

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

NEWTON GERALDO MACHADO

**O PAPEL DA DISCIPLINA DE PROCESSOS GERENCIAIS NO
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO TÉCNICO EM
ADMINISTRAÇÃO**

Parnaíba - PI

2024

NEWTON GERALDO MACHADO

**O PAPEL DA DISCIPLINA DE PROCESSOS GERENCIAIS NO
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO TÉCNICO EM
ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo *campus* Parnaíba do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Área de concentração: Educação Profissional e Tecnológica.

Linha de Pesquisa: Práticas Educativas em Educação Profissional e Tecnológica (EPT).

Orientador: Prof. Dr. Clayton Robson Moreira da Silva.

Coorientador: Prof. Dr. Márcio Aurélio Carvalho de Moraes.

Parnaíba - PI

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

Machado, Newton Geraldo

M149p O papel da disciplina de processos gerenciais no desenvolvimento de competências e habilidades do técnico em administração / Newton Geraldo Machado. — 2024.
88 f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) - Instituto Federal do Piauí, Campus Parnaíba, 2024.

Orientador: Prof. Dr. Clayton Robson Moreira da Silva.

Coorientador: Prof. Dr. Márcio Aurélio Carvalho de Moraes.

1. Educação Profissional e Tecnológica. 2. Processos Gerenciais.
3. Prática educativa. I. Título.

CDD - 378.013

Elaborado por Micheline Angélica Aragão Gouveia CRB 3/1244

NEWTON GERALDO MACHADO

**O PAPEL DA DISCIPLINA DE PROCESSOS GERENCIAIS NO
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO TÉCNICO EM
ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo *campus* Parnaíba do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Área de concentração: Educação Profissional e Tecnológica.

Linha de Pesquisa: Práticas Educativas em Educação Profissional e Tecnológica (EPT).

Aprovado em 20 de fevereiro de 2024.

COMISSÃO EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA

Data: 02/04/2024 14:57:42-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Clayton Robson Moreira da Silva (Orientador)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI)



Documento assinado digitalmente

MARCIO AURELIO CARVALHO DE MORAIS

Data: 02/04/2024 15:34:03-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Márcio Aurelio Carvalho de Moraes (Coorientador)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI)



Documento assinado digitalmente

ANA KEULY LUZ BEZERRA

Data: 02/04/2024 18:31:28-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Ana Keuly Luz Bezerra (Examinadora Interna)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI)



Documento assinado digitalmente

JOELMA LEITE CASTELO

Data: 02/04/2024 20:52:21-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Joelma Leite Castelo (Examinadora Externa)
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

RESUMO

Transformações sociais e tecnológicas têm provocado mudanças significativas na relação entre a educação e o ambiente empresarial. Nesse sentido, a educação profissional no Brasil tem buscado adequar-se a este novo cenário de trabalho dinâmico e competitivo. É justificável, portanto, a tentativa de desenvolver práticas educativas com o intuito de aperfeiçoar a relação entre a escola e o mundo do trabalho, desenvolvendo nos(as) discentes competências e habilidades que possibilitem a formação integral do indivíduo, alinhada às demandas socioeconômicas e organizacionais. No contexto do curso Técnico em Administração, observa-se a disciplina de Processos Gerenciais como um elemento basilar que pode contribuir nesse processo formativo. Desse modo, o objetivo geral do presente trabalho foi compreender o papel da disciplina de Processos Gerenciais no desenvolvimento de competências e habilidades do profissional técnico de administração. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, aplicada e descritiva, desenvolvida por meio de revisão de literatura e pesquisa de campo, na qual foram aplicados questionários com os(as) discentes e realizadas entrevistas com os(as) docentes a fim de compreender as suas percepções sobre o tema. Ademais, desenvolveu-se um Produto Educacional, em forma de Projeto de Ensino. Os resultados indicam que os discentes consideram a disciplina importante para a sua atuação no mundo do trabalho. Além disso, os resultados sugerem que, para os docentes, as competências são percebidas como elementos mais abrangentes e as habilidades são associadas à execução prática. Ainda, as práticas educativas destacadas pelos docentes incluem a utilização de situações-problema, análises críticas, vídeos, estudos de caso e visitas técnicas, a fim de promover uma educação que articule teoria e prática. Quanto aos desafios enfrentados, mencionam-se as dificuldades dos estudantes em compreender conceitos abstratos e aplicar conhecimentos práticos. Para motivar e estimular a participação dos discentes, sugere-se o uso de jogos, dinâmicas, filmes e atividades em grupo. No geral, os docentes consideram a disciplina de processos gerenciais importante para o desenvolvimento de competências e habilidades essenciais para a atuação do técnico em administração no mundo do trabalho, e enfatizam a importância de abordagens educativas que engajem os estudantes e estimulem o desenvolvimento do pensamento crítico e analítico. A aplicação do Produto Educacional demonstrou que uma prática educativa que alinha teoria e prática, conduzida com o auxílio de metodologias ativas e contextualizada com situações-problema, de fato, contribui para um melhor aproveitamento no processo de ensino-aprendizagem e para o desenvolvimento de competências e habilidades importantes para o profissional técnico em administração.

Palavras-chave: Competências e Habilidades; Educação Profissional e Tecnológica; Processos Gerenciais; Prática Educativa; Técnico em Administração.

ABSTRACT

Social and technological transformations have led to significant changes in the relationship between education and the business environment. In this regard, vocational and technological education in Brazil has been striving to adapt to this new dynamic and competitive work scenario. Therefore, it is justifiable to develop educational practices aimed at improving the relationship between schools and the world of work, cultivating in students competencies and skills that enable the comprehensive formation of the individual, aligned with socioeconomic and organizational demands. Within the context of the Technical Administration course, the discipline of Managerial Processes is seen as a fundamental element that can contribute to this formative process. Thus, the general objective of this work was to understand the role of the Managerial Processes discipline in the development of competencies and skills of technical professionals in administration. This is a qualitative, applied, and descriptive research, developed through literature review and field research, in which questionnaires were applied to students and interviews were conducted with teachers to understand their perceptions of the topic. Furthermore, an Educational Product was developed in the form of a Teaching Project. The results indicate that students consider the course important for their performance in the world of work. Moreover, the results suggest that, for teachers, competencies are perceived as more comprehensive elements, and skills are associated with practical execution. Additionally, the educational practices highlighted by teachers include the use of problem situations, critical analysis, videos, case studies, and technical visits, aiming to promote education that articulates theory and practice. Regarding the challenges faced, students' difficulties in understanding abstract concepts and applying practical knowledge are mentioned. To motivate and stimulate student participation, the use of games, dynamics, films, and group activities is suggested. Overall, teachers consider the Managerial Processes course important for developing competencies and skills essential for the performance of technical professionals in administration in the workplace and emphasize the importance of educational approaches that engage students and stimulate the development of critical and analytical thinking. The application of the Educational Product demonstrated that an educational practice that aligns theory and practice, conducted with the help of active methodologies and contextualized with problem situations, indeed contributes to better performance in the teaching-learning process and to the development of important competencies and skills for the technical professional in administration.

Keywords: Competencies and Skills; Vocational and Technological Education; Managerial Processes; Educational Practice; Technical in Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Nuvem de palavras referente aos temas que os discentes mais gostaram de estudar na disciplina.....49

Figura 2: Nuvem de palavras referente aos temas que os discentes entendem que irão mais aplicar em sua prática profissional.....51

Figura 3: Nuvem de palavras referente a quais competências e habilidades os discentes acharam que desenvolveram na disciplina.....52

Figura 4: Nuvem de palavras referente a quais competências e habilidades os discentes gostariam de ter desenvolvido na disciplina.....53

Figura 5: Competências e habilidades do profissional.....56

Figura 6: Prática educativa na disciplina de processos gerenciais.....58

Figura 7: Desafios e motivações na prática educativa.....61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Espectro dos principais modelos de processos.....	34
Quadro 2: Classificação geral dos processos gerenciais da organização.....	35
Quadro 3: As três categorias de processos gerenciais.....	36
Quadro 4: Perfil dos entrevistados.....	55
Quadro 5: Respostas dos participantes.....	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Percepção dos discentes sobre a importância dos conteúdos abordados na disciplina de Processos Gerenciais	45
Tabela 2: Percepção dos discentes sobre a importância das competências e habilidades relacionadas à disciplina de Processos Gerenciais.....	47
Tabela 3: Percepção dos discentes sobre o projeto de ensino “Processos Gerenciais: desenvolvendo competências e habilidades para o mundo do trabalho”	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADM	Administração
BM	Banco Mundial
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
COMSEP	Conselho Nacional de Secretários da Educação
DF	Decreto Federal
EAF	Escola Agrotécnica Federal
ETF	Escola Técnica Federal
EPP	Empresa de Pequeno Porte
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
FMI	Fundo Monetário Internacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IF	Instituto Federal
IFECT	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
IFPI	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Intelectual
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
ME	Microempresas
MEI	Microempreendedor Individual
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONG	Organização Não Governamental
PE	Produto Educacional
PI	Piauí
PIB	Produto Interno Bruto
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
PROFEPT	Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Nacional
SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da Indústria

SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
TALE	Termo de Assentimento Livre e Esclarecido
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da união
UNDIME	União Nacional de Secretários de Educação
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 OBJETIVOS.....	16
2.1 Objetivo Geral.....	16
2.2 Objetivos Específicos	16
3 JUSTIFICATIVA.....	17
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
4.1 Educação Profissional e Tecnológica e os Institutos Federais	20
4.2 Competências e Habilidades	28
<i>4.2.1 Competências e Habilidades na Educação Profissional e Tecnológica</i>	<i>30</i>
<i>4.2.2 Competências e Habilidades na Formação do Técnico em Administração</i>	<i>31</i>
4.3 A Disciplina de Processos Gerenciais no Curso Técnico em Administração	33
5 METODOLOGIA	38
5.1 Tipologia da Pesquisa.....	38
5.2 Contexto de Pesquisa.....	39
5.3 Participantes da pesquisa	40
5.4 INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS.....	40
5.5 Critérios éticos	41
<i>5.5.1 Riscos da pesquisa</i>	<i>41</i>
<i>5.5.2 Benefícios da pesquisa</i>	<i>41</i>

5.6 Procedimentos de Análise de Dados.....	42
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
6.1 Percepção dos Discentes sobre a Importância da Disciplina de Processos Gerenciais	44
6.2 Percepção dos Docentes sobre o Desenvolvimento de Competências e Habilidade na Disciplina de Processos Gerenciais.....	54
6.3 Prática Educativa na Disciplina de Processos Gerenciais	57
6.4 Desafios e Motivações na Prática Educativa em Processos Gerenciais.....	61
6.5 O Papel da Disciplina de Processos Gerenciais	64
7 PRODUTO EDUCACIONAL	66
7.1 Avaliação do Projeto de Ensino pelos Participantes	72
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS.....	80

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho vivencia um cenário de hipercompetitividade onde tecnologias atuais e novos modelos de mercado criam a cada dia desafios contemporâneos e profissões modernas surgem em detrimento de outras. Para D'Aveni (1998), a hipercompetição não se trata de uma tendência temporária, sua realidade implica em uma concorrência intensa entre empresas que são estimuladas por um ambiente cada dia mais tecnológico.

Em função dos inúmeros estímulos inovadores, conceitos disruptivos apresentam às organizações de hoje os mais diversos desafios. As empresas utilizam diferentes estratégias competitivas de encantamento de seus clientes para, a partir daí, consolidar sua visão institucional. Ribeiro *et al.* (2009) acrescentam que ao se desenvolver habilidades de resposta eficientes em ambientes altamente competitivos, as organizações passam a ter retornos acima da média.

Somando-se a isso, a sociedade passou por transformações relevantes, vivendo um momento de relações dinâmicas, abandonando uma perspectiva de solidez e tornando-se fluida. A relação de apegos e perspectivas de segurança atreladas ao futuro foram ressignificadas, experiências tornaram-se mais importantes que posses. Bauman (2000) explica que a sociedade deixou de ser orientada pelo “produto” e voltou-se para uma perspectiva de “consumo”, onde o indivíduo norteia-se por novas experiências e conexões.

Atrelada a essa maneira fluida da busca por vivências e ao paradigma global no qual o mercado atual se apoia, com uma intensa mobilidade dentro das carreiras profissionais e novas maneiras de se analisar transações comerciais de uma empresa, discute-se que tais mudanças provocam implicações diretas e significativas para os cenários políticos, democráticos e sociais (Bauman, 2000).

Nesse ínterim, com o projeto de adaptar o ensino e seus métodos a essa nova realidade que se descortina, de hipercompetitividade e sociedade dinâmica, adequar-se às novas práticas educacionais com a finalidade de preparar jovens qualificados torna-se uma necessidade para a educação profissional. Nesta lógica de adaptações constantes, Alberti *et al.* (2014) comentam que o desenvolvimento de competências e habilidades se apoia na formação profissional e tecnológica, onde a articulação entre

teoria e prática é essencial para a formação integral do indivíduo.

A capacidade de aprender continuamente e se atualizar diante das mudanças do mundo do trabalho é essencial para se destacar e prosperar em meio a um cenário tão dinâmico. A aprendizagem contínua permite aos profissionais se adaptarem às novas exigências, adquirirem novos conhecimentos e aprimorarem suas habilidades, tornando-se mais proativos, dinâmicos e competentes (De Aguilar *et al.*, 2019).

Investir no desenvolvimento e aprimoramento de competências e habilidades torna-se uma necessidade para os profissionais que almejam se destacar e ter sucesso em suas carreiras. Ramos *et al.* (2017) comentam que o desenvolvimento de competências e habilidades é considerado um avanço em relação aos métodos tradicionais de ensino, pois foca no que é essencial para a atuação profissional.

As empresas buscam cada vez mais colaboradores que possuam não apenas conhecimentos técnicos, mas também habilidades como pensamento crítico, criatividade, capacidade de adaptação, trabalho em equipe e comunicação eficaz. Para De Mello *et al.* (2020), tais competências são essenciais para atender às demandas do mundo do trabalho, permitindo que os profissionais se adaptem a diversas situações e interajam eficazmente com outras pessoas.

Dentro desta coerência de desenvolvimento humano, a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) é uma modalidade de ensino prevista na Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, também conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (Brasil, 1996). Entretanto, em 1909, a EPT tem sua primeira experiência com a Escola de Aprendizes e Artífices, conforme o Decreto n.º 7.566 (Brasil, 1909), cujo propósito era de conceder aos jovens de classes baixas, a oportunidade de cursar o primário e a educação profissional. Com a evolução histórica deste conceito, em 1971, com a Lei n.º 5.692 (Brasil, 1971), a EPT ganhou destaque e se tornou obrigatória para o aperfeiçoamento de potencialidades, qualificação para o trabalho e preparação para a cidadania.

A contar da publicação da LDB (Brasil, 1996), o enfoque na preparação do jovem para vida social, política e produtiva é consolidado. Nessa perspectiva, Saviani (2003) comenta que ao assimilar a maneira de como as profissões funcionam, apoiadas nos princípios da politecnia, que unem o trabalho intelectual e manual, os jovens passam a ter o entendimento de seu papel social. Em 2017, com a Lei n.º

13.415/17, o Ensino Médio Regular passa a ser articulado à formação técnica e profissional. Vieira *et. al* (2016) entendem que a educação profissional é vital para o incremento socioeconômico do país, porém, na concepção dos autores, desafios como a falta de investimentos na formação docente e na infraestrutura prejudicam essa categoria de ensino.

De acordo com a Resolução 1/21, do CNE/CP (Brasil, 2021), a EPT, ordenada pelo objetivo de preparar o discente para o “exercício de profissões”, colabora para a sua inserção e atuação tanto no mundo do trabalho quanto na sociedade. Ainda, destaca-se que a EPT é ofertada no ensino médio e no superior, englobando cursos de capacitação, formação técnica e tecnológica e de pós-graduação, organizados de forma a permitir a utilização contínua e integrada dos estudos, proporcionando, assim, uma habilitação profissional de qualidade a partir do desenvolvimento de competências e habilidades dos discentes.

Apoiados sobre os pilares que sustentam a EPT, o desenvolvimento das competências e habilidades está presente no Projeto Pedagógico do Curso (PPC) Técnico de Nível Médio em Administração na Forma Integrada, constituindo diretrizes necessárias para a capacitação dos discentes. O documento, redigido em 2019, traz em seu plano de organização curricular o fortalecimento da autonomia dos discentes, integrando competências e habilidades para lidar com as adversidades do mundo do trabalho (IFPI, 2019).

De acordo com o Catálogo Nacional de Cursos Técnicos (CNCT), as competências e habilidades a serem desenvolvidas junto aos discentes que cursam o Técnico de Nível Médio em Administração compreendem requisitos como: (i) fundamentos administrativos norteados pelas legislações e diretrizes de conduta; (ii) ações empreendedoras e inovadoras; (iii) abordagens orientadas às necessidades e desejos dos clientes; (iv) respeito às diversidades; e (v) foco na sustentabilidade. Ching *et al.* (2014) discorrem que os discentes cuja formação é pautada no desenvolvimento de competências constroem habilidades que lhes permitem, por meio da reflexão crítica, adaptarem-se aos diversos cenários do mundo do trabalho.

Assim, espera-se que o Técnico em Administração esteja habilitado para realizar operações administrativas aplicando conceitos e modelos de gerenciamento, elaborando orçamentos, expedindo relatórios e auxiliando na elaboração de pareceres

para tomada de decisões. De acordo com Mello *et al.* (2020), um dos principais motivos para a alta taxa de desemprego, envolvendo principalmente a população entre 18 e 24 anos, reside na falta de capacitação das competências efetivas para o mundo do trabalho.

Assim sendo, com base no exposto, entende-se que a disciplina de Processos Gerenciais pode ter um papel-chave no desenvolvimento de competências e habilidades do técnico em administração, haja vista sua perspectiva basilar para a formação desse profissional. Em seu escopo, a disciplina abrange estrutura organizacional, operações técnicas de controle e abordagem conceitual de processos. Roncon *et al.* (2015) entendem os processos gerenciais como atividades indispensáveis no gerenciamento de uma organização, tendo em vista que as ações envolvidas nestes procedimentos, convergem para o alcance dos objetivos das empresas.

Sendo assim, a proposta do presente estudo é apresentar a disciplina de Processos Gerenciais, presente no PPC do Curso Técnico de Nível Médio em Administração na Forma Integrada, como um componente curricular capaz de auxiliar na construção de competências e habilidades atreladas à administração e gestão organizacional. Deste modo, delineou-se o seguinte problema de pesquisa: Qual o papel da disciplina de Processos Gerenciais no desenvolvimento de competências e habilidades do técnico em administração?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Compreender o papel da disciplina de Processos Gerenciais no desenvolvimento de competências e habilidades do profissional técnico em administração.

2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar a percepção dos discentes sobre a importância da disciplina de processos gerenciais;
- b) Investigar a percepção dos docentes sobre o desenvolvimento de competências e habilidades do profissional técnico em administração na disciplina de processos gerenciais;
- c) Identificar as práticas educativas sugeridas pelos docentes para o desenvolvimento de competências e habilidades do profissional técnico em administração;
- d) Elaborar um projeto de ensino sobre processos gerenciais com foco no desenvolvimento de competências e habilidades do profissional técnico em administração.

3 JUSTIFICATIVA

A motivação do presente estudo nasce a partir das vivências experimentadas durante os meus seis anos de carreira na docência atuando como professor do curso de Administração do eixo de Gestão e Negócios no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), *Campus* Pedro II. Neste período, pude observar situações em sala que variavam desde o desconhecimento dos discentes com a Administração enquanto ciência, à ansiedade que os envolvia vinculada aos desafios futuros do mundo do trabalho. Amaral *et al.* (2017) comentam que o principal desafio para os futuros e jovens gestores se dá pela pouca experiência corporativa, o que reduz a capacidade de ter mais autoridade e liberdade com os *stakeholders* das empresas.

