

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC

CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

**PROPOSTA DE PESQUISA PARA SELEÇÃO AO MESTRADO
ACADÊMICO**

Grupo de Pesquisa:

GEAP – Grupo de Pesquisa em Ensino de Administração e Aprendizagem Organizacional

**LACUNAS ENTRE O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO E AS DEMANDAS DO
MERCADO DE TRABALHO CONTEMPORÂNEO: UM ESTUDO SOBRE
STARTUPS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Florianópolis, SC

2025

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema

O mundo do trabalho passou por transformações profundas nas últimas duas décadas, impulsionadas pela digitalização da economia, pela globalização dos mercados e pela ascensão do ecossistema de startups como locus privilegiado de inovação e absorção de profissionais. No Brasil, esse movimento se intensificou a partir dos anos 2010, quando o país passou a ocupar posição de destaque no cenário de startups da América Latina, com Florianópolis emergindo como um dos principais polos tecnológicos nacionais (ABSTARTUPS, 2023). Nesse contexto, as organizações nascentes e de alto crescimento passaram a demandar competências profissionais que transcendem o repertório técnico tradicional, exigindo dos trabalhadores habilidades em ambientes ágeis, adaptabilidade a estruturas horizontais, familiaridade com ferramentas digitais e capacidade de atuação em equipes remotas e internacionais.

A Gestão de Pessoas, especialmente nas dimensões de recrutamento e seleção, tornou-se um campo de transformação acelerada nesse ecossistema. O advento do trabalho remoto, amplificado pela pandemia de COVID-19, e a consolidação de plataformas digitais de conexão entre candidatos e empregadores reconfiguraram radicalmente os processos de atração e seleção de talentos (FERREIRA; DEMUTTI; GIMENEZ, 2010). Processos seletivos antes circunscritos a fronteiras geográficas tornaram-se globais; a triagem de currículos migrou para sistemas automatizados com inteligência artificial; e novas estratégias de personal branding e posicionamento profissional passaram a ser determinantes para a inserção no mercado de trabalho. Profissionais de RH e recrutadores atuantes no ecossistema de startups, sobretudo em contextos internacionais, operam com lógicas, ferramentas e práticas que diferem substancialmente daquelas que predominam em grandes corporações tradicionais.

Diante desse cenário, emerge uma questão relevante para o campo do ensino de Administração: em que medida os cursos de graduação acompanham essas transformações e preparam adequadamente seus egressos para atuar nesse novo contexto? A literatura sobre ensino de Administração no Brasil aponta recorrentes críticas ao modelo pedagógico ainda prevalente, marcado por uma orientação excessivamente tecnicista e voltado para grandes organizações, com pouca aderência às realidades do empreendedorismo, das startups e do trabalho remoto internacionalizado (ALCADIPANI; BRESLER, 2000; WOOD JR.; PAULA, 2002). O distanciamento entre a academia e as práticas emergentes do mercado de trabalho configura um problema tanto para os estudantes, que chegam ao mercado com defasagens de competências, quanto para as próprias organizações, que precisam suprir internamente lacunas que deveriam ter sido endereçadas na formação universitária.

1.2 Delimitação do Problema

A partir da contextualização apresentada, e considerando a experiência prática da pesquisadora como recrutadora atuante há cinco anos em startups de caráter internacional e remoto, bem como sua trajetória como egressa do curso de Administração da UDESC/ESAG, este estudo delimita o seguinte problema de pesquisa:

Quais são as lacunas entre as competências desenvolvidas pelo ensino de Administração na UDESC/ESAG e as demandas reais do mercado de trabalho em startups, especialmente no que se refere às práticas contemporâneas de Gestão de Pessoas, recrutamento remoto e internacionalizado?

Essa questão-problema parte do reconhecimento de que há um descompasso entre o que é ensinado nas graduações em Administração e o que é exigido de profissionais que atuam em contextos de startups — contexto que, segundo dados da Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS, 2023), é justamente o destino de boa parte dos egressos de cursos de negócios nas principais universidades do Sul do Brasil.

1.3 Objetivos da Pesquisa

Objetivo Geral:

Analisar as lacunas entre as competências desenvolvidas no ensino de Administração da UDESC/ESAG e as demandas do mercado de trabalho em startups, com ênfase nas práticas de Gestão de Pessoas e nos processos de recrutamento e seleção em ambientes remotos e internacionalizados.

