

Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

JULIANA WERHLI SENA

**ADMINISTRADORES RECÉM FORMADOS:
COMPETÊNCIAS ESPERADAS POR EMPRESAS DO
DISTRITO FEDERAL**

Brasília – DF
2016

JULIANA WERHLI SENA

**ADMINISTRADORES RECÉM FORMADOS:
COMPETÊNCIAS ESPERADAS POR EMPRESAS DO
DISTRITO FEDERAL**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dra. Catarina Cecília Odelius

Brasília – DF

2016

Sena, Juliana Werhli.

Administradores Recém Formados: Competências Esperadas por
Empresas do Distrito Federal / Juliana Werhli Sena. – Brasília, 2016.
76 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração, 2016.

Orientador: Prof. Dra. Catarina Cecilia Odelius, Departamento de
Administração.

1. Competência profissional. 2. Mercado de trabalho. 3. Ensino de
Administração 4. Recém formado 5. Egressos

**ADMINISTRADORES RECÉM FORMADOS:
COMPETÊNCIAS ESPERADAS POR EMPRESAS DO
DISTRITO FEDERAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna Juliana Werhli Sena

Juliana Werhli Sena

Dra. Catarina Cecília Odelius
Professor-Orientador

Dr. Rodrigo Rezende Ferreira,
Professor-Examinador

Dr. Pedro Paulo Murce Meseses
Professor-Examinador

Brasília, 28 de junho de 2016.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar, junto a organizações de diversos ramos de atividade, atuantes em Brasília, quais as competências esperadas para administradores recém formados. Baseada em uma abordagem quali-quantitativa, a pesquisa caracterizou-se como sendo de campo e descritiva, com corte transversal. Os respondentes do estudo foram empresas de diferentes atividades e a amostra foram profissionais que atuam no recrutamento e seleção de seis empresas participantes. Os dados foram coletados com o uso de roteiro de entrevista, semi-estruturado, e aplicação de questionário desenvolvido por Godoy e Forte (2007). Foi feito o relato das questões discursivas com o uso de planilha e estatística descritiva para os questionários. Como resultado, foi possível observar que tanto competências técnicas quanto comportamentais são demandadas para os administradores recém formados, todavia, as competências comportamentais são mais valorizadas por estarem alinhadas com a realidade de mercado dessas empresas.

Palavras-chaves: 1 Competência profissional. 2 Mercado de trabalho. 3 Ensino de Administração 4 Recém formado. 5 Egressos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de Competência Profissional proposto por Cheetham e Chivers (1998).....	24
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado da análise fatorial	29
Tabela 2 – Tabela de fatores.....	30
Tabela 3 – Importância atribuída as competências necessárias ao administrador recém formado	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo das competências identificadas relativos a competências exigidas para Administrador	38
Quadro 2 – Quadro resumo das características da população	42
Quadro 3 – Quadro comparativo entre itens de questionário e fatores propostos por Godoy et al. (2009) e Modelo de Cheetham e Chivers	44
Quadro 4 – Verbalizações sobre possíveis áreas de atuação do administrador.....	48
Quadro 5 – Verbalizações sobre exigências nas diferentes áreas.....	50
Quadro 6 – Verbalizações sobre a atuação do administrador recém formado.....	51
Quadro 7 – Verbalizações sobre as principais competências para o administrador recém formado	53
Quadro 8 – Síntese das competências demandadas para o administrador recém formado	55
Quadro 9 – Verbalizações sobre competências imprescindíveis entre as demandadas ao administrador recém formado	57
Quadro 10 – Verbalizações sobre as competências menos importantes entre as demandadas para os administradores recém formados	59
Quadro 11 – Verbalizações sobre lacunas de competências observadas de administradores recém formados	61
Quadro 12 – Respostas dadas pelas organizações quanto ao grau de importância das competências necessárias ao administrador recém formado.....	63

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Formulação do problema	Erro! Indicador não definido.
1.2	Objetivo Geral.....	Erro! Indicador não definido.
1.3	Objetivos Específicos	Erro! Indicador não definido.
1.4	Justificativa	Erro! Indicador não definido.
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	O Ensino da Administração no Brasil.....	15
2.2	Formação baseada em Competências.....	18
2.3	Competências e competências profissionais.....	20
2.4	Competências exigidas pelo mercado de trabalho do Administrador.....	28
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	39
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	39
3.2	Participantes da pesquisa.....	39
3.3	Paopulação e amostra.....	42
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	43
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	46
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	48
4.1	Possíveis áreas de atuação do administrador recém formado.....	48
4.2	Exigências para a atuação do administrador recém formado nas diferentes áreas.....	50
4.3	Expectativa quando a atuação do administrador recém formado.....	51
4.4	Competências demandadas para o administrador recém formado	52
4.4.1	Competências imprescindíveis entre as demandadas para o administrador recém formado	57
4.4.2	Competências menos importantes entre as demandadas para o administrador recém formado	58
4.5	Expectativa do mercado de trabalho quanto às competências dos administradores recém formados	60
4.6	Importância atribuída a competências necessárias ao administrador recém formado	63
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	66
	REFERÊNCIAS	68
	APÊNDICES.....	73
	Apêndice A – Roteiro de entrevista semi-estruturada	73
	Apêndice B – Questionário.....	75

1 INTRODUÇÃO

Rápidas e profundas mudanças socioeconômicas e tecnológicas vêm acontecendo nos últimos anos, gerando novas exigências tanto dos profissionais que já estão no mercado de trabalho quanto dos estudantes que ainda estão sendo capacitados pelas universidades. Essas mudanças são complexas e demandam que ambos, profissionais e estudantes, estejam aptos a dominar novas tecnologias, tomar decisões em situações de pressão e risco, inovar, entre outros desafios requeridos pelo mercado atual (LOMBARDI; NODARI, 2008).

Além dos profissionais e estudantes, cabe às organizações se adaptarem a essas transformações mundiais, como, por exemplo, ter maior flexibilidade e agilidade de resposta (MOREIRA et al. 2014).

Compartilhar conhecimentos, aprendizagens e usar as competências são instrumentos vitais para a permanência das organizações e dos indivíduos no mercado, tornando as pessoas a chave para o sucesso, com suas competências e talentos (LÖBLER, 2009).

Perante essa nova realidade, um conjunto de desafios é colocado para as escolas encarregadas da formação dos futuros profissionais: novas formas de estruturação da organização com a diminuição dos níveis hierárquicos e a criação de forças-tarefas, que exigem que o trabalho seja desenvolvido em equipe; estabelecimento de novas formas de relacionamento e de compartilhamento de responsabilidades entre indivíduo e organização que gerem autonomia; preocupação com a manutenção e elevação da produtividade da empresa e sua competitividade num mundo globalizado. Considerando este cenário é preciso “pensar sobre” e “mapear qual” o elenco de competências profissionais adequadas ao ambiente em questão (DRUCKER, 1998 citado por GODOY, FORTE, 2007, p.2).

Nunes, Guerra e Teodósio (2013) afirmam que recai sobre o trabalhador, a exigência de um novo perfil, mais coerente com a atual dinâmica, e diferentes competências passam a ser requeridas. Com essas novas exigências no perfil, transformações necessárias no ensino vêm sendo tratadas em nível internacional. Para que as organizações se mantenham competitivas, o mercado atual requer do administrador moderno uma visão generalista de conhecimentos em diversas áreas, como contabilidade, economia, direito, gestão ambiental, entre outros, geralmente obtidos na graduação (SILVA, SANTANA, PEREIRA NETO, 2010 citado por MOREIRA et al. 2014).

A expansão do ensino superior e as mudanças presentes no mercado criaram uma nova realidade para a forma de inserção dos estudantes universitários no mercado. O jovem de hoje é aquele que ainda busca sua identidade profissional, a autonomia nas decisões pessoais e profissionais, sua independência financeira e sua participação ativa na sociedade por meio do trabalho (COELHO, 2015).

A discussão do perfil do administrador se expande ao campo de formação e educação do trabalhador, pois, percebe-se a necessidade de superação de um modelo de formação baseado na aquisição de habilidades básicas para desempenhar de forma regular o posto de trabalho, para um novo modelo baseado na formação geral e mais eficaz do trabalhador (NUNES, GUERRA, TEODÓSIO, 2013).

Neis, Soares, Neis (2012) enfatizam que as universidades possuem papel fundamental na formação dos estudantes de ensino superior, todavia, quando esse papel não é cumprido da devida maneira as universidades não alcançam seu principal objetivo de formar indivíduos capazes e eficientes em sua área específica, cria-se uma lacuna entre as necessidades das organizações e o produto final oferecido pelas escolas.

Estudos que tem como foco, principalmente, as relações entre grau de escolaridade e trabalho afirmam que ter um diploma de curso superior ainda é importante para a inserção no mercado de trabalho e facilita o acesso a posições de trabalho mais bem remuneradas. Todavia, ter o diploma é cada vez menos importante e suficiente para a obtenção de um posto qualificado (PAIVA, CAVALHEIROS, POTENGY, 2003; RÉGNIER, 2007).

De acordo com Moreira et al. (2014) não basta para os Administradores apenas o conhecimento adquirido durante o ensino superior, é necessário o contínuo desenvolvimento das suas competências e o aprimoramento dos seus conhecimentos, pois as empresas buscam candidatos cada vez mais qualificados para suprir as novas necessidades de gestão e tomada de decisão, decorrente às constantes alterações do mercado.

No Brasil, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 20 de dezembro de 1996, estipulou que os cursos devem vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social. Com essas mudanças nas necessidades educacionais perante o mercado de trabalho, as Instituições de Ensino Superior (IES) têm buscado se alinhar às novas demandas (SANT'ANA *et al.* 2013).

Nesse sentido, este trabalho pretende identificar as competências que o mercado de trabalho está buscando, especificamente, dos Administradores recém formados.

1.1 Formulação do problema

A demanda de alunos que optam pelo curso de Administração no Brasil é considerada uma das maiores do país. De acordo com o Censo da Educação Superior realizado anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP, 2009), o curso em 2009 contava com mais de um milhão de matrículas (1.102.579) e 18,5% dos estudantes do ensino superior. Com a grande quantidade de cursos de Administração oferecidos no país, muitos dos alunos recém-formados se deparam com o mercado sem a formação adequada para suprir as exigências do mesmo (MOREIRA et al. 2014).

Moreira et al. (2014) enfatizam que a quantidade de cursos de Administração cresceu desenfreadamente no Brasil e trouxe uma série de problemas resultantes da falta de planejamento, o que influenciou negativamente a qualidade do curso, enviando para o mercado de trabalho alunos sem o devido preparo para suprir as necessidades dos contratantes.

“O contato com o mercado é importante para que as instituições de ensino não só conheçam suas necessidades, mas também procurem entender as razões que levam o mercado a pensar de determinada maneira.” (COELHO, 2015, p.9)

Apesar disso, um curso superior não deve apenas atender a demandas do mercado, é necessário formar profissionais.

Ao final do presente estudo, pretende-se responder a seguinte questão: Qual a expectativa de organizações de grande porte de diversos ramos de atividade, do mercado de trabalho de Brasília, quanto a competências de administradores recém formados?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar junto a organizações de diversos ramos de atividade, atuantes em Brasília, quais as competências esperadas para administradores recém formados.

1.3 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram delimitados os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar as competências esperadas para Administradores recém formados por empresas que atuam em diversos ramos de atividades em Brasília;
2. Identificar o grau de importância percebido pelos profissionais que atuam no recrutamento e seleção quanto às competências sugeridas por Godoy et al. (2009).

1.4 Justificativa

Melo e Oliveira (2007) afirmam que a transição da universidade para o mercado de trabalho é uma das trajetórias mais importantes na vida dos jovens, sendo necessário acompanhar o mercado para facilitar a construção da carreira do jovem. As autoras ainda frisam que caso o jovem não esteja preparado e apoiado para essa nova etapa, de cidadão ativo e produtivo, sintomas como insegurança, impotência, podem trazer comportamentos anti-sociais e a fuga da realidade.

Entende-se que a universidade tem papel fundamental para facilitar a inserção no mercado de trabalho, necessitando de constantes informações sobre a dinâmica do mercado que sirvam de referência e de fundamentação para as decisões institucionais e os projetos profissionais dos alunos (SANCHIS, 1997; GAZO-FIGUERA, 1996 citado por MELO; OLIVEIRA, 2007)

A elaboração de currículos de formação orientados para o trabalho será muito mais eficiente do que um currículo desvinculado das necessidades do setor empresarial (NUNES; BARBOSA, 2007).

Este estudo justifica-se pela necessidade do conhecimento das competências esperadas para o administrador no mercado de Brasília, como forma de fundamentar o processo de modernização do ensino do curso de Administração, viabilizando, assim, a adaptação e atualização do currículo, caso seja necessário.

Zago, Souza e Berreza (2010) sugerem que os cursos de administração das universidades desenvolvam estudos sistemáticos procurando mapear as expectativas do mercado de trabalho a fim de realizar melhorias contínuas no processo de ensino-aprendizagem, e recomendam também a execução de pesquisas, com esse mesmo propósito em outras regiões do país, como forma de buscar generalizações das competências profissionais exigidas para o mercado de administração presente e futuro, possibilitando a atualização dos modelos de formação dos administradores em organizações de ensino públicas ou privadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que embasa o desenvolvimento deste estudo abrange os temas: ensino da Administração no Brasil, ensino baseado em competências, noções de competências, competências profissionais e competências exigidas pelo mercado de trabalho do Administrador, apresentados a seguir.

2.1 O ensino da Administração no Brasil

Os primeiros cursos de administração que se tem conhecimento no Brasil surgiram em 1902, quando começaram a ministrar o ensino de Administração em duas escolas particulares: na Escola Álvares Penteado e na Academia de Comércio (NICOLINI, 2003).

Porém, de acordo com Oliveira e Sauerbronn (2007), considera-se como marco zero do ensino de administração no Brasil a inauguração da Fundação Getúlio Vargas (FGV), em 1944, a qual visava à formação de pessoas para a administração pública e privada. Em seguida, em 1952, nasceu a Escola Brasileira de Administração Pública (Ebap), destinada à formação de profissionais especialistas para a administração pública, e dois anos depois, em 1954, teve início a graduação em administração de empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Eaesp).

Nicolini (2003) discorre como foi dada a influência estrangeira, principalmente vinda dos Estados Unidos, no que tange a estruturação das organizações brasileiras e no ensino de Administração. Essa influência aumentou a partir de 1948, quando representantes da Fundação Getúlio Vargas foram às universidades norte-americanas conhecer vários cursos de Administração Pública, como resultado da cooperação técnica estabelecida após o fim da Segunda Guerra Mundial.

Em 1959 foi firmado um convênio entre o Brasil e os Estados Unidos, aumentando ainda mais a influência exercida pelos estrangeiros no ensino de

Administração, com isso, criou-se o Programa de Ensino de Administração Pública e de Empresas. Tal convênio enfatizava a necessidade de formar professores competentes para promoverem o desenvolvimento econômico e social para o ensino de Administração (NICOLINI, 2003).