Entendendo que através da educação profissional é possível fortalecer as potencialidades dos discentes através do desenvolvimento de suas competências e habilidades, orientei-me nesta pesquisa sob a ótica da pedagogia histórico-crítica. Assim, busquei construir meios que reduzissem a distância entre a teoria ensinada em sala e a prática exigida pelo hipercompetitivo e mutável mundo do trabalho. Saviani (2014) menciona que através de uma abordagem materialista e histórica, a teoria pedagógica busca estabelecer uma relação coerente entre conteúdo e método de acordo com a lógica dialética, ou seja, a educação se posicionando como meio de articular as práticas educacionais aos modos de produção da existência humana.

Em equivalência, dada a necessidade dos profissionais com a formação mais crítica dentro de um mundo do trabalho hipercompetitivo e dinâmico, a presente pesquisa considerou dados econômicos de fontes como Data Viva, Data Sebrae, dentro outros, para respaldar também a importância destes profissionais para o avanço regional da cidade de Pedro II: (i) um dos 224 municípios do estado do Piauí; (ii) com área de 1,51 mil km²; (iii) população de 38,8 mil habitantes; (iv) PIB *per capita* de R\$ 9,20 mil; (v) localizado na Mesorregião Centro-Norte Piauiense; (vi) sendo o 22º município do estado em PIB (Data Viva, 2023).

Entretanto, ao realizar uma revisão inicial da literatura, buscando artigos que trouxessem luz à temática deste estudo (*i.e.*, desenvolvimento de competências e habilidades na administração), constatei uma lacuna: o excesso de materiais

voltados para o bacharelado em Administração. Por outro lado, conteúdos que analisassem o Técnico em Administração e sua autonomia como profissional técnico na engrenagem estrutural administrativa apresentaram-se escassos. A capacitação de gestores proativos, flexíveis e argumentadores é algo primordial para atender um mundo do trabalho inconstante, os principais obstáculos no aprimoramento de competências e habilidades dos profissionais de administração são desenvolver práticas gerenciais multifuncionais e dinâmicas (Boaventura *et al.*, 2018). Desse modo, compreende-se que tais estudos têm foco na gestão e não na proposta técnica da administração.

Costa *et al.* (2015) complementam apontando que, para a empresa, o principal papel do gestor é viabilizar resultados efetivos, seja no sentido de conduzir a equipe em busca dos objetivos estabelecidos pela organização, seja com a intenção de se comunicar de forma clara e objetiva. Assim, sugere-se que cargos de gestão são baseados na capacidade de alcançar resultados a partir da tomada de decisão. Em contrapartida, ao se pensar em um Técnico em Administração, o PPC prevê uma atuação voltada para questões técnicas e de apoio, que é essencial para que a organização alcance seu objetivo primordial.

Gorges *et al.* (2018) acrescentam que gestores precisam saber liderar, transferir conhecimentos, implementar e consolidar projetos de melhoria contínua para a organização e, o mais importante, compreender questões vinculadas às variáveis externas da empresa para a tomada de decisão. Para tanto, profissionais autônomos, capazes de produzir e analisar informações gerenciais de forma crítica, são parte essencial do processo de gestão. Assim, de acordo com o Catálogo Nacional de Cursos Técnicos (Brasil, 2023), os profissionais técnicos em administração, embora não atuem diretamente na tomada de decisão estratégica, são habilitados para executar operações administrativas de planejamento, utilizar sistemas de informação, elaborar relatórios administrativo-financeiros e fornecer laudos para apoio à tomada de decisão.

Especificamente, ao analisar o PPC do Curso Técnico de Nível Médio em Administração na Forma Integrada (IFPI, 2019), destaca-se a disciplina de Processos Gerenciais como um componente curricular que se propõe a subsidiar o desenvolvimento de competências e habilidades voltadas à compreensão da gestão

de processos organizacionais e à análise e interpretação de recursos e informações gerenciais. Assim, entende-se que a disciplina de Processos Gerenciais é um componente basilar para o desenvolvimento de outras competências e habilidades do profissional técnico em administração.

Logo, ocorre que a construção de um produto educacional em forma de sequência didática que atrela a teoria à prática, previstas no plano de curso da disciplina de processos gerenciais, poderia não só contribuir no preenchimento desta lacuna presente na literatura sobre os profissionais técnicos em administração, mas auxiliar na formação de profissionais mais qualificados, focando no desenvolvimento de competências e habilidades, que é algo fundamental para o indivíduo no mundo do trabalho. Nessa perspectiva, o Produto Educacional pode servir como norteador não apenas para a disciplina de processos gerenciais, mas para outras disciplinas e docentes que desejam tratar o desenvolvimento de competências e habilidades como uma abordagem central em sua prática educativa.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa será assentada nos referenciais teóricos vinculados às teorias da educação e trata, respectivamente, dos seguintes temas: Educação Profissional e Tecnológica (EPT) e os Institutos Federais, o desenvolvimento de Competências e Habilidades na Educação e a disciplina de Processos Gerenciais.

4.1 Educação Profissional e Tecnológica e os Institutos Federais

A busca por uma educação que consiga conciliar todas as dimensões do conhecimento sob uma ótica humanista tem sido uma necessidade. A especificação e a segmentação do conhecimento, a dissociação entre a prática educativa com a social são alguns pontos os quais muitos educadores buscam traçar uma linha convergente entre eles, apontando o distanciamento entre o que é aprendido na sala de aula e o que é usado no dia a dia dos discentes. Muitos educadores brasileiros têm se dedicado a tornar realidade os fundamentos da Pedagogia Histórico-Crítica como Duarte (1993, 1998, 2000), Gasparin (2005), Giardinetto (1999, 2006), Libâneo (1991, 2002), Scalcon (2002), Wachowicz (1989) e Saviani (2006), que argumenta que um:

[...] maior detalhamento dessa proposta implicaria a verificação de como ela se aplica (ou não se aplica) às diferentes modalidades de trabalho pedagógico em que se reparte a educação nas condições brasileiras atuais. Exemplificando: um professor de história ou de matemática, de ciências ou estudos sociais, de comunicação e expressão ou de literatura brasileira etc., têm cada um uma contribuição específica a dar, em vista da democratização da sociedade brasileira, do atendimento aos interesses das camadas populares, da transformação estrutural da sociedade. Tal contribuição se consubstancia na instrumentalização, isto é, nas ferramentas de caráter histórico, matemático, científico, literário etc., cuja apropriação o professor seja capaz de garantir aos alunos [...] ora, em meu modo de entender, tal contribuição será tanto mais eficaz quanto mais o professor for capaz de compreender os vínculos da sua prática com a prática social global (Saviani, 2006, p. 80).

Para Barthes (2004), isso passa pela literatura à medida em que se propõe a ideia do homem como um ser completo que sabe perceber, conhecer e interpretar fatos à sua volta, de forma individual e autônoma, valorizando a diversidade e a

multiplicidade do discurso:

[...] a literatura faz girar os saberes, não fixa, não fetichiza nenhum deles, ela lhes dá um lugar indireto, e esse indireto é precioso. Por um lado, ele permite designar saberes possíveis – insuspeitos, irrealizados: a literatura trabalha nos interstícios da ciência: está sempre atrasada ou adiantada em relação a esta. A ciência é grosseira, a vida é sutil, e é para corrigir esta distância que a literatura nos importa. Por outro lado, o saber que ela mobiliza nunca é inteiro nem derradeiro; a literatura não diz que sabe alguma coisa, mas que sabe de alguma coisa; ou melhor: que ela sabe algo das coisas – que sabe muito sobre os homens (Barthes, 2004; p.18-19).

A literatura passa a ser simbolicamente o discurso do homem visto como indivíduo universal, completo, holístico. Quando um indivíduo produz uma interpretação dos eventos, ele traz, na sua fala, toda a sua bagagem cultural, toda a sua visão de mundo. A busca por alinhar estas dimensões intercomplementares passa pelo entendimento de Vygotsky (2000) acerca da concepção sócio-histórica do desenvolvimento humano, elaborada mediante a análise da gênese das funções psíquicas superiores.

Em seu trabalho, Vygotsky (2000) assevera que a pesquisa não deveria se limitar à especulação sofisticada ou a modelos teorizados em laboratório que destoariam muito do mundo real. O teórico defendia a convergência entre escola e trabalho. Nessa perspectiva, Saviani (2005) aprofunda este entendimento, com a condução das investigações realizadas por Marx, que abordava as condições históricas de produção da existência que culminaram no meio de produção capitalista.

O método de Saviani (2001) se transforma em uma inovação, dado que ultrapassa a dicotomia entre os métodos tradicionais e atuais, e “deriva de uma concepção que articula educação e sociedade, e parte da constatação de que a sociedade em que vivemos é dividida em classes com interesses opostos” (Saviani, 2001, p. 32), já que o trabalho pedagógico deve “produzir direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular, a humanidade que é produzida histórica e coletivamente pelo conjunto dos homens (Saviani, 2005, p. 21).

Acerca desta pedagogia, assim se exprimiu Libâneo (1991, p. 31):

[...] na linha das sugestões das teorias marxistas que não se satisfazendo com as teorias crítico reprodutivista postulam a possibilidade de uma teoria crítica da educação que capte criticamente a escola como instrumento coadjuvante no projeto de transformação social.

De acordo com Saviani (1991, p. 75), “a pedagogia histórico-crítica procurava reter o caráter crítico de articulação com as condicionantes sociais que a visão reprodutivista possui, vinculado, porém à dimensão histórica que o reprodutivismo perde de vista”. Assim, elabora-se a ideia de conciliar as facetas da educação, promovendo um conhecimento integral, holístico, que abarque todos os indivíduos tratando de maneira igual os desiguais, sendo a Educação “uma atividade que supõe uma heterogeneidade real e uma homogeneidade possível; uma desigualdade no ponto de partida e uma igualdade no ponto de chegada” (Saviani, 1985, p. 76).

Cada indivíduo traz uma bagagem cultural, vivências diferenciadas que não podem ser desprezadas no processo ensino-aprendizagem e isto deve ficar evidente aos educadores. Não cabem, neste ponto, ambiguidades acerca do que seja educar pessoas.

A Pedagogia Crítica implica a clareza dos determinantes sociais da educação, a compreensão do grau em que as contradições da sociedade marcam a educação e, conseqüentemente como é preciso se posicionar diante dessas contradições e desenreda a educação das visões ambíguas, para perceber claramente qual é a direção que cabe imprimir a questão educacional (Saviani, 1991, p. 103).

Partindo do pressuposto redigido por Marx e Engels que o homem tem a necessidade de produzir continuamente e que a produção do seu trabalho, sua ação sobre a natureza com vistas a adaptá-la às suas necessidades e que a educação se insere neste contexto, Saviani (1991) advoga que “O que não é garantido pela natureza deve ser produzido historicamente pelos homens” (Saviani, 1991, p. 21) e destaca o papel da escola como “uma instituição cujo papel consiste na socialização do saber elaborado, e não do saber espontâneo, do saber sistematizado e não do saber fragmentado, da cultura erudita e não da cultura popular” (Saviani, 1991, p. 103).

Ainda, argumenta-se que “a educação é uma atividade mediadora no seio da prática social global” (Saviani, 1985, p. 77). Desse modo, entende-se que a educação é um processo complexo que demanda a observação atenta de cada indivíduo enquanto um ser único e enquanto um ente coletivo. Para Kuenzer (1988):

A escola contemporânea, o ensino médio, especialmente o que atende à classe trabalhadora, passa a ter que exercer uma função extremamente contraditória: formar o cidadão, o homem da polis, sujeito e objeto de direitos, que deverá buscar a ampliação de seus espaços de participação cultural, política e econômica, enquanto produtor e consumidor; formar o trabalhador, que exercerá suas funções em um processo produtivo simplificado pelo desenvolvimento científico e tecnológico, em postos de trabalho que lhe permitirão reduzida mobilização de suas energias mentais, principalmente relativas à reflexão e à criatividade (Kuenzer, 1988, p. 122).

Desta forma, a indissociabilidade entre trabalho, ciência, tecnologia e cultura é o princípio norteador da educação. Vale destacar que a Lei n. 5.540/1968 pontua, em seu artigo 2º, que: “o ensino superior, indissociável da pesquisa, será ministrado em universidades e, excepcionalmente, em estabelecimentos isolados, organizados como instituições de direito público ou privado” (Brasil, Lei n. 5.540/1968). Este artigo traz à baila que a pesquisa não pode estar dissociada do ensino e que deve ser produzida pelo ensino superior.

Já na Lei de criação dos IFs (Brasil, 2008), nos art. 6º e 7º da referida lei, encontra-se delimitado a finalidade maior dos mesmos quanto a promover uma educação pautada na oferta de educação profissional e tecnológica. Estes artigos trazem a noção do trabalho como elemento complementar da educação. Muito apropriadamente, a autora Kuenzer (1989, p. 23) aponta que “a superação da dualidade estrutural a partir da escola, posto que ela tem suas raízes na divisão social e técnica do trabalho”. Sendo assim, a educação passa a ter um caráter politécnico pelo qual se entende que:

[...] a educação geral será compreendida como a apropriação dos princípios teóricos-metodológicos que permitirão compreender e executar tarefas instrumentais, dominar as diferentes formas de linguagem e situar, a si e ao seu trabalho, em relação ao conjunto das relações sociais das quais participe (Kuenzer, 1989, p. 24).

Falar em Educação Profissional e Tecnológica (EPT) no Brasil sem falar sobre os institutos federais (IFs) é permitir que haja uma lacuna tão grande que inviabiliza tal citação dado que tais institutos atuam na qualificação profissional de todos os segmentos da mão de obra brasileira. De turmas das quais não se exige nenhuma formação acadêmica prévia dos discentes, culminando com turmas de mestrado, passando pela pós-graduação, esta é a abrangência dos IFs (Menezes *et al.*, 2012). Afinal, a finalidade dos IFs é promover educação direcionada para a ciência e tecnologia, com foco especial na solução de problemas pragmáticos encontrados na sociedade. A função final dos IFs é, portanto, estimular a pesquisa aplicada, o desenvolvimento científico e cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo através da produção, desenvolvimento e transferência de tecnologias sociais, principalmente aquelas que focam a preservação do meio ambiente. É neste contexto que os IFs atuam solidários com o desenvolvimento socioeconômico do país (Brasil, 2008).

Diante disso, deve-se enfatizar a importância do papel as redes educacionais, em especial dos institutos, na ativa participação junto às necessidades dos arranjos produtivos locais, visando uma educação omnilateral. A rede educacional, de acordo com Pacheco (2015), é formada por uma interação que se torna maior que o ambiente escolar, transbordando-o e se espalhando por toda a localidade, tendo como objetivos a valorização dos docentes e discentes de forma que a educação transcende o espaço físico da instituição, envolvendo toda a comunidade. Foucault (1979, p. 244) cita os elementos que formam uma rede como sendo: “um conjunto decididamente heterogêneo que engloba discursos, instituições, organizações arquitetônicas, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições filosóficas, morais, filantrópicas”.

Ainda, Pacheco (2010) entende que a visão dos IFs como Rede é a de um tecido tramado a partir de relações sociais estabelecidas localmente que promovem a coparticipação de todos os elementos envolvidos por meio de ideias e escutas fomentando uma cultura de participação que, na prática, transforma estas instituições num centro politizador na medida que se torna um espaço aberto, em construção, dinâmico, em movimento e pautado em referenciais da sua missão. Esta Rede é

fundamental para detectar, abarcar e sanar as necessidades do mundo do trabalho de uma forma horizontal na qual todas as partes envolvidas têm participação ativa.

A partir de 2009, houve a transformação dos Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFETs), das Escolas Técnicas Federais (ETFs), das Escolas Agrotécnicas Federais (EAFs) e das escolas técnicas vinculadas às Universidades Federais (UFs) em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), promovendo um grande impacto na Educação Profissional e Tecnológica (EPT). A Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, sancionada pelo então presidente Luís Inácio Lula da Silva, instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais.

Os IFs são fundamentais para assegurar o apoio às micro e pequenas empresas, organizações sociais sem fins lucrativos, cooperativas e Organizações Não Governamentais (ONGs) através do desenvolvimento de inovações educacionais, sociais e organizacionais, dentre outros aspectos (Pacheco *et al.*, 2012). Assim, argumenta-se que os IFs cumprem o papel de incentivar a produção de pesquisa aplicada bem como também o seu desenvolvimento e a transferência de tecnologia para a sociedade (Menezes *et al.*, 2015).

Ressalta-se que o modelo de educação aplicado nos IFs visa desenvolver o estudante em sua integralidade, contribuindo, inclusive, para o seu ingresso no mundo do trabalho. Conforme a Lei n.º 11.892/08, os IFs devem “estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional” (Brasil, 2008).

Historicamente, o ensino técnico foi voltado para atender aos filhos das camadas mais pobres da sociedade. O Decreto Federal (DF) nº 7.566, de 11 de setembro de 1909, criou as escolas de aprendizes e artífices que, por sua vez, se tornaram o embrião dos IFs como formas de atender as demandas sociais. Sua finalidade era facilitar às classes proletárias, os então chamados “desprovidos de fortuna”, os meios necessários para “vencer as dificuldades da vida”. Os discentes são oriundos da classe trabalhadora, assim como os menores abandonados, órfãos, desvalidos em geral.

Que o aumento constante da população das cidades exige que se facilite às classes proletárias os meios de vencer as dificuldades sempre crescentes da luta pela existência; Que para isso se torna necessário, não só habilitar os filhos dos desfavorecidos da fortuna com o indispensável preparo técnico e intelectual, como fazê-los adquirir hábitos de trabalho profícuo, que os afastará da ociosidade ignorante, escola do vício e do crime; Que é um dos primeiros deveres do Governo da República formar cidadãos uteis à Nação (Brasil, Decreto Nº 7.566/1909).

Em 1930, em consonância com as mudanças ocorrendo na sociedade brasileira, as escolas sofreram uma alteração. A economia brasileira deixa de ser essencialmente agroexportadora e passa a se industrializar. O autor Soares (1999, p. 112) explica que:

No início dos anos trinta, registraram-se os primeiros confrontos entre os defensores da escola pública e os defensores da escola privada. Do lado da escola pública encontravam-se intelectuais liberais, como Anísio Teixeira (1900-1971) e Fernando de Azevedo (1894-1974). Eles ficaram conhecidos como “Pioneiros da Escola Nova” por terem apresentado suas concepções pedagógicas num manifesto em defesa da “Reconstrução educacional”, de 1932, cujos princípios estavam fundados no modelo de “escola nova”: a escola única, pública, comum, obrigatória, gratuita.

A disputa entre escola particular (defendida por católicos e liberais) e pública (defendida pelos progressistas), entendida como dever do Estado, foi resolvida na Constituição de 1937, que coloca como obrigação do Estado ofertar o ensino profissional aos filhos de operários com o apoio de indústrias e sindicatos (AMORIM, 2013). A demanda por profissionais que atendam às novas necessidades profissionais e as escolas passaram a ter como finalidade fornecer força de trabalho neste novo contexto.

No período de 1930 a 1945 que a economia brasileira altera definitivamente o seu eixo, deslocando-se da atividade agroexportadora para a industrial. É assim plantada a semente do capitalismo industrial nacional, com pesado apoio estatal. (...) A existência das escolas públicas profissionalizantes, de forma explícita, vai ao encontro dos interesses do capital industrial, segundo o novo modelo de desenvolvimento. Em decorrência do processo de mudança da sociedade, essas escolas vão se posicionando, de forma mais direta, vinculadas às políticas de desenvolvimento econômico, aspecto esse que consagrou sua mais visível referência: qualificar mão-de-obra tendo em vista o seu papel estratégico para o país, característica típica de governos no estado capitalista moderno no que concerne a sua relação com o mercado,

objetivo que se complementa com a manutenção, sob controle social, dos excluídos dos processos de produção (Brasil, Lei nº 11.892/2008).

