

**A DEFINIÇÃO DOS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES NA  
FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES NA PERCEPÇÃO DE GESTORES,  
ACADÊMICOS E LEGAL**

Jaqueline Sanson de Borba, Graduada em Administração Faculdade Inedi - Cesuca

Letícia Martins de Martins, MSc, Professora da Faculdade Inedi - Cesuca

Ricardo Muniz Muccillo da Silva, MSc, Professor da Faculdade Inedi – Cesuca

Evaldo Reis Furtado Junior, MSc, Professor, da Faculdade Inedi – Cesuca

**RESUMO**

As competências para um administrador ou gestor atual são muitas, e ao longo da pesquisa realizada neste trabalho pode-se visualizar várias opiniões e definições sobre o tema. O objetivo principal deste trabalho é identificar as competências necessárias para um administrador ou gestor atual. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com discentes e docentes de uma Faculdade da região metropolitana de Porto Alegre, e ainda com empresas do município de na qual a Instituição está inserida. Após a coleta de dados foi feita uma triangulação comparando as diferentes percepções com aquelas apontadas na literatura e na legislação pertinente. Como principal resultado pôde-se perceber que as competências estão alinhadas em parte com o mercado de trabalho, e no futuro o diferencial das pessoas podem ser as atitudes que elas terão diante das oportunidades profissionais. De modo geral, os entrevistados possuem opiniões muito semelhantes sobre as questões levantadas na pesquisa.

Palavras-chaves: competências; conhecimentos; habilidades; atitudes

**ABSTRACT**

The skills for an administrator or manager today are many, and throughout this research work we see various views and definitions on the subject. The purpose of this study is to identify the necessary skills for an administrator or manager today. The research was conducted through interviews with students and teachers in a school in the metropolitan region of Porto Alegre, and with companies in the municipality in which the institution operates. After data collection was done by comparing a triangulation of the different perceptions with those described in literature and the relevant legislation. The main result could be perceived that the skills are partly aligned with the labor market, and the difference in the future people may be the attitudes they have in the face of professional opportunities. Overall, respondents have very similar opinions on the issues raised in the research.

Palavras-chaves: competence; knowlodge; skills, attitude

## A DEFINIÇÃO DOS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES NA FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES NA PERCEPÇÃO DE GESTORES, ACADÊMICOS E LEGAL

### 1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho competitivo tem sido regido pelas diversas mudanças e transformações, pela inovação tecnológica e pela concorrência. Os profissionais concorrem com tantos outros por uma oportunidade de trabalho e as empresas concorrem com seus produtos, preços e qualidade.

Este trabalho visa identificar as competências necessárias para um administrador ou gestor atual. A competência, o mais importante dos ativos intangíveis, pode ser transferida de uma pessoa para outra de duas maneiras diferentes: Por meio da informação ou da tradição (prática).

O sucesso de uma equipe depende de existência de pessoas que não sejam apenas dotadas de poder para fazer mudanças e aperfeiçoamentos em processos, mas também tenham competências necessárias para fazer tal coisa inserida no contexto da organização. Desenvolver pessoas e obter o melhor delas para ser a principal vantagem competitiva que uma empresa pode apresentar.

Para entender o que são competências, precisa-se primeiramente entender o paradoxo que vive o mercado de trabalho e suas mudanças. A Gestão de Pessoas está intimamente ligada às competências uma vez que, esta área deve estar voltada à busca de novos profissionais e desenvolvimento dos que já estão na organização.

É tentando entender o conceito de competências que se buscam informações sobre a graduação e obtenção de resultados esperados. Muitos alunos buscam crescimento profissional ao iniciar um curso de graduação ou então buscam melhor colocação na empresa em que estão inseridos.

A mudança organizacional tornou-se uma das principais atividades para empresas e instituições em todo o mundo. Embora as organizações costumassem mudar esporadicamente, quando necessidades reais e urgentes assim o exigiam, hoje elas tendem a provocar sua transformação incessantemente. Organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros. Ainda que tanta prática já devesse ter levado à perfeição, a verdade é que a maioria das organizações ainda luta para conduzir transformações de forma efetiva.

Configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro.

Tanto abordagens antigas quanto atuais na área de recursos humanos contribuíram para a evolução do que hoje se chama de Gestão de Pessoas, que é pautada pela administração participativa, acrescentando responsabilidades às tarefas e permitindo ao colaborador, realização profissional e pessoal.

As competências para um administrador ou gestor atual são muitas, e ao longo da pesquisa realizada neste trabalho poderemos visualizar várias opiniões e definições sobre o tema.