Nicolini (2003) ressalta que o ensino de Administração não sofreu alteração em sua legislação por 27 anos, mesmo com as inúmeras mudanças vividas pela sociedade, como o choque do petróleo, a revolução microeletrônica, o surgimento acelerado de novas tecnologias e a globalização econômica, que acabaram mudando irreversivelmente o mundo das organizações.

Com as mudanças econômicas, um novo acontecimento acentuou a profissionalização do Administrador no Brasil: a regulamentação da profissão em 1965, pela Lei nº 4.769, de 9 de setembro. Essa regulamentação impulsionou o ensino superior na respectiva área, uma vez que para exercer a função de Técnico em Administração era necessário obter o título específico (COELHO; NICOLINI, 2013).

Segundo Zouain e Oliveira (2004 citado por OLIVEIRA; SAUERBRONN, 2007) o crescimento desenfreado do curso de administração, a não submissão de qualquer regra de qualidade ou de avaliação de desempenho dos cursos marcou a década de 1970. Multiplicavam-se as escolas isoladas e faculdades com pouca qualidade e a demanda pelo curso só aumentava. Nesse contexto, o Conselho Federal de Educação se viu na obrigação de suspender o recebimento de solicitações de registro das instituições de ensino e começou a revisar as normas. A estagnação do ensino superior durou quase uma década e a procura apenas aumentava conforme o tempo passava.

Nunes (2011) afirma que antes da década de 90, as maiores preocupações das IES centravam-se em apenas transmitir conhecimentos, tendo um quadro de professores competentes e com perfil de pesquisadores, todavia, as IES começaram a se preocupar também com o desenvolvimento de competências e a formação de cidadãos responsáveis e cada vez mais capacitados aos postos de trabalho.

Oliveira e Sauerbronn (2007) relatam as iniciativas do governo em discutir a qualidade e a universalidade do ensino superior, em meados da década de 1990. Foram vários os seminários e debates a respeito do

distanciamento entre a percepção da sociedade sobre o sistema de ensino superior e a visão acadêmica. Afirmam, também, que os diplomas não estavam preparando os jovens para o mercado de trabalho, em um mundo competitivo e exigente.

Em fevereiro de 2004 foram aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação as especificações exigidas dos cursos de graduação em Administração, que devem possibilitar a formação profissional dos indivíduos. Desde então, os cursos de graduação de Administração devem formar profissionais que revelem, ao mínimo, as seguintes competências e habilidades (LOMBARDI;NODARI,2008):

reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão; desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento; desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais; ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional; desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável (BRASIL, 2002, p.15).

2.2 Formação baseada em Competências

Um dos pioneiros que defendeu haver um distanciamento entre o ensino acadêmico e a realidade da vida e do trabalho foi David McClelland, que argumentava que os tradicionais exames acadêmicos não garantiam o desempenho no trabalho e nem o êxito na vida. Levando isso em consideração, era necessário buscar opções – competências – que ajudassem prever melhor os resultados (MERTENS, 1996; TRUJILLO, 2000 citado por NUNES; BARBOSA, 2009). Dessa forma, na década de 1970, desencadeou-se o movimento chamado “Ensino baseado em competências”.

A partir da década de 1990, onde as mudanças começaram a ser mais visíveis, iniciou-se no Brasil uma reforma no ensino superior, que se tornou mais profunda com o mandato de Fernando Henrique Cardoso. Esse governo defendeu a tese de que a educação escolar tinha o poder de aflorar o desenvolvimento econômico, funcionando como meio de inserção do País nos novos processos econômicos internacionais (NUNES, GUERRA, TEODÓSIO, 2013)

A formação baseada em competência surge atrelada a estratégias que visam aumentar a produtividade das organizações, para isso, apoia-se na motivação e nas amplas capacidades que os colaboradores dispõem. Esse modelo apela à mobilização do amplo potencial de contribuição que trabalhadores podem promover à empresa, com seus vários conhecimentos a respeito dos processos. Esse modelo se contrapõe ao modelo Taylorista, o qual limitava o trabalhador a tarefas repetitivas e especializadas, não sendo necessário saber o porquê de determinada tarefa (ARAÚJO, 2001).

De acordo com Nunes, Guerra, Teodósio (2013) a noção de competência se tornou cada vez mais importante e foi eleita como perspectiva pedagógica para a implementação da reforma educacional no Brasil. Referente aos cursos de graduação, o governo levou em consideração a flexibilização do currículo e a avaliação como eixos das transformações educacionais.

O Ministério da Educação (MEC), órgão responsável por assegurar a participação da sociedade no desenvolvimento, aprimoramento e consolidação da educação nacional de qualidade, introduziu e reformulou documentos e

processos em todos os níveis de ensino baseando-se no conceito de competência. São explicitados nesses documentos – diretrizes, parâmetros, referenciais curriculares – a necessidade de desenvolver novas competências mais condizentes com as atuais demandas da sociedade e das organizações (NUNES; GUERRA; TEODÓSIO, 2013).

O Conselho Nacional de Educação (CNE) recebeu a missão de elaborar o projeto de Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), por meio de uma série de pareceres, com o objetivo de orientar os cursos de graduação. Algumas das recomendações estabelecidas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para todo e qualquer curso de graduação são:

conferir maior autonomia às instituições de ensino superior na definição dos currículos de seus cursos, a partir da explicitação das competências e das habilidades que se deseja desenvolver, através da organização de um modelo pedagógico capaz de adaptar-se à dinâmica das demandas da sociedade, em que a graduação passa a constituir-se numa etapa de formação inicial no processo contínuo da educação permanente; 2. propor uma carga horária mínima em horas que permita a flexibilização do tempo de duração do curso de acordo com a disponibilidade e esforço do aluno; 3. otimizar a estruturação modular dos cursos, com vistas a permitir um melhor aproveitamento dos conteúdos ministrados, bem como a ampliação da diversidade da organização dos cursos, integrando a oferta de cursos seqüenciais, previstos no inciso I do art. 44 da LDB; 4. contemplar orientações para as atividades de estágio e demais atividades que integrem o saber acadêmico à prática profissional, incentivando o reconhecimento de habilidades e competências adquiridas fora do ambiente escolar; e 5. contribuir para a inovação e a qualidade do projeto pedagógico do ensino de graduação, norteando os instrumentos de avaliação (BRASIL, 2002, p.4)

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), voltadas para o ensino superior, consideram as transformações da sociedade e do mundo do trabalho, buscando sintonia entre os conteúdos dos cursos e os perfis profissionais internacionais. Foram, também, responsáveis pela definição do perfil desejado do formando, conteúdos curriculares e competências e habilidades mínimas

que devem ser desenvolvidas pelos egressos da graduação (NUNES; BARBOSA, 2007).

Esperava-se definir um perfil de formando que pudesse contemplar competências intelectuais que refletissem a heterogeneidade das demandas sociais em relação aos profissionais; propor, ao invés do sistema de currículos mínimos até então vigente, linhas gerais capazes de definir quais as competências e habilidades que se desejava desenvolver; e fornecer uma referência para as IES definirem seus currículos plenos, em termos de conteúdos básicos e conteúdos profissionais essenciais para o desenvolvimento de competências (BRASIL, 2004 citado por NUNES, BARBOSA, 2007, p.2).

Pode-se perceber a mudança na estrutura do ensino dos cursos de graduação em comparação com duas décadas passadas, hoje, baseado nas competências.

2.3 Competências e competências profissionais

A discussão sobre competências vem trazendo reflexões entre os estudiosos, profissionais de mercado e outros que tem interesse no assunto, tanto no âmbito acadêmico quanto no âmbito empresarial (SARSUR et al. 2008). Segundo Le Boterf (1998) o conceito de competência ainda está em construção (citado por FLEURY; FLEURY, 2007).

Fleury e Fleury (2007, p.30) afirmam que competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Zarifian (2008), por sua vez, define competência como a capacidade do indivíduo de assumir iniciativa, tendo ações que modifiquem algo que existe, assumir responsabilidade diante de situações profissionais que estão em constantes mudanças.

Braga e Pinto (2009, p.4) observam um ponto em comum entre as várias definições dadas por diversos estudiosos do tema (Sparrow e Bognanno

(1994), Perry (1996), Durand (1998), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Zarifian (2001), por exemplo) que remete a definição de competência como o “conjunto integrado e dinâmico de aptidão, formação e ação que permitem a obtenção de resultados.”

Lima, Viera e Giroletti (2015) sugerem que o conceito de competência possui duas grandes correntes. A primeira abordagem é desenvolvida por autores norte-americanos (Spencer e Spencer, 1993; Levy-Leboyer (1997); McClelland, 1973; entre outros) que afirmam que competências são o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes, ou seja, um conjunto de capacidades humanas que resulta em um alto desempenho, onde os melhores desempenhos estariam relacionados à inteligência e personalidade do indivíduo.

A segunda corrente teórica, representada por autores franceses (Le Boterf, 1999; Zarifian, 1999, por exemplo) procurava ir além do conceito de qualificação, tentando aproximar o ensino das reais necessidades das empresas, acreditando que competência esta relacionada à ação vinculada à resolução de problemas em dado contexto, visando aumentar a capacidade dos indivíduos e facilitar sua empregabilidade.

As diversas abordagens presentes na literatura sobre competência esclarecem aspectos essenciais que permeiam a relação entre indivíduos e as organizações (LIMA, VIERIA E GIROLETTI, 2015). Um dos aspectos é o alinhamento das competências individuais com as necessidades do cargo ou função da organização, como forma de aumentar a produtividade (FLEURY; FLEURY, 2001).

Focando nas competências profissionais, Nunes e Barbosa (2007) apresentam as quatro dimensões que representam a aplicação prática da noção de competência: identificação, normalização, formação e certificação. Apresentam, ainda, uma descrição de cada etapa, trazendo contribuições de outros autores: Casanova e Montanaro (2001), Cinterfor (2004) e Ramos (2002). As características de cada uma estão apresentadas a seguir.

Identificação de competências é o processo que define as competências necessárias para a realização satisfatória de um determinado trabalho a partir da execução do mesmo. Trata-se de uma análise qualitativa das atividades, que descreve os conhecimentos, habilidades e a compreensão que o

trabalhador precisa para desempenhar a função. Com isso, é possível identificar as competências de um setor, de uma função, de uma área, entre outros. O resultado obtido é o estabelecimento formal/padrão de um perfil de competências. Depois de identificadas as competências, sua descrição pode ser útil para clarear as movimentações entre os trabalhadores. (CASANOVA, MONTANARO, 2001; CINTERFOR, 2004 citado por NUNES, BARBOSA 2007)

A normalização de competências ocorre quando são padronizadas as competências para um determinado nível em questão (indivíduo, empresa, setor, país). Seu propósito é estabelecer um padrão quanto a competências necessárias para a ocupação de determinada função ou área ocupacional. O resultado alcançado é a definição de uma norma ou padrão de competência que expressa de forma clara, sucinta e formalizada as habilidades, conhecimentos, destrezas e compreensão que o trabalhador deve possuir para desempenhar de forma satisfatória as atividades. Uma norma deve conter o que a pessoa deve ser capaz de fazer; a forma de avaliar o desempenho em relação ao padrão estabelecido; as condições em que a pessoa deve demonstrar sua competência; e os tipos de evidências que demonstrem que foi consistente o desempenho, com base em um conhecimento efetivo (CASANOVA, MONTANARO, 2001 citado por NUNES, BARBOSA 2007)

Formação de competência estabelece as pautas dos requisitos do corpo docente, os recursos didáticos, as metodologias e os recursos tecnológicos. Dentro das organizações, as normas anteriormente feitas permitem articular a formação com outros elementos de recursos humanos, tais como: promoções, participação e sistema de pagamento. Fora das organizações, a formação de competência gera um sistema de informações a respeito daquilo que os processos produtivos demandam dos trabalhadores, servindo de elemento orientador para o sistema educativo. (CASANOVA, MONTANARO, 2001; RAMOS, 2002; CINTERFOR, 2004 citado por NUNES, BARBOSA 2007)

Certificação de competência é a garantia de qualidade que o indivíduo possui a competência, independente de como atingiu/adquiriu tal competência. Deve-se fazer uma avaliação prévia, baseando-se na norma de competência e fazer o diagnóstico, comparando o desempenho do indivíduo com o proposto pelo padrão. A avaliação de competência, normalmente, fornece elementos para a adoção de ações que visem melhorar as competências ainda não

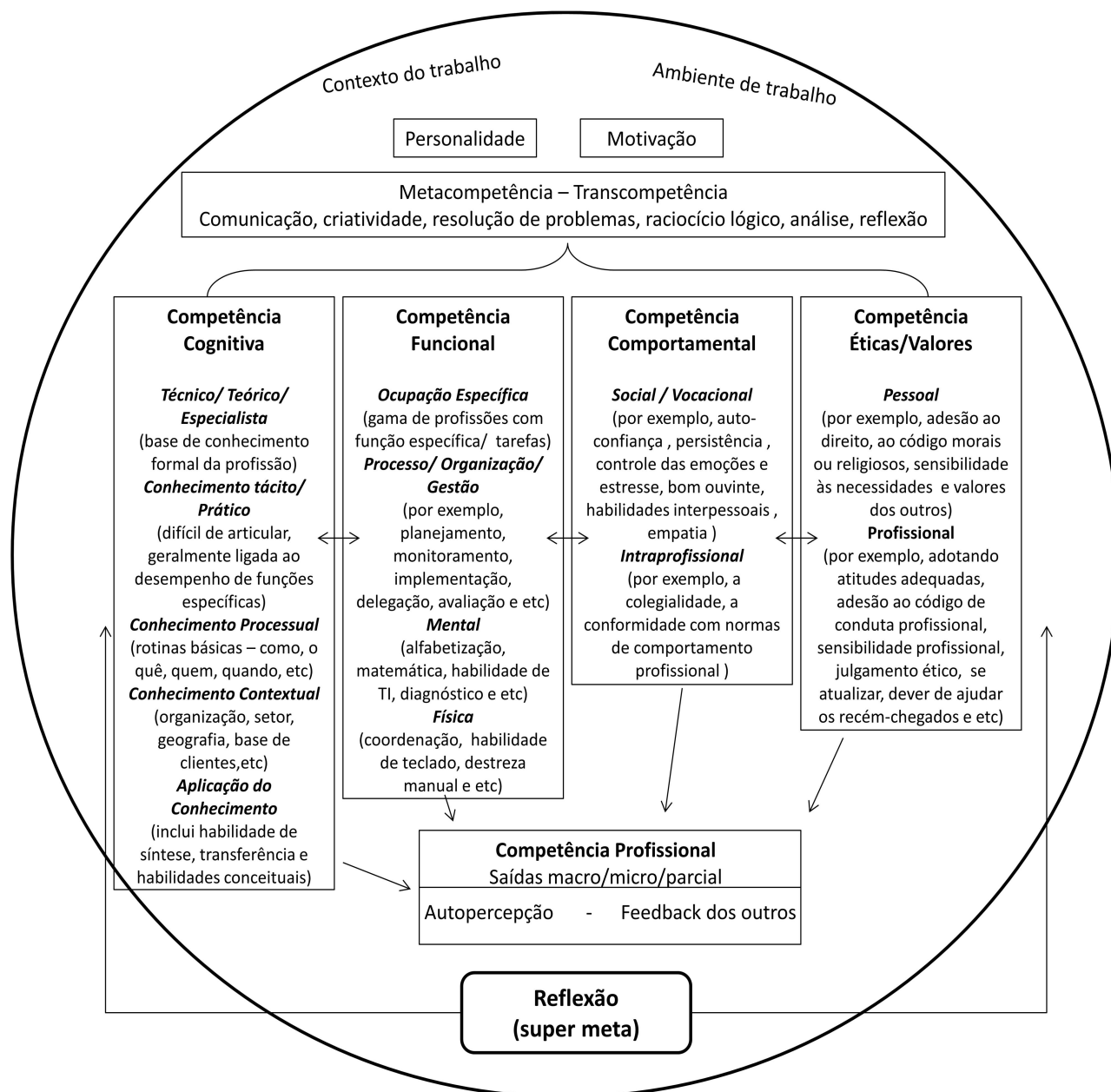
adquiridas pela pessoa que teve o desempenho avaliado. Não se limita apenas a dizer as forças e as carências do indivíduo, ela tem como missão promover a formação de maneira satisfatória (CASANOVA, MONTANARO, 2001; CINTERFOR, 2004 citado por NUNES, BARBOSA 2007).