Já Soares (1999) aponta que, ao incorporar os anseios dos trabalhadores na educação, democratizou-se o acesso à escola, universalizando-o e vinculando os conteúdos ministrados ao ideal de trabalho (Soares, 1999). Seguindo este raciocínio, o governo de Kubitschek, no ano de 1956, dá prosseguimento à implantação da indústria no país.

A realidade econômica, em plena expansão industrial, está solicitando um número cada vez maior de técnicos e operários qualificados. O próprio programa do Governo, de explorar as riquezas naturais do País, está na dependência, pois, de operários e técnicos bem-preparados para manejar os instrumentos e aplicar as técnicas da produção altamente especializada e mecanizada de nossos dias. Assim, a realização eficiente do trinômio - energia, transporte e alimentação está evidentemente implícita na operosidade formadora do ensino técnico profissional (Brasil, 1987, p. 258).

Isso reforça a visão de que o ensino técnico deve ser voltado para atender às demandas do capitalismo, formando força de trabalho preparada para atuar de forma eficaz no ambiente industrial. Em 1971, a Lei n.º 5.692/71, que fixou Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, tornou a educação profissional obrigatória, com foco no desenvolvimento de potencialidades, qualificação para o trabalho e formação cidadã. Nessa perspectiva, argumenta-se que:

Com a Reforma do Ensino de I e II graus – Lei 5.692/71 – o trabalho “entrou” na escola sob a forma de sondagem de aptidões e iniciação para o trabalho (I grau) e qualificação profissional obrigatória (II grau). O ensino voltou-se para uma preparação profissional que deveria atender às demandas evocadas pelo modelo político e econômico na época (Hypólito *et al.*, 1993, p. 89).

A educação profissional se tornou uma constante, passando por alterações e marcos legais, sendo a criação dos IFs o ponto alto deste ciclo. “A expansão da educação profissional e tecnológica integra-se à agenda pública que prevê a presença do Estado na consolidação de políticas educacionais no campo da escolarização e da profissionalização” (Brasil, 2008). Silveira *et. al* (2013) argumentam que a educação

politécnica é responsável pelo desenvolvimento econômico e social do país, bem como pela formação com o foco na ciência e tecnologia, além de uma representação mais realística de mercado econômico.

No entanto, longe de terminar uma discussão, este fato abriu novas perspectivas que podem e devem ser avaliadas. Com o avanço do processo de globalização, a intensificação da concorrência entre as empresas, as demandas exigidas dos discentes tornam-se cada vez maiores. Um ensino técnico, fragmentado, recortado do contexto total não é suficiente para que o discente possa desenvolver sua capacidade crítica. A necessidade de um ensino voltado para além do técnico se fundamenta nesta nova realidade.

Assim, “No âmbito de sua atuação, os Institutos Federais exercerão o papel de instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais” (Brasil, 2008). Moraes *et al.* (2019) comentam, ainda, sobre o papel dos IFs ao formar profissionais qualificados com competências e habilidades que não só atendam às demandas do mundo do trabalho, mas que possam também contribuir para o desenvolvimento socioeconômico local aumentando a empregabilidade e a competitividade.

Finalmente, a Resolução CNE/CP nº 1, de 5 de janeiro de 2021, que define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional e Tecnológica, prevê como princípio norteador da EPT a “centralidade do trabalho assumido como princípio educativo e base para a organização curricular, visando à construção de competências profissionais, em seus objetivos, conteúdos e estratégias de ensino e aprendizagem, na perspectiva de sua integração com a ciência, a cultura e a tecnologia” (Brasil, 2021). Assim, desenvolver competências e habilidades na EPT não é apenas um tópico relevante, mas um princípio que o norteia a sua essência.

4.2 Competências e Habilidades

O mundo do trabalho pode ser visto como um ambiente de troca, onde as empresas buscam profissionais com competências e habilidade capazes de gerar valor para os seus negócios, e os profissionais buscam empresas que atendam às suas necessidades profissionais e pessoais. Além disso, o mundo do trabalho sofre

influência direta de fatores econômicos, políticas governamentais, tendências tecnológicas e elementos demográficos, afetando a oferta e a demanda de empregos. Esses elementos contribuem para a hipercompetição contemporânea e os desafios das profissões modernas (D'Aveni, 1998).

Neves et al. (2015) destacam ainda outros fatores que podem influenciar a contratação de profissionais recém-formados no Brasil, como escolaridade, experiência profissional e idade, elementos que afetam a probabilidade de ingresso no mundo do trabalho. Nesse contexto, Silva et al. (2021) discutem a importância de formar profissionais de administração preparados para as demandas do mundo do trabalho, incluindo habilidades interpessoais e de liderança.

Nesse ambiente, onde os profissionais competem por empregos e empresas competem por profissionais qualificados, a aprendizagem contínua é premissa para a adaptação às exigências do mercado (De Aguiar et al., 2019). Alberti et al. (2014) comentam que o desenvolvimento de competências e habilidades é essencial para a formação integral do indivíduo nesse contexto, que se divide em diferentes setores e indústrias sujeitos a mudanças constantes. Nessa perspectiva, a educação enfrenta diversos desafios na formação das competências e habilidades dos discentes. É necessário formar profissionais capazes de lidar com mudanças tecnológicas, científicas e sociais, adotando metodologias inovadoras de aprendizagem (Fini, 2018).

As competências e habilidades são termos utilizados para descrever as capacidades e o conhecimento que uma pessoa possui em um determinado campo ou área de atuação. De acordo com o PPC do Curso Técnico de Nível Médio em Administração na Forma Integrada do IFPI (IFPI, 2019), as competências são atributos decisivos de um indivíduo para a execução efetiva de uma função específica, enquanto as habilidades são aptidões adquiridas por meio do processo de aquisição de conhecimento e prática. Segundo Freitas *et al.* (2018), as competências e habilidades abrangem uma variedade de conhecimentos e aptidões que se relacionam e tem impacto direto nos resultados de acordo com o contexto.

4.2.1 Competências e Habilidades na Educação Profissional e Tecnológica

Pelo âmbito da EPT, o ensino das competências e habilidades é fornecido com foco no aperfeiçoamento dos discentes, combinando os conhecimentos teóricos e práticos (IFPI, 2019). De acordo com o Catálogo Nacional de Cursos Técnicos (Brasil, 2023), as competências técnicas são específicas para cada eixo tecnológico, abarcando capacidades que vão desde a análise à execução. Pacheco (2015) observa que a construção de novos conhecimentos passa pela formação humana integral, indo além da separação entre o trabalho e o pensamento. Para isso, é preciso educar o indivíduo a compreender o processo como um todo e sua participação dentro dele.

No que diz respeito à resolução de desafios e pensamento crítico, os discentes da EPT desenvolvem habilidades de analisar cenários com intuito de reconhecer problemas e buscar soluções efetivas, utilizando os conhecimentos teóricos e práticos adquiridos ao longo de sua formação (IFPI, 2019). É preciso rejeitar a ideia de um ser humano desconectado da realidade, ou o contrário, tendo em vista que só é possível compreender as relações entre ambos pensando nos dois de forma simultânea (Freire, 2016).

É importante ressaltar que as habilidades de comunicação são um ponto relevante tratado na EPT. A intenção é que os discentes desenvolvam a capacidade comunicar-se de forma eficaz, tanto verbalmente quanto por escrito, transmitindo e interpretando informações de forma clara (IFPI, 2019). A escola precisa preparar os jovens para lidar com a vida social fortalecendo sua autonomia, para tal, é preciso desenvolver suas habilidades técnicas, emocionais e intelectuais baseando-se nos conhecimentos teóricos e práticos (Gramsci, 1979).

As competências empreendedoras são outro aspecto abordado dentro da EPT, com o objetivo de desenvolver com discentes habilidades capazes de identificar oportunidades, elaborar estratégias, gerenciar recursos e tomar decisões (IFPI, 2019). Nosella (2018) aponta a importância da politécnica na formação da personalidade do indivíduo, pois através da compreensão dos aspectos gerais que compõe a vida, aliados ao conhecimento histórico, é possível construir um ser humano mais completo e com compreensão de seu papel social.

O desenvolvimento das competências socioemocionais no contexto da EPT também é considerado importante no mundo do trabalho, que valoriza a inteligência emocional com fator estratégico para o trabalho em equipe e para lidar com os desafios contemporâneos e suas transições (IFPI, 2019). Segundo Dias (2020) a abordagem politécnica, baseada em uma visão crítica da história, contribui para desenvolvimento integral do indivíduo, por meio da conexão entre o ensino e o trabalho.

Tais competências tratadas pela EPT são consideradas fundamentais e estão atreladas ao hábito de buscar constantemente o aprendizado por parte dos discentes. Elas constituem os alicerces da formação completa do discente, preparando-o para se tornar um cidadão capacitado e crítico, capaz de contribuir para a sociedade e para o contexto sociocultural em que está inserido (IFPI, 2019). Segundo Hertz (2017), a preparação adequada e constante dos discentes através da educação é de grande importância diante da rápida evolução da tecnologia e da ciência, que tem o poder de causar mudanças drásticas na vida dos cidadãos e na sociedade como um todo.

4.2.2 Competências e Habilidades na Formação do Técnico em Administração

Mintzberg (2009) destaca as competências e habilidades na área da Administração como requisitos básicos para o desempenho de um gestor, enfatizando que a combinação de conhecimentos, comportamentos, atitudes e aptidões o auxiliará no enfrentamento dos desafios do mundo do trabalho. Além disso, Mintzberg (2009) argumenta que as competências e habilidades não podem ser adquiridas apenas por conhecimentos teóricos, mas também a partir das vivências práticas e da evolução constante.

Muito embora as competências técnicas tenham seu grau de importância, as competências humanas e conceituais são basilares para que um gestor consiga desenvolver de forma efetiva suas atividades. Assim, os gestores do século XXI devem enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades através da cultura do autoaperfeiçoamento (Drucker, 2007).

Drucker (2007) trata das habilidades específicas como um caminho para que

um gestor consiga tornar-se eficiente em um ambiente corporativo, adaptando-se e prosperando em um ambiente empresarial em constante transformação. De acordo com o Catálogo Nacional de Cursos Técnicos (2023), o Técnico em Administração será habilitado para:

- Executar operações administrativas de planejamento, pesquisas, análise e assessoria no que tange à gestão de pessoal, de materiais e produção, de serviços, gestão financeira, orçamentária e mercadológica.
- Utilizar sistemas de informação e aplicar conceitos e modelos de gestão em funções administrativas, sejam operacionais, de coordenação, de chefia intermediária ou de direção superior, sob orientação.
- Elaborar orçamentos, fluxos de caixa e demais demonstrativos financeiros.
- Elaborar e expedir relatórios e documentos diversos.
- Auxiliar na elaboração de pareceres e laudos para tomada de decisões.

Assim, no contexto do Técnico em Administração, as competências e habilidades visam formar profissionais versáteis capazes de atender às demandas de um mundo do trabalho globalizado, hipercompetitivo e em constante mudanças. O objetivo do curso é desenvolver aptidões técnicas, empreendedoras e de responsabilidade ética e social (IFPI, 2019). Para Boaventura *et al.* (2018), as competências e habilidades são importantes para que os profissionais de administração consigam adaptar-se ao mundo do trabalho instável. Os autores enfatizam que o desenvolvimento de competências pessoais é primordial tanto para formação do profissional quanto para os resultados da organização.

De tal modo, o PPC do Curso Técnico de Nível Médio em Administração na Forma Integrada tem como objetivos específicos: (i) aprofundar os conhecimentos previamente adquiridos; (ii) promover uma educação integral; (iii) ofertar conhecimentos científicos-tecnológicos; (iv) ensinar técnicas de gestão modernas; (v) desenvolver aptidões comportamentais e de comunicação; e (vi) demonstrar a importância da Administração como atividade fundamental de melhoria contínua das organizações e da qualidade de vida social (IFPI, 2019). A abordagem pedagógica centrada no desenvolvimento de competências e habilidades constrói um modelo de educação mais abrangente que se adequa às necessidades do mundo do trabalho, oferecendo aos discentes a oportunidade de aprender competências conceituais, habilidades práticas, pensamento crítico e versatilidade (Ching *et al.*, 2014).

Assim, ao final do curso, conforme o PPC, espera-se formar profissionais que possam atuar em empresas públicas e privadas, auxiliando nas áreas de: (i) planejamento estratégico, de gestão de pessoas, logístico, financeiro e contábil; (ii) execução de funções de apoio administrativo; e (iii) operações de sistemas de informações gerenciais de pessoal e de material. Para tal, espera-se que os profissionais sejam capazes de utilizar ferramentas digitais para fornecer suporte às operações organizacionais. Além disso, espera-se que estes profissionais tenham a competência de gerir seu próprio negócio, adaptando-se às variáveis ambientais não renunciando à continuidade nos estudos (IFPI, 2019). Fleury *et al.* (2001) compreendem que profissionais que possuem em sua base competências e habilidades exercem suas funções de forma eficiente, lidando, assim, com os desafios do mundo do trabalho de forma efetiva.

4.3 A Disciplina de Processos Gerenciais no Curso Técnico em Administração

Em Administração, entende-se processos como sendo o conjunto de atividades que transformam matérias primas em produtos ou serviços e operações são as ações que executam essas transformações (Womack *et al.*, 1996). “O processo refere-se ao fluxo de materiais ou serviços no tempo e no espaço; as operações, à análise da ativação das pessoas e dos equipamentos disponíveis no tempo e no espaço” (Shingo, 1996, p. 6).

O autor Garvin (1998) defende que a utilização do conceito de processos é muito conveniente para analisar, de forma menos detalhada que o estudo do trabalho, sem perder a complexidade do ato sendo mais detalhado que o modelo da “caixa preta”.

Relacionando estes conceitos de processos com o de organização, Buccelli *et al.* (2014) enfatizam que os processos gerenciais eficazes são importantes para alcançar uma produção efetiva, assegurando que processos bem estruturados são essenciais para definição de diretrizes e para gerenciar e melhorar o desempenho organizacional. Ainda sobre os processos gerenciais na organização, a necessidade de fundamentos e conceitos de produção eficiente na gestão de empresas para a

execução de melhorias em produtos e processos de negócio são premissas de eficácia (Buccelli *et al.*, 2014). A noção de processos na organização se apoia na união destes conceitos. Neste sentido, Graham *et al.* (1994), afirmam, categoricamente, que todo trabalho realizado nas empresas e que seja importante faz parte de algum processo. De forma que não pode existir algum produto ou serviço oferecido por empresas que não tenha passado por um processo empresarial (Graham *et al.* 1994).

Processos podem estar ligados aos clientes ou negócios, às organizações ou integração e gerenciais. Aqueles ligados aos clientes recebem aporte de outros processos e são centrados nos resultados, naquilo que é percebido pelos clientes. Os processos organizacionais possibilitam o funcionamento simultâneo de sistemas e subsistemas com vistas a alcançar metas predeterminadas. Já os processos gerenciais são pautados no planejamento e na monitorização de desempenho para antecipar ou reduzir gargalos. Processos empresariais estão ligados ao funcionamento das atividades da empresa e podem ser classificados em três categorias, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1: Espectro dos principais modelos de processos.

Ligados ao cliente ou de negócios	Organizacionais ou de integração	Gerenciais
• São ligados à essência do funcionamento da organização • São suportados por outros processos internos • Resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente	• São centrados na organização • Viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização • Garantem o suporte adequado aos processos de negócio	• São centrados nos gerentes e nas suas relações • Incluem ações de medição e ajuste do desenvolvimento da organização • Incluem as ações de suporte que os gerentes devem realizar
• Vendas • Desenvolvimento de produtos • Distribuição • Cobrança • Atendimento de pedidos • Atendimento de garantia	• Planejamento estratégico • Orçamento empresarial • Recrutamento e seleção • Compras • Treinamento operacional	• Fixação de metas • Avaliação do resultado da empresa • Gestão das interfaces • Alocação de recursos
Processos primários	Processos de suporte	

Fonte: Gonçalves (2000, p. 13)

Os processos de gerenciamento nas organizações constituem-se de ações que

envolvem o planejamento prévio, a fixação de metas a serem alcançadas, o controle e monitoramento dos eventos com vistas a mitigar os erros, a tomada de decisões e a comunicação inter-relacionada com processos ativos considerados processos operacionais-chave das empresas (Davenport, 1994).

Processos Gerenciais podem ser vistos sob a perspectiva do fluxo de material, no qual *inputs* e *outputs* são bem definidos, o desenvolvimento ocorre apontando início, meio e fim. Outra óptica para processos é o fluxo de trabalho com início e fim definidos e atividades do meio discretas. Sob o prisma da série de etapas, a prioridade será a conexão alternativa entre as atividades e ordenamento não linear das atividades. Já sob a visão das atividades coordenadas não há obrigação de ordenamento de sequências nem visibilidade dos fluxos. Sob o ponto de vista de mudança de cenários, os processos se caracterizam pela percepção de indícios, pouca conexão entre as atividades e com duração prevista. O Quadro 2 apresenta 5 (cinco) definições sobre processos, cada um sob um destes enfoques.

Quadro 2: Classificação geral dos processos gerenciais da organização.

Processo como	Exemplo	Características
Fluxo de material	Processos de fabricação industrial	• <i>inputs</i> e <i>outputs</i> claros • atividades discretas • fluxo observável • desenvolvimento linear • sequência de atividades
Fluxo de trabalho	Desenvolvimento de produto Recrutamento e contratação de pessoal	• Início e final claros • atividades discretas • sequência de atividades
Série de etapas	Modernização do parque industrial da empresa Redesenho de um processo Aquisição de outra empresa	• caminho alternativos para o resultado • nenhum fluxo perceptível • conexão entre atividades
Atividades coordenadas	Desenvolvimento gerencial Negociação salarial	• sem sequência obrigatória • nenhum fluxo perceptível
Mudanças de estados	Diversificação de negócios Mudança cultural da empresa	• evolução perceptível por meio de indícios • fraca conexão entre atividades • durações apenas previstas • baixo nível de controle possível

Fonte: Gonçalves (2000, p. 7)

Em se tratando de Processos Gerenciais nas organizações, estes podem ser

classificados como sendo de informação ou decisão, com orientação vertical (usualmente relacionados ao planejamento e ao orçamento) ou horizontal baseados no fluxo de trabalho. Quanto à capacidade de geração de valor, os processos podem ser primários ou de suporte para apoiar os demais processos como pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3: As três categorias de processos gerenciais.

Processos	Gerenciais		
	(i)	(ii)	(iii)
Tipo	De direcionamento	De negociação	De monitorização
Capacidades de geração de valor	De suporte	De suporte	De suporte
Fluxo básico	De informação	De informação	De informação
Atuação	Integração horizontal	Integração horizontal	Medição de desempenho
Orientação	Vertical	Vertical	Vertical
Exemplo	Definição de metas da empresa	Definição de preços com fornecedor	Acompanhamento do planejamento e orçamento

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000, p. 6-9)

Processos gerenciais, gestão de negócios ou gestão empresarial constitui-se, portanto, na essência básica do gerenciamento de uma empresa. O curso técnico de nível médio em administração na forma integrada não deveria formar discentes sem passar por esta disciplina de processos dado que esta, constitui em um elemento básico. Visto que, a partir das premissas do desenvolvimento de competências e habilidades, o objetivo do curso é fornecer aos discentes uma base sólida nos aspectos teóricos e práticos da administração, permitindo-lhes aplicar seus conhecimentos e habilidades em situações do mundo real (IFPI, 2019).

Neste sentido, o que se propõe com este trabalho é aprimorar cada vez mais a aplicação da disciplina dentro de uma perspectiva voltada para formação de um discente com pensamento crítico e autonomia, de forma que a mesma contribua no desenvolvimento de competências de gestão de negócios mais alinhadas às necessidades atuais do mundo do trabalho.

A disciplina de Processos Gerenciais se propõe a preparar o discente para compreender a gestão de processos organizacionais; compreender a importância e aplicabilidade dos gráficos: organogramas e fluxogramas e executar atividades de

análise e elaboração de organogramas e fluxogramas institucionais (IFPI, 2019). De modo que se deve aliar a técnica com a criatividade para a formação de um profissional qualificado e com visão empreendedora, atuação ética e sustentável e visão socialmente responsável.

