da racionalização**. 2022. 138 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2022.

MURAD, Isabela. O MERCADO DE TRABALHO NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO: analisando a formação profissional e as demandas das organizações. **Revista FOCO. ISSN**, p. 223X, 1981.

NUNES, Simone Costa; SIQUEIRA, Laci. O projeto pedagógico e a orientação para a formação por competências: Um estudo em curso superior de uma universidade brasileira. **Revista iberoamericana de educación**, v. 60, n. 2, p. 1-1, 2012.

NUNES, Simone Costa; SIQUEIRA, Laci. O projeto pedagógico e a orientação para a formação por competências: Um estudo em curso superior de uma universidade brasileira. **Revista iberoamericana de educación**, v. 60, n. 2, p. 1-1, 2012.

OLIVEIRA, Aline Lourenço; LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; CASTRO, Cleber Carvalho. Ensino de administração nos EUA e no Brasil: uma análise histórica. **Revista Pretexto**, v. 16, n. 1, p. 11-22, 2015.

REGI, Maria de Lourdes Severo et al. Gestão de competências profissionais na formação de administradores. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 19, n. 01, p. 131-155, 2014.

REGI, Maria de Lourdes Severo et al. Gestão de competências profissionais na formação de administradores. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 19, n. 01, p. 131-155, 2014.

SILVA, Victor Vieira; NASCIMENTO, Isabella Chaves; SOUZA NETO, JB de. As competências requeridas e desenvolvidas nos formandos em administração: um estudo na região do Alto Paranaíba. **Revista Tecer**, v. 9, n. 17, p. 117-135, 2016.

SOUZA, Donizeti Leandro de; ZAMBALDE, André Luiz. Desenvolvimento de competências e ambiente acadêmico: um estudo em cursos de Administração de Minas Gerais, Brasil. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 50, p. 338-352, 2015.

SOUZA, Lucas Lopes Ferreira de; GERHARD, Felipe; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Desafios na formação de profissionais em Administração no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 2018.