Objetivos Específicos:

a) Mapear as competências e habilidades demandadas por startups nacionais e internacionais para profissionais atuantes nas áreas de RH, marketing, ciência de dados e gestão;

b) Identificar as percepções de egressos do curso de Administração da UDESC/ESAG sobre a adequação da formação recebida às exigências do mercado de trabalho em startups;

c) Analisar as práticas pedagógicas e o currículo do curso de Administração da UDESC/ESAG à luz das competências demandadas pelo ecossistema de startups;

d) Propor diretrizes para a atualização curricular e para iniciativas pedagógicas complementares que contribuam para a redução das lacunas identificadas.

1.4 Justificativa e Contribuição da Pesquisa

Relevância teórica e empírica:

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui para os debates sobre ensino de Administração no Brasil, campo que, apesar de sua relevância, ainda carece de estudos que articulem as transformações do mundo do trabalho digital e remoto com as práticas pedagógicas universitárias. A literatura sobre aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências tem avançado no âmbito das organizações, mas a transposição dessas discussões para o contexto do ensino superior de Administração permanece como uma lacuna a ser explorada. Empiricamente, a pesquisa produzirá dados inéditos sobre a percepção de egressos e sobre as práticas curriculares do curso da UDESC/ESAG, gerando subsídios concretos para gestores acadêmicos e coordenadores de curso.

Vinculação com o grupo de pesquisa:

A proposta articula-se diretamente com as linhas de investigação do GEAP – Grupo de Pesquisa em Ensino de Administração e Aprendizagem Organizacional, uma vez que aborda tanto o ensino de Administração (eixo a) quanto os processos de aprendizagem no ensino (eixo b) e a gestão de instituições de ensino (eixo e), conforme a descrição do grupo. A perspectiva multiparadigmática do grupo também é contemplada pela proposta metodológica qualitativa adotada nesta pesquisa.

Justificativa pessoal:

O interesse por este tema decorre diretamente da trajetória profissional da pesquisadora. Egressa do curso de Administração da UDESC/ESAG, atua há cinco anos como recrutadora em uma startup com operações internacionais, em regime de trabalho totalmente remoto. Ao longo dessa experiência, tornou-se evidente o descompasso entre o que foi aprendido na graduação e o que o mercado efetivamente exige — em especial no que diz respeito a ferramentas de recrutamento digital, estratégias de posicionamento profissional, dinâmicas salariais internacionais e práticas de seleção baseadas em dados. Esse incômodo motivou a criação de uma consultoria gratuita voltada a estudantes e recém-egressos, por meio da qual a pesquisadora já auxiliou dezenas de jovens profissionais a se inserirem com mais assertividade no mercado de trabalho. O mestrado representa a oportunidade de transformar essa experiência prática em conhecimento científico sistematizado, com potencial de impacto real sobre a formação de futuras gerações de administradores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PRELIMINAR

2.1 O Ensino de Administração no Brasil: Panorama e Críticas

O ensino de Administração no Brasil consolidou-se ao longo do século XX como uma das maiores graduações do país em número de matrículas, mas também como um campo marcado por tensões entre a formação técnica e a formação crítica, entre o modelo norte-americano hegemônico e as especificidades da realidade brasileira (ALCADIPANI; BRESLER, 2000). Autores como Wood Jr. e Paula (2002) identificam que a pedagogia predominante nos cursos de Administração tende a reproduzir acriticamente modelos gerenciais oriundos de contextos distintos, sem problematizar sua adequação ao tecido organizacional e social brasileiro. Essa orientação gera profissionais tecnicamente competentes em ferramentas clássicas de gestão, mas frequentemente despreparados para os desafios de ambientes dinâmicos, incertos e inovadores.

Ruas, Antonello e Boff (2005) argumentam que a formação em Administração precisa incorporar, de forma mais contundente, a perspectiva das competências — não apenas enquanto conjunto de conhecimentos técnicos, mas como capacidade de mobilização de saberes em contextos complexos e mutáveis. Essa perspectiva ressoa com as demandas do ecossistema de startups, que exige dos profissionais uma combinação de competências técnicas específicas, habilidades comportamentais (as chamadas *soft skills*) e capacidade de aprendizagem contínua.

2.2 Startups e as Novas Dinâmicas do Mercado de Trabalho

O conceito de startup, embora amplamente utilizado, é objeto de discussões quanto à sua delimitação conceitual. Ries (2012) define startups como organizações humanas dedicadas a criar novos produtos ou serviços sob condições de extrema incerteza. Blank e Dorf (2012) acrescentam a dimensão da escalabilidade e da busca por um modelo de negócio replicável como elementos centrais dessa categoria organizacional. No contexto brasileiro, o crescimento expressivo do ecossistema de startups nas últimas décadas trouxe implicações significativas para o mercado de trabalho, tanto em termos das competências demandadas quanto das condições e modalidades de trabalho oferecidas.