5 METODOLOGIA

5.1 Tipologia da Pesquisa

A pesquisa é o procedimento formal e sistemático que visa responder problemas a partir da aplicação do método científico (Gil, 2024). Assim, para que a pesquisa seja realizada é necessário, em princípio, a determinação do método de pesquisa que, para Kleina (2016, p. 31) é “o processo para se atingir determinado fim ou para se chegar ao conhecimento [...] O método científico é o conjunto de regras básicas utilizadas numa pesquisa, cujo objetivo é obtenção de dados mais confiáveis.”

Quanto à sua natureza, esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa aplicada, por tratar-se de estudos elaborados cuja finalidade é solucionar questões constatadas em um ambiente social onde o pesquisador atua (Gil, 2023). A análise será voltada para a compreensão de um problema local.

Baseando-se na caracterização de Andrade (2010, p. 111), a presente pesquisa é considerada ainda como um trabalho científico original, visto que se trata de “uma pesquisa realizada pela primeira vez, que venha a contribuir com novas conquistas e descobertas para a evolução do conhecimento científico”. No que se refere a sua forma de abordagem, a presente pesquisa terá uma perspectiva qualitativa, já que não usará dados numéricos em sua construção. Para Lakatos *et al.* (2022) a pesquisa qualitativa implica em estabelecer objetivos, podendo ser de um ou mais, selecionar os dados e realizar a pesquisa de campo para, em seguida, se necessário, elaborar as hipóteses acerca do problema identificado.

Quanto aos seus objetivos, este estudo pode ser considerado uma pesquisa descritiva já que visa descrever as características de uma população ou fenômeno. Além disso, podem ser elaborados para identificar relações entre essas variáveis. Muitas pesquisas com objetivos profissionais são enquadradas nessa categoria (Gil, 2023).

A construção desta pesquisa é baseada em uma revisão bibliográfica. O levantamento bibliográfico foi o primeiro passo deste processo científico, o que acarretará na investigação dos autores que norteiam o tema da pesquisa. A pesquisa

bibliográfica é construída a partir de material já publicado, abrangendo uma ampla variedade de recursos impressos, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Com a disseminação de novas tecnologias, passou-se a incluir também o material disponibilizado na internet (Gil, 2023). Entende-se que este passo seja necessário e implícito a toda pesquisa científica.

Em princípio, ocorreu a observação de um fenômeno social que atraiu a atenção do pesquisador gerando uma pergunta motriz que demandava uma solução. A partir disto e, seguindo o processo do modelo científico, passou-se a redigir a parte teórica da pesquisa que se constitui na pesquisa de revisão bibliográfica. Vale destacar que esta fase se constitui num denominador comum a todas as pesquisas científicas.

Após a realização da pesquisa de revisão bibliográfica, realizou-se a pesquisa de campo em que foram aplicados questionários e entrevistas com os participantes. Em seguida, realizou-se a organização, análise e interpretação dos dados. Assim, compreende-se que a pesquisa será desenvolvida na perspectiva da pesquisa qualitativa, aplicada, descritiva, utilizando a pesquisa de campo enquanto procedimento metodológico. Para interpretação do fenômeno, foram utilizadas as seguintes fontes de evidências: pesquisa bibliográfica, questionários e entrevista semiestruturada. Cada um dos procedimentos é descrito a seguir.

5.2 Contexto de Pesquisa

O local da pesquisa que fundamentou a elaboração deste projeto foi o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – *Campus* Pedro II, localizado no município de Pedro II, Piauí, que possui população estimada de 37.894 de acordo com o IBGE (2022) e está situada a cerca de 195 quilômetros ao norte de Teresina, capital do estado.

O componente curricular investigado nesta pesquisa, Processos Gerenciais, está presente no Projeto Pedagógico do Curso Técnico de Nível Médio em Administração na Forma Integrada (IFPI, 2019) e tem, em seu plano de ensino, carga horária de 40 horas, sendo lecionada para os discentes do 2.º ano do ensino médio.

5.3 Participantes da pesquisa

Para a elaboração desta pesquisa, foram escolhidos como participantes os discentes do 2º ano do Curso Técnico de Nível Médio em Administração na Forma Integrada, que cursaram a disciplina de Processos Gerenciais no semestre 2023.1, e os docentes do Eixo de Gestão e Negócios, que ministram disciplinas da área específica de Administração no curso.

Foram excluídos do estudo os participantes que se recusarem a assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), ou o Termo de Assentimento Livre e Esclarecido (TALE), além dos docentes que não atuam diretamente com as disciplinas técnicas do Curso Técnico de Nível Médio em Administração na Forma Integrada. Dos trinta e nove (39) discentes que cursaram a disciplina de Processos Gerenciais no semestre 2023.1, vinte e quatro (24) participaram da pesquisa. No que se refere aos docentes, participaram da pesquisa cinco (5) docentes.

5.4 Instrumentos e Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionários com os discentes e docentes *in loco*. O questionário buscou acessar as percepções sobre a disciplina de Processos Gerenciais e foi estruturado em três partes: (i) importância dos conteúdos ministrados; (ii) importância das competências e habilidades; e (iii) quatro questões abertas para os discentes e três para os docentes. O questionário foi elaborado com base no PPC do curso.

Além do questionário, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os docentes a fim de compreender suas percepções sobre a disciplina de processos gerenciais. O roteiro de entrevista contemplou quatro blocos de perguntas, que deram origem às categorias de análise: (i) competências e habilidade do profissional técnico em administração; (ii) prática educativa na disciplina de processos gerenciais; (iii) desafios e motivações; e (iv) um bloco de finalização.

Assim, os questionários e entrevistas realizadas visaram captar as percepções dos atores sobre a disciplina de processos gerenciais e o desenvolvimento de competências e habilidades. No que se refere aos discentes, buscou-se analisar as percepções após o término da disciplina. Em relação aos docentes, buscou-se obter

ideias que contribuam para a melhoria da prática educativa no âmbito da disciplina de processos gerenciais. Além disso, com base nas entrevistas, foi possível desenvolver um produto educacional, em forma de Projeto de Ensino, como uma forma de complementar a disciplina de processos gerenciais, a partir de atividades focadas no desenvolvimento de competências e habilidades.

5.5 Critérios éticos

Os critérios éticos adotados para esta pesquisa seguiram os regulamentos do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), apregoando a valorização das pessoas. Este estudo foi desenvolvido no âmbito do projeto de pesquisa aprovado conforme protocolo n.º 69784023.8.0000.5602. Os sujeitos da pesquisa foram selecionados mediante o critério de adesão voluntária. Ou seja, foi feito um convite para a participação e os que desejaram participar, foram eleitos os sujeitos da pesquisa. As opiniões dos discentes foram dadas em confidencialidade.

5.5.1 Riscos da pesquisa

Nesta pesquisa, os riscos para os participantes podem ser: o constrangimento em relatar suas vivências; o sentimento de invasão de privacidade às respostas de questões consideradas sensíveis; a discriminação e estigmatização a partir do conteúdo revelado; o tempo gasto para responder às questões. Para minimizar esses riscos, as estratégias utilizadas foram: a garantia da confidencialidade dos dados e o uso de codinomes ou códigos para identificar as transcrições dos dados do questionário; a abordagem cuidadosa e respeitosa durante a pesquisa e o aceite tranquilo dos pesquisadores à recusa em participar da pesquisa a qualquer momento.

5.5.2 Benefícios da pesquisa

São esperados como benefícios para os participantes desta pesquisa, tanto para discentes quanto para docentes: a reflexão sobre a importância da disciplina de

Processos Gerenciais na formação profissional; a oportunidade de se expressar e contribuir para a construção de conhecimento; o desenvolvimento de habilidades de análise e reflexão crítica; a contribuição para o aprimoramento da formação profissional e a possibilidade de contribuir para a evolução da área de educação.

5.6 Procedimentos de Análise de Dados

Foram aplicados questionários com os(as) discentes e realizadas entrevistas semiestruturadas com os(as) docentes. Os dados referentes às questões fechadas do questionário da pesquisa foram analisados por meio de análise descritiva, utilizando a frequência das respostas da escala *Likert*. Gil (2024) aponta que o principal objetivo das pesquisas deste tipo é descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre diferentes variáveis, incluindo a análise de conteúdo. Além disso, foram elaboradas nuvens de palavras com base nas respostas dadas pelos discentes nas perguntas abertas do questionário.

Em relação aos dados qualitativos, obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas, realizou-se análise de conteúdo. Para Bardin (2011), compreender os diversos aspectos sociais e culturais e analisar o conteúdo é um método fundamental para pesquisa científica. A análise de conteúdo é uma ferramenta importante, pois permite a descrição sistemática, qualitativa ou quantitativa das mensagens. Por se tratar de uma metodologia versátil e adaptável a diversas áreas, ela possibilita a interpretação profunda das informações (Moraes, 1999).

Dentro do contexto de análise existem três etapas que são consideradas fundamentais para a realização de uma análise de conteúdo rigorosa e confiável (Bardin, 2011):

- (i) Pré-análise - crucial para estabelecer as bases de direcionar o processo de análise de conteúdo incluindo a seleção de material, definição de objetivos e hipóteses, escolha das unidades de análise e elaboração de um plano de análise;
- (ii) Exploração do material - básica para obtenção de resultados precisos e confiáveis ocorrendo a codificação do material, ou seja, a leitura e categorização do conteúdo. Nesta fase é criado um sistema de categorias que será aplicado ao conteúdo coletado, permitindo a identificação de padrões e tendências nos dados analisados;

- (iii) Tratamento dos resultados - essencial para retirar dos dados analisados significado e comunicar as descobertas de forma descomplicada e precisa. A dedução e interpretação são as etapas finais desta fase envolvendo a interpretação dos resultados e a dedução de conclusões a partir desses resultados para elaboração do relatório final.

A análise de conteúdo foi realizada com o suporte do *software* de análise qualitativa ATLAS.ti 23.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa que foram obtidos por meio da aplicação de questionários e da realização de entrevistas semiestruturadas. Os resultados foram analisados por meio da análise descritiva e de conteúdo, conforme descrito no tópico 5.6. Para facilitar a compreensão dos resultados, os dados foram organizados em tabelas, quadros e figuras.

6.1 Percepção dos Discentes sobre a Importância da Disciplina de Processos Gerenciais

Para coletar os dados, foi aplicado um questionário aos discentes, dividido em três partes: a primeira parte era formada por 8 (oito) questões sobre a importância dos conteúdos ministrados; a segunda parte era composta por 3 (três) questões sobre importância das competências e habilidades; e a terceira parte era formada por 4 (quatro) perguntas abertas sobre a experiência do discente na disciplina. Nas questões das duas primeiras partes do questionário, utilizou-se escala *Likert* de 5 pontos, em que 1 representava **sem importância** e 5 **muito importante**. A Tabela 1 evidencia a percepção dos discentes sobre a importância dos conteúdos abordados na disciplina de Processos Gerenciais.

Tabela 1: Percepção dos discentes sobre a importância dos conteúdos abordados na disciplina de Processos Gerenciais.

Assertiva	N.R.	1	2	3	4	5	Média
Q1. Aprender sobre estrutura organizacional na empresa (Ex.: Organograma e níveis hierárquicos).	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	58,3%	29,2%	4,17
Q2. Aprender sobre departamentalização e suas tipologias (Ex.: Divisão da empresa em departamentos tais como Marketing, Finanças, Gestão de Pessoas, Produção, entre outros).	0,0%	0,0%	0,0%	4,2%	41,7%	54,2%	4,50
Q3. Aprender sobre centralização e descentralização (Ex.: Concentração ou distribuição de poder e autoridade).	0,0%	0,0%	4,2%	41,7%	12,5%	41,7%	3,92
Q4. Aprender sobre organograma e fluxograma (Ex.: Interpretação, análise e elaboração).	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	25,0%	41,7%	4,08
Q5. Aprender sobre procedimentos e operações técnicas da gestão de documentos (Ex.: Alfabético, numérico, entre outros).	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	25,0%	41,7%	4,08
Q6. Aprender sobre a abordagem conceitual de processos (Ex.: Mapeamentos, resultados de execução, melhoria contínua, entre outros).	0,0%	0,0%	0,0%	4,2%	33,3%	62,5%	4,58
Q7. Aprender sobre as tipologias de processos (Ex.: Processos primários, suporte e gerencial).	0,0%	0,0%	0,0%	29,2%	50,0%	20,8%	3,92
Q8. Aprender sobre registros e formulários (Ex.: Coleta de informações e documentos específicos).	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	29,2%	54,2%	4,37

Notas: N = 24; 1 = sem importância; 2 = pouco importante; 3 = neutro; 4 = importante; 5 = muito importante; N.R. = não respondeu.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme mencionado anteriormente, a pesquisa foi realizada no Instituto Federal do Piauí (IFPI), localizado na cidade de Pedro II. Os questionários foram aplicados com 24 (vinte quatro) discentes do 2º ano do Curso Técnico de Nível Médio em Administração na Forma Integrada. Os questionários foram preenchidos de forma voluntária, com base nas experiências vivenciadas durante o estudo da disciplina de Processos Gerenciais.

Ao analisar os elementos da Tabela 1, constata-se que a resposta com maior percentual foi a assertiva Q6, na qual 62,5% dos discentes consideraram que aprender sobre a abordagem conceitual de processos é **muito importante**. Portanto, com base na alta média obtida nessa questão (4,58), que aborda mapeamentos, resultados de

execução e melhoria contínua, pode-se sugerir que tais conteúdos são considerados relevantes para os discentes. Isso corrobora a afirmação de Buccelli *et al.* (2014), que enfatizam a importância dos processos gerenciais eficazes para alcançar uma produção efetiva, bem como para gerenciar e melhorar o desempenho organizacional. Além disso, Graham *et al.* (1994) afirmam que todo trabalho realizado nas empresas, desde que seja importante, faz parte de algum processo, destacando assim a relevância dos processos na organização.

No que se refere às assertivas Q1 e Q2, que abordam conteúdos relacionados e complementares, ou seja, o aprendizado sobre estrutura organizacional na empresa e departamentalização e suas tipologias, as médias obtidas foram de 4,17 para a Q1 e 4,50 para a Q2. Essas médias podem ser justificadas pelas respostas com maior percentual escolhidas pelos discentes. Na assertiva Q1, 58,3% dos respondentes consideraram **importantes** os assuntos relacionados a organogramas e níveis hierárquicos; enquanto, na assertiva Q2, 54,2% consideraram **muito importante** questões ligadas à departamentalização dentro da empresa.

Em relação às variações sobre estrutura, divisão e organização de poder dentro da empresa, a assertiva Q3 foi a que apresentou a menor média (3,92), destacando-se que 41,7% dos discentes apresentaram grau de importância **neutro** e 4,2% consideraram **pouco importante** o conteúdo sobre **centralização e descentralização**, que envolve a concentração ou distribuição de poder e autoridade. Esses resultados contrastam com as respostas do parágrafo anterior e contradizem a análise de Boaventura *et al.* (2018), que destacam a importância do aprimoramento da prática gerencial para o desenvolvimento de competências e habilidades, abrangendo uma visão proativa de gestores flexíveis e argumentativos para atender às demandas do mundo do trabalho.

Diante disso, surge o questionamento: será que a questão foi suficientemente detalhada e compreendida pelos discentes, ou será que eles não compreenderam a importância desse conteúdo? Debatendo com a questão proposta, Amaral *et al.* (2017), mencionam que o principal desafio para os futuros e jovens gestores se dá pela pouca experiência corporativa, o que reduz a capacidade de ter mais autoridade e liberdade com os *stakeholders*.

No tocante às assertivas Q4 e Q5, observa-se que os discentes apresentaram percepções semelhantes, ambas as questões registram média de 4,08. Ressalta-se que 41,7% dos respondentes consideraram a interpretação, análise e elaboração de organogramas e procedimentos, bem como as operações técnicas de gestão de documentos, como aspectos de **muita importância**. Eles reconheceram esses conteúdos como benéficos para a atuação de um técnico na área. Roncon *et al.* (2015) entendem os processos gerenciais como atividades indispensáveis no gerenciamento de uma organização, tendo em vista que as ações envolvidas nestes procedimentos convergem para o alcance dos objetivos das empresas.

Para analisar a relação entre competências e habilidades e sua relevância na formação profissional, foram feitas perguntas aos discentes utilizando a escala *Likert*, seguindo os mesmos critérios apresentados anteriormente. Essas perguntas foram organizadas na Tabela 2, composta por 3 (três) questões.

Tabela 2: Percepção dos discentes sobre a importância das competências e habilidades relacionadas à disciplina de Processos Gerenciais.

Assertiva	N.R.	1	2	3	4	5	Média
Q9. Compreender a gestão de processos organizacionais.	4,2%	0,0%	0,0%	4,2%	50,0%	41,7%	4,39
Q10. Compreender a importância e aplicabilidade dos gráficos: organogramas e fluxogramas.	4,2%	0,0%	0,0%	20,8%	37,5%	37,5%	4,17
Q11. Executar atividades de análise e elaboração de organogramas e fluxogramas institucionais.	4,2%	0,0%	0,0%	8,3%	45,8%	41,7%	4,35

Notas: N = 24; 1 = sem importância; 2 = pouco importante; 3 = neutro; 4 = importante; 5 = muito importante; N.R. = não respondeu.

Fonte: Dados da pesquisa.

O IFPI (2019) enfatiza uma abordagem pedagógica centrada no desenvolvimento de competências e habilidades, construindo um modelo de educação mais abrangente que se adequa às necessidades do mundo do trabalho, oferecendo aos discentes a oportunidade de aprender competências conceituais, habilidades práticas, pensamento crítico e versatilidade.

Os discentes que participaram da pesquisa foram questionados na Q9 sobre a

relação entre a compreensão da gestão de processos organizacionais e o desenvolvimento de competências e habilidades. Os resultados mostraram uma média elevada (4,39), em que metade dos estudantes (50,0%) consideraram que compreender a gestão de processos organizacionais é importante e 41,7% consideraram **muito importante**. Esses dados sugerem um reconhecimento significativo da relevância dessa habilidade no contexto organizacional.

No que se refere à assertiva Q10, que busca entender a compreensão da importância e aplicabilidade dos gráficos, como organogramas e fluxogramas, pelos discentes. Com base na média geral atribuída, que foi de 4,17, pode-se concluir que a maioria dos participantes considera essa competência como **importante** (37,5%) ou **muito importante** (37,5%), indicando não só o reconhecimento da relevância desses gráficos no contexto organizacional, mas também da importância de compreendê-los adequadamente.

Essa avaliação por parte dos discentes demonstra sintonia com as observações de Ching et al. (2014), que destacam que os discentes cuja formação é baseada no desenvolvimento de competências constroem habilidades que lhes permitem, por meio da reflexão crítica, adaptar-se aos diversos cenários do mundo do trabalho.