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo analisar se há alinhamento entre as competências formadas na em uma faculdade localizada na região da grande Porto Alegre com as demandadas pelo mercado de trabalho, respondendo a seguinte questão: as

competências desenvolvidas no curso de Administração de Empresas de uma faculdade da região da grande Porto Alegre estão alinhadas com as necessidades do mercado de trabalho?

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Competências

Este capítulo apresenta alguns conceitos de competências de acordo com alguns autores, uma vez que, estes conceitos ajudam a entender o contexto em que se está trabalhando e a organizar as ideias sobre competências individuais, gerenciais e dos profissionais de administração.

Inicialmente o conceito de competência era associado à linguagem jurídica e atualmente vem sendo utilizado no mundo organizacional como algo dinâmico, concretizado no desempenho; competência é saber, saber fazer e saber ser e agir. A gestão de competências surgiu como um tema desafiador, dentro do subsistema de desenvolvimento humano da Área de Gestão de Pessoas.

Competência, segundo o dicionário, vem do latim *competentia*, e significa a qualidade de quem é capaz de apreciar a resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade (FERREIRA, 1995, p.353).

De acordo com Hamel e Prahalad (1990, p.57), o conceito de “*core competence*”, ou competência essencial, significa um conjunto de habilidades, competências e tecnologias que permite uma empresa atender necessidades específicas de seus clientes, isto é, alcançarem vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Muitas empresas ainda não adotam o conceito de competências, até o utilizam, mas valorizam ainda processos de desenvolvimento de competências gerenciais tradicionais, mais voltados para o conhecimento ou educação formal basicamente.

Jamati apud Wood Jr. (2002, p.56), dizem que o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se em relação a determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado, de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

No início do século passado já era comum escutar sobre a necessidade de as empresas contratarem pessoas “competentes”, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta.

Durand apud Wood Jr. (2002, p.58), construiu um conceito de competência baseado em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes – englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e atitudes relacionadas ao trabalho, como mostra a figura abaixo, que nesse caso mostra que competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários à realização de determinado trabalho.

Na medida em que, para exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicos. De mesma forma, a adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa não apenas conhecimentos, mas também habilidades e atitudes apropriadas. Abordagens como essa, possuem aceitação mais ampla tanto no ambiente empresarial como no meio acadêmico, visto que procuram integrar diversos aspectos relacionados ao trabalho.

Segundo Ruas (2004, p.39), o conceito de competência também assimila a idéia de capacidade. Capacidades seriam conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas em diversas situações (como a formação superior, a experiência prática) e passíveis de serem mobilizadas em situações específicas no trabalho. O exercício de uma competência consistirá na combinação e na mobilização dessas capacidades para cumprir uma demanda de trabalho, ou um evento.

De acordo com Mascarenhas (2008, p.184), ao se definir competências, é fundamental perceber a singularidade que caracteriza cada evento e, como consequência, o exercício das competências.

Assim, deve-se contextualizar cada competência a ser realizada. Observar quais materiais necessários à elaboração de determinado trabalho, quais sistemas serão utilizados e as condições necessárias para exercer tal competência.

Competências seriam então um conjunto destes três elementos:

1. **Conhecimento** = Saber. O conhecer não definitivo, ou seja, é uma busca constante em aprender, reaprender e sempre buscar aumentar o conhecimento.

2. **Habilidade** = Saber fazer. Usar o conhecimento para resolver problemas e ter criatividade para resolver não só problemas, mas para criar novas idéias.

3. **Atitude** = Competência = Saber fazer acontecer. É obter bons ou excelentes resultados do que foi feito com conhecimento e habilidade.

O conjunto: conhecimentos, habilidades e atitudes formam as competências, ou seja, as características, o que a pessoa aprendeu e ainda irá aprender, a busca dos resultados pessoais e da organização unificados e tudo aquilo que se tem como postura para realização de todas as tarefas.

## 2.2 Competência Individual

Trazendo o conceito de competência para o nível individual, constata-se que as habilidades, potencialidades e atitudes do funcionário são influenciadas pelas competências da organização.

Conforme Hipólito (2001, p.81), além de considerar o estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo, considera também resultados, produção e entrega decorrentes de sua mobilização, isto é, incorpora o valor adicionado pelo empregado ao negócio

Há basicamente duas linhas de pensamentos sobre o termo “competência”: a linha americana sob a denominação “competency” e a linha européia sob a denominação “competence”. A principal diferença entre os estudos sobre competência refere-se à forma com que esta é vista: como *inputs* (conhecimentos) ou *outputs* (resultados) do comportamento humano (CONDE, 2001, p.64-66).

Alguns autores discutem com propriedade o conceito de competência, a interação do indivíduo com sua equipe e com seu ambiente de trabalho.

Conforme Fleury e Fleury (2004, p.53), a competência faz-se importante ao ser a base para a construção de sistema de gestão de pessoas integrados, capazes de refletir as demandas por desempenho em organizações em aprendizagem. Podendo ser conceituada como o “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valores econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Alguns conceitos também se referem mais amplamente, incluindo interação do indivíduo com seu ambiente, assumindo responsabilidades, sendo reconhecido como uma pessoa ágil com inteligência prática dirigida à situação de trabalho, ou seja, a pessoa totalmente voltada à organização e buscando obtenção de resultados individuais e organizacionais.

De acordo com Dejours (1997, p.39), a competência humana depende do contexto ético e social, depende tanto do sujeito quanto do outro, ou seja, depende do coletivo. A competência é coletiva antes de ser individual, o que causa impactos significativos no conceito de fator humano. Segundo este autor, o fator humano não pode ser completamente conceituado pela ciência no mundo cotidiano do trabalho, e suas dimensões irredutíveis são:

- A biológica, preocupada com o conhecimento das exigências e dos limites do funcionamento do corpo biológico, nem todos os desempenhos são possíveis.

- A social, que se refere ao trabalho e supõe uma ação coordenada de pessoas que se compreendem, se opõe, lutam entre si ou concordam, não só sobre a base de princípios técnicos, mas também éticos.

- E a subjetiva, que inclui a mobilização subjetiva das personalidades e das inteligências da pessoa nos atos de trabalho.

Já Fleury e Fleury (2000, p.43), explicitam o seguinte sobre competências:

- “Saber agir”, significa saber tratar a complexibilidade e a diversidade, antecipar-se e agir em tempo certo, com visão sistêmica.

- “Saber mobilizar”, é entender e saber utilizar diferentes formas de recursos (financeiros, humanos, informações), buscar parcerias e integrá-las ao negócio.

- “Saber comunicar”, significa conhecer a linguagem dos negócios e dos mercados, saber ouvir e comunicar-se eficientemente.

- “Saber aprender”, é criar uma cultura organizacional, os sistemas e mecanismos requeridos para a aprendizagem.

- “Saber assumir responsabilidades”, significa saber avaliar as conseqüências das decisões, tanto no plano interno da empresa quanto no nível externo da sociedade.

- “Ter visão estratégica”, significa conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades.

Todos estes pontos são importantes em se tratando de competências, pois todo o profissional deve assumir juntamente com a organização as metas e objetivos, para que no futuro possam mensurar os resultados.

Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que influenciam a maioria dos trabalhos (papéis ou responsabilidades) de uma pessoa e se correlacionam com o desempenho em um trabalho.

É resultante das experiências vividas, do relacionamento do indivíduo com a sociedade, este condicionado por situação profissional, onde o ambiente, em contrapartida, exerce influência em sua formação. Tanto para cargos gerenciais, para administradores para profissionais de todas as áreas que estejam plenamente envolvidos com a organização, a competência é uma constante aprendizagem.

### **2.3 Competências do Profissional de Administração**

Conforme o Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul – CRA, os conhecimentos, habilidades e atitudes mais importantes para um administrador são: gestão de pessoas, financeira, estratégica, de vendas e marketing; visão ampla das áreas de conhecimento; identificação de problemas e soluções; raciocínio lógico. poder de decisão. socialização do conhecimento; elaboração de cenários; visão ampla; relacionamento interpessoal; adaptação; liderança; criatividade e inovação.

De acordo com Oderich (2005, p.91), o papel gerencial é caracterizado pelo exercício de atividades técnicas, que representam o conhecimento específico de um cargo gerencial, normalmente associado à área funcional do gerente; habilidades humanas que representam uma forma de lidar com as pessoas; e habilidades conceituais, que representam a necessidade de o gerente ter uma visão do todo, uma visão sistêmica.

Na sociedade atual existem diferentes tipos de organização e diferentes tipos de competências gerenciais, e muitas empresas progridem em diferentes ambientes. Sendo as competências flexíveis, dinâmicas e adaptáveis a diversos tipos de organizações.

Para Bower apud Oderich (2005, p.92), no livro Talento para Liderar, propõe um conjunto de qualidades e atributos de um líder: confiabilidade (integridade e honestidade); justiça (igualdade, reciprocidade e imparcialidade); comportamento despretensioso;

capacidade de ouvir; mente aberta; sensibilidade às pessoas (intuição, percepção e empatia) sensibilidade às situações; iniciativa; bom senso; liberabilidade (ser tolerante e ter várias visões); flexibilidade a adaptabilidade; capacidade de tomar decisões precisas e oportunas; capacidade de motivar; senso de urgência (prioridades para gerar competitividade).

Em se tratando de um líder, de um administrador ou de um gestor, os perfis apresentados têm vários itens em comum, sendo características marcantes para que um bom profissional possa levar uma organização ou sucesso ou insucesso no mundo dos negócios.

Conforme Ruas (2005, p.49),

A noção de competência gerencial deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação. A noção de competência, portanto, se torna efetiva através de ações que mobilizam capacidades.

Como exemplo de noção competência gerencial: 1. buscar conhecer de maneira sistemática a opinião dos clientes e é ágil nas respostas aos seus feedbacks e necessidades;

2. associa a visão e a estratégia da empresa às situações e problemas gerenciais em que atua;

3. monitora e avalia as atividades e ações de sua área a partir de padrões e indicadores que adotam medidas de correção e avaliação quando necessárias;

4. atua de forma orientada para o desenvolvimento do espírito de equipe nas situações e problemas que gerencia.

A noção de competências está predominantemente ligada à gestão de pessoas, sobretudo nas práticas de seleção de pessoas e desenvolvimento de competências.

De acordo com o que foi visto nas considerações acima, pode-se apontar alguns componentes que seriam os principais para o gestor atual: visão sistêmica e estratégica; domínio pessoal; capacidade de trabalhar em equipe; habilidades humanas e interculturais; criatividade; flexibilidade; capacidade de inovação; comportamento ético; capacidade de aprender, liderar e educar.

Muitas habilidades são necessárias para dominar na natureza desafiadora do trabalho gerencial e dar conta das tendências mutáveis na administração. Sendo que as habilidades mais importantes são aquelas que permitem aos gerentes ajudar outros a se tornar mais eficientes e produtivos em seu trabalho.

Katz apud Montana e Charnov (2003, p.7-8), classificou as habilidades críticas dos gerentes em três categorias: técnicas (ou operacionais), humanas e conceituais. Embora as três habilidades sejam essenciais aos gerentes, sua importância relativa tende a variar conforme o nível de responsabilidade gerencial.

Um gerente obtém resultados eficazes por meio de pessoas pelo processo de delegação. Mesmo que um gerente não possa delegar a responsabilidade final, ele pode delegar autoridade. É por meio do compartilhamento de responsabilidade, pela atribuição e delegação de autoridade, que um gerente pode fazer com que outros níveis (pessoas) sejam responsáveis pela realização do trabalho.

A administração é uma área em constante evolução, e todo gerente em exercício possui uma contribuição potencial para a teoria e a prática dessa área.

#### **2.4 competências e habilidades conforme o ministério da educação**

Conforme a Resolução nº 4, de 13 de Julho de 2005 do Ministério da Educação, nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração de Empresas, constam as competências e habilidades que devem ser desenvolvidas ao longo do curso. Como consta abaixo:

Art. 4º O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I - 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;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - 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;

V - 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;

VI - 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;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Sendo assim, tanto as competências esperadas do profissional de Administração e as relacionadas pelo Ministério da Educação estão relacionadas, pois se repetem em algum momento e são indicadas para a maioria dos profissionais desta área.

### **2.5 competências no mercado atual**

De acordo com Echeveste et al (1999), os atributos referentes ao perfil do executivo no mercado considerados mais importantes são: integridade, visão estratégica, liderança, conhecimento das operações da empresa, capacidade de decisão, negociação e coordenação de trabalhos em equipe, foco nos resultados, ética no trato das questões profissionais e sociais, motivação, pró-atividade e habilidade para o trato interpessoal.

Com a globalização e as mudanças no mercado de trabalho, as empresas vêm a necessidade de ter em seu quadro de colaboradores líderes capazes de atender às necessidades da organização e estarem preparados para os desafios constantes de aprendizagem e superação.

Conforme Prahalad apud Roczanski (2009), a empresa nunca deve perder o foco nas suas competências essenciais, que é a sua identidade corporativa, e que é normalmente ignorado pela maioria das organizações, sendo que as mesmas se preocupam apenas com seu portfólio de produtos ou serviço e esquece-se de acompanhar o seu portfólio de competências. Uma competência essencial é, de uma forma mais básica, uma fonte de vantagem competitiva, pois é competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo.

Embora muitas organizações ainda não se preocupem com as competências organizacionais ou dos próprios colaboradores, essa é uma tendência do mercado globalizado e competitivo. É importante que nas organizações a Área de Gestão de Pessoas promova a geração de novas idéias e encoraje a adoção das mesmas. Ao ser adotado o princípio de competências, a organização se identifica com os funcionários e possibilita que aumentem a criatividade, o desempenho e a motivação.

Os tempos mudaram e o perfil do profissional hoje em dia requer que ele seja multi especialista, ou seja, embora possua uma área de trabalho na qual se destaca, possua também vivência em várias outras, tornando-se capaz de uma visão sistêmica da empresa, o que aumentará seu poder de competitividade profissional.

O quadro abaixo faz uma breve apresentação sobre as competências necessárias para o profissional de administração, conforme pesquisa de literatura e órgãos.

CRA Conselho Regional de Administração	MEC Ministério da Educação	LITERATURA
Gestão de pessoas, financeira, estratégica, vendas e marketing; Visão e socialização das áreas de conhecimento; Identificação de problemas e soluções; Raciocínio lógico; Tomada de decisão; Elaboração de cenários; Visão ampla; Relacionamento interpessoal; Adaptação; Liderança; Criatividade e inovação.	Reconhecer e definir problemas; Pensamento estratégico; Tomada de decisão; Comunicação e negociação; Refletir e atuar sobre a produção, diante de sua função gerencial; Raciocínio lógico, crítico e analítico; Iniciativa, determinação, vontade de aprender, abertura a mudanças; Ética e adaptação; Capacidade de elaborar, implementar e consolidar projetos; Realizar consultoria em gestão e administração.	Habilidades conceituais, humanas e interculturais; Visão sistêmica e estratégica; Iniciativa; Flexibilidade e adaptabilidade; Tomada de decisão; Capacidade de motivar e ouvir; Senso de urgência, prioridades; Capacidade de trabalhar em equipe; Ética, integridade; Criatividade e flexibilidade; Inovação; Delegação de autoridade; Foco, motivação e pró atividade

Quadro 1 – Comparação

### 3 MÉTODO

Este capítulo apresenta a metodologia a ser aplicada na pesquisa realizada entre os discentes, docentes e mercado de trabalho.

Conforme Marconi e Lakatos (2009, p.46), método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros-, traçando o caminho a ser seguido auxiliando nas decisões a serem tomadas.

O tipo de estudo aplicado neste trabalho foi qualitativo-exploratório. Segundo Gil (2007, p.43), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e totalmente certas.

Diante de uma visão geral, pode-se ter uma opinião mais aproximada dos acontecimentos e tentar esclarecer dúvidas sobre determinados assuntos. Diante de tantas opiniões diferentes sobre determinados assuntos, com uma pesquisa pode-se ter opiniões semelhantes, mas ditas ou escritas de outra forma.

Na tabela a seguir demonstra a quantidade de entrevistados:

Tabela 1 – Distribuição dos entrevistados

Entrevistado	Quantidade	%
Discentes	8	33,33
Docentes	8	33,33
Empresas	8	33,33

Os discentes e docentes foram escolhidos de forma aleatória.

As empresas foram escolhidas a partir da primeira que é uma empresa de recrutamento, seleção e contratação e através desta foram indicadas outras empresas que são de segmentos diferentes e do Município no qual se encontra a Instituição de Ensino Superior foco do trabalho.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas presenciais e individuais direcionadas aos discentes, docentes e mercado de trabalho. As respostas foram todas escritas. Sendo assim, cada pessoa expôs sua opinião a cada uma das perguntas em questão. O objetivo do estudo e suas características foram explicados a cada um dos entrevistados. Foram utilizados diferentes instrumentos de pesquisa para os diferentes públicos, mas todas as questões apresentam semelhantes objetivos.

Cada entrevistado foi contatado e marcou-se um horário que ficasse de acordo com a disponibilidade de cada um. Cada entrevista durou em média de 45 a 55 minutos.

O questionário utilizado nas entrevistas encontra-se nos apêndices no final deste trabalho.

A análise de dados foi realizada através dos resultados das entrevistas e associadas por semelhança como pode ser visto em capítulo a seguir. Apresentando assim, as opiniões de cada entrevistado como forma de entendimento sobre os assuntos abordados.

De acordo com Gil (2002