Muitas críticas são feitas quando se trata da validade e da confiança dos processos de identificação de competência e os métodos de avaliação, o qual se apoia fortemente em tradições positivistas e refletem os princípios científicos de abordagens quantitativas (BURGOYNE, 1989; SANDBERG, 2000 citado por GODOY, et al. 2009).

Uma das definições acerca das competências profissionais é trazida por Braga e Brito (2009, p.5), que se baseiam na obra de Le Boterf (2003), onde afirmam que a competência profissional “implica em ação pertinente, mobilização e combinação de recursos, conexão entre situações, aprendizado e envolvimento com soluções e resultados para os problemas organizacionais”.

Cheetham e Chivers (1998), em um dos estudos pioneiros sobre o assunto, contribuem para a definição de competência profissional construindo um modelo com base em ampla gama de modelos existentes (SCHON, 1983, 1987; MANSFIELD e MATHEWS, 1985, BLOOM, 1956, por exemplo), protocolos para descrição de competências, extensa literatura sobre desenvolvimento profissional e um estudo empírico desenvolvido com profissionais de 20 profissões diferentes. O principal objetivo era procurar elementos coerentes dentro das diferentes abordagens e propor um modelo mais holístico. Este modelo está apresentado na Figura 1.

Figura 1: Modelo de Competência Profissional proposto por Cheetham e Chivers (1998)



Fonte: Cheetham e Chivers (1998).

O modelo proposto inicialmente em 1996 foi sendo aperfeiçoado ao longo do tempo a partir de resultados de estudos empíricos, tendo sido publicado, em 2005 o livro *Professions, Competence and Informal Learning*. Desde 1998, o modelo traz os conceitos de metacompetências e transcompetências, fazendo-se uma distinção entre eles. Os autores definem metacompetência como competências que estão acima de outras competências. Permitindo aos indivíduos a análise de outras competências que

possuem ou querem desenvolver. Já a transcompetência se refere a um tipo diferente de competência, pois constituem um tipo de competência que se integra as outras, possibilitando a expressão das demais competências (citado por GODOY et al. 2009).

Um dos elementos incorporados ao modelo teve origem no trabalho de Schon (1983,1987) ao assumir que a competência essencial para todos os profissionais é a “reflexão”. A reflexão é importante para o desenvolvimento inicial, para prática do dia a dia e para a melhoria contínua. Schön (1983,1987) gerou o conceito do profissional reflexivo, que se tornou noção central de muitos programas de desenvolvimento profissional. Cheetham e Chivers (1998) consideram a reflexão como uma metacompetência, que pode ser caracterizada como a que permite aos indivíduos irem além de suas outras competências, analisá-las, modificá-las e desenvolvê-las; e é considerada a chave para o melhoramento contínuo das competências profissionais.

De acordo com Cheetham e Chivers (1998), quatro componentes centrais são considerados importantes para adquirir um desempenho efetivo: competência cognitiva, competência funcional, competência comportamental e competência ética/valores.

A **abordagem funcional** é a capacidade de executar várias tarefas, desenvolver habilidades fundamentais e específicas de trabalho, visando produzir resultados significativos (CHEETHAM, CHIVERS, 1998).

A **abordagem comportamental** considera atributos pessoais do indivíduo, como a autoconfiança, adotando comportamentos apropriados e que é observável em situações relacionadas ao trabalho (CHEETHAM, CHIVERS, 1998).

A **abordagem cognitiva** leva em consideração os conhecimentos teóricos e especializados sobre determinado trabalho e ao seu uso efetivo (CHEETHAM, CHIVERS, 1998).

A **abordagem ética/valores** são competências relacionadas a valores pessoais e profissionais, sendo capaz de fazer julgamentos no ambiente de trabalho. Elementos indispensáveis a uma boa atuação profissional. (CHEETHAM, CHIVERS, 1998).

A dinâmica do modelo, juntamente com os componentes centrais e seus componentes e as metacompetências interagem para produzir uma variedade de resultados:

- Macrorresultados (os resultados abrangentes e globais)
- Microresultados (os resultados de atividades mais específicas)
- Resultados Parciais (os resultados de uma atividade parcialmente concluída)

Esses resultados podem ser observados e podem testar a competência profissional por parte do indivíduo. Ainda é capaz de serem notados pelo próprio indivíduo e/ou pelo feedback dos outros (CHEETHAM; CHIVERS, 1998).

Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2000, 2005), como ressaltado anteriormente, aprimoraram seu modelo com o passar dos anos. Os autores definem contexto de trabalho como a situação particular na qual um profissional atua. Já ambiente de trabalho refere-se às condições físicas, culturais e sociais que cercam um indivíduo no trabalho. Os autores consideram que, embora distintos, esses dois conceitos (contexto e ambiente de trabalho) são suficientemente semelhantes para serem representados juntos no modelo (CHEETHAM, CHIVERS, 2005 citado por GODOY et al. 2009)

Por fim, os autores destacam a relevância da personalidade e da motivação no processo de aquisição das competências. A personalidade influencia aspectos de competência, podendo impedi-las ou ajudá-las. A motivação, por sua vez, pode afetar o desempenho no papel de trabalho e a vontade de desenvolver ou melhorar as competências (CHEETHAM, CHIVERS, 2005 citado por GODOY et al. 2009).

Após apresentarem e discutirem os resultados de suas pesquisas, Cheetham e Chivers (2000) ressaltam que o modelo permitiu avaliar como os profissionais operam, a natureza das profissões modernas, como as pessoas reconhecem suas competências profissionais e como as reconhecem em outras pessoas (citado por PAIVA, 2007).

Godoy et al (2009) analisaram em seu estudo o grau de concordância e discordância quanto ao desenvolvimento de competências e habilidades na

percepção dos alunos de Administração de Empresas do último ano de curso, baseando-se no modelo proposto por Cheetham e Chivers (2005).

Godoy et al. (2009) interpretaram e adaptaram o modelo de Cheetham e Chivers (2005), validando-o por meio do método de Modelagem de Equações Estruturais. Isso possibilitou identificar que para os alunos pesquisados as competências adquiridas estavam organizadas em quatro grupos: competência social, competência solução de problemas, competência técnico-profissional; e competências básicas, esta última influenciando as três primeiras.

Godoy et al (2009) definem as metacompetências-transcompetências (comunicação, criatividade, solução de problemas, aprendizagem, autodesenvolvimento, agilidade mental, análise e reflexão) como **competências básicas**, uma vez que diz respeito à habilidades específicas para atuação profissional.

Esses autores classificam competências comportamentais como **competências sociais**, por possuírem aspectos associados ao que Zarifian (2003) denominou de “competência relacionais” e que Fleury Fleury (2001) denominam de “competências sociais”, ou seja, a “capacidade para adotar comportamentos apropriados e que é observável em situações relacionadas ao trabalho” (GODOY et al. 2009, p. 11).

A **competência técnico-profissional** é semelhante às competências cognitivas no modelo de Cheetham e Chivers (2005) e dizem respeito à capacidade “para executar uma gama de tarefas baseada no trabalho para produzir resultados específicos efetivamente. Inclui a posse de habilidades requeridas, mas a ênfase está em usá-las para alcançar resultados específicos” (GODOY et al. 2009, p.11).

No modelo de Cheetham e Chivers (2005) a **competência de solução de problemas** está inserida nas metacompetências-transcompetências, porém Godoy et al (2009), destacaram-na por ser uma competência bastante valorizada no meio educacional. Essa competência se relaciona com a competência cognitiva, que “é a posse de conhecimento apropriado relacionado ao trabalho e à capacidade para seu uso efetivo” (GODOY et al. 2009, p.11).

Paiva (2007, p.45) levou em consideração várias construções do conceito de competência profissional, sendo que uma das suas principais

influências foram Cheetham e Chivers (1996, 1998). A autora propõe o seguinte conceito de competência profissional: “mobilização de forma particular pelo profissional, na sua ação produtiva, de um conjunto de saberes de natureza diferenciada (que formam as competências intelectual, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas), de maneira a gerar resultados reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional) e socialmente (comunidade).”

Paiva (2007) adiciona ao modelo de Cheetham e Chivers (1998) a competência política, como componente central. A autora recomenda que as relações de poder da estrutura organizacional devem ser consideradas na atuação do profissional, tratando os aspectos pessoais, profissionais, organizacionais e sociais.

2.4 Competências exigidas pelo mercado de trabalho do Administrador

Catani, Oliveira e Dourado (2001) observam que o curso de graduação é considerado a primeira etapa da formação dos profissionais, afirmando que é necessário o processo de educação contínua para acompanhar as rápidas mudanças no mundo moderno.

Godoy e Forte (2007) realizaram um estudo de caso de natureza exploratória e descritiva, com o objetivo de identificar e analisar as opiniões dos alunos do último semestre de um curso de graduação em Administração de Empresas sobre as competências adquiridas durante o curso.

Os dados foram coletados por meio de questionários estruturados em dois blocos: o primeiro caracterizando os indivíduos e o segundo contendo 23 itens redigidos de forma a contemplar as competências sugeridas pelo MEC e estabelecidas pelo pedagógico do curso de administração. Os itens foram medidos usando escala tipo Likert com seis possibilidades de resposta, que variaram de 1- Discordo Totalmente a 6- Concordo Totalmente. Os dados foram analisados de forma quantitativa, utilizando técnicas de estatística descritiva e multivariada (GODOY; FORTE, 2007).

Os autores calcularam o coeficiente de Alpha de Cronbach para demonstrar a confiabilidade do questionário. A carga fatorial representa a correlação entre a variável original e o fator, sendo importante para determinar o nível de significância para a interpretação das cargas fatoriais. Todos os fatores apresentaram o alpha de cronbach superior a 0,7, determinando um nível de significância satisfatório para interpretação das cargas fatoriais.

A Tabela 1 apresenta o coeficiente Alpha de Cronbach e as cargas fatoriais para cada fator, relativos aos dados coletados com o questionário de Godoy e Forte (2007).

Tabela 1: Resultado da análise fatorial

Variáveis	Fatores/Cargas Fatoriais			
	1	2	3	4
26. Respeitar o próximo	0,755			
23. Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional.	0,729			
27. Ter autocrítica	0,719			
25. Ter um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios	0,699			
17. Agir buscando atender às demandas críticas, com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos.	0,676			
24. Considerar aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão	0,656			
19. Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios.	0,533			
16. Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade.	0,498			
2. Pensar Estrategicamente em relação às oportunidades e resultados		0,780		
1. Identificar e definir problemas bem como desenvolver soluções		0,754		
3. Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho		0,739		
5. Tomar decisões a partir da identificação e análise dos vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho.		0,643		
4. Transferir e aplicar conhecimentos técnicos para resolver problemas em situações de trabalho.		0,574		
12. Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com ideias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado		0,449		
21. Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração.		0,785		
20. Elaborar e implementar projetos em organizações.			0,738	

continuação

Variáveis	Fatores/Cargas Fatoriais			
	1	2	3	4
22. Emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.			0,698	
13. Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável.			0,501	
8. Comunicar-me na forma escrita e verbal de maneira clara e objetiva.				0,714
9. Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando embasamento matemático.				0,682
7. Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores.				0,614
10. Raciocinar de forma lógica e analítica estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos produtivos administrativos e resultados.				0,594
11. Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados.				0,470
% da Variância do Fator	39,19	7,39	5,44	4,13
% Total da Variância explicado pelos Fatores			56,15	
Alpha de Cronbach	0,8808	0,8524	0,8015	0,7980

Fonte: Godoy e Forte (2007).

A análise fatorial permitiu a identificação de quatro fatores correspondentes aos seguintes blocos de competências: social, solução de problemas, técnico-profissional e de comunicação (GODOY; FORTE, 2007).

Vale ressaltar que em estudo posterior, Godoy et al. (2009), avaliaram a validade do modelo explicativo gerado a partir de dados coletados no estudo feito em 2007 por meio de análise fatorial confirmatória e identificaram quatro fatores. A Tabela 2 representa o agrupamento desses itens.

Tabela 2: Tabela de Fatores

Fatores	Itens	Alpha de Cronbach	Variância extraída
Competência Social – CS1	6,7,8,9,10,11,23	0,81	46%
Competência de Solução de Problema – CSP2	17,18,19,20,21,22	0,87	53%
Competência Técnico-Profissional – CTP3	13,14,15,16	0,75	50%
Competências Básicas – CB4	1,2,3,4,5	0,78	47%

Fonte: Godoy et al. (2009).

Segundo a percepção dos alunos, as competências adquiridas durante a graduação estão relacionadas às competências sociais e às competências

solução de problemas. Observa-se, ainda, que o aprendizado de tarefas e atividades de consultoria e a emissão de pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais não são priorizados pelos discentes, embora estejam presentes nas diretrizes curriculares do curso de Administração de Empresas (GODOY; FORTE, 2007).

Moreira et al. (2014) realizaram um estudo para identificar os principais aspectos demandados pelas organizações no momento da contratação de um administrador. Foi realizada uma pesquisa teórica de caráter qualitativo, que procurou abordar diversas visões sobre o perfil do administrador moderno. Foi feito um levantamento bibliográfico que abordasse temas como a formação do perfil de alunos e profissionais de Administração, o ensino nacional de Administração e os requisitos demandados pelas empresas, para se obter o conhecimento das diversas visões sobre o perfil do administrador.