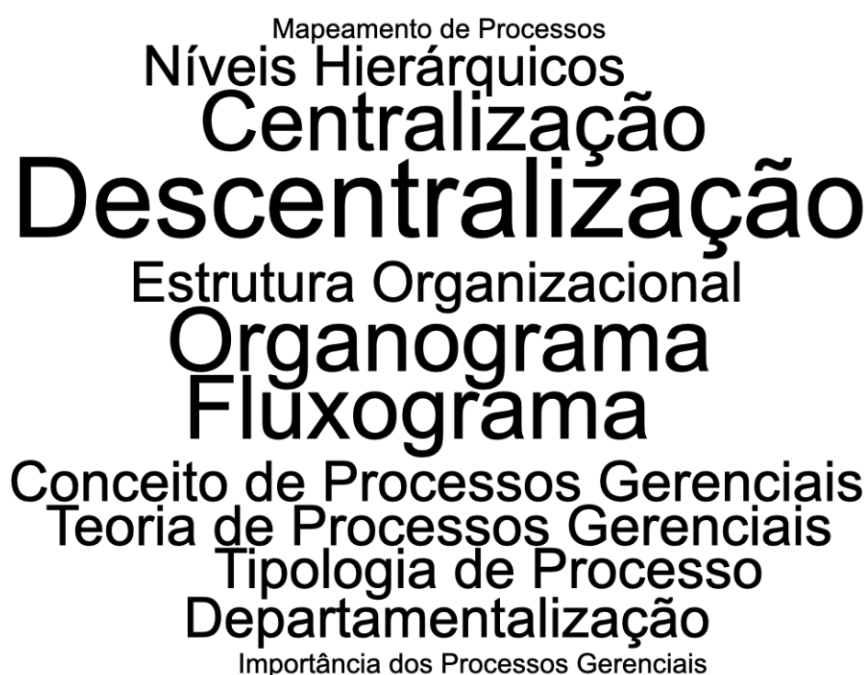
Por fim, ao analisar a Q11, que avalia o grau de importância atribuído pelos discentes à execução de atividades de análise e elaboração de organogramas e fluxogramas institucionais, observa-se que a maioria dos participantes atribuiu elevado grau de importância a essas atividades, de modo que 45,8% consideraram **importante** e 41,7% consideram **muito importante**. Isso sugere que os discentes reconhecem a importância e relevância dessas tarefas no contexto organizacional, indicando que possuem compreensão sobre a execução dessas atividades e sua contribuição para os processos gerenciais. Esses resultados estão em conformidade com o que é esperado pelo Catálogo Nacional de Cursos Técnicos (CNCT, 2023), que destaca as competências e habilidades a serem desenvolvidas pelos discentes que cursam o Técnico de Nível Médio em Administração. Essas competências incluem o domínio dos fundamentos administrativos.

A terceira e última parte foram questões abertas que permitiram acessar as

percepções dos discentes sobre suas experiências na disciplina de Processos Gerenciais. As respostas foram categorizadas em expressões comuns para viabilizar o desenvolvimento de uma análise tendo por base a frequência.

A Q12 foi “Qual (Quais) conteúdo(s) você mais gostou de estudar na disciplina?”. Foram obtidas 24 respostas diversas, que foram agrupadas em 12 categorias representadas na Figura 1. As escolhas mais frequentes em relação ao conteúdo mais apreciado pelos discentes foram as seguintes, em ordem decrescente: (i) Organograma (9); (ii) Fluxograma (9); (iii) Estrutura organizacional (4); (iv) Descentralização (4); e (v) Centralização (3).

Figura 1: Nuvem de palavras referente aos temas que os discentes mais gostaram de estudar na disciplina.



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

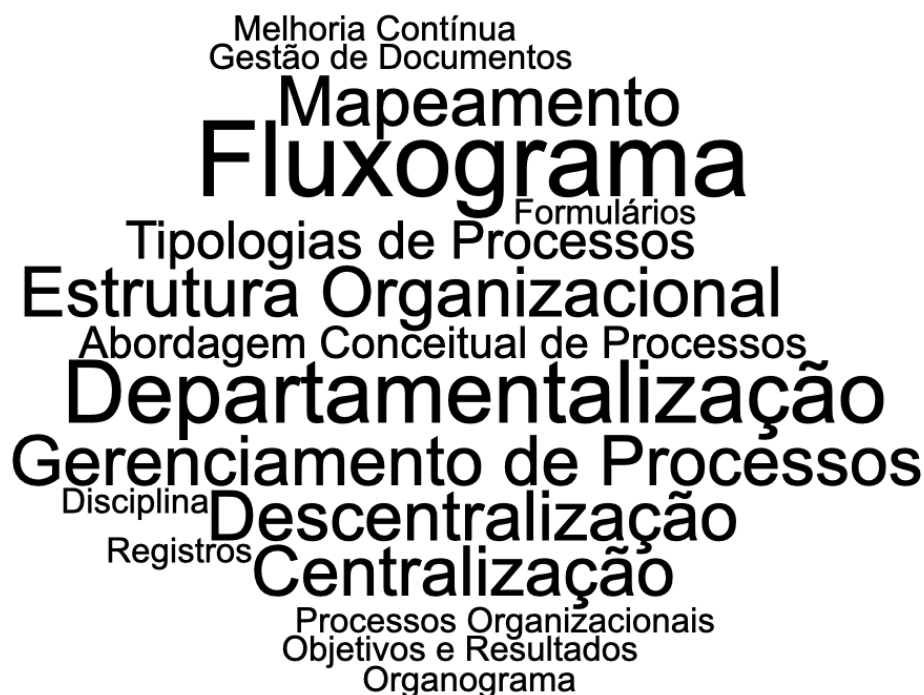
Com base nos resultados, é possível observar que os discentes têm preferência por Organogramas e Fluxogramas. Isso sugere que eles têm interesse em compreender a estrutura hierárquica e funcional de uma organização, bem como os processos e fluxos de trabalho dentro dela.

Além disso, a Estrutura Organizacional e a Descentralização também foram mencionadas pelos discentes. Isso pode indicar que eles estão interessados em compreender como as empresas são organizadas e gerenciadas, além de discutir as vantagens e desvantagens da descentralização e centralização do poder nas organizações.

Estes resultados podem indicar que os discentes possuem resistência a estruturas mais hierarquizadas corroborando com a fala de Bauman (2000) que aponta a mudança de perspectiva em uma sociedade, na qual as experiências ganham mais importância do que as posses, tem um impacto direto nos cenários políticos, democráticos, sociais, entre outros. Ele destaca a descentralização e a fluidez das relações como elementos-chave nessa transformação.

A Q13 foi “Qual (Quais) conteúdos você entende que irá mais aplicar em sua prática profissional?”. Foram obtidas 24 respostas diversas, que foram agrupadas em 17 categorias representadas na Figura 2. As escolhas mais frequentes em relação ao conteúdo que irá mais ser aplicada na prática profissional pelos discentes foram as seguintes, em ordem decrescente: (i) Abordagem conceitual de processos (5); (ii) Departamentalização (5); (iii) Estrutura organizacional (4); (iv) Fluxograma (3); e (v) Tipologias de processos (3).

Figura 2: Nuvem de palavras referente aos temas que os discentes entendem que irão mais aplicar em sua prática profissional.



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

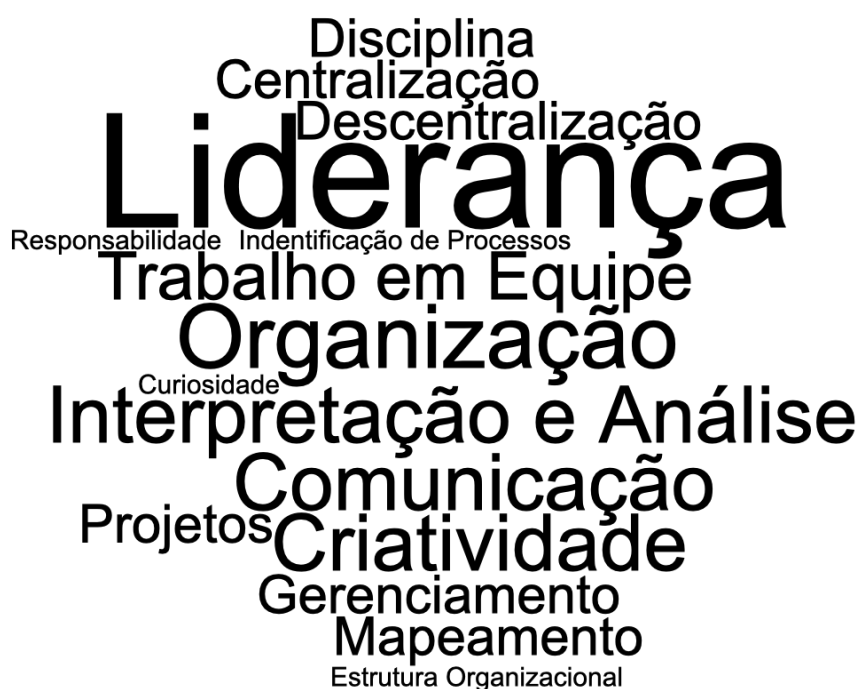
Com base nos resultados apresentados, pode-se deduzir que a Abordagem Conceitual de Processos, a Departamentalização e a Estrutura Organizacional são conteúdos considerados de grande relevância para os discentes em sua prática profissional. Isso sugere que a compreensão desses conceitos, para os discentes, pode ser fundamental para uma gestão eficiente de processos em uma organização. Além disso, o Fluxograma e as Tipologias de Processos também são frequentemente mencionados, o que indica que esses conteúdos também são considerados relevantes pelos discentes em sua prática profissional.

Ao considerar uma análise com um viés pedagógico, é interessante mencionar o autor D'Aveni (1998), que valida a importância do desenvolvimento de competências e habilidades nos discentes. Ele destaca que a hipercompetição não é apenas uma tendência temporária, mas uma realidade que implica em uma concorrência intensa entre empresas, impulsionada por um ambiente tecnológico cada vez mais avançado.

Essa perspectiva reforça a relevância de preparar os discentes para enfrentar os desafios desse cenário competitivo.

A Q14 foi “Quais competências e habilidades você acha que desenvolveu na disciplina?” Foram obtidas 24 respostas diversas, que foram agrupadas em 16 categorias representadas na Figura 3. As escolhas mais frequentes com relação a quais competências e habilidades os discentes acharam que desenvolveram na disciplina foram as seguintes, em ordem decrescente: (i) Organização (12); (ii) Liderança (6); (iii) Interpretação e análise (6); (iv) Trabalho em equipe (5); e (v) Comunicação (3).

Figura 3: Nuvem de palavras referente a quais competências e habilidades os discentes acharam que desenvolveram na disciplina.



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

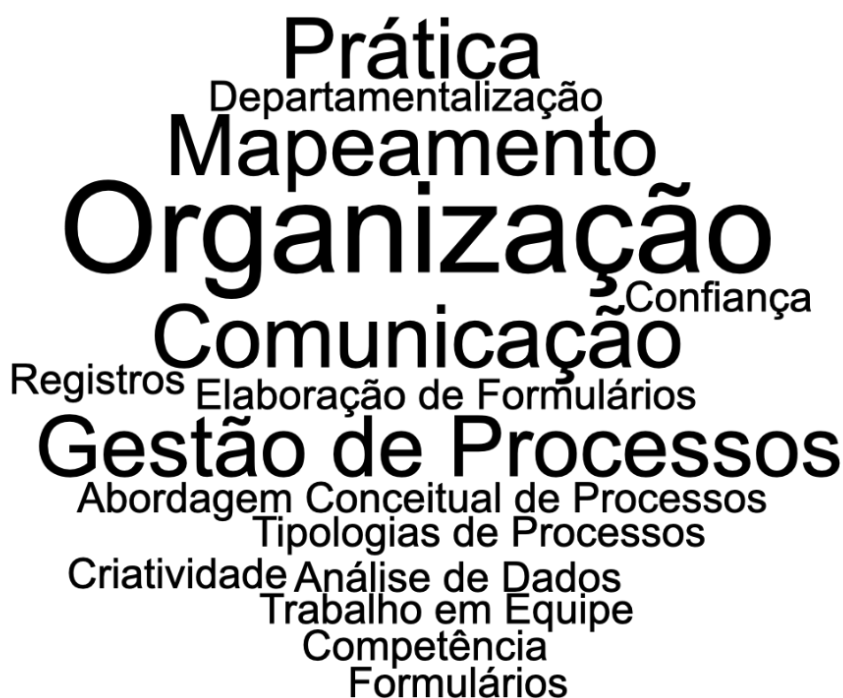
Esses resultados sugerem que os discentes estão adquirindo habilidades essenciais para o ambiente profissional, como capacidade de organização, liderança, análise crítica, trabalho em equipe e comunicação eficaz. Essas competências são altamente valorizadas no mercado de trabalho e podem contribuir significativamente

para o sucesso profissional.

Conforme Costa *et al.* (2015), a importância da capacidade de liderança, trabalho em equipe, entre outros, é fundamental para o desenvolvimento de competências específicas que permitam atuar de forma eficaz em um contexto de trabalho dinâmico e exigente.

A Q15 foi “Quais competências e habilidades você gostaria de ter desenvolvido na disciplina?”. Foram obtidas 24 respostas diversas, que foram agrupadas em 16 categorias representadas na Figura 4. As escolhas mais frequentes com relação a quais competências e habilidades os discentes gostariam de ter desenvolvido na disciplina foram as seguintes, em ordem decrescente: (i) Comunicação (5); (ii) Organização (3); (iii) Mapeamento (2); (iv) Elaboração de formulários (2); e (v) Prática (2).

Figura 4: Nuvem de palavras referente a quais competências e habilidades os discentes gostariam de ter desenvolvido na disciplina.



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

A Figura 4 sugere que os discentes têm um forte interesse no desenvolvimento de habilidades de comunicação, organização e habilidades práticas, como mapeamento e elaboração de formulários. Essas competências são fundamentais em diversos contextos profissionais e podem contribuir significativamente para o sucesso em ambientes de trabalho.

Nozella (2018) menciona a importância da politecnia na formação da personalidade do indivíduo, destacando a construção de um ser humano mais completo e com compreensão de seu papel social. O autor ressalta ainda a importância do desenvolvimento de habilidades práticas e interpessoais para a formação integral do indivíduo.

Considerando esses resultados, pode-se deduzir a importância de a disciplina proporcionar oportunidades para o desenvolvimento dessas competências, por meio de atividades práticas, exercícios de comunicação, organização de informações e práticas de mapeamento e elaboração de formulários. Isso pode contribuir para atender às expectativas dos discentes e prepará-los para desafios futuros em suas carreiras.

O IFPI (2019) aponta para a abordagem pedagógica centrada no desenvolvimento de competências e habilidades que se adequa às necessidades do mundo do trabalho. Essa abordagem oferece aos discentes a oportunidade de aprender competências conceituais, habilidades práticas, pensamento crítico e versatilidade. Além disso, destaca que o ensino das competências e habilidades na Educação Profissional e Tecnológica (EPT) é fornecido com foco no aperfeiçoamento dos discentes, combinando conhecimentos teóricos e práticos, visando prepará-los para os desafios futuros em suas carreiras (IFPI, 2019).

6.2 Percepção dos Docentes sobre o Desenvolvimento de Competências e Habilidade na Disciplina de Processos Gerenciais

Nesta seção, são apresentados os dados da pesquisa, incluindo a coleta realizada, bem como suas análises e reflexões. Para facilitar a compreensão dos

resultados, os dados estão apresentados em quadros. O Quadro 4 apresenta o perfil geral dos participantes da pesquisa.

Os participantes responderam de maneira espontânea, com base em suas vivências, experiências, teorias e crenças adquiridas ao longo de suas vidas. Essa fase da entrevista é conduzida de forma pragmática, permitindo que as associações surjam de maneira livre e rápida, conforme destacado por Bardin (2011).

Quadro 4: Perfil dos entrevistados.

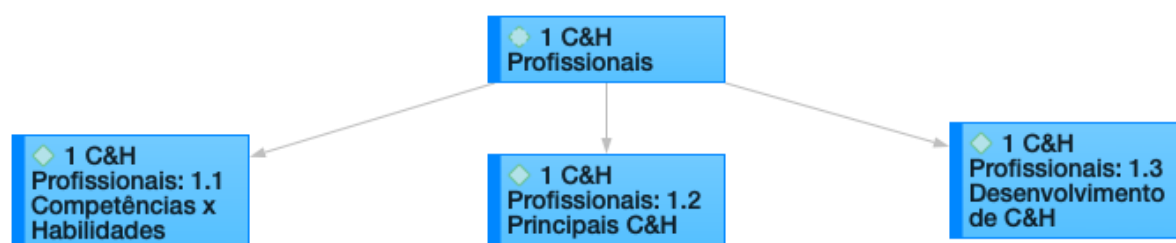
Entrevistados	Gênero	Eixo	Experiência Docente Prévia	Formação
Docente 1	Feminino	Gestão e Negócios	Não	Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>
Docente 2	Feminino	Gestão e Negócios	Não	Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>
Docente 3	Masculino	Gestão e Negócios	Sim	Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>
Docente 4	Feminino	Gestão e Negócios	Não	Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>
Docente 5	Masculino	Gestão e Negócios	Sim	Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>

Fonte: Dados da pesquisa

O roteiro das entrevistas foi dividido em 4 (quatro) blocos, totalizando 12 (doze) perguntas, realizadas com 5 (cinco) docentes do eixo Gestão e Negócios do Instituto Federal do Piauí (IFPI), localizado na cidade de Pedro II. Todos os docentes ministram aulas no Curso Técnico de Nível Médio em Administração na Forma Integrada e Subsequente/Concomitante e no Curso de Bacharelado em Administração. Quanto à formação dos docentes, todos(as) possuem Pós-Graduação *Stricto Sensu*. Evitou-se o detalhamento das características a fim de preservar o anonimato dos participantes.

O **primeiro bloco** de questões abordou a temática competências e habilidades do profissional, que compõe a primeira categoria de análise. Esta categoria foi dividida em três (3) subcategorias, são elas: (i) diferença entre competências e habilidade; (ii) principais competências e habilidade para o profissional técnico em administração; e (iii) desenvolvimento de competências e habilidade. A Figura 5 ilustra as subcategorias analisadas.

Figura 5: Competências e habilidades do profissional.



Fonte: Elaborado pelos autores por meio do *software* ATLAS.ti 23.

No que se refere à **diferença entre competências e habilidades (competências x habilidades)**, os docentes apresentaram percepções bastante semelhantes. Competências são descritas como mais gerais e abrangentes, envolvendo aspectos abstratos e de pensamento, enquanto as habilidades estão associadas ao saber fazer, ao agir e à execução prática de atividades específicas, perspectivas alinhadas à proposta de Ching *et al.* (2014). Essas visões destacam a complementaridade entre competências e habilidades, ressaltando a importância de ambas para o desenvolvimento dos discentes.

Com relação às **principais competências e habilidades** para o profissional técnico em administração, foi consenso entre os docentes a capacidade de comunicação, bem como a capacidade de lidar com pessoas. Além disso, a Docente 2 também apontou alguns conhecimentos técnicos, como "Saber manipular relatórios, elaborar relatórios, elaborar gráficos, arquivamento e juntar documentos, algumas planilhas básicas, algo desse tipo", o que está em conformidade com o que é previsto no PPC do curso, conforme mencionado pelo IFPI (2019), que destaca a importância de desenvolver competências empreendedoras e habilidades práticas nos discentes.

Nesse contexto, o Docente 3 expressou a importância da análise crítica como competência, afirmando que "O mais importante [...] a análise crítica, saber analisar e avaliar cenários [...]". O Docente menciona ainda a capacidade de tomar decisões como requisito fundamental para os discentes do curso: "Para um técnico em administração, eu acho fundamental ter a capacidade de tomar decisões". Essa

situação abre uma lacuna em relação ao que é previsto no PPC do curso técnico, que não abrange o desenvolvimento dessas competências e habilidades em seu escopo. Portanto, considerar a possibilidade de inserir tais conteúdos no PPC do curso pode ser uma alternativa.

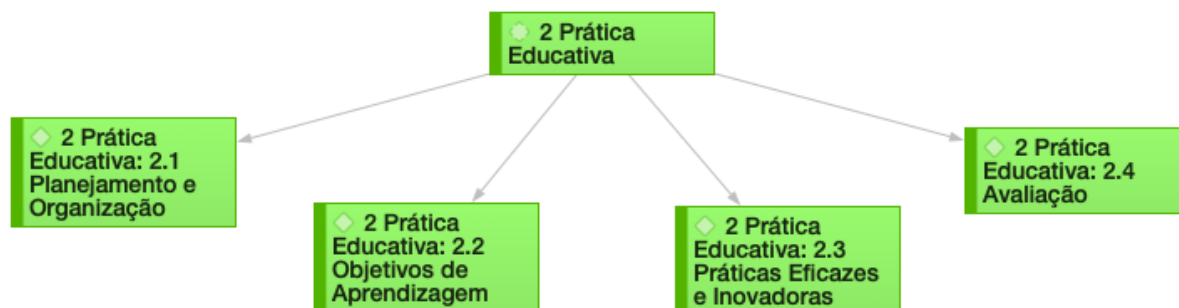
Ao serem questionados sobre **o desenvolvimento de competências e habilidades** no curso Técnico em Administração, os docentes destacaram a importância do desenvolvimento de competências e habilidades por meio de práticas educativas que envolvam situações-problema, análise crítica, estudos de casos e visitas técnicas.