O trabalho remoto, antes restrito a nichos específicos, tornou-se uma realidade amplamente disseminada a partir da pandemia de COVID-19, mas já era uma característica estrutural de muitas startups tecnológicas que operam em mercados internacionais (ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015). Essa modalidade de trabalho implica não apenas a adoção de ferramentas digitais de colaboração, mas também novas competências de autogestão, comunicação assíncrona e atuação em equipes multiculturais. Para os profissionais de RH que atuam nesse contexto, o domínio de plataformas digitais de recrutamento, de metodologias de seleção baseadas em evidências e de estratégias de employer branding global tornou-se condição essencial de atuabilidade.

2.3 Gestão de Pessoas em Startups: Práticas e Desafios

A literatura sobre Gestão de Pessoas em startups aponta para um conjunto de práticas que diferem, em muitos aspectos, das adotadas por grandes corporações. Fischer (2002) destaca que a gestão de pessoas em organizações inovadoras tende a ser mais horizontal, mais orientada por resultados e mais dependente do engajamento intrínseco dos colaboradores do que de sistemas formais de controle. Nesse ambiente, os processos de recrutamento e seleção assumem importância estratégica diferenciada: contratar a pessoa errada em uma startup de pequeno porte pode comprometer projetos inteiros e afetar a cultura organizacional de forma desproporcional.

Osterwalder e Pigneur (2011) e autores do campo de People Analytics, como Tomar e Srivastava (2021), ressaltam que a digitalização dos processos de RH — incluindo o uso de inteligência artificial para triagem de currículos, a análise de dados para decisões de contratação e a utilização de redes sociais profissionais como o LinkedIn — transformou

radicalmente o campo do recrutamento. Profissionais que dominam essas ferramentas e compreendem as lógicas algorítmicas de visibilidade têm vantagens significativas no mercado de trabalho contemporâneo, tanto do lado do recrutador quanto do candidato.

2.4 Competências Profissionais e Aprendizagem Organizacional

O conceito de competência profissional, na acepção de Zarifian (2001), vai além do simples domínio de técnicas: envolve a capacidade de tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante de situações profissionais com as quais o trabalhador se depara. Le Boterf (2003) aprofunda essa perspectiva ao propor que a competência se manifesta na ação, na mobilização combinada de recursos cognitivos, relacionais e técnicos em situações concretas de trabalho. Essa perspectiva é particularmente relevante para o contexto das startups, onde a ambiguidade das situações é a norma e não a exceção.

A aprendizagem organizacional, por sua vez, tem sido estudada como um processo coletivo e contínuo de criação, refinamento e transmissão de conhecimento no interior das organizações (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Nas startups, esse processo ocorre de forma acelerada e, muitas vezes, informal, o que demanda dos trabalhadores uma predisposição para o aprendizado autônomo e para a adaptação rápida. A formação universitária que não cultiva essa disposição para o aprendizado contínuo pode deixar lacunas importantes na preparação dos egressos para esses ambientes.

3 METODOLOGIA

3.1 Método de Pesquisa

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa predominante, com elementos quantitativos complementares (método misto), em consonância com a perspectiva multiparadigmática do GEAP. A abordagem qualitativa permite a compreensão aprofundada das percepções, significados e experiências dos sujeitos envolvidos, enquanto os instrumentos quantitativos possibilitam a ampliação do alcance empírico e a identificação de padrões em maior escala.

3.2 Estratégia de Pesquisa

A estratégia adotada será o estudo de caso com múltiplas fontes de evidência (YIN, 2015), tendo como unidade de análise o curso de Administração da UDESC/ESAG. Essa escolha justifica-se pela necessidade de compreender o fenômeno em seu contexto institucional específico, considerando tanto as dimensões curriculares e pedagógicas quanto as percepções dos egressos sobre sua inserção no mercado de trabalho. Complementarmente, será realizado um survey com egressos para ampliar o alcance empírico da investigação.

3.3 Pressupostos de Pesquisa

Com base na fundamentação teórica apresentada e na experiência empírica da pesquisadora, esta proposta parte dos seguintes pressupostos:

- a) Há uma defasagem entre o currículo do curso de Administração da UDESC/ESAG e as competências demandadas por startups, especialmente nas áreas de RH, marketing digital e ciência de dados;
- b) Os egressos que se inserem no mercado de trabalho em startups percebem a necessidade de aprendizados significativos não contemplados em sua formação universitária;
- c) A experiência prática e informal de profissionais atuantes no ecossistema de startups pode oferecer insumos relevantes para a atualização curricular dos cursos de Administração.