Os autores fizeram, em seguida, uma pesquisa no banco de dados de oportunidades de estágios e empregos do Projeto de Extensão da UNESP/Tupã denominado “Balcão de Estágio e Empregos”, contabilizando os pré-requisitos de cada oportunidade, contendo ao final os principais aspectos considerados na hora da contratação. Os três requisitos mais demandados nas oportunidades do Balcão de Estágio foram o conhecimento em Informática, apontado em 46% das oportunidades e a Língua Inglesa em 37% e o terceiro requisito com maior frequência nas oportunidades foi a ‘Disponibilidade para mudança’, com 31%.

O instrumento de coleta de dados primários foi questionário do tipo survey, que abordava questões como a caracterização dos alunos em gênero, idade, turno e termo, o conhecimento em línguas estrangeiras e informática, as expectativas em relação ao mercado de trabalho e outras informações. Também foram expostas nos questionários as principais competências comportamentais pesquisadas e identificadas, em escala de Likert, onde os alunos se avaliaram em pontos de 1 a 5 cada uma de suas competências, consideradas posteriormente em escalas como baixo (1-2), médio (3) e alto (4-5) o grau da competência em questão (MOREIRA, *et al.*, 2014, p.14)

A fim de identificar possíveis falhas no questionário, foi feito um teste-piloto para identificá-las e modificá-las, com a participação de dois alunos por semestre, totalizando 12 questionários de teste-piloto. A versão final do questionário foi aplicada de modo censitário a alunos de seis turmas do curso de Administração, sendo duas do 3º semestre, duas do 5º semestre e duas do 7º semestre, resultando em 186 questionários respondidos (MOREIRA et al. 2014).

Os autores identificaram oito características principais do perfil do administrador: Capacidade para empreender e tomar decisões (a mais citada); Capacidade para atuar em equipes e boa relação interpessoal; Flexibilidade e pró-atividade diante das mudanças organizacionais; Visão sistêmica dos fatos e ligação com aspectos organizacionais; Capacidade de negociação; Capacidade comunicativa; Conhecimentos em informática e Conhecimento de outros idiomas (em especial o inglês) (MOREIRA et al. 2014).

Moreira et al. (2014) constataram, ainda, que o mercado exerce pressão sobre o processo de formação dos alunos de Administração da respectiva faculdade estudada. Em pesquisas futuras, os autores afirmam que buscarão comparações entre os perfis encontrados e o segmento de mercado em que os alunos desejam atuar.

Zago, Souza e Bezerra (2010) realizaram uma pesquisa descritiva, exploratória e aplicada, com o objetivo de analisar o perfil do administrador de acordo com a percepção de gestores de entidades representativas da classe que interagem no processo de capacitação dos administradores. No que tange aos fins, essa pesquisa é considerada descritiva, exploratória e aplicada.

A pesquisa é considerada exploratória pela falta de registro de conhecimentos sobre as competências essenciais nas organizações responsáveis pela capacitação dos administradores. Mesmo com diversas pesquisas na área, nenhuma levou em consideração a identificação das competências necessárias ao profissional de administração especificamente e sua formação acadêmica. A pesquisa também é aplicada por se caracterizar prática e pela necessidade de resolver problemas reais, tendo o poder de auxiliar as universidades, uma vez que diagnostica o estado da formação profissional, ao mesmo tempo em que atualiza o conhecimento sobre o perfil

do profissional exigido pelo mercado, como forma de sustentar ações futuras (ZAGO, SOUZA, BEZERRA, 2010).

A população foi identificada pelo critério de acessibilidade e pela disponibilidade do setor. (ZAGO, SOUZA, BEZERRA, 2010).

Zago, Souza e Bezerra (2010), para consolidar o instrumento de pesquisa aplicaram um estudo piloto, entregaram os questionários nas empresas para que os gestores pudessem responder, sendo marcada uma data para recolhimento. Realizaram entrevistas semi-estruturadas com gestores, os quais puderam expor as suas opiniões, pensamentos, descrições de situações e comportamento, ocorrido na data de recolhimento do questionário.

Os resultados obtidos com as perguntas objetivas foram tabulados e consolidados através de método estatístico de medida de frequência simples, e os dados subjetivos foram catalogados e interpretados através da análise de conteúdo por temas (ou análise temática), conforme orientações de Richardson et al. (1999) (ZAGO, SOUZA, BEZERRA, 2010, p.9)

Usaram duas escalas no questionário, uma referente ao domínio (situação real) e a outra a importância (situação ideal), com isso constatou-se que existe um gap entre a situação real e a situação ideal em relação às competências referentes ao conhecimento dos administradores. Apenas um componente da situação real – “conhecimento sobre competências essenciais” – foi avaliado pela maioria dos respondentes como sendo de alto grau de domínio/conhecimento dos administradores formados. O restante foi atribuído na situação ideal como grau de muita importância e na situação real com baixo grau de domínio (ZAGO, SOUZA, BEZERRA, 2010).

De maneira semelhante, a análise dos aspectos referentes ao “demonstrar” indicou o mesmo gap e percebeu-se uma forte ênfase dos respondentes em relação à importância do bom relacionamento interpessoal e do equilíbrio emocional (ZAGO, SOUZA, BEZERRA, 2010).

Nos resultados da pesquisa são ressaltados ainda os pré-requisitos mais atraentes no momento da contratação de um administrador, sendo: inovação, iniciativa, espírito empreendedor, comportamento ético, liderança e

responsabilidade. Em contrapartida, as características que mais desagradam foram: a falta de comprometimento e o individualismo. Os gestores estão buscando uma integração maior entre as pessoas e valorizando a competência no nível coletivo, em busca de uma melhor performance (ZAGO, SOUZA, BEZERRA, 2010).

Como principais sugestões trazidas pelas autoras para a melhoria da formação do profissional de administração, destaca-se a necessidade de aproximação do estudante ao mercado, exercendo atividades práticas empresariais, além da implementação de disciplinas que despertem o espírito empreendedor do jovem.

Nascimento e Alves (2015) realizaram pesquisa de campo e descritiva, com abordagem quali-quantitativo para verificar as competências necessárias ao administrador no contexto atual comparando a percepção da academia - professores do curso de Administração de universidades públicas da Paraíba - e do mercado de trabalho - gestores de lojas e indústrias paraibanas.

Para a coleta de dados, foi desenvolvido questionário eletrônico utilizando o programa na internet Google Docs, sendo recebidos 40 feedbacks dos professores e 16 dos gestores. O questionário foi dividido em duas partes, a primeira parte era subjetiva, onde o participante ficava livre para dar sua opinião sobre quais habilidades, conhecimentos e atitudes um administrador deveria apresentar para trabalhar no mercado de trabalho. A segunda parte foi adaptada de Souza (2011) e era objetiva, onde o participante mensurava em grau de importância as competências e habilidades que um administrador deveria adquirir ao longo do curso para estar preparado para atuar no mercado de trabalho (NASCIMENTO, ALVES, 2015).

As autoras concluíram que para os gestores as principais características para um administrador são: reconhecer e definir problemas, pensar estrategicamente, identificar problemas e oportunidades, habilidade e conhecimento em comunicação, habilidade de comunicação interpessoal, habilidade em usar a comunicação estruturada e comportamento ético.

Já na percepção dos acadêmicos, as principais características de um administrador são: Habilidade em pensar estrategicamente, habilidade e conhecimento do ambiente organizacional, habilidade em identificar problemas e oportunidades, habilidade e conhecimento em comunicação, atitude de tomar

iniciativa, motivação, habilidade em adquirir novos conhecimentos, adaptabilidade, comportamento ético, visão de projetos (NASCIMENTO, ALVES, 2015).

A percepção do mercado visa um administrador com alta capacidade de comunicação interpessoal e com uso da comunicação estruturada; enquanto que a percepção da academia visa a adaptabilidade, a proatividade, o conhecimento do ambiente organizacional, a habilidade de aprendizado, a motivação e a visão de projetos (NASCIMENTO, ALVES, 2015).

Regio et al. (2014) realizaram um estudo descritivo e quantitativo para avaliar como a qualidade do Curso de Administração contribui para o desenvolvimento de competências profissionais dos administradores, visando abordar o desenvolvimento de competências conforme estabelecem as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs).

Esses autores reaplicaram o estudo “Formação de Administradores e Mercado de Trabalho” feito por Vitor Francisco Schuch Junior, em 1976, com os egressos do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria.

Os autores aplicaram dois questionários estruturados aos egressos formados do curso de administração da Universidade Federal de Santa Maria, no período de 2005 a 2009. A coleta de dados aconteceu de maio-julho de 2011 e obteve como retorno 121 questionários. O questionário um foi destinado aos egressos que estão exercendo a profissão de administrador, sendo 57 questionários respondidos, e o questionário dois destinados àqueles que não estão exercendo a função de administrador, correspondente a 64 questionários.

O primeiro questionário foi dividido em quatro partes: a primeira contendo dados sobre a organização em que atua; a segunda parte, dados sobre sua atividade profissional, a terceira parte solicitou dados relacionados às competências [competências e habilidades propostas por Godoy et al. (2005), baseado nas propostas da Resolução CNE/CES 4/2005 para o Curso de Graduação em Administração], e a quarta contém dados de natureza pessoal e do curso.

O segundo questionário foi dividido em duas partes: a primeira composta por questões focadas em dados pessoais, para caracterização da amostra, e a segunda solicitava dados relativos à situação profissional.

Regio et al. (2014) aplicaram técnica de análise fatorial que permitiu identificar as principais competências exigidas pelo mercado de trabalho, sendo:

Fator 1- “Padrões e valores: Respeitar o próximo, ser autocrítico, buscar aperfeiçoamento contínuo, considerar os valores éticos da profissão e comunicar-se de forma clara e objetiva” (REGIO, et al. 2014, p. 17);

Fator 2- “Adaptação e negociação: Tomar decisões a partir da análise dos vários aspectos nas mudanças de processos de trabalho, se manter produtivo apesar dos obstáculos, buscar soluções originais e criativas bem como adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho”(REGIO, et al. 2014, p. 17);

Fator 3- Conhecimento: “Realizar tarefas e atividades de consultoria em gestão e administração, elaborar e implementar projetos, respeitar as pessoas com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres, e transferir e aplicar conhecimentos técnicos para solução de problemas” (REGIO, et al. 2014, p. 17);

Fator 4- Técnico-profissional: “Raciocinar de forma lógica e analítica com embasamento matemático e estabelecer relações formais e causais entre os fenômenos produtivos” (REGIO, et al. 2014, p. 17).

Os resultados deste estudo sugerem que as expectativas propostas pelas DCNs estão sendo plenamente desenvolvidas pelo Curso de Administração da UFSM.

Lemos e Pinto (2008) realizaram pesquisa para analisar o perfil do recém formado que grandes empresas privadas de diversos ramos de atividade procuravam. Para isso, optou-se por empresas que tivessem mais de 100 funcionários para compor a amostra.

Com o intuito de contatar as empresas, os pesquisadores abriram um fórum para discutir sobre as competências necessárias aos jovens para ingressar nas grandes empresas. Os pesquisadores enviaram formulários para todos os profissionais que participaram do fórum (LEMOS, PINTO, 2008).

Era pedido nesse formulário que o respondente priorizasse conhecimentos e competências esperados de um futuro gestor. Dentre os formulários enviados, 17 foram corretamente preenchidos e devolvidos e essas empresas foram contatadas por telefone e solicitado uma entrevista em profundidade, todavia, apenas seis gestores da área de recursos humanos puderam ser entrevistados, por questões de agenda e disponibilidade; outras duas empresas foram adicionadas às seis iniciais por própria indicação desse primeiro grupo (LEMOS, PINTO, 2008).

As empresas que participaram do estudo eram vinculadas às áreas bancárias, de navegação, da indústria química (duas empresas), de telecomunicações (duas empresas) e de consultoria (duas empresas).

Sete das oito entrevistas aconteceram no local de trabalho do entrevistado e a outra ocorreu fora da empresa, em lugar sugerido pelo entrevistado. Todas as entrevistas foram gravadas, tendo sido utilizado roteiro semi-estruturado, abordando um padrão de questões relativas à investigação mas que sofria mudanças conforme a linha de raciocínio do entrevistado.

Lemos e Pinto (2008) constataram que os aspectos comportamentais e sociais do candidato são priorizados nas grandes empresas em detrimento do conhecimento técnico. Dentre as principais competências estão: perfil generalista, capacidade de adaptação a novas situações, capacidade de tomar decisões em situações de risco e de fazer associações entre áreas distintas, aptidão ao trabalho sobre pressão, habilidades de liderança, atuação em equipes, articulação e negociação, solidariedade e ética para alcançar os objetivos e saber lidar com pessoas.

Para identificar as principais competências demandadas pelas empresas de acordo com a literatura pesquisada, foi elaborado o Quadro 1 que integra e sintetiza as competências exigidas para Administradores nos estudos de Moreira et al. (2014), Zago, Souza e Bezerra (2010), Lemos e Pinto (2008), Nascimento e Alves (2015) e Regio et al. (2014).

Quadro 1: Resumo das competências identificadas relativos a competências exigidas para Administrador

Competência	Lemos e Pinto (2008)	Moreira et al. (2014)	Regio et al. (2014)	Zago, Souza e Bezerra (2010)	Nascimento e Alves (2015)	Total
Capacidade de						
Adaptação	x	x	x	x	x	5
Negociação	x	x	x		x	4
Julgar Eticamente	x		x	x	x	4
Tomada de Decisão	x	x	x			3
Atuação em Equipes	x	x		x		3
Boa Relação Interpessoal	x	x			x	3
Comunicação		x	x		x	3
Buscar Soluções Criativas e Inovadoras			x	x	x	3
Empreender		x	x	x		3
Pensar Estrategicamente			x		x	2
Estabelecer Raciocínio Lógico			x	x		2
Resolução de Problemas			x		x	2
Desenvolver Projetos			x		x	2
Buscar Aperfeiçoamento Contínuo			x		x	2
Reflexão			x	x		2
Agir com Responsabilidade			x	x		2
Transferir e Aplicar Conhecimentos			x	x		2
Ser Proativo			x	x		2
Liderança	x			x		2
Lidar com Pressão	x					1
Respeitar o Próximo			x			1
Agir com Comprometimento				x		1
Agir com Dinamismo				x		1
Realizar Consultoria			x			1
Comunicação Estruturada (escrita)					x	1
Visão Sistêmica dos Fatos e Ligação com Aspectos Organizacionais	x	x			x	3
Conhecimentos em Informática		x				1
Conhecimento de outros idiomas (em especial o inglês)		x				1
Perfil Generalista	x					1

Fonte: Elaborada pela autora.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção estão apresentadas as estratégias metodológicas que orientaram a pesquisa. A seguir tem-se o tipo e a descrição da pesquisa, caracterização das organizações pesquisadas, população e a amostra, bem como caracterização do instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados, e por fim, procedimentos de coleta e de análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

“Método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento.”
(VERGARA, 2009, p.12)

Este estudo se propõe a identificar as competências consideradas como necessárias pelo mercado para os Administradores recém formados.

De acordo com o critério proposto por Vergara (2009), denomina-se a pesquisa como **descritiva** quanto aos seus fins, pois expõe características de uma determinada população. Quanto aos meios, é caracterizada como de campo, já que uma investigação empírica acontece no local e dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA, 2009).

O presente estudo pode ser caracterizado quanto à natureza como **quali-quantitativo**. Malhotra (2012) afirma que a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto a ser estudado e que a combinação da pesquisa qualitativa com a pesquisa quantitativa pode fornecer uma compreensão muito rica do ambiente a ser estudado.

3.2 Participantes da pesquisa

As empresas pesquisadas neste estudo são de diversos ramos de atividade, privadas e de grande porte que atuam em Brasília, escolhidas por acessibilidade. Lemos e Pinto (2008) afirmam que a hipótese de que pequenas

empresas nem sempre dispõem de um processo de recrutamento e seleção estruturado poderia mascarar os resultados da investigação. Logo, esse estudo optou por empresas de grande porte por apresentarem uma área estruturada de Gestão de Pessoas e por representarem uma grande fatia do mercado pesquisado, já que sua participação no mercado é significativa perante pequenas e médias empresas.

A caracterização geral das seis empresas pesquisadas está apresentada a seguir.

Empresa A é do segmento de seguros, com 650 funcionários e atua no mercado há 49 anos, tendo sido fundada em 1967, a empresa alia tradição e inovação para assegurar que a população brasileira desfrute o melhor da vida com cuidado e tranquilidade. Companhia privada formada pela bem sucedida parceria entre duas instituições, reúne serviços nos ramos de Seguros, Previdência, Consórcio e Capitalização, oferecendo um portfólio completo de serviços de seguros ao alcance de toda a sociedade. A boa imagem da marca contribui para que a empresa busque cada vez mais produtos como seguros de vida, previdência complementar, consórcios imobiliário e de veículos, títulos de capitalização e seguros saúde e odontológico. Para isso, investem fortemente na inovação, sendo pioneira na comercialização de seguros populares.

Empresa B é do segmento de telefonia, com 189 funcionários e atua no mercado há 18 anos. Empresa de telefonia que opera nas redes GSM, EDGE, WCDMA, HSDPA, 3G e 4G. Pioneira no lançamento da tecnologia EDGE no país, nos serviços multimídia e primeira empresa a disponibilizar a internet 3G na modalidade pré-paga. Já chegou a ser a segunda maior empresa de celular do Brasil em número de clientes e líder em receita líquida. Em 2010 foi eleita como a "Melhor operadora da América Latina", pela revista World Finance.

Empresa C é do segmento de bebidas, com 417 funcionários e atua no mercado de Brasília há 17 anos. Líder global de cervejaria e uma das cinco maiores companhias de bens de consumo do mundo. Contém um portfólio com mais de 200 marcas de cervejas e cria conexões fortes e duradouras com seus

consumidores, quer ser a melhor empresa de bebidas do mundo, unindo as pessoas por um mundo melhor.

Empresa D é do segmento alimentício, com 380 funcionários e atua no mercado há 81 anos. Produzem alimentos que são fonte de força para colocar a vida em movimento, cotidianamente, para o maior número de pessoas em todo mundo. Uma das maiores companhias de alimentos do mundo, criada a partir da associação entre duas empresas gigantes do mercado alimentício. Líderes globais na exportação de proteína animal e produzem alimentos que chegam a mais de 120 países nos cinco continentes.

Empresa E é do segmento de seguros, com 400 funcionários e atua no mercado há 43 anos, tendo sido fundada em 1973. Presença em todo o território nacional, uma das mais sólidas corretoras de seguros. Atua como unidade de distribuição de uma seguradora, comercializando seguros pessoais e empresariais por meio de uma estrutura de vendas especializada na venda de seguros. Possuem unidades de Saúde e Riscos Especiais que oferecem soluções customizadas, garantindo a melhor prestação de serviços em seguros para proteção das empresas, operações diferenciadas. Contam com consultores empresariais e corretores especializados parceiros que atuam no segmento de pessoa jurídica.

Empresa F é do segmento de consultoria, com 52 funcionários e atua no mercado há 14 anos. Nasceu a partir da união dos principais escritórios de consultoria em Gestão de Pessoas e Carreiras que atuavam sob a bandeira de um dos maiores grupos de RH do Brasil. Possui unidades estrategicamente posicionadas para atender todas as regiões do Brasil, contando com uma equipe especializada em diferentes subsistemas de RH e uma valiosa rede de parceiros. Possibilita que seus clientes identifiquem, selecionem, contratem profissionais especialistas na área Jurídica em quase todos os continentes, incluindo América do Norte, Europa e Ásia.

3.3 População e amostra

“Entenda-se aqui por população não o número de habitantes de um local, [...] mas um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo” (VERGARA, 2009, p.48).

Os representantes das empresas são os profissionais que atuam no Recrutamento e Seleção - processo de identificação e contratação de pessoas para atuarem nas diversas áreas da organização. Parte-se da premissa de que tal público, justamente por trabalhar com atividades de seleção de pessoas, tem mais e melhores informações a respeito das competências esperadas pela empresa.

Quadro 2: Quadro resumo das características da população

Variável	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
Idade	33 anos	23 anos	27 anos	24 anos	25 anos	43 anos
Sexo	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino
Formação	Pós-graduação no nível de especialização	Superior Incompleto	Superior Completo	Superior Completo	Pós-graduação no nível de especialização	Pós-graduação no nível de especialização
Cargo	Analista de Recursos Humanos	Estagiária de Recursos Humanos	Analista de Recursos Humanos	Analista de Gente e Gestão Regional	Analista de Recrutamento e Seleção	Sócio-Proprietário
Tempo de experiência	10 anos	1 ano	4 anos	1 ano	1 ano	15 anos
Tempo de empresa	6 anos	1 ano	11 meses	1 ano	2 ano	15 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram feitas seis entrevistas, uma em cada organização, sendo a amostra escolhida por acessibilidade e conveniência, visto que o Distrito Federal conta com mais de 99.252 mil empresas, dados contabilizados em 2014 pelo IBGE (IBGE, 2016).

O questionário foi aplicado após o término da entrevista para o mesmo respondente, perfazendo portanto um total de seis questionários.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para o atingimento dos objetivos de pesquisa foram coletados dados por meio da realização de entrevista com roteiro semi-estruturado, esta feita com base na literatura revisada da área.. Em um primeiro momento foram apresentadas informações relativas à pesquisa e explicada a dinâmica da entrevista para ambientar e criar uma aproximação inicial com o entrevistado.

Em um segundo momento foram questionadas informações gerais sobre a empresa (número de funcionários, tempo no mercado e o segmento de atuação) e, em seguida, feitas as perguntas relativas às possíveis áreas de atuação do administrador recém formado, às exigências diferentes em termos de preparo profissional para as diversas áreas, às expectativas quanto a atuação do recém formado, às cinco competências essenciais para o administrador recém formado, se alguma competência exigida era mais relevante que outra e se alguma era menos relevante e por fim, foi questionado se havia alguma competência mais importante para os administradores recém formado terem e que de modo geral não têm.

Essas questões tiveram por objetivo caracterizar atribuições, conhecimentos, habilidades e atitudes dos administradores recém formados. O roteiro de entrevista está disponibilizado no Apêndice A.

Após o término da entrevista, foram coletados dados por meio de questionário validado por Godoy, et al (2009) e aplicado neste estudo, buscando identificar o grau de importância atribuída às competências incluídas no instrumento, para os administradores recém formados.

O questionário está organizado em duas partes: a primeira com 23 itens em forma de afirmativas (frases curtas) a serem respondidos com o uso da Escala Likert com seis possibilidades de respostas (0 = nenhuma importância e 5 = muita importância); e na segunda solicita-se um conjunto de informações destinadas à caracterização dos sujeitos. O questionário está disponibilizado no Apêndice B.

No Quadro 3, estão os itens do questionário desenvolvido por Godoy *et al.* (2009), que se subdividem em quatro fatores, além de mostrar a categorização correspondente ao modelo proposto por Cheetham e Chivers.

Quadro 3: Quadro comparativo entre itens de questionário e fatores propostos por Godoy *et al.* (2009) e Modelo de Cheetham e Chivers.

	Itens do Questionário	Competência	Modelo Godoy <i>et al</i> (2009)
Nº	Competência Funcional - Modelo de Cheetham e Chivers		
6	Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores	Capacidade de Comunicação	Competência Básica
7	Comunicar-me na forma escrita e verbal de maneira clara e objetiva.	Capacidade de Comunicação	
8	Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando embasamento matemático.	Capacidade de Estabelecer Raciocínio Lógico	
9	Raciocinar de forma lógica e analítica estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos produtivos administrativos e resultados.	Capacidade de Estabelecer Raciocínio Lógico	
10	Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados.	Capacidade de Reflexão	
	Competência Comportamental – Modelo de Cheetham e Chivers		
14	Agir buscando atender às demandas críticas, com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos.	Capacidade de Agir com Responsabilidade	Competência Social
13	Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade.	Capacidade de Buscar Aperfeiçoamento Contínuo	
15	Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios.	Capacidade de Adaptação	
20	Considerar aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão.	Capacidade de Considerar a Responsabilidade Social na Tomada de Decisão	
21	Ter um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios.	Capacidade de Julgamento	
22	Respeitar o próximo.	Capacidade de Respeitar o Próximo	
23	Ter autocrítica.	Capacidade de Autocrítica	

Competência Cognitiva – Modelo de Cheetham e Chivers			
17	Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração.	Capacidade de Realizar Consultoria	Competência Técnico-Profissional
16	Elaborar e implementar projetos em organizações.	Capacidade de Desenvolver Projetos	
18	Emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.	Capacidade de Diagnosticar e Emitir Pareceres	
2	Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável.	Capacidade de Buscar Soluções Criativas e Inovadoras	
3	Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho.	Capacidade de Realizar Melhoria de Processos	Competência Solução de Problemas
4	Transferir e aplicar conhecimentos técnicos para resolver problemas em situação de trabalho.	Capacidade de Transferir e Aplicar Conhecimentos	
5	Tomar decisões a partir da identificação e análise dos vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho.	Capacidade de Tomada de Decisão	
12	Pensar estrategicamente em relação às oportunidades e resultados.	Capacidade de Pensar Estrategicamente	
1	Identificar e definir problemas bem como desenvolver soluções.	Capacidade de Resolução de Problemas	
11	Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com idéias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado.	Capacidade de Antever	
Competência Relacionada a Ética/Valores – Modelo de Cheetham e Chivers			
19	Levar em conta os valores éticos na atuação profissional.	Capacidade de julgar eticamente	

Fonte: Adaptado por Godoy et al (2009)

Godoy et al. (2009) interpretaram e analisaram os fatores com a seguinte denominação:

Fator 1 – Competência Social (CS1): Capacidade de respeitar as pessoas com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres levando em consideração os valores éticos. Refere-se também a capacidade de interação com as pessoas, considerando-se os aspectos da responsabilidade social em

conformidade com as novas situações e/ou pressões de trabalho. (GODOY; FORTE, 2007; GODOY et al., 2009).

Fator 2 – Competência Solução de Problemas (CSP2): Está relacionada à identificação de problemas e desenvolvimento de soluções, aplicando os conhecimentos técnicos adquiridos, utilizando ferramentas e metodologias adequadas, visando gerar resultados. Envolve também a capacidade de pensar estrategicamente e de tomar decisão acerca da melhor estratégia de implementação nas mudanças de processos de trabalho (GODOY; FORTE, 2007; GODOY et al., 2009).

Fator 3 – Competência Técnico-Profissional (CTP3): Contempla a capacidade de realizar tarefas e atividades de consultoria, visando o desenvolvimento de projetos e/ou produtos e a capacidade de buscar constantemente soluções criativas e inovadoras (GODOY; FORTE, 2007; GODOY et al., 2009)

Fator 4 – Competências Básicas (CB4): Correspondem a algumas das metacompetências/transcompetências presentes no modelo de Cheetham e Chivers (2005), sendo que no estudo foram identificadas apenas: comunicação, análise, raciocínio lógico, e reflexão. (GODOY et al., 2009).

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados, por meio de entrevistas, aconteceu de duas formas: pessoalmente e via telefone. A priori, a intenção era que todas as entrevistas fossem feitas pessoalmente, porém, por falta de disponibilidade de tempo, uma das entrevistas foi realizada por telefone.

As entrevistas realizadas pessoalmente ocorreram no local de trabalho do entrevistado, no melhor dia e horário escolhido pela pessoa. As entrevistas foram feitas em uma sala reservada para assegurar um ambiente adequado e para que a gravação de áudio ficasse sem ruídos externos. A duração foi, em média, de 15 minutos. A geração de dados da entrevista não sofreu nenhum prejuízo por ser via telefone, uma vez que a ligação foi gravada.

Após a entrevista foi entregue em meio físico o questionário, para as entrevistas realizadas pessoalmente, o qual foi respondido na hora de modo a tornar a coleta de dados mais rápida. A aplicação do questionário via telefone aconteceu da seguinte forma: a entrevistadora lia a afirmação e o entrevistado dizia qual o grau de importância de competência.

O índice de aceitação em participar do estudo por parte das empresas foi alto. Durante o processo aconteciam alguns contratemplos, como, por exemplo, a mudança de horário e de dia, mesmo tendo sido realizada a confirmação prévia do encontro. Isso acontece devido à agenda dos profissionais serem flexíveis, o que exige adaptabilidade para mudanças de última hora, sendo preciso deixar um canal de comunicação aberto.

A coleta de dados da pesquisa iniciou na primeira semana de abril e terminou na primeira semana de maio. Nove organizações foram contatadas, todavia, duas negaram a participação, uma aceitou e no decorrer do processo, desistiu por falta de disponibilidade de horário. Logo, a pesquisa foi feita com seis empresas privadas de grande porte que atuam em Brasília.

Os dados foram transcritos para uma planilha em Excel. Após as transcrições das entrevistas, foram identificados os aspectos mais importantes. Para fazer o relato da parte qualitativa, montou-se uma planilha e, para cada questão foram colocados os trechos (de todas as organizações pesquisadas) que são relevantes como respostas, dessa forma os resultados ficaram separados por questão, com trechos ilustrativos, que vão permitir o relato dos dados.

A tabulação e análise dos dados quantitativos foram realizadas com o auxílio dos softwares Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 20.0 e Microsoft Excel 2010, que permitiu fazer a análise estatística descritiva. Para a da importância atribuída das competências deste estudo, as questões foram agrupadas em quatro fatores (CS1, CSP2, CTP3, CB4), tendo por base a análise fatorial confirmatória realizada por Godoy et al. (2009) para as competências profissionais, o que permitiu o cálculo da média, moda, desvio-padrão e mediana.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse capítulo serão apresentados e discutidos os resultados alcançados com a pesquisa. Inicialmente, serão abordados os dados qualitativos, obtidos por meio de sete perguntas abertas que trazem informações quanto a área de atuação do administrador, as exigências nas diferentes áreas, a expectativa da organização quanto a atuação do estudante egresso, as competências demandadas para o administrador recém formado, se existe competência mais relevante e menos relevante dentre as demandadas para o administrador recém formado e se a empresa identifica alguma competência que seria importante o recém formado ter e de modo geral não está apresentando. Posteriormente estão apresentados os resultados e a análise dos dados quantitativos.

4.1 Possíveis áreas de atuação do administrador recém formado

Quando questionados sobre as possíveis áreas em que os administradores recém formados poderiam ser alocados, as empresas indicaram que os administradores recém formados têm oportunidades de atuação nas mais diversas áreas da organização, principalmente nas áreas de marketing, recursos humanos, financeiro e área comercial – as quais foram citadas em mais de uma organização. As verbalizações relativas a esse conteúdo estão expostas no Quadro 4.

Quadro 4: Verbalizações sobre possíveis áreas de atuação do administrador

Empresa A	“A gente tem tanto administradores recém formados sendo contratados nas áreas centralizadas (RH, marketing, área administrativa), quanto na área de negócio (desenvolve o produto), ou seja, os todos as áreas da empresa.”
-----------	---

- Empresa B “Hoje nós temos aqui a área de RH, área de marketing, área de suporte a vendas, área de redes e a área de relação a imprensa. Então, esses recém formados poderiam ser alocados nessas cinco áreas que temos aqui.”
- Empresa C “A gente sempre vê o perfil do administrador como um perfil geralmente muito generalista, a não ser que a pessoa já tenha se especializado em uma área, mais focado em uma área, mas pra gente aqui o administrador é o curso que praticamente pode ir pra qualquer área.”
- Empresa D “Gente, financeiro, pricing, marketing, merchanding, então acho que tudo. Não tem muita restrição.”
- Empresa E “Eles podem ser contratados pelo nosso marketing, financeiro, gente e gestão, nossa área comercial tem muito administrador, então praticamente todas as áreas da empresa. Administração permeia tudo.”
- Empresa F “A profissão de administrador é muito versátil. O profissional de administração pode permear várias áreas da organização.”

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com as empresas, a administração é uma área muito versátil e generalista, portanto, os administradores recém formados podem ser alocados em qualquer área da organização, menos em áreas muito restritas como jurídico e TI. Isso se deve ao perfil generalista atribuído ao administrador, semelhante ao que Lemos e Pinto (2008) encontraram em seu estudo, quando afirmam que existe a valorização do perfil generalista em detrimento do especialista por parte das empresas de grande porte. Porém, em nível mundial, Moreira et al. (2014) afirmam que as empresas de países com economia mais desenvolvida demandam um profissional com perfil mais específico, ao tratar de habilidades referentes a Comunicação.

Zago, Souza e Bezerra (2010) indicam que os cursos de administração necessitam privilegiar uma formação fundamentada no desenvolvimento de inteligências múltiplas e na visão holística do ser humano. O que facilitaria para o estudante egresso a sua entrada no mercado de trabalho.

4.2 Exigências para atuação do administrador recém formado nas diferentes áreas

Quando questionados se as exigências nas diferentes áreas eram as mesmas, as respostas apontaram que existem exigências diferentes de acordo com os cargos ou áreas em que o administrador recém formado irá atuar. O que difere do resultado obtido no estudo de Lemos e Pinto (2008), onde as empresas estudadas afirmam possuir as mesmas exigências para as diversas áreas das empresas. As verbalizações referentes à questão 2 estão apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5: Verbalizações sobre exigências nas diferentes áreas

Empresa A	“As (competências) técnicas variam de cargo para cargo e de área para área. Então a gente tem esse registro no momento que o gestor faz a descrição do cargo.”
Empresa B	“Marketing, RH, suporte a vendas, teria que ter Excel intermediário a avançado, mas os cargos são diferenciados, cada um tem seu perfil para ser encaixado.”
Empresa C	“Supervisão (vendas) a gente precisa de uma liderança muito boa e de relacionamento. [Para] analista (RH, apuração de resultado, logística, financeiro) eu tiraria a liderança.”
Empresa D	“Área de pricing, pessoa com facilidade com números, habilidade no Excel. Na área comercial e de gente, exigimos competências ligadas a relacionamento e comportamento.”
Empresa E	“Cada cargo exige algo diferente. Marketing precisa de um perfil mais analítico; comercial tem que gostar de vender; gente e gestão de relacionamento.”
Empresa F	“Se tem uma tendência maior para exatas, como a matemática, ele pode ir para a área financeira, agora se ele tem uma propensão mais comportamental, ele pode ir pra área de gestão de pessoas ou se ele é mais criativo, ele pode ir pra área de marketing. Então isso é bem amplo, bem aberto inicialmente.”

Fonte: dados da pesquisa

Há uma preocupação em fazer uma identificação do que a organização precisa naquele momento e verificar o perfil do candidato. Para a área de marketing foi requisitado um perfil mais analítico, criativo e habilidade no Excel; para a área comercial o administrador recém formado tem que gostar de vender, ter um perfil de liderança e habilidade interpessoal; para a área financeira e/ou pricing, exige-se que o candidato tenha facilidade de mexer com números e habilidade no Excel; por fim, para a área de recursos humanos o administrador recém formado deve possuir capacidade de relacionamento.

4.3 Expectativa quanto a atuação do administrador recém formado

As empresas responderam quais eram as expectativas da organização quanto à atuação do estudante egresso e pode-se observar que em todas as organizações há uma expectativa maior para o administrador recém formado em questões comportamentais. Isso converge com o que Lemos e Pinto (2008) e Zago, Souza e Bezerra (2010) afirmam: os recrutadores focam sua atenção aos traços comportamentais e sociais do candidato e a preocupação com a formação técnica é minimizada no momento da contratação. As verbalizações que ilustram as expectativas quanto a atuação do administrador recém formado estão expostas no Quadro 6.

Quadro 6: Verbalização sobre a atuação do administrador recém formado

Empresa A	“Que ele venha com vontade de aprender, com interesse em conhecer e aprender a respeito do nosso segmento. Para que a empresa possa falar em uma única língua. Que ele tenha iniciativa, que possua visão holística dentro da organização e que consiga agregar valor.”
Empresa B	“Excel, uma boa administração, uma visão da organização, trabalhar com números, trabalhar com planilhas, trabalhar com tudo isso voltado área de administração. Prestar bastante atenção se ele está fazendo, com efeito, aquilo que foi solicitado.”

Empresa C	“A gente precisa de alguém que tenha essa vontade, essa curiosidade, esse entender de viver várias coisas ao mesmo tempo, de realmente ter essa curiosidade e querer outras coisas além de só: ‘quero meu emprego, meu salário no final do ano e pronto, é isso, acabou’”.
Empresa D	“Desenvoltura, então apesar de não conhecer especificamente um assunto, ter jogo de cintura para tentar entender. Um pouquinho da garra, motivação, de correr atrás, de não ficar parado, é um pouquinho disso.”
Empresa E	“O que se espera do administrador é que ele não fique preso naquele processo, daquela área específica. O administrador é mais híbrido, então ele vai conseguir lidar com partes mais analíticas, ele vai ter uma visão mais global.”
Empresa F	“Brilho nos olhos, é a motivação realmente de assumir a posição, a disponibilidade, o trabalho em equipe, enfim, são aspectos comportamentais.”

Fonte: Dados da pesquisa.

As organizações esperam que os administradores recém formados demonstrem vontade de aprender, proatividade, interesse em conhecer e aprender sobre o segmento, disciplina, dinamismo e comprometimento. Além de possuírem visão sistêmica, conseguindo ver os impactos que o seu trabalho gera na organização e que saibam trabalhar com ferramentas, como o Excel.

4.4 Competências demandadas para o administrador recém formado

Foi questionado aos respondentes as cinco principais competências para os administradores recém formados. No decorrer do depoimento foram mencionados mais competências do que o pedido inicialmente. As verbalizações referentes às principais competências necessárias ao administrador recém formado estão ilustradas no Quadro 7 abaixo.

Quadro 7: Verbalizações sobre as principais competências para o administrador recém formado

Empresa A	"Inovação, foco no cliente, adaptabilidade, flexibilidade e habilidade no relacionamento interpessoal. No caso do administrador recém formado, provavelmente ele entra no cargo de analista ou um cargo de nível técnico. Então as outras quatro competências que eles seriam avaliados seriam competências do eixo técnico, que aí entra, planejamento, autodesenvolvimento, análise e solução de problemas e senso de urgência e impacto nos processos. "
Empresa B	"As cinco, talvez, ideais em áreas comportamentais são, uma boa comunicação, uma postura boa, pessoas com nível, mais dispostos a aprender, porque no momento que a gente faz o recrutamento é tão rápido, é tão dinâmico. Eu creio que as áreas comportamentais são essas competências. Claro que a gente desenvolve, mas a gente tem que ver aí um mínimo de questões que a pessoa tem pra poder se comprometer, pra poder estar afim de entrar em uma instituição multinacional, de querer sentir toda essa vibração aqui dentro."
Empresa C	"A capacidade de impacto e influência, que está relacionado com liderança, mas no sentido que a pessoa consiga se colocar, consiga falar mesmo que ela não tenha a resposta certa pra dar, mas ela só de perguntar e argumentar ela já está se colocando. Conseguir se adaptar a novas coisas, entender aquela nova realidade, as realidades são bem diferentes, de cidade, de estados. Inovação, inovação da pessoa, no sentido de conseguir inovar, trazer coisas, e tentar trazer uma solução pra uma realidade, do perfil do empreendedor, que é esse perfil de inovação, de tentar trazer solução, ideais novas. Relacionamento, relacionar bem com todo mundo, mesmo que você não goste, é respeito, é ética profissional."
Empresa D	"Uma pessoa mais multifuncional, nós queremos uma pessoa que esteja mais preparada para o mundo e menos preparada para aquele cargo específico, eu não quero o melhor para aquele cargo, eu quero o melhor profissional que eu possa ter independente do cargo. Curiosidade, curiosas, para descobrir, para investigar, para chegar às causas dos problemas, tentar identificar maneiras diferentes de fazer o mesmo. Agora um profissional cru, ele tem que

Empresa D	ter curiosidade para conseguir fazer boas práticas. A gente espera do administrador recém formado, que não tem tanta experiência, que ele vai correr, vai tentar, vai aprender sozinho, vai se virar, ligar para alguém, não vai ficar parado."
Empresa E	"A tomada de decisão embasada, um administrador desde o começo do curso vai unir informações para tomar a decisão mais correta. [...] Adaptabilidade, eu estou aqui trabalhando na área de gestão de pessoa mas eu tenho que entender um pouco aqui de finanças, porque eu sei que os nossos custos tem algum impacto no financeiro da empresa, eu tenho que saber como que eu vou vender a empresa."
Empresa F	"É, mais a questão da empatia, do trabalho em equipe, da proatividade, tudo isso faz toda a diferença na contratação e na demissão. Grande parte dessa questão hoje em dia, acontece por questão de relacionamento, relação entre equipes, que não trabalham bem por conta de..., é, atitudes mal vistas, de postura inadequada, então o administrador tem aí as competências técnicas que a gente tem que impor, mas na hora de contratar, a gente vê muito isso em contratação trainee, que são avaliadas realmente questões mais de liderança [...] voltadas à questão comportamental mesmo."

Fonte: dados da pesquisa.

As cinco principais competências estão identificadas em negrito no Quadro 8, que traz um resumo com todas as competências mencionadas pelos entrevistados.

Quadro 8: Síntese das competências demandadas para o administrador recém formado

Competência	Empresas						Total
	A	B	C	D	E	F	
Proatividade		X	X	X	X	X	5
Visão sistêmica da organização	X		X	X		X	4
Análise e solução de problemas	X		X	X		X	4

Continuação

Competência	Empresa						Total
	A	B	C	D	E	F	
Capacidade de comunicação		X	X	X		X	4
Inovação	X		X	X			3
Capacidade de impacto e influência	X		X		X		3
Adaptabilidade	X		X		X		3
Autodesenvolvimento	X	X		X			3
Habilidade no relacionamento interpessoal	X		X			X	3
Motivação		X		X		X	3
Postura Profissional		X				X	2
Foco no cliente	X			X			2
Senso de urgência	X	X					2
Liderança			X			X	2
Capacidade de tomar decisão			X		X		2
Flexibilidade	X					X	2
Raciocínio lógico					X	X	2
Ferramentas (Excel, Power point, Word)		X			X		2
Ética profissional			X				1
Respeitar o próximo			X				1
Resiliência				X			1
Trabalho em equipe						X	1
Planejamento	X						1
Versatilidade				X			1
Vontade de aprender		X					1

Competência	Empresa						Total
	A	B	C	D	E	F	
Capacidade analítica					X		1
Comprometimento		X					1
Empatia						X	1
Curiosidade				X			1

Fonte: Dados da pesquisa.

Lemos e Pinto (2008) surpreenderam-se com as respostas dos entrevistados quando enfatizaram os aspectos comportamentais em detrimento de aspectos específicos. Igualmente aconteceu com as respostas dos participantes nesse estudo, onde exaltaram questões comportamentais.

Nove competências foram mencionadas em mais de três organizações, ou seja, pelo menos metade das organizações estudadas concordam que o administrador recém formado deve ter: inovação, adaptabilidade, habilidade no relacionamento interpessoal, autodesenvolvimento, análise e solução de problemas, capacidade de impacto e influência, proatividade, motivação, visão holística da organização e capacidade de comunicação.

Dentre essas, as mais citadas foram: visão sistêmica da organização, proatividade, análise e solução de problemas e capacidade de comunicação.

Inovação, adaptabilidade, habilidade no relacionamento interpessoal, liderança, capacidade de impacto e influência, proatividade e habilidade com ferramentas foram as competências que mais de uma organização concorda estar entre as cinco principais características de um administrador recém formado. Resultado semelhante ao que Zago, Souza e Bezerra (2010) constataram em sua pesquisa, onde inovação, iniciativa e capacidade de relacionamento estão entre as mais desejadas pelo mercado.

Dentre as competências citadas pelos entrevistados, 15 competências encontram-se, também nos estudos feito por Moreira et al. (2014), Regio et al. (2014), Lemos e Pinto (2008), Nascimento e Alves (2015) e Zago, Souza e Bezerra (2010) sobre as competências necessários ao Administrador, sendo: adaptabilidade, análise e solução de problemas, capacidade de comunicação,

impacto e influência e de tomar decisões, comprometimento, ética profissional, ferramentas, liderança, proatividade, respeitar o próximo, trabalhar em equipe, habilidade no relacionamento interpessoal e visão sistêmica da organização.

4.4.1 Competências mais imprescindíveis entre as demandadas para o administrador recém formado

Quando questionadas sobre quais competências seriam imprescindíveis ao administrador recém formado, pode-se observar que as competências mencionadas foram citadas como circunstanciais, ou seja, são competências que a organização está precisando no momento atual, levando em conta todo o ambiente externo e interno. Vale ressaltar que as competências priorizadas pelas empresas pode variar de acordo com o negócio da empresa. Moreira et al. (2014) e Lemos e Pinto (2008) afirmam que as constantes mudanças no ambiente de trabalho exerce pressão sobre o colaborador, o que exige sempre diferentes competências, justificando a mudança de perfil relativamente rápida ao perfil desejado das empresas.

Além disso, é importante que os administradores estejam sempre aprimorando suas competências, devido a essa pressão exercida pelo mercado (MOREIRA, et al. 2014; NASCIMENTO, ALVES, 2015)).

Abaixo as verbalizações sobre o assunto (Quadro 9).

Quadro 9: Verbalizações sobre competências imprescindíveis entre as demandadas ao administrador recém formado.

Empresa A	"Acredito que foco no cliente pelo momento da companhia. Independente dele estar na área centralizada ou de negócios, o cliente muda, mas o foco deve manter-se para manter a qualidade."
Empresa B	" Foco em fazer diferente , em evoluir, pessoas que estão ali com sinergia."
Empresa C	" Relacionamento interpessoal eu nunca excluiria , se for uma pessoa difícil de lidar, que a gente percebe que a pessoa tem problema de relacionamento, acho que esse é o que mais causa dúvida. Mais fácil ensinar coisas técnicas, que a pessoa pode

	desenvolver do que comportamento e ai comportamento e relacionamento interpessoal é muito difícil mesmo."
Empresa D	" Resiliência e curiosidade pelo momento que estamos passando de mudança na estrutura da empresa."
Empresa E	"A parte analítica e a tomada de decisão."
Empresa F	" Capacidade de comunicação , de se relacionar, de ouvir, falar, chegar a um entendimento. Acho que comunicação é o que a gente mais busca. Conduzir os relacionamentos de maneira harmônica."

Fonte: Dados da pesquisa.

As empresas C e F afirmam que a capacidade de relacionamento interpessoal e comunicação são imprescindíveis ao administrador recém formado, visto que os maiores casos de insucesso profissional foram ocasionados por conta desses dois fatores. Nascimento e Alves (2015, p.10) afirmam que "o perfil do administrador, segundo a percepção do mercado, seria de um comunicador visionário". Resultado semelhante aos de Moreira et al. (2014), Regio et al. (2015) e Lemos e Pinto (2008).

Já as demais empresas trazem outras competências, como o foco no cliente, foco em fazer diferente, a resiliência, a curiosidade, a análise e a tomada de decisão, sendo diferenciais reconhecidos nessas organizações. Um dos aspectos destacados por Lemos e Pinto (2008), não foi identificado neste estudo: tomar decisões em situações de pressões; aspecto trazido pelo autor como um dos elementos diferenciais de um futuro gestor de sucesso.

4.4.2 Competência menos importante entre as demandadas para o administrador recém formado

Foi questionado as empresas quais seriam as competências menos relevantes entre as demandadas para o administrador recém formado e metade das organizações afirmaram que excluiriam as competências técnicas por serem mais facilmente desenvolvidas, diferentemente das competências

comportamentais. As verbalizações a respeito dessa questão estão apresentadas no Quadro 10.

Quadro 10: Verbalizações sobre as competências menos importante entre as demandadas para os administradores recém formados.

Empresa A	Eu contrataria hoje um administrador recém formado só pelo perfil comportamental, sim. O conhecimento técnico eu dispensaria.
Empresa B	“A técnica em planilha, Excel, SAP, se não tiver e a gente identificar que a pessoa está disposta, pessoa de fácil acesso, de fácil adaptação, a gente consegue desenvolver juntos.”
Empresa C	“Se a pessoa tiver um bom relacionamento interpessoal, eu acho que ela pode ser um bom líder depois. Então, por mais que a pessoa não tenha uma característica de liderança muito forte, acho que isso a gente consegue desenvolver.”
Empresa D	“Eu acho que o engajamento, tem formas para fazer com que a pessoa se torne mais engajado.”
Empresa E	“Organizações das ideias e estruturação, acho que essa é uma competência que pode ser desenvolvida no mercado de trabalho.”
Empresa F	“As empresas tem uma expectativa de conhecimento técnico. Mas eu diria que o conhecimento técnico vem depois de questões comportamentais.”

Fonte: Dados da pesquisa.

Lemos e Pinto (2008) afirmam que os conhecimentos técnicos são importantes, pois sem eles a empresa demandaria muita energia para ensinar conteúdos que já deveriam estar dominados pelos estudantes egressos, porém não é a demonstração desses conteúdos que deixará o candidato em vantagem na hora da contratação e sim a habilidade de se adaptar.

Essa afirmação de Lemos e Pinto (2008) retrata a importância das competências técnicas e reforça o resultado encontrado nesse estudo, em que as competências técnicas são demandadas e classificadas como importantes,

porém, não são decisivas na hora da contratação de um administrador recém formado, ou seja, as empresas contratariam o profissional mesmo sem o candidato apresentar essas competências, caso detivesse, preferencialmente, habilidade de aprender novos conteúdos. Considerando essa resposta, seria importante realizar uma pesquisa que questionasse as organizações o que as leva a contratarem administradores (em detrimento de outros profissionais), ou seja, o que os cursos de administração agregam aos candidatos recém formados em administração.

Nascimento e Alves (2015) concluem que na visão do mercado, muitas das competências são aprendidas na prática, dentro da organização, ou seja, quando os gestores das empresas foram questionados sobre as competências do administrador, foram citadas competências mais práticas, como habilidade em saber ensinar, de ter atenção, autoconhecimento, pois estas demonstram como o candidato irá atuar em cada situação.

4.5 Expectativa do mercado de trabalho quanto às competências dos administradores recém formados

Quando questionadas se existia alguma competência que as organizações esperavam que o administrador recém formado tivesse e que de modo geral não detém, todas as empresas responderam que a expectativa quanto às competências do administrador recém formado eram mais altas do que a encontrada, ou seja, os estudantes detêm menos competências do que as organizações esperam. Lemos e Pinto (2008) trouxeram a consideração de um gerente de navegação, o qual afirma que os candidatos tem se mostrado cada vez mais fracos, ano após ano.

Os relatos indicam que as empresas esperam candidatos melhor preparados no momento da contratação e acabam se decepcionando. Nenhuma organização afirmou estar totalmente satisfeita com as competências que os administradores recém formados detêm, e todas trouxeram um ponto que poderia estar sendo trazido pelos administradores recém formados. O Quadro 11 apresenta as verbalizações relativas a essa questão.

Quadro 11: Verbalizações sobre lacunas de competências observadas de administradores recém formados

Empresa A	" Flexibilidade para entender que às vezes, a Cia caminha de uma forma diferente e ele precisa de adaptar. Adaptar e ser flexível pra aceitar a realidade da companhia. Atrelado ao perfil do público recém formado e da geração. Adaptabilidade e flexibilidade seria uma que a gente sente mais necessidade de perceber nos recém formados."
Empresa B	"É a experiência de estágio , essa boa dinâmica de poder estar interagindo com alguém dentro da empresa."
Empresa C	"Inclusive temos tido muito dificuldade ultimamente é de pessoas que queiram trabalhar e que não sejam muito acomodadas . Mais dinâmicas, um pouco mais fora da caixa."
Empresa D	" Literalmente a calma . São pessoas que entram querendo que tudo aconteça muito rápido. Tudo mude muito rápido, que o crescimento seja muito rápido, não querem esperar pra nada. E não é assim no mercado, a gente não consegue ser assim. A gente precisa que as pessoas tragam resultados. Hoje a maioria se frustra muito rápido, as coisas não acontecem no timer que elas esperam."
Empresa E	"É senso de aplicabilidade nas coisas , então as pessoas vem com muitas ideais, mas não conseguem executar, transformar aquilo em resultado. Inovar por inovar, a pessoa tem a ideia mas não consegue colocar em prática."
Empresa F	"Acredito que é a capacidade de solucionar problemas . O que a gente precisa é que o administrador tenha uma capacidade lógica de encaminhar as questões. A realidade nas empresas coloca a gente em situações nas quais que a gente nunca esperava estar e ai as atitudes são tudo nesse momento."

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar, de acordo com os trechos ilustrativos, que as empresas esperam um profissional que tenha flexibilidade e adaptabilidade para entender as coisas, que possuam experiência de estágio, possuam calma para entender o momento da companhia, vontade de trabalhar, proatividade, resiliência, que consigam aplicar suas ideias e solucionar problemas.

Tendo em vista as limitações enfrentadas pelas universidades em preparar os futuros administradores, as próprias empresas procuram minimizar eventuais carências na formação do egresso (LEMOS; PINTO, 2008). O que fica claro nos depoimentos dessa pesquisa, onde reforçam que é possível desenvolver algumas competências, principalmente as técnicas, no dia-a-dia dentro da organização e algumas empresas possuem até universidade corporativa com cursos como Excel, como no caso da empresa C e E.

Cabe ressaltar que algumas atribuições citadas pelas empresas a princípio não são cabíveis de serem desenvolvidas pelas universidades, pois são atitudes desenvolvidas ao longo das experiências vivenciadas pelos indivíduos durante sua trajetória de vida e oriundas do trabalho de campo, como possuir calma e flexibilidade.

A experiência de estágio foi destacada como um atributo importante para os administradores recém formados para entender a dinâmica das organizações, porém, cabe ressaltar que as universidades possibilitam ao estudante essa experiência, cabendo ao estudante escolha/responsabilidade em realizar estágio durante seu período de formação.

As alterações comportamentais que vêm sendo cada vez mais enfatizadas pelo mercado impõem mudanças importantes na estrutura de ensino das Instituições de Ensino Superior. Lemos e Pinto (2008) relatam a necessidade de mudanças no curso de administração e que as mesmas apresentam dificuldade tanto conceituais quanto na condução desses processos, por existir carência sobre informações demandadas do mercado de trabalho.

Nascimento e Alves (2015) afirmam que as universidades deveriam desenvolver vivências concretas que se assemelhem ao que cada profissional irá se deparar após o término da faculdade. Talvez essa ação ajude a desenvolver o senso de aplicabilidade das coisas e a capacidade de solucionar problemas.

Importante notar que no estudo de Lemos e Pinto (2008) a capacidade de solucionar problemas e a proatividade aparecem como elementos que se relacionam para o sucesso do futuro bom gestor.

Em síntese, as empresas esperam do administrador recém formado um perfil generalista, que possua visão sistêmica dos fatos, um bom

relacionamento interpessoal, saiba se comunicar, ser líder, tomar decisões, solucionar problemas, se adaptar a novas situações, sejam proativos, curiosos, inovadores e comprometidos com seus resultados e com a organização.

4.6 Importância atribuída a competências necessárias ao administrador recém formado

O Quadro 12 apresenta as respostas das organizações sobre o questionário aplicado nesse estudo.

Quadro 12: Respostas dadas pelas organizações quanto ao grau de importância das competências necessários ao administrador recém formado.

Competência		Grau de Importância					
		Baixa=0			Alta=5		
		0	1	2	3	4	5
1	Identificar e definir problemas bem como desenvolver soluções.				AB	CD	EF
2	Pensar Estrategicamente em relação às oportunidades e resultados.			E	A	CDF	B
3	Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho.				ACDF	E	B
4	Transferir e Aplicar conhecimentos técnicos para resolver problemas em situação de trabalho.				CD	ABF	E
5	Tomar decisões a partir da identificação e análise dos vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho.			BCE	AD		F
6	Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores.			E		CD	AFB
7	Comunicar-me na forma escrita e verbal de maneira clara e objetiva.				C		ABFDE
8	Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando embasamento matemático.				BCE	DF	A
9	Raciocinar de forma lógica e analítica estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos produtivos administrativos e resultados.				CD	A	BEF
10	Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados.			E	BC	AD	F
11	Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com idéias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado.				BCE	D	AF
12	Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável.				CD	ABF	E
13	Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade.			B		CD	AEF
14	Agir buscando atender às demandas críticas, com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos.				CD	E	ABF

Competência		Grau de Importância					
		Baixa=0			Alta=5		
		0	1	2	3	4	5
15	Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios.		B	CE	D	A	F
16	Elaborar e implementar projetos em organizações.		A	BCE	D	F	
17	Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração.	E	C	AD	B	F	
18	Emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.		AC	DE		BF	
19	Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional.			B		CD	AEF
20	Considerar aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão.				ABCE		DF
21	Ter um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios.			D	C	ABE	F
22	Respeitar o próximo.					C	ABDEF
23	Ter autocrítica.					BC	ADEF

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 3 apresenta as médias e os desvios-padrão das respostas dadas pelos profissionais que atuam no recrutamento e seleção quanto à importância de competências necessárias aos administradores recém formados.

Tabela 3: Importância atribuída as competências necessárias aos administradores recém formados.

Fator	Média	Desvio-padrão
Competência Social (CS1)	4,0	0,64
Competência de Solução de Problemas (CSP2)	3,6	0,39
Competências Técnico-Profissionais (CTP3)	2,6	0,85
Competências Básicas (CB4)	4,0	0,64

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível verificar que, segundo a percepção das empresas participantes do estudo, as competências de maior importância concentram-se no Fator 1 – Competência social e no Fator 4 – Competências básicas, com as maiores médias atribuídas para a importância de competências. O Fator 2 – Competência de Solução de Problemas apresentou a terceira maior média quanto à importância para toda a população pesquisada.

A competência com menor importância está relacionada ao Fator 3 – Competência Técnico-Profissional, que obteve média menor. A valorização de aspectos referentes mais a atitudes/comportamentos dos candidatos do que seus conhecimentos formais/específicos vai ao encontro das percepções de Paiva (1997), Zarifian (1998), Lemos e Pinto (2008) acerca das novas exigências do mercado.

Cabe ressaltar que na visão dos egressos em administração, a valorização dos conhecimentos técnicos e dos valores pessoais são os mais importantes para o administrador (REGIO, et al., 2014). O que diverge com a visão do mercado de trabalho deste estudo, que prioriza as competências comportamentais e sociais dos indivíduos.

Lemos e Pinto (2008) confirmam que o conhecimento específico adquirido nas universidades tem prazo de validade relativamente curto devido às instabilidades e mutações mercadológicas – possuir facilidade em adquirir novos conhecimentos e saber colocá-los em prática é muito mais atrativo aos olhos das empresas.

Nascimento e Alves (2015) afirmam que a formação acadêmica ainda foca muito em conhecimentos teóricos e que deve iniciar disciplinas com ênfase também nas atitudes pois a maioria das competências demandadas dos estudantes egressos ao competências relacionadas ao ‘fazer’.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve como objetivo identificar as competências demandadas para o administrador recém formado, na perspectiva de grandes empresas de Brasília. Os objetivos propostos pelo estudo foram alcançados, pois foi possível identificar a percepção de profissionais atuantes no Recrutamento e Seleção quanto a importância de competências para o administrador, além de identificar as competências esperadas para o administrador recém formado por grandes empresas.

Tanto os requisitos técnicos quanto as características comportamentais são importantes para as organizações, todavia, as competências comportamentais são mais valorizadas por estarem alinhadas com a realidade de mercado dessas corporações. Ficou evidenciado que os participantes desse estudo prestam mais atenção aos traços comportamentais e aos ativos sociais do indivíduo do que a formação técnica específica para o administrador recém formado.

As empresas estudadas também confirmaram a valorização do perfil generalista, em detrimento do especialista; a capacidade de adaptação a novas situações, e não à rejeição ao risco; as habilidades de liderança e de trabalhar em equipe, em vez do gosto do trabalho solitário; a visão sistêmica da organização, ao contrário de focar em um único processo/área; saber se comunicar de forma eficaz; analisar e solucionar problemas de forma criativa; saber tomar decisões e ser proativo, no lugar de não possuir iniciativa; ser curioso e inovador, em vez de ficar preso a processos.

O discurso das empresas converge para exigências diferentes nas diversas áreas e cargos presentes na organização. Capacidade de solucionar problemas, ter calma para entender o momento da companhia, demonstrar vontade de trabalhar são algumas das características que na visão das empresas estão faltando aos administradores recém formados.

Em estudos posteriores recomenda-se que seja feita a mesma pesquisa com uma amostra maior de pessoas que atuam no recrutamento e seleção de uma mesma empresa, para abranger vários pontos de vista da mesma organização e poder desenvolver uma análise estatística mais detalhada e

profunda, uma vez que o número limitado de participantes restringiu os resultados e as análises dos dados obtidos. Já que uma das limitações desse estudo foi justamente os dados quantitativos serem coletados por um único respondente.

Outro estudo sugerido é a identificação, junto às organizações, dos motivos que levam as organizações a privilegiar a contratação de administradores em detrimento de outros profissionais, uma vez que, de acordo com os resultados desta pesquisa, as competências técnicas não foram identificadas como as mais relevantes para decisões de contratação.

Recomenda-se que sejam feitos estudos similares a esse periodicamente, pois o perfil do administrador recém formado deveria considerar as necessidades do mercado e das empresas no momento presente, viabilizando assim, a comparação do perfil do administrador demandado ao longo do tempo.

Sugere-se que os estudantes de administração e os próprios administradores procurem sempre estar aprimorando seus conhecimentos, devido às decorrentes mudanças no mundo atual e, ainda, pela expectativa das empresas de que o administrador seja uma pessoa com visão sistêmica dos acontecimentos.

Outra sugestão seria realizar a análise de dados diferenciando as competências pelo segmento da empresa, o que necessitaria de uma amostra maior de organizações para poder avaliar as competências demandadas de um determinado setor, possibilitando comparar as exigências para os diferentes ramos de atividade.

Em síntese, as competências demandadas para o administrador recém formado estão relacionadas a três fatores apresentados por Godoy et al. (2009): as competências básicas, sociais e de solução de problemas, sendo o fator técnico-profissional o menos requisitado pelas empresas de grande porte em Brasília.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, R. M. L. **Desenvolvimento de competências profissionais: as incoerências de um discurso**. 2001. Tese (Doutorado em Educação)– Faculdade de Educação da UFMG, Belo Horizonte, 2001. 192 p.

BRAGA, J, L; PINTO, L, M, P. Perfil Ideal De Competência Profissional De Gestores Da Área De Saúde. **In: II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 2009, Curitiba. EnGPR, 2009, p.1-15.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Parecer CNE/CES 0146/2002, de 03 de abril de 2002. **Diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação em direito, ciências econômicas, administração, ciências contábeis, turismo, hotelaria, secretariado executivo, música, dança, teatro e design**. Brasília, DF, 3 abr. 2002.

CATANI, A. M., OLIVEIRA, J. F. D; DOURADO, L. F. (2001). Política educacional, mudanças no mundo do trabalho e reforma curricular dos cursos de graduação no Brasil. **Educação e Sociedade**, 22(75), 67-83.

CHEETHAM, G; CHIVERS, G. (1998). The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of European Industrial Training**, 22(7), 267-276.

COELHO, C. U. F. **Uma Análise do ensino superior de contabilidade e do mercado de trabalho no município do Rio de Janeiro**. Pensar Contábil, 2015.

COELHO, F, S; NICOLINI, A, M. Do auge à retração: análise de um dos estágios de construção do ensino de Administração pública no Brasil (1966-1982). **Organ. Soc. Salvador**, v. 20, n. 66, p. 403-422, set. 2013 .

COOPER; SCHINDLER. **Business Research Methods**. 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. - 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, M, T, L; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001 .

GODOY, A. S. *et al.* O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração**, v. 44, n. 3, art. 7, p. 265-278, 2009.

GODOY, A. S; FORTE, D. Competências Adquiridas durante os anos de Graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso de Administração de Empresas. **Gestão & Regionalidade (Online)**, 23(68). 2007.

Cadastro Central de Empresas 2014. Distrito Federal: IBGE, 2016

LIMA, R, J, C; VIERIA, N, S; GIROLETTI, D, A. Competências Profissionais no Poder Judiciário: Estudo com Oficiais de Justiça na Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte. **In: V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações no Trabalho, 2015, Salvador**. EnGPR, 2015, p. 1-12.

LöBLER, M, L, et al. Conhecendo o Estilo de Aprendizagem e as Competências mais Valorizadas pelos Futuros Administradores: Um Estudo envolvendo alunos de Graduação em Administração de uma Instituição Federal de Ensino. **In: II Encontro de Estudo e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, 2009, Curitiba. EnEPQ, 2009, p. 1-16.

LOMBARDI, M. F. S.; NODARI, L. D. T. Competências adquiridas no Curso de Graduação em Administração de Empresas sob a ótica dos alunos formandos. **RACE**, Unoesc, v.7, n. 2, p. 117-130, jul./dez. 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MELO, S. L; OLIVEIRA, B, L. (2007). A transição da universidade ao mercado de trabalho na ótica do jovem. **Psicologia Ciência e Profissão**, 27(3), 376-395.

MOREIRA, F, M. *et al.* **Os alunos de administração estão em sintonia com o mercado de trabalho?** Avaliação (Campinas), Sorocaba, v. 19, n. 1, p. 61-88, Mar.2014 .

MURARI, J. D. M. F; HELAL, D. H. O estágio e a formação de competências profissionais em estudantes de Administração. **Gestão & Planejamento-G&P**, 10(2). 2010.

NASCIMENTO, M. D. L.; ALVES, M. B. Competências do administrador: um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado. **XII SEGET - Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia**. 2015.

NEIS, C, J.; SOARES, M, L.; NEIS, Dyogo F. Competência versus Mercado de Trabalho: Um Estudo de Caso no curso de Administração da Faculdade Y. **In: IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende/RJ. Outubro, 2012.

NICOLINI, A. Qual Será o Futuro das Fábricas de Administradores?. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, abr-jun, 2003.

NUNES, S, C; BARBOSA, A, C, Q. Formação Baseada em Competências? Um Estudo em Cursos de Graduação em Administração. **In: XXXI Encontro do ANPAD**, 2007, Rio de Janeiro. EnANPAD, 2007, p. 1-16.

NUNES, S, C; BARBOSA, A, C, Q. Formação baseada em competências? Um estudo em cursos de graduação em administração. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 10, n. 5, p. 28-52, Oct. 2009 .

NUNES, S, C; GUERRA, J, F, C; TEODÓSIO, A, S, S. A Noção de Competências em Cursos de Administração: um Estudo à Luz da Teoria Institucional. **In: IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, 2013, Brasília. EnEPQ, 2013. p. 1-16.

NUNES, S,C. O Discurso e a Prática da Formação Baseada em Competências. **In: XXXII Encontro do ANPAD**, 2008, Rio de Janeiro. EnANPAD, 2008, p. 1-16.

NUNES, S.C.; PATRUS-PENA, R. A Pedagogia das Competências em um Curso de Administração: o desafio de passar do projeto pedagógico à prática

docente. **RBGN-Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 13, n. 40, p.281-299, jul./set. 2011.

OLIVEIRA, F, B; SAUERBRONN, F, F. Trajetória, desafios e tendências no ensino superior de administração e administração pública no Brasil: uma breve contribuição. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro , v. 41, n. spe, p. 149-170, 2007

PAIVA, K, C, M; MELO, M, C, O, L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 12, n. 2, p. 339-368, June 2008 .

PAIVA, K. C. M. **Gestão de competências e a profissão docente: um estudo em universidades no estado de Minas Gerais**. 2007.

REGIO, M. L. S. et al. Gestão de competências profissionais na formação de administradores. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 19, n. 1, 2013.

REGNIER, K, Do. **O que conta como mérito no processo de pré-seleção de gerentes e executivos no Brasil**. Cad. CRH, Salvador, v. 20, n. 49, p. 57-76, Apr. 2007 .

RUAS, R. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **REAd** – Revista Eletrônica de Administração. Porto Alegre, v. 6, n. 3. out. 2000.

SANT'ANA, R, G, S. et al. As Competências na Formação de Alunos do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora. In: **XXXVII Encontro do ANPAD**, 2013, Rio de Janeiro. EnANPAD, 2013, p. 1-16.

SARSUR, A, M, et al. Interfaces entre Qualificação, Trabalho e Certificação de Competências: um Debate em Aberto a partir da Análise das Diretrizes Curriculares Nacionais. In: **XXXII Encontro do ANPAD**, 2008, Rio de Janeiro. **EnANPAD**, 2008, p. 1-16.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, São Paulo: Atlas, 2009.

ZAGO, C. C; SOUZA, C. C. B. D; BEZERRA, L. A. M. L. Competências profissionais do administrador: uma análise comparativa entre a necessidade do mercado e a formação dos administradores da Paraíba. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. - 1. ed. - 3.reimpr.- São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE

Apêndice A - Roteiro de entrevista semi-estruturada

Introdução da entrevista – Competências demandadas a Administradores

Boa tarde! Meu nome é Juliana Sena, sou estudante de Administração da Universidade de Brasília. Estou fazendo uma pesquisa sobre as competências demandadas a administradores recém formados pelo mercado de trabalho, tema da minha monografia.

Primeiramente, quero dizer que tudo o que for conversado entre nós será sigiloso, ou seja, nenhuma informação não autorizada, nome ou qualquer outro dado sigiloso será divulgado. O objetivo dessa entrevista é colher os dados necessários para saber quais competências estão sendo atualmente esperadas pelas empresas para administradores recém formados.

Antes de começar, gostaria de saber se eu posso gravar nossa entrevista, para que eu não esqueça as respostas e possa realizar meu trabalho da melhor forma possível. O objetivo é que você fique a vontade para falar. Adicionalmente, gostaria que assinasse o termo de “livre participação” na pesquisa e autorização para uso dos dados para fins acadêmicos.

Acredito que a duração da entrevista seja de 30 minutos, mas conforme seja necessário podemos alongar esse tempo ou mesmo terminar antes.

Alguma dúvida? Se no percurso da entrevista você tiver alguma dúvida, fique aberto para me interromper e fazê-la. Vamos começar.

Entrevista

Informações iniciais

Segmento de atuação da empresa:

Nº de funcionários da empresa:

Tempo no mercado:

1. Para que áreas os administradores recém formados podem ser contratados?

2. As exigências nas diferentes áreas são as mesmas para os administradores recém formados?

Se igual – quais são as exigências? (competências)

Se diferentes – quais são as exigências para as diferentes áreas?

3. Quais as expectativas da organização em relação a atuação de um recém formado?
4. Cite 5 competências essenciais para um administrador recém formado e explique o porquê.
5. Algumas das competências exigidas são mais relevantes do que outras? Quais são e por quê?
6. Existe alguma competência (exigência) que seja menos relevante? (contrataria se não tivesse essa competência?).
ou seja, caso o candidato não tenha todas as competências desejadas pela organização, quais poderiam ser dispensáveis?
Por quê? Quais são imprescindíveis? Por quê?
7. O Sr.(a) identifica alguma competência que seria importante que os recém formados detivessem e que de modo geral não têm? Qual (is)?

Apêndice B – Questionário

Primeira Parte

PESQUISA - IMPORTÂNCIA DE COMPETÊNCIAS

A pesquisa tem o objetivo de identificar sua opinião quanto a competências necessárias à atuação de um administrador. Leia cada uma das sentenças apresentadas e assinale o valor correspondente à sua opinião quanto à importância da competência. Não existem respostas certas ou erradas. Queremos saber sua opinião!

Observe que 0 = nenhuma importância e 5 = importância total quanto à importância da competência para o administrador recém formado. Quanto mais próximo de 5 você assinalar a sua opinião, mais importante é a competência para o administrador recém formado.

Competência		Grau de Importância					
		Baixa=0			Alta=5		
		0	1	2	3	4	5
1	Identificar e definir problemas bem como desenvolver soluções.				AB	CD	EF
2	Pensar Estrategicamente em relação às oportunidades e resultados.			E	A	CDF	B
3	Elaborar e propor modificações nos processos de trabalho.				ACDF	E	B
4	Transferir e Aplicar conhecimentos técnicos para resolver problemas em situação de trabalho.				CD	ABF	E
5	Tomar decisões a partir da identificação e análise dos vários aspectos envolvidos nas situações de trabalho.			BCE	AD		F
6	Manter um canal aberto de comunicação entre pares e superiores.			E		CD	AFB
7	Comunicar-me na forma escrita e verbal de maneira clara e objetiva.				C		ABFDE
8	Raciocinar de forma lógica e analítica utilizando embasamento matemático.				BCE	DF	A
9	Raciocinar de forma lógica e analítica estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos produtivos administrativos e resultados.				CD	A	BEF
10	Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados.			E	BC	AD	F
11	Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com idéias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado.				BCE	D	AF
12	Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável.				CD	ABF	E
13	Buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade.			B		CD	AEF

Competência		Grau de Importância					
		Baixa=0			Alta=5		
14	Agir buscando atender às demandas críticas, com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos.				CD	E	ABF
15	Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios.		B	CE	D	A	F
16	Elaborar e implementar projetos em organizações.		A	BCE	D	F	
17	Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração.	E	C	AD	B	F	
18	Emitir pareceres e perícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.		AC	DE		BF	
19	Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional.			B		CD	AEF
20	Considerar aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão.				ABCE		DF
21	Ter um juízo próprio a respeito do mundo e dos negócios.			D	C	ABE	F
22	Respeitar o próximo.					C	ABDEF
23	Ter autocrítica.					BC	ADEF

Segunda Parte

Dados Demográficos, Acadêmicos e Profissionais

Sexo: () Feminino () Masculino	Formação: () Ensino Superior Incompleto () Ensino Superior Completo () Pós-graduação no nível de Especialização () Pós-graduação no nível de mestrado () Pós-graduação no nível de doutorado
Idade: _____ anos	Cargo/atividade exercida: _____ _____
Tempo de experiência na função:	Tempo de experiência na Organização:

Obrigada pela sua participação!