A Docente 1 destaca: “Eu gosto muito de trabalhar em sala de aula, situações-problema, sejam situações fictícias ou de uma situação que está ocorrendo em uma empresa que foi noticiada na mídia”. O Docente 3 acrescenta que é importante: “[...] trazer cases, fazer visitas técnicas para que eles entendam que a teoria é uma coisa, mas quando chega na prática, é outra”. Essa abordagem é reforçada pela Docente 4, que menciona: “Trazer casos de empresas, de pessoas e de lideranças [...]”. Assim, pode-se deduzir que essa abordagem prática e contextualizada é vista pelos docentes como fundamental para preparar os discentes para o mundo do trabalho, o que remete a Saviani (2014), que defende a Pedagogia Histórico-Crítica, que busca estabelecer uma relação coerente entre conteúdo e método de acordo com a lógica dialética.

6.3 Prática Educativa na Disciplina de Processos Gerenciais

O **segundo bloco** de questões abordou a temática prática educativa na disciplina de Processos Gerenciais, contemplando quatro (4) subcategorias: (i) planejamento e organização; (ii) objetivos de aprendizagem; (iii) práticas eficazes e inovadoras; e (iv) avaliação. A Figura 6 apresenta as subcategorias analisadas.

Figura 6: Prática educativa na disciplina de processos gerenciais.



Fonte: Elaborado pelos autores por meio do *software* ATLAS.ti 23.

Inicialmente, os docentes foram perguntados sobre o **planejamento e organização** das atividades na disciplina Processos Gerenciais. A Docente 1 menciona a importância de trazer atividades práticas para a sala de aula, permitindo que os discentes coloquem em prática os conceitos ensinados, como a criação de organogramas e fluxogramas. Ela sugere o uso do laboratório de informática e tecnologias para auxiliar no processo de aprendizagem, afirmando: “[...] eu complementaria com a utilização do laboratório de informática para que isso não fique só em desenhos e nada disso, mas que os alunos possam desenvolver”.

Por sua vez, o Docente 5 destaca a importância de trazer a realidade para a sala de aula, começando com conceitos básicos e buscando *softwares* disponíveis na internet para aplicação prática. Ele menciona: “A gente pode começar com os conceitos básicos, depois a gente pode buscar algum *software* disponível na internet, na modalidade gratuita ou de teste”.

Portanto, compreende-se que os docentes consideram importante trazer atividades práticas para a sala de aula, permitindo que os discentes coloquem em prática os conceitos ensinados na disciplina de Processos Gerenciais, sancionando Libâneo (1991), que destaca a importância de uma abordagem pedagógica alinhada às necessidades da sociedade e que promova a formação de indivíduos críticos e capazes de atuar de forma consciente e transformadora no mundo do trabalho.

Posteriormente, foram analisadas as percepções dos docentes sobre os

objetivos de aprendizagem que buscariam alcançar na disciplina de Processos Gerenciais. A Docente 2 destacou a necessidade dos discentes entenderem os conceitos e a importância das abordagens de processos gerenciais, afirmando: “Acredito que eles precisam entender o que são esses processos enquanto uma parte conceitual, entender o que é, quando eles escutam [...]”. Por sua vez, a Docente 4 menciona a importância de desenvolver o pensamento cartesiano dos discentes, ou seja, a habilidade de analisar e entender os processos de uma empresa. Ela menciona: “[...] saber o que é, qual o passo a passo, aquele pensamento cartesiano do aluno mesmo, tipo o que Taylor fez, com os tempos e movimentos [...]”.

Pode-se compreender que, para os Docentes, os principais objetivos de aprendizagem na disciplina de Processos Gerenciais são o entendimento dos conceitos e abordagens de processos gerenciais, a aplicação prática desses conceitos e a habilidade de analisar e entender os processos de uma empresa. Saviani (2014) defende a educação como meio de articular as práticas educacionais aos modos de produção da existência humana.

Em seguida, buscou-se entender sobre as **práticas educativas eficazes e inovadoras** que podem ser aplicadas à disciplina de Processos Gerenciais, sob a ótica dos docentes. A Docente 2 menciona a utilização de vídeos no *YouTube* como recurso para mostrar o dia a dia de uma empresa, bem como a realização de visitas técnicas para ver na prática como as empresas trabalham com os instrumentos e abordagens da disciplina, afirmando: “Seria bom também fazer visitas técnicas para ver na prática como as empresas trabalham [...]”.

Além disso, o Docente 3 destaca a importância de utilizar estudos de caso e a possibilidade de realizar atividades práticas utilizando planilhas de Excel, o que é corroborado pelo Docente 5, que aponta e complementa: “Eu sempre gosto de trabalhar estudos de caso e mostrar alguns aplicativos que hoje são muito comuns, antigamente você fazia tudo na mão”. A Docente 4 menciona a preferência por trabalhar com estudos de caso em grupo, além de utilizar filmes para atrair a atenção dos discentes, dizendo: “Filmes dão para a gente usar bastante, eles gostam, né? Ganha a atenção dos alunos”.

Portanto, a partir das respostas dos docentes, pode-se deduzir que práticas

educativas como o uso de vídeos, estudos de caso, visitas técnicas e atividades práticas são consideradas eficazes para o ensino da disciplina de Processos Gerenciais, pois proporcionam uma conexão mais próxima com a realidade das organizações e estimulam a participação e o interesse dos discentes. Esta perspectiva se alinha a Saviani (2005), que, com base em Marx, enfatiza a necessidade de alinhar as práticas educacionais aos modos de produção da existência humana.

Finalizando o segundo bloco, discutiu-se sobre o processo de **avaliação** no contexto do desenvolvimento de competências e habilidades na disciplina de Processos Gerenciais. A Docente 1 destaca a importância de uma avaliação contínua, levando em consideração não apenas uma avaliação escrita, mas também o comportamento dos discentes em sala de aula. Isso envolve analisar a capacidade de pensar criticamente e aplicar os conhecimentos ministrados.

A Docente 2 menciona que gosta de avaliar os discentes em relação à discussão em sala de aula, enquanto o Docente 3 destaca a importância de trabalhar com estudos de caso e mostrar alguns aplicativos comuns. Ele sugere a possibilidade de avaliar o desenvolvimento de competências e habilidades por meio da aplicação prática desses conhecimentos, afirmando: “Colocá-los para desenhar. Eles vão achar ruim, mas bota eles para fazer um organograma, bota para eles entenderem como é um fluxograma, e que seja algo simples”.

A Docente 4 menciona o uso de provas tradicionais, porém comenta que avaliaria a participação do discente em atividades em grupo. Alinhado a isso, o Docente 5 destaca também o uso do conteúdo programático para avaliação do conteúdo aprendido, dizendo: “Requisitando um mapeamento de todo o processo de um estabelecimento comercial aqui da cidade, ou poderia trazer algum caso real ou fictício, onde estaria ali todos os processos para que eles pudessem analisar criticamente aquilo que estava proposto”.

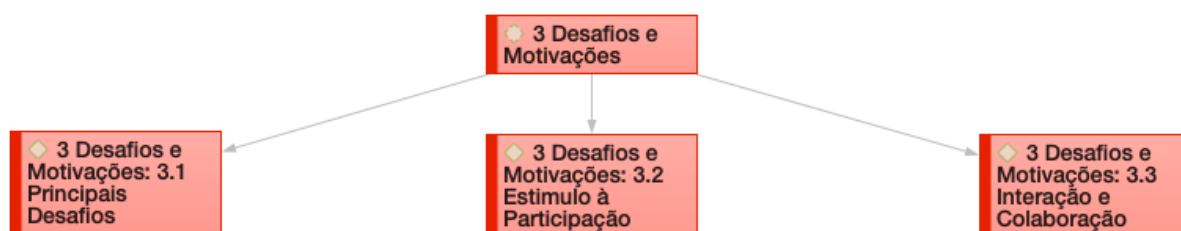
A partir das respostas dos docentes, sugere-se que a avaliação do desenvolvimento de competências e habilidades na disciplina de Processos Gerenciais envolve uma abordagem contínua, que considera não apenas o conhecimento teórico, mas também a capacidade dos discentes de aplicar esses conhecimentos na prática, participar ativamente das discussões em sala de aula e

demonstrar habilidades críticas e analíticas. Além disso, a utilização de estudos de caso, *softwares*, filmes e outras práticas educativas inovadoras pode ser uma forma eficaz de avaliar o desenvolvimento de competências e habilidades dos discentes na disciplina.

6.4 Desafios e Motivações na Prática Educativa em Processos Gerenciais

O **terceiro bloco** de perguntas buscou acessar as percepções dos docentes sobre os desafios e motivações na prática educativa voltada ao desenvolvimento de competências e habilidades na disciplina de Processos Gerenciais. A análise desta categoria foi realizada a partir de três (3) subcategorias: (i) principais desafios; (ii) estímulo à participação; e (iii) interação e colaboração. Na Figura 7, são evidenciadas as subcategorias.

Figura 7: Desafios e motivações na prática educativa.



Fonte: Elaborado pelos autores por meio do *software* ATLAS.ti 23.

Nessa perspectiva, inicialmente, foram analisados os **principais desafios** na prática educativa voltada ao desenvolvimento de competências e habilidades, na perspectiva dos docentes. A Docente 1 destaca que os discentes podem ter dificuldades em pensar de forma abstrata, o que pode dificultar a compreensão de conceitos como processos:

Acho que os alunos têm uma certa dificuldade de pensar no abstrato, então quando a gente fala em conceito de processo, em algo nesse sentido, talvez os alunos possam ter dificuldades a forma como é trabalhada, como é exposto [...] (Docente 1)

A Docente 2 menciona que um desafio pode ser desenvolver nos discentes a capacidade de análise crítica, conforme trecho a seguir: “Eu acho que seria um desafio você trazer para os discentes essa análise crítica, acho que isso talvez seria uma dificuldade um desafio”.

O Docente 3 destaca que a falta de conhecimento e a resistência dos discentes em relação a atividades práticas podem ser um desafio, especialmente para aqueles que não estão habituados a interpretar gráficos e números.

A primeira resistência dos alunos, segundo eles mesmos, é não saber colocar as ideias no papel, não conseguir preencher um gráfico. Não conseguir interpretar os números, porque eles nunca fizeram por eles não terem essa atividade prática. É um trabalho muito grande até você conseguir colocar uma avaliação crítica. (Docente 3)

A Docente 4 menciona que o maior desafio é aproximar a teoria da prática para os discentes, considerando que eles normalmente não têm tanto contato com as organizações.

Porque nós os professores temos contato com a organização toda hora, tudo é organização. O instituto é organização, a gente vai no restaurante é organização. Enfim, tudo é organização, mas aí como eles não têm esse contato, geralmente alunos do ensino médio, eles não têm essa prática de trabalho mesmo, de estar dentro de uma organização como funcionários. (Docente 4)

O Docente 5 considera um problema básico a falta de acesso mínimo à tecnologia, conforme trecho a seguir: “[...] o aluno que vai lá para tua disciplina não tem na casa dele um computador [...]”.

Esses desafios refletem a necessidade de abordagens pedagógicas que

possam superar as barreiras de compreensão conceitual e prática dos discentes em relação aos Processos Gerenciais.

No que se refere ao **estímulo à participação**, os docentes oferecem diversas estratégias para estimular a participação, o interesse e a motivação dos discentes na disciplina de Processos Gerenciais. A Docente 1 menciona a utilização de aulas dinâmicas, jogos, atividades e filmes para relacionar o conteúdo com a realidade, ao mesmo tempo em que tentaria gamificar a aula.

Eu tentaria além do conteúdo expositivo tentaria deixar essa aula mais dinâmica, com jogos, com atividades, com filmes, pra eles correlacionarem com a realidade, com situações problema ao mesmo tempo que eu tentaria gamificar. (Docente 1)

A Docente 2 destaca a ideia de aprender fazendo como uma forma de estimular os discentes, especialmente os do ensino integrado. Ela comenta: “Eu acho que essa ideia do aprender fazendo estimula muito os discentes do integrado”. A Docente 4 menciona a importância de atividades práticas e metodologias ativas para manter os discentes engajados “Atividades práticas, o máximo possível, metodologias ativas”.

Por fim, o Docente 5 destaca a necessidade de trazer a disciplina para a realidade dos discentes “A gente tem que puxar para a realidade deles. O que é o foco aqui na cidade o que tem de diferencial? Temos a Opala, temos a questão do mel...”.

A partir destas ideias pode-se deduzir que essas estratégias sugerem a importância de tornar as aulas mais interativas e relevantes para os discentes, permitindo que eles possam aplicar os conceitos aprendidos na prática e colaborar com seus colegas.

Por fim, encerrando o bloco de perguntas, tratou-se sobre meios de promover a **interação e a colaboração** entre os discentes na disciplina. Os docentes apresentam diversas estratégias para promover a interação e a colaboração entre os discentes na disciplina de Processos Gerenciais. Algumas das abordagens mencionadas incluem: (i) Trabalho em equipe, que estimula a colaboração e a comunicação entre os discentes; (ii) Utilização de atividades práticas e metodologias

ativas para promover a interação entre os discentes; (iii) Incentivo à troca de ideias e experiências entre os discentes, criando um ambiente propício para a colaboração, (iv) Utilização de recompensas e avaliações em equipe para incentivar os discentes a pensarem e trabalharem coletivamente; e (v) Estímulo à participação ativa dos discentes por meio de discussões em sala de aula.

Essas estratégias destacam a importância de criar um ambiente colaborativo e participativo em sala de aula, onde os discentes possam interagir, compartilhar conhecimentos e trabalhar em equipe para alcançar os objetivos da disciplina.

6.5 O Papel da Disciplina de Processos Gerenciais

Finalizando as entrevistas com os docentes, o **quarto bloco** trazia uma pergunta central: **“Qual o papel da disciplina de processos gerenciais no desenvolvimento das competências e habilidades do profissional técnico em administração?”**. Com base nas respostas, observou-se que os docentes têm opiniões diferentes.

[...] analisando a ementa, se todos esses aspectos forem trabalhados, eu acho que os alunos podem desenvolver habilidades e competências que vão ajudar a apoiar e executar os processos de gestão dentro das organizações, apoiar ali os processos gerenciais. (Docente 1)

Alguns acreditam que a disciplina tem um papel importante na formação técnica do discente, alimentando-o com conhecimentos técnicos e habilidades para executar processos de gestão dentro das organizações. A Docente 2 sugere que a disciplina contribui para o desenvolvimento de competências e habilidades técnicas: "Acho que ela tem esse papel de formar o aluno, de alimentar o aluno desses conhecimentos, dessa parte técnica."

Outros acreditam que a disciplina contribui mais com uma visão introdutória do que com o desenvolvimento de competências e habilidades, sendo uma introdução para outras disciplinas que irão puxar um pouco mais de competências e habilidades.

Ela em si vai trazer uma visão um pouco superficial, mas de interpretação de organograma de fluxograma, de análise de problemas de situações pode vir toda disciplina pode, pode trazer dependendo da didática e do interesse do professor, mas eu não acreditaria que ela seria assim, um grande divisor de águas. (Docente 3)

No entanto, todos concordam que a disciplina é importante para a formação do profissional técnico em administração. Assim, é possível afirmar que a disciplina de Processos Gerenciais desempenha um papel significativo na formação dos discentes, fornecendo conhecimentos técnicos e habilidades essenciais para a execução de processos de gestão dentro das organizações.

Entretanto, também é importante reconhecer que alguns docentes veem a disciplina como uma introdução para outras disciplinas que irão aprofundar as competências e habilidades necessárias, podendo assim, considerar a disciplina de Processos Gerenciais como um componente fundamental na formação do profissional técnico em administração, contribuindo para o desenvolvimento de competências e habilidades relevantes para a atuação no mundo do trabalho.

7 PRODUTO EDUCACIONAL

O Produto Educacional (PE), do mestrado profissional em educação - PROFEPT, é uma exigência da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para o mestrado profissional voltando a sua aplicação prática para a sociedade de maneira mais rápida o possível. Nesta pesquisa a proposta do PE consiste em, a partir da realização do projeto de ensino “*Processos Gerenciais desenvolvendo competências e habilidades para o mundo do trabalho*”, analisar a importância da disciplina dentro do programa de curso do Instituto Federal com vistas à além de fomentar o debate, a valorização e, posterior, inclusão de ideias dos discentes e docentes, melhorar a aplicação da disciplina no Instituto Federal.

Sendo assim, a ideia do projeto de ensino decorre da necessidade de fortalecer as potencialidades dos discentes através do desenvolvimento de suas competências e habilidades para o mundo do trabalho reduzindo a distância entre a teoria ensinada em sala e a prática exigida pelo hipercompetitivo e mutável mundo do trabalho. Saviani (2014) menciona que através de uma abordagem materialista e histórica, a teoria pedagógica busca estabelecer uma relação coerente entre conteúdo e método de acordo com a lógica dialética, ou seja, a educação se posicionando como meio de articular as práticas educacionais aos modos de produção da existência humana. Portanto, este projeto de ensino pode ser entendido como uma forma de construir uma alternativa com o propósito de desenvolver competências e habilidades para o mundo do trabalho, previstas no componente curricular da disciplina de Processos Gerenciais Proposta Pedagógica Curricular (PPC) do curso Técnico de Nível Médio em Administração na Forma Integrada,

O projeto de ensino se baseia nos princípios da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), envolvendo as categorias de Interdisciplinaridade, Formação Integral, Omnilateralidade e na associação entre Trabalho e Educação, Castaman (2020), aponta que o projeto de ensino é relevante na EPT tendo em vista que dá aos discentes uma formação integrada, auxiliando no desenvolvimento de suas competências e habilidades e na sua formação social.

Foram utilizadas, metodologias ativas, sobretudo a Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP) e a Sala de Aula Invertida (*Flipped Classroom*). A utilização de

metodologias ativas de aprendizagem, abrangendo a análise de cenários do mundo real, é considerada adequada para desenvolver as mais diversas competências essenciais no campo da Administração (Mello *et al.*, 2020).

A principal justificativa para esse esforço pedagógico é apoiada pelos princípios delineados nos textos oficiais que regulam a estrutura educacional no Brasil. Conforme estipulado pelo artigo 26 da Lei Brasileira de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96), “os currículos do ensino fundamental e médio devem possuir uma base nacional unificada, que posteriormente será complementada por um componente diversificado de acordo com os atributos regionais e locais da sociedade, cultura, economia e estudantes, dentro de cada sistema educacional e instituição educacional.” No contexto do programa de Mestrado Profissional em Educação, o produto educacional é um resultado concreto desenvolvido ao lado da dissertação, ressaltando a natureza distintiva do programa como um processo de geração de conhecimento e produção de recursos (Zaidan *et al.* 2020).

Tendo em vista que não existem projetos de ensino que contemplem o desenvolvimento de competências e habilidades pautados no que se espera a partir da disciplina de Processos Gerenciais na região de Pedro II, seja ele em escolas técnicas ou escolas privadas, esse produto busca iniciar uma discussão e práticas educativas nesse âmbito, favorecendo o surgimento de outras iniciativas e a abordagem de uma questão fundamental para o desenvolvimento socioeconômico da região de Pedro II.

Outro fator crucial a ser considerado é a perda da natureza integrativa e interdisciplinar ao ensinar administração, conforme ela é implementada atualmente nos estabelecimentos educacionais convencionais (Frigotto, 2008). Nessa perspectiva, a disciplina de Processos Gerenciais poderia servir como um meio de aprimorar a educação completa dos estudantes, em detrimento do modelo vigente, em que o ensino técnico é meramente a oferta de disciplinas técnicas junto com o currículo regular do ensino médio, sem intercâmbio significativo entre os dois domínios (a base fundamental e o eixo tecnológico).

É válido também ressaltar que ao se desenvolver competências e habilidades nos moldes previstos no PPC do curso a administração poderia ser uma forma de compensação ao trabalho predominantemente manual comumente exigido de

profissionais dessa área, que, ao exercitarem o que se espera de um técnico de administração estariam também exercitando o trabalho intelectual.

O produto educacional foi assentado nos referenciais teóricos vinculados às metodologias ativas e trata, respectivamente, dos seguintes temas: Metodologias Ativas, Aprendizagem Baseada em Problema, Sala de Aula Invertida e Metodologias Ativas Aplicadas na Administração.

Metodologias ativas são técnicas utilizadas na educação que podem contribuir para o progresso e autonomia dos discentes de diversas maneiras (Urias *et al.*, 2017). A adoção de tais técnicas em um ambiente educacional, segundo os autores, pode promover o desenvolvimento do pensamento crítico e reflexivo, além de contribuir para formação do ser humano e de futuros profissionais (Urias *et al.*, 2017).

Segundo Berbel (2011), metodologias ativas dentro da programação escolar oferecem oportunidades de problematizar situações do conteúdo de estudo, dando ao discente uma percepção de que ele é a origem da própria ação. Ainda dentro desta lógica, cabe salientar também que as metodologias ativas constroem uma aprendizagem mais dinâmica e participativa no âmbito escolar, no qual os discentes são desafiados a pensar de forma crítica, tomar decisões e buscar soluções (Berbel, 2011).

Assim, neste produto educacional foram utilizadas as seguintes metodologias: Aprendizagem Baseada em Problema (ABP) e Sala de Aula Invertida (*Flipped Classroom*).

De acordo com Freire *et al.* (2017, p.388) “os produtos educacionais surgem como instrumentos pedagógicos que os profissionais utilizam para as resoluções dos problemas por eles encontrados”. Sendo assim, a base da proposta para este produto educacional específico é baseada nos resultados que surgiram como consequência da pesquisa realizada, através da aplicação de um questionário com os discentes do curso técnico de nível médio em administração na forma integrada, bem como da realização de uma entrevista e aplicação de questionário com os docentes do eixo de Gestão e Negócios, onde o ponto focal dessas interações teve como foco o desenvolvimento de competências e habilidades. Os resultados das entrevistas serviram de arcabouço para o desenvolvimento deste produto educacional.

Assim, de posse desses dados, foi elaborado um projeto de ensino que visa

fortalecer as potencialidades dos discentes através do desenvolvimento de suas competências e habilidades para o mundo do trabalho contendo atividades que contemplam o previsto dentro do componente curricular da disciplina as necessidades dos discentes, as situações em que as competências e habilidades serão usadas, as possíveis interações que ocorrerão (interlocutores), a instrumentalidade (de que modo serão usadas a gestão dos processos organizacionais e a elaboração e aplicabilidade de organogramas e fluxogramas).

Para viabilizar o desenvolvimento e aplicação do projeto de ensino foram elaboradas sequências didáticas. Zabala (1998) afirma categoricamente que o elemento fundamental para atingir objetivos específicos de ensino e aprendizagem, alinhados com as intenções do professor, as realidades dos discentes e suas necessidades, reside no arranjo das unidades didáticas dentro de uma determinada sequência didática.

- i. A primeira aula será introdutória e servirá para explicar o projeto de ensino seus princípios, funcionamento das atividades e os conteúdos básicos que nortearão os discentes no desenvolvimento do projeto.
- ii. Antes de aprofundar nos detalhes com relação aos conteúdos específicos, a proposta do projeto de desenvolver as competências e habilidades é apresentada a fim de gerar uma reflexão sobre a formação dos discentes e o cenário socioeconômico local. A partir daí, serão apresentadas atividades baseadas no componente curricular da disciplina de Processos Gerenciais.
- iii. Na primeira etapa das unidades didáticas o acionamento de conhecimentos prévios dos discentes, ocorrerá através da técnica de *“brainstorming”* (tempestade de ideias).
- iv. Seguindo a lógica anterior na segunda etapa, o diálogo toma lugar em um formato expositivo, com perguntas frequentes e consulta da compreensão dos discentes com relação a realidade e o que se espera do mundo do trabalho.
- v. A terceira etapa, será o momento de trabalhar o desenvolvimento das competências e habilidades propostos no componente curricular da disciplina de Processos Gerenciais. Assim, a cada conteúdo, os discentes devem desenvolver uma solução para o problema referente àquele ponto apresentado conectado a realidade do mundo do trabalho.

- vi. As avaliações trarão uma proposta lúdica a fim de fixar os conhecimentos adquiridos de forma prática, a primeira atividade será baseada nos princípios de tomada de decisão fazendo o uso dos conhecimentos adquiridos com relação a estrutura organizacional (organogramas) e em seguida, uma atividade vinculada ao desenvolvimento de processos a partir da criação de fluxogramas onde as equipes deverão desenvolver um mapeamento para que terceiros consigam jogar 3 (três) jogos previamente escolhidos (Banco Imobiliário, Uno e War) sem a utilização dos manuais.
- vii. A finalização ocorrerá com uma mesa redonda onde os discentes terão a oportunidade de socializar o que aprenderam, mostrando assim quais os aspectos das competências e habilidades eles consideraram mais importantes dentro do projeto de ensino.

Os objetivos do projeto têm como base compreensão do papel da disciplina de Processos Gerenciais no desenvolvimento de competências e habilidades do profissional técnico de administração.

O projeto de ensino foi aprovado no processo nº 23185.000965/2023-81 e ocorreu no período de 04 a 06 de dezembro de 2023, sendo registrado no Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), registrado também como evento gerando com isso, inscrições e certificados por consequência.

Desta forma, procurou-se trabalhar maneiras cada vez mais efetivas no aproveitamento da disciplina, dada a sua importância na formação dos discentes. O projeto de ensino contou com duração de 8 (oito) horas e ocorreu dividido em 4 encontros de 2 (duas) horas:

- No dia 04 de dezembro, entre 13h às 15h, ocorreu o 1º encontro com os discentes e foram tratadas as temáticas Estrutura Organizacional e Departamentalização, com os objetivos de: (i) compreender a importância da estrutura organizacional na gestão de processos; (ii) analisar diferentes tipos de estrutura organizacional e (iii) elaborar organogramas para representar a estrutura de uma organização.
- Ainda no dia 04 de dezembro, entre 15h20 às 17h20, ocorreu o 2º encontro com os discentes e foram tratadas as temáticas Centralização

e descentralização e Organograma e fluxograma, com os objetivos de: (i) compreender a diferença entre centralização e descentralização nas organizações e (ii) elaborar organogramas para representar diferentes estruturas de autoridade.

- No dia 05 de dezembro, entre 14h às 16h, ocorreu o 3º encontro com os discentes e foram tratadas as temáticas Procedimentos e operações técnicas da gestão de documentos, com os objetivos de: (i) compreender a importância dos procedimentos na gestão de documentos (ii) analisar e propor procedimentos para a gestão de documentos em uma organização.
- No dia 06 de dezembro, entre 14h às 16h, ocorreu o 4º encontro com os discentes e foram tratadas as temáticas Abordagem Conceitual de Processos e Registros, com o objetivo de: (i) compreender o conceito de processos organizacionais e sua importância na gestão eficiente; (ii) analisar a importância dos registros na documentação dos processos.

O projeto de ensino foi aprovado no processo nº 23185.000965/2023-81 e ocorreu no período de 04 a 06 de dezembro de 2023 sendo registrado no Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), registrado também como evento gerando com isso, inscrições e certificados por consequência.

Toda a publicação foi feita por meio eletrônico, redes sociais e a divulgação por meio do *Whatsapp* através de um *link* dentro do site Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) que é utilizado pelo IFPI.

URL para Inscrição: <https://suap.ifpi.edu.br/eventos/inscricao/1187/>

Dentro deste cenário a finalidade a que se destinou tal produto foi desenvolver nos discentes do 2.º ano do Curso Técnico de Nível Médio em Administração na Forma Integrada, competências e habilidades necessárias que irão ajudá-los em sua formação profissional corroborando com a premissa da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), (IFPI, 2019).

7.1 Avaliação do Projeto de Ensino pelos Participantes

A fim de avaliar o projeto de ensino, foi aplicado um questionário aos discentes, dividido em duas partes: a primeira parte era formada por 4 (quatro) questões sobre formato; metodologia; conteúdo; e atividades realizadas; a segunda parte era composta por 1 (uma) questão aferindo a percepção sobre cursos nesse formato durante a sua formação. Nas questões da primeira parte do questionário, utilizou-se escala Likert de 5 pontos, em que 1 representava **muito insatisfatório** e 5 **muito satisfatório** . A Tabela 3 evidencia a percepção dos discentes sobre o projeto de ensino “Processos Gerenciais: desenvolvendo competências e habilidades para o mundo do trabalho”.

Tabela 3: Percepção dos discentes sobre o projeto de ensino “Processos Gerenciais: desenvolvendo competências e habilidades para o mundo do trabalho”.

Assertiva	N.R.	1	2	3	4	5	Média
Q1. Como você avalia o formato do projeto de ensino?	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%	12,5%	75,0%	4,38
Q2. Como você avalia a metodologia aplicada no projeto de ensino?	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	87,5%	4,50
Q3. Como você avalia o conteúdo abordado no projeto de ensino?	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%	37,5%	50,0%	4,13
Q4. Como você avalia as atividades realizadas no projeto de ensino?	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%	12,5%	75,0%	4,38

Notas: N = 08; 1 = muito insatisfatório; 2 = insatisfatório; 3 = neutro; 4 = satisfatório; 5 = muito satisfatório; N.R. = não respondeu.

Fonte: Dados da pesquisa.

Participaram do projeto 9 discentes nos quais apenas 8 responderam o questionário. Assim sendo, ao analisar os elementos da Tabela 3, constata-se que a resposta com maior percentual foi a assertiva Q2, na qual 87,5% dos discentes consideraram que a metodologia aplicada no projeto de ensino é **muito importante** . Portanto, com base na alta média obtida nessa questão (4,50), pode-se sugerir que as metodologias utilizadas neste formato de projeto são consideradas relevantes para os discentes.

No que se refere à assertiva Q1 e Q4, que abordaram o formato do projeto de ensino e atividades realizadas no projeto de ensino, respectivamente, observa-se que os discentes apresentaram percepções semelhantes, ambas as questões registram média de 4,38, com avaliação de **muito importante**. Assim, pode-se sugerir que formato e atividades vinculadas a disciplina de gestão deram aos discentes a percepção de simulações da realidade prática.

No tocante à assertiva Q3 conteúdo abordado no projeto de ensino, embora com média próxima as demais 4,13, chama atenção para queda de avaliação para **satisfatório**, podendo-se inferir que a revisão do conteúdo da disciplina possa vir a ser revisto conforme proposto pelos docentes anteriormente.

A segunda e última parte foi a questão aberta que permitiu acessar as percepções dos discentes acerca de suas experiências sobre o projeto de ensino. A pergunta realizada foi “Qual é a sua percepção sobre cursos nesse formato durante a sua formação?” e as respostas foram registradas no Quadro 5 para viabilizar o desenvolvimento de uma análise qualitativa do conteúdo.

Quadro 5: Respostas dos participantes.

Entrevistados	Respostas
Discente 1	Pra mim, foi uma experiência incrível e fez com que desenvolvêssemos mais ainda os nossos conhecimentos sobre a disciplina, as atividades aplicadas foram bastante legais e criativas.
Discente 2	É mister salientar que é fundamental que tenha mais cursos como este pois acrescenta muito na carteira estudantil/técnica tanto com ensinamentos quanto as práticas feitas para melhor entender o conteúdo.
Discente 3	A teoria é muito importante pra formação dos alunos, no entanto a junção da teoria e prática transforma o aprendizado em algo muito mais satisfatório, além de mostrar também como será a nossa experiência futuramente no mercado de trabalho.
Discente 4	Gostei demais do projeto! Foi algo que uniu perfeitamente teoria e prática. E tenho certeza de que cursos como esses são importantíssimos na minha formação.
Discente 5	Esse formato de curso nos ajuda a observar a matéria e colocá-la em prática de uma forma diferente e até mais objetiva, o que pode ajudar futuramente em áreas profissionais e até mesmo pessoais. É algo diferente e que coloca os assuntos em prática de uma forma mais interativa e até mais informal que o método tradicional.
Discente 6	No meu ponto de vista o curso foi muito satisfatório e bem trabalhado devido a metodologia de ensino e o número controlado de participantes e principalmente como o professor conduziu as atividades. Cursos nesse formato é muito bom de desenvolver com pessoas que querem aprender de verdade, pois é uma metodologia mais prática do que teórica e isso ajuda muito no aprendizado e na fixação do conteúdo.
Discente 7	O projeto pra mim foi extremamente satisfatório, me fez focar quase que totalmente em processos gerenciais durante as 8 horas do curso. Além disso, acredito que a forma como foi realizado o curso, focado na prática em relação à teoria foi o grande ponto forte do projeto, a sensação de ter que entregar uma atividade proposta, como se fosse um real profissional de processos gerenciais, combinado com o trabalho em grupo, me deu a sensação de contato com o conteúdo, como não sendo apenas algo teórico, mas algo que vai estar presente na minha vida profissional e não profissional. Pra mim a interação, tanto com o professor, quanto com os alunos participantes do curso foi um ponto extremamente positivo também.
Discente 8	Foi muito bom porque o tempo todo a gente consegue está concentrado no conteúdo sem distração. E também a dinâmica que foi utilizada é muito boa. A teoria é logo depois a "prática", isso ajuda a compreender e pegar melhor o conteúdo abordado.

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nas respostas, é possível observar que os discentes consideram o projeto relevante e expressam opiniões positivas em relação ao projeto de ensino. Eles destacaram a integração entre teoria e prática como um ponto forte, enfatizando que essa abordagem proporcionou uma compreensão mais profunda dos conceitos e habilidades práticas relevantes para suas formações. O Discente 4 destaca: "Gostei muito do projeto! Foi algo que uniu perfeitamente teoria e prática. E tenho certeza de que cursos como esses são muito importantes na minha formação". O Discente 1 também comenta: "Para mim, foi uma experiência incrível e fez com que desenvolvêssemos ainda mais nossos conhecimentos sobre a disciplina. As

atividades aplicadas foram bastante legais e criativas".

Além disso, os discentes ressaltaram a importância da abordagem mais interativa, que os ajudou a visualizar a disciplina de forma diferente e mais objetiva, preparando-os para futuras áreas profissionais e pessoais. Conforme aponta o Discente 5: "Esse formato de curso nos ajuda a observar a matéria e colocá-la em prática de uma forma diferente e até mais objetiva, o que pode ajudar futuramente em áreas profissionais e até mesmo pessoais. É algo diferente e que coloca os assuntos em prática de uma forma mais interativa e até mais informal do que o método tradicional".

Outro aspecto mencionado foi a satisfação com a metodologia de ensino, o número controlado de participantes e a condução das atividades pelo docente, ressaltando que essa abordagem prática foi muito eficaz para o aprendizado e a fixação do conteúdo. Conforme retratado pelo Discente 6: "Na minha opinião, o curso foi muito satisfatório e bem trabalhado devido à metodologia de ensino e ao número controlado de participantes, e principalmente à forma como o professor conduziu as atividades. Cursos nesse formato são muito bons para pessoas que querem aprender de verdade, pois é uma metodologia mais prática do que teórica, e isso ajuda muito no aprendizado e na fixação do conteúdo".

Os discentes também destacaram a concentração no conteúdo sem distrações, a dinâmica utilizada e a combinação entre teoria e prática como pontos positivos do projeto de ensino, evidenciado pelo Discente 7: "O projeto para mim foi extremamente satisfatório, me fez focar quase que totalmente em processos gerenciais durante as 8 horas do curso. Além disso, acredito que a forma como o curso foi realizado, focado na prática em relação à teoria, foi o grande ponto forte do projeto. A sensação de ter que entregar uma atividade proposta, como se fosse um profissional real de processos gerenciais, combinado com o trabalho em grupo, me deu a sensação de contato com o conteúdo, como algo que não é apenas teórico, mas algo que estará presente na minha vida profissional e não profissional. A interação, tanto com o professor quanto com os alunos participantes do curso, foi um ponto extremamente positivo também".

Pode-se deduzir que essa abordagem prática e contextualizada é considerada pelos discentes como efetiva para sua formação para o mundo do trabalho,

corroborando com Hertz (2017), que afirma que a preparação adequada e constante dos discentes por meio da educação é de grande importância diante da rápida evolução da tecnologia e da ciência, que tem o poder de causar mudanças drásticas na vida dos cidadãos e na sociedade como um todo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dissertação teve como objetivo geral compreender o papel da disciplina de Processos Gerenciais no desenvolvimento de competências e habilidades do profissional técnico em administração. A pesquisa apresentou a importância da disciplina como componente relevante na formação do profissional técnico em administração, contribuindo para o desenvolvimento de competências e habilidades para a atuação no mundo do trabalho.

Considerando o primeiro objetivo específico de analisar a percepção dos discentes sobre a importância da disciplina de Processos Gerenciais, a pesquisa revelou que os discentes reconhecem a disciplina de Processos Gerenciais como fundamental para o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para sua formação como técnicos em administração. Os discentes destacaram a importância de adquirir conhecimentos relacionados à gestão organizacional e operações técnicas de controle, percebendo a relevância desses tópicos para sua futura atuação profissional. Enfatizaram a necessidade de uma abordagem prática aplicada na disciplina, permitindo-lhes desenvolver habilidades de análise, resolução de problemas e tomada de decisão, aspectos considerados essenciais para sua inserção no mundo do trabalho.

Considerando o segundo objetivo específico de investigar a percepção dos docentes sobre o desenvolvimento de competências e habilidades do profissional técnico em administração na disciplina de Processos Gerenciais, a pesquisa revelou que os docentes reconhecem a relevância da disciplina de Processos Gerenciais no contexto da formação do técnico em administração. Demonstrando que a disciplina desempenha um papel fundamental no desenvolvimento das competências e habilidades necessárias para atuação no mundo do trabalho, os docentes destacaram a importância de abordar conceitos e práticas relacionados à gestão organizacional, operações técnicas de controle e processos gerenciais, enfatizando a contribuição desses conhecimentos para a formação de profissionais capacitados e preparados para os desafios do mundo do trabalho. Além disso, os docentes ressaltaram a necessidade de promover uma abordagem prática e reflexiva na disciplina, permitindo

que os discentes desenvolvam habilidades de análise, tomada de decisão e resolução de problemas, aspectos essenciais para a atuação eficaz no campo da administração.

Considerando o terceiro objetivo específico de identificar as práticas educativas sugeridas pelos docentes para o desenvolvimento de competências e habilidades do profissional técnico em administração na disciplina de Processos Gerenciais, a pesquisa revelou que os docentes sugerem diversas práticas educativas para o desenvolvimento de competências e habilidades dos discentes. Entre as práticas educativas sugeridas, destacaram-se a utilização de metodologias ativas de ensino, como estudos de caso, simulações e jogos empresariais, que permitissem aos discentes vivenciar situações reais do mundo do trabalho e desenvolver habilidades de análise, tomada de decisão e resolução de problemas. Outra prática educativa sugerida pelos docentes foi a realização de atividades práticas em empresas e organizações, permitindo aos discentes vivenciar a realidade do mundo do trabalho e aplicar os conhecimentos adquiridos em sala de aula. Os docentes destacaram a importância de promover a reflexão crítica sobre a prática profissional, permitindo aos discentes analisar e questionar as práticas existentes e buscar soluções inovadoras e criativas para os desafios do mundo do trabalho.

Considerando o quarto objetivo específico de elaborar um projeto de ensino sobre Processos Gerenciais com foco no desenvolvimento de competências e habilidades do profissional técnico em administração, o produto desta pesquisa foi um projeto de ensino intitulado “Processos Gerenciais: desenvolvendo competências e habilidades para o mundo do trabalho”. O projeto de ensino buscou integrar teoria e prática, por meio da utilização de metodologias ativas de ensino, como estudos de caso, simulações e atividades práticas em empresas e organizações. O público-alvo foram os discentes do Técnico de nível médio em Administração na forma Integrada, com carga horária de 8 horas/aula, distribuídas em quatro encontros, na primeira semana de dezembro de 2023.

Levando em consideração a EPT e as práticas educativas ao abordar a disciplina de Processos Gerenciais, as contribuições foram enfatizadas na integração entre teoria e prática por meio de um projeto de ensino. Destacando-se a importância de metodologias ativas de ensino, como estudos de caso, simulações e atividades práticas em empresas, para proporcionar uma vivência mais próxima da realidade

profissional. Cabe ressaltar também que, houve ênfase na interdisciplinaridade, promovendo a integração de conteúdos de diferentes áreas do conhecimento, enriquecendo a formação dos discentes e proporcionando uma visão mais ampla e abrangente da administração e gestão organizacional. A reflexão crítica sobre a prática profissional também foi destacada, incentivando os discentes a analisar e questionar as práticas existentes no mundo do trabalho e buscar soluções inovadoras e criativas para os desafios da área da administração. Esses aspectos buscaram enriquecer as práticas educativas, preparando os discentes para uma atuação mais efetiva e qualificada no contexto profissional da administração.

Assim, os resultados forneceram uma visão do impacto da disciplina na formação dos profissionais técnicos em administração, destacando a importância de uma abordagem educacional que vá além da transmissão de conhecimentos teóricos. Foi enfatizada a necessidade de promover a aplicação prática e o desenvolvimento de competências relevantes e inovadoras para o mundo do trabalho. Com base nessas percepções, foi possível identificar oportunidades de aprimoramento no programa educacional e nas práticas pedagógicas relacionadas à disciplina de Processos Gerenciais. Os resultados obtidos podem contribuir para a elaboração de diretrizes e currículos mais alinhados com as demandas e desafios enfrentados pelos técnicos em administração.

Para futuras pesquisas e direcionamentos, é recomendado dar continuidade ao estudo do desenvolvimento de competências e habilidades do técnico em administração, lacuna percebida ao longo desta pesquisa que encontrou uma vasta gama deste material, mas voltada para o Bacharel em Administração. A investigação de métodos de ensino mais eficazes e estratégias de metodologias ativas pode enriquecer a compreensão sobre como promover um ambiente educacional que estimule o desenvolvimento integral dos discentes. Além disso, sugere-se ampliar a amostra e incluir outros Institutos Federais a fim de capturar uma diversidade maior de perspectivas e contextos. Isso possibilitaria uma análise comparativa entre diferentes regiões, programas educacionais, currículos e abordagens pedagógicas, enriquecendo a compreensão das melhores práticas e suas implicações para a formação do técnico em administração.

REFERÊNCIAS

- AGUILAR, L.; SOUZA, R. B. Uma breve análise do potencial da formação continuada como instrumento para o desenvolvimento das competências e habilidades requeridas pelo mercado de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 1-25, jan.-abr., 2019. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/701>. Acesso em: 13 jan. 2024.
- ALBERTI, T. F. *et al.* Dinâmicas de grupo orientadas pelas atividades de estudo: desenvolvimento de habilidades e competências na educação profissional. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 95, n. 240, p. 346-362, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbeped/a/hPc6CRnw4C4TMp6jF5P4ZWQ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 3 jan. 2023.
- AMARAL, R. C. G. do; OLIVEIRA, L. B. de. Os desafios da primeira gestão: uma pesquisa com jovens gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 373-392, maio-jun. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/3gqSLtPGg7Tw7X78nTwbm6s/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 3 jan. 2023.
- AMORIM, M. M. T. **A organização dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia no conjunto da educação profissional brasileira**. 2013. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação, Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-9AZGC8>. Acesso em: 3 jan. 2023.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BERBEL, N. A. N. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, v. 32, n. 1, p. 25-40, 2011. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/seminasoc/article/view/10326/0>. Acesso em: 3 jan. 2023.
- BOAVENTURA, P. S. M. SOUZA, L. L. F.; GERHARD, F.; BRITO, E. P. Z. Desafios na formação de profissionais em Administração no Brasil. **Rev. Administração: Ensino e Pesquisa**, [s.l.], v. 19, n. 1, p. 1-31, 2018. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/775>. Acesso em: 13 jan. 2024.

BRASIL. **Decreto Federal nº 7.566, de 23 de setembro de 1909**, Crêa nas capitais dos Estados das Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Rio de Janeiro, RJ: presidência da República. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html> Acesso em: 3 jan. 2023

BRASIL. Câmara dos Deputados. [Ementa da] lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017, Lei do Novo Ensino Médio. **Portal da Câmara dos Deputados**, Brasília, 16 de fevereiro de 2017. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2017/lei-13415-16-fevereiro-2017-784336-norma-pl.html>. Acesso em: 13 jan. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **A educação nas mensagens presidenciais (1890 1986)**. Brasília, INEP, 1987. 2v. anexos. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/Deta>. Acesso em: 26 dez. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro 2008**, Institui a rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, cria os institutos federais de educação, ciência e tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm Acesso em: 15 dez. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CP Nº 1, de 5 de janeiro de 2021**. Brasília: CNE, 2021. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=167931-rcp001-21&category_slug=janeiro-2021-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 15 dez. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Catálogo Nacional de Cursos Técnicos**. Brasília: MEC, 2023. Disponível em: <http://cnct.mec.gov.br/cursos/curso?id=63>. Acesso em: 13 jan. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.394/1996, de 20 de dezembro de 1996**, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1997. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf. Acesso em: 15 dez. 2022.

BRASIL. **Lei n. 5.692, de 11 de agosto de 1971**, fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1971. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/547565#:~:text=Norma%20revogada%20expressamente>. Acesso em: 13 jan. 2024.

BUCCELLI, D. O.; COSTA NETO, P. L. O. A importância dos processos gerenciais nos resultados de produção mais limpa: Um estudo na indústria do plástico. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, [s.l.], v. 18, n. 2, p. 662-673, 2014. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/reget/article/view/12931/pdf_1?source=/reget/article/view/1

2931/pdf_1. Acesso em: 13 jan. 2024.

CASTAMAN, A. S. Projeto de ensino: contribuições na formação de bolsistas. **Revista Thema**, Pelotas, v. 17, n. 4, p. 924–936, 2021. DOI: 10.15536/thema.V17.2020.924-936.1703. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/view/1703>. Acesso em: 13 jan. 2024.

COSTA, N. A. C; COSTA, R. A. T. Habilidades e competências do líder na gestão contemporânea. **Revista de Administração Aplicada**, [s.l.], v. 1, n. 2, p. 84-100, 2015.

DATAVIVA. Pedro II – PI: geral. **Data Viva**, Pedro II, janeiro de 2024. Disponível em: <<https://www.dataviva.info/pt/location/2pi000016>>. Acesso em: 13 jan. 2024.

D'AVENI, R. A. Waking up to the new era of hypercompetition. **Washington Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 183-195, 1998. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/233454654_Waking_Up_to_the_New_Era_of_Hypercompetition. Acesso em: 13 jan. 2024.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DIAS, V. E. M. A concepção de politecnia no pensamento educacional de Vladimir Lênin no contexto da revolução Russa. **Germinal: Marxismo e Educação em Debate**, Salvador, v. 12, n. 2, p. 347-358, out. 2020. ISSN 2175-5604. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistagerminal/article/view/37167>. Acesso em: 15 dez. 2022.

DRUCKER, P. F. **Management challenges for the 21st century**. Amsterdam: Elsevier, 2007.

DUARTE, N. **A individualidade para si**: contribuição a uma teoria histórico-social da formação do indivíduo. Campinas: Autores Associados, 1993.

DUARTE, N. Concepções afirmativas e negativas sobre o ato de ensinar. **Cadernos CEDES**, Campinas, v. 19, n. 44, abr. 1998.

DUARTE, N. (org.). **Sobre o construtivismo**: contribuições e uma análise crítica. Campinas, SP: Autores Associados, 2000.

FINI, M. I. Inovações no ensino Superior. Metodologias inovadoras de aprendizagem e suas relações com o mundo do trabalho: desafios para a transformação de uma cultura. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [s.l.], v. 19, n. 1, p. 176-183, jan.-abr. 2018. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/982>. Acesso em: 15 dez. 2022.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 5, p. 183-196, 2001. Edição especial.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 15 dez. 2022.

FOCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

FREIRE, G. G.; ROCHA, Z. F. D. C.; GUERRINI, D. Produtos educacionais do Mestrado Profissional em Ensino da UTFPR–Londrina: estudo preliminar das contribuições. **Revista Polyphonía**, v. 28, n. 2, 2017. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/sv/article/view/52761>. Acesso em: 15 dez. 2022.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. 62. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2016.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos Ebape. Br**, v. 16, p. 35-49, 2018. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/59497>. Acesso em: 15 dez. 2022.

FRIGOTTO, G. A interdisciplinaridade como problema nas ciências sociais. **Revista do Centro de Educação e Letras da Unioeste**, Campus de Foz do Iguaçu, v. 10, n. 1, p. 41-62, 2008.

GASPARIN, J. C. L. **Uma didática para a pedagogia histórico-crítica**. 3. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2005.

GARVIN, D. The processes of organization and management. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 4, Summer 1998.

GIARDINETTO, J. R. B. **Matemática escolar e matemática da vida cotidiana**. Campinas, SP: Autores Associados, 1999.

GIARDINETTO, J. R. B. Sujeitos, escola e produção de conhecimento: a pedagogia histórico-crítica subsidiando a reflexão da questão cultural na educação escolar. In: MENDONÇA, S. G. L.; MILLER, S. (org.). **Vigotski e a escola atual**: fundamentos teóricos e implicações pedagógicas. Araraquara, SP: Cultura Acadêmica, 2006, p. 85-121.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2024.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000400002>. Acesso em: 15 dez. 2022.

GORGES, S.; DOS PASSOS, Ana Paula Pereira; WOLLINGER, Helena. Competências do administrador: um estudo com acadêmicos do curso de

administração no contexto da aprendizagem ativa. **Research, Society and Development**, [s.l.], v. 7, n. 1, p. e471120-e471120, 2018. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/129>. Acesso em: 15 dez. 2022.

GRAHAM, M.; LEBARON, C. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

GRAMSCI, A. **Os intelectuais e a organização da cultura**. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979.

HERTZ, I. **O ensino médio politécnico**: um aprendizado para o ensino médio. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências e Matemática) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2017.

HONG YUH CHING; SILVA, E. C.; TRENTIN, P. H. Formação por competência: experiência na estruturação do projeto pedagógico de um curso de Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [s.l.], v. 15, n. 4, p. 697-727, 2014. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/2>. Acesso em: 13 jan. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Brasileiro de 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/17270pnadcontinua.html?edicao=34949&t=destaques> Acesso em: 15 nov 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pedro II (PI)**: Cidades e Estados. [s.l.]: IBGE, [2022]. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pi/pedro-ii/panorama>. Acesso em: 02 jun 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ. **Projeto Pedagógico do Curso Técnico de Nível Médio em Administração na Forma Integrada**. Teresina: IFPI, 2019.

KLEINA, C. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. 1. ed. Curitiba, PR: IESDE BRASIL S/A, 2016. 172 p.

KUENZER, A. Z. **Ensino de 2º grau**: o trabalho como princípio educativo. São Paulo: Cortez, 1988.

KUENZER, A. Z. O trabalho como princípio educativo. **Cadernos Pesquisa**, São Paulo, n. 68, p. 21-28, fev. 1989.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 8. ed. Barueri, SP: Atlas, 2022.

LIBÂNEO, J. C. A Didática e as Tendências Pedagógicas. In: CONHOLATO, M. Conceição et al. (org.). **A Didática e a Escola de 1º grau**. São Paulo: Fundação para o Desenvolvimento da Educação, 1991.

LIBÂNEO, J. C. **Adeus professor, adeus professora?** Novas exigências educacionais e profissão docente. São Paulo: Cortez, 2002.

MELLO, R. M. S.; CAVALCANTI, M. F. R. Desenvolvimento de competências e metodologias ativas: a percepção dos estudantes de graduação em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [s.l.], v. 21, n. 1, p. 52-91, 2020. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/1668>. Acesso em: 13 jan. 2024.

MENEZES NETO, A. S. M.; SODRÉ, M. P. M.; SAWAYA NETO, M.; GONÇALVES, P. G.; PALUMBO, S. É excessiva a evasão dos cursos superiores ofertados pelos institutos federais de educação profissional e tecnológica? **Revista do TCU**, v. 44, n. 124, p. 70-81, maio/ago. 2012. D.O.I.: 10.9771/S.CPROSP.2015.001.003.

MENEZES, C. C. N.; BATISTA, J. R.; ANDRADE, R. S.G.; SILVA JR., C. G.; ANDRADE, A. M.; MUNDURUCA, D. F. V. Prospecção tecnológica no Brasil: um mapeamento da propriedade industrial nos institutos federais de educação. **Cadernos de Prospecção**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 21-28, 2015. ISSN: 2317-0026 (online). Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nit/article/view/11587>. Acesso em: 15 dez. 2022.

MINTZBERG, H. **Managing**. Berrett-Koehler Publishers. [s. l.]: Berrett-Koehler Publishers, 2009.

MORAES, J. B.; RODRIGUES, M. S. Competências profissionais: um estudo comparativo entre os cursos superiores de tecnologia em processos gerenciais do Instituto Federal de São Paulo. **Latin American Journal of Business Management**, [s. l.], v. 10, n. 2, 2019. Disponível em: <https://www.lajbm.com.br/index.php/journal/article/view/577>. Acesso em: 15 dez. 2022.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NEVES, M. C. R.; GONÇALVES, M. F.; LIMA, J. E. Empregabilidade dos jovens no Nordeste: fatores de influência. **Contextus: Revista Contemporânea De Economia E Gestão**, [s. l.], 13(2), 61–81, maio-ago. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.19094/contextus.v13i2.626>. Acesso em: 15 dez. 2022.

NOSELLA, P. **A escola de Gramsci**. 5.ed. rev. ampl. São Paulo: Cortez, 2018.

PACHECO, E. M. **Os institutos federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. Natal: IFRN, 2010.

PACHECO, E. M.; MORIGI, V. (Org.). **Ensino técnico, formação profissional e cidadania**. A revolução da educação profissional e tecnológica no Brasil. Porto Alegre: Tekne, 2012.

PACHECO, E. **Perspectivas da educação profissional técnica de nível médio:**

Proposta de diretrizes curriculares nacionais. São Paulo: Moderna, 2012.

PACHECO, E. M. **Fundamentos político-pedagógicos dos institutos federais:** diretrizes para uma educação profissional e tecnológica transformadora. Natal: IFRN, 2015.

RAMOS, C. C.; COSTA, T. D.; FEITOSA, I. O. Mapeamento de incoerências entre competências estabelecidas na formação do psicólogo organizacional e as requeridas pelo mercado de trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 114-120, 2017. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1984-66572017000200006. Acesso em: 13 jan. 2024.

RIBEIRO, J. A. *et al.* Competências essenciais como fator determinante de competitividade em ambientes hipercompetitivos: um estudo do setor de telefonia celular de Minas Gerais. **Revista de Gestão**, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 51-67, 2009.

RONCON, A.; OLIVEIRA, M. L.; BELTRAME, I. Processos gerenciais de gestão de pessoas em empresas do setor da construção civil. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [s. l.], v. 5, n. 1, 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/23318>. Acesso em: 13 jan. 2024.

SAVIANI, D. **Escola e Democracia**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 1985.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica:** Primeiras aproximações. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1991.

SAVIANI, D. **Escola e democracia**. 34. ed. rev., Campinas, SP: Autores Associados, 2001. (Col. Polêmicas do nosso tempo, vol. 5).

SAVIANI, D. O choque teórico da politécnica. **Trabalho, educação e saúde**, v. 1, n. 1, p. 131-152, 2003.

SAVIANI, D. Transformações do capitalismo, do mundo do trabalho e da educação. In: LOMBARDI, J. C.; SAVIANI, D.; SANFELICE, J. L. (Org.). **Capitalismo, trabalho e educação**. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2005. p. 13-24.

SAVIANI, D. **"O legado educacional do "longo século XX" brasileiro."** Campinas: Autores Associados, 2006.

SAVIANI, D. Transformações do capitalismo, do mundo do trabalho e da educação. In: LOMBARDI, J. C.; SAVIANI, D.; SANFELICE, J. L. (Org.). **Capitalismo, trabalho e educação**. 3. ed. Campinas: Autores Associados, Histedbr, 2005. p. 13-24.

SAVIANI, D. A pedagogia histórico-crítica. **Revista Binacional Brasil-Argentina: diálogo entre as ciências**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 11-36, 2014.

SAVIANI, D. **Sistema nacional de educação e plano nacional de educação**. Campinas: Autores Associados, 2014. 118 p.

SCALCON, S. **À procura da unidade psicopedagógica**: articulando a Psicologia Histórico-Cultural com a Pedagogia Histórico-Crítica. Campinas, SP: Autores Associados, 2002.

SEBRAE. DATASEBRAE. **Perfil municipal de Pedro II Unidade de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial**. [s. l.]: Sebrae, 2011. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/municipios/pi/Pedro%20II.pdf>. Acesso em: 18 de Dez.de 2022.

SHINGO, S. **O Sistema Toyota de Produção do ponto de vista da engenharia de Produção**. Tradução de Eduardo Schaan. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

SILVA, Í. N.; SOUZA JÚNIOR, A. A. Perspectivas dos estudantes de administração da UFAM frente aos desafios do mercado de trabalho pós-pandemia. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 93-109, 2021. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/6293>. Acesso em: 18 dez. 2022.

SILVEIRA, T. T.; CÉSAR, M. R. A. O ensino profissionalizante e suas novas artes de governo: os institutos federais de educação, ciência e tecnologia. **Tear: Revista de Educação Ciência e Tecnologia**, Canoas, v. 2, n. 1, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/tear/article/view/1782>. Acesso em: 18 dez. 2022.

SOARES, R. D. Questões da Escola Média Brasileira: Dualidade estrutural, politécnica, polivalência e escola unitária. **Revista Teoria e Prática da Educação**, Maringá: Universidade Estadual de Maringá, v. 1, n. 2, mar. 1999, p. 67-89.

URIAS, G. M. P. C.; AZEREDO, L. A. S. Metodologias ativas nas aulas de administração financeira: alternativa ao método tradicional de ensino para o despertar da motivação intrínseca e o desenvolvimento da autonomia. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 39-67, jan.-abr. 2017. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/473>. Acesso em: 18 dez. 2022.

VIEIRA, A. M. D. P.; SOUZA JÚNIOR, A. A educação profissional no Brasil. **Revista Interacções**, v. 12, n. 40, 2016. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/interaccoes/article/view/10691>. Acesso em: 18 dez. 2022.

VYGOTSKY, L. S. **A Formação Social da Mente**: O Desenvolvimento dos Processos Psicológicos Superiores. 4 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

WACHOWICZ, L. A. **O método dialético na didática**. Campinas: Papirus, 1989.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROSS, D. **Lean thinking**: Banish waste and create

wealth in your organization. New York: Simon and Schuster, 1996.

ZABALLA, A. A. **A prática educativa:** como ensinar. Tradução de Ernani F. da Rosa. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

ZAIDAN, S.; REIS, D. A. F.; KAWASAKI, T. F. Produto educacional: desafio do mestrado profissional em educação. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, [S. l.], v. 16, n. 35, p. 1–12, 2020. DOI: 10.21713/rbpg.v16i35.1707. Disponível em: <https://rbpg.capes.gov.br/rbpg/article/view/1707>. Acesso em: 18 dez. 2022.