3.4 Categorias de Análise

As categorias de análise que orientarão a investigação são: (1) competências técnicas demandadas por startups; (2) competências comportamentais e relacionais; (3) práticas pedagógicas do curso de Administração; (4) percepções dos egressos sobre a formação recebida; e (5) estratégias de inserção e reposicionamento profissional. Essas categorias serão operacionalizadas por meio de roteiros de entrevista semiestruturada e de questionário estruturado.

3.5 Contexto da Pesquisa

A pesquisa será realizada com três grupos de sujeitos: (1) egressos do curso de Administração da UDESC/ESAG que atuam ou atuaram em startups nacionais e/ou internacionais, nos últimos cinco anos; (2) professores do curso de Administração da

UDESC/ESAG que ministram disciplinas relacionadas à Gestão de Pessoas, empreendedorismo e mercado de trabalho; e (3) recrutadores e gestores de RH atuantes no ecossistema de startups de Florianópolis e de empresas remotas com operações internacionais. A seleção dos participantes seguirá critérios de amostragem intencional e por tipicidade, buscando a diversidade de experiências e perspectivas.

3.6 Procedimentos de Coleta de Evidências

Serão utilizados três procedimentos de coleta: (1) análise documental do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Administração da UDESC/ESAG e das matrizes curriculares vigentes; (2) entrevistas semiestruturadas com egressos, professores e recrutadores (estimativa: 20 a 30 entrevistas); e (3) survey online aplicado a egressos dos últimos dez anos do curso (estimativa: 150 a 200 respondentes). As entrevistas serão gravadas, mediante autorização, e transcritas para análise posterior.

3.7 Análise e Interpretação dos Dados

Os dados qualitativos serão analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016), com categorização temática dos elementos emergentes e a priori, utilizando software de análise qualitativa (NVivo ou ATLAS.ti). Os dados quantitativos do survey serão tratados com estatística descritiva e, se pertinente, análise fatorial exploratória, com auxílio do software SPSS ou R. A triangulação das fontes e dos métodos será adotada como estratégia de validação dos achados.

3.8 Possibilidades e Limitações

Entre as possibilidades desta pesquisa, destaca-se o acesso privilegiado da pesquisadora à rede de egressos e ao ecossistema de startups, o que facilita a constituição do corpus empírico e confere credibilidade às análises. Como limitações previstas, aponta-se o possível viés de autorrelato nas percepções dos egressos e a dificuldade de generalização dos achados para outros cursos e contextos institucionais. A delimitação a um único curso, embora reduza a abrangência, aumenta a profundidade analítica e a aplicabilidade prática dos resultados.

4 CRONOGRAMA

O cronograma previsto para o desenvolvimento da pesquisa, ao longo dos 24 meses do programa de mestrado, está organizado conforme apresentado a seguir:

1º semestre: Revisão sistemática da literatura; análise documental do PPC; elaboração e validação dos instrumentos de coleta.

2º semestre: Coleta de dados (entrevistas e survey); transcrição e organização dos dados; qualificação da dissertação.

3º semestre: Análise e interpretação dos dados; redação dos capítulos da dissertação.

4º semestre: Revisão e finalização da dissertação; defesa pública; submissão de artigos científicos.

5 REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS. Mapa do Ecossistema Brasileiro de Startups 2023. São Paulo: Associação Brasileira de Startups, 2023.

ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. A americanização da Escola de Administração de São Paulo de FGV. Relatório de pesquisa, n. 4/2000. São Paulo: FGV-EAESP, 2000.

ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, v. 16, n. 2, p. 40-68, 2015.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. Organizational learning: a theory of action perspective. Reading: Addison-Wesley, 1978.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

BLANK, S.; DORF, B. The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company. Pescadero: K&S Ranch, 2012.

FERREIRA, V. C. P.; DEMUTTI, C. M.; GIMENEZ, P. E. O. A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: FEA-USP, 2010.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business model generation: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

RIES, E. A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

TOMAR, A.; SRIVASTAVA, S. People analytics: redefining the talent acquisition and management. International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology, v. 12, n. 2, p. 145-160, 2021.

WOOD JR., T.; PAULA, A. P. P. de. O fenômeno dos MPAs brasileiros: hibridismo, diversidade e tensões. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 116-129, out./dez. 2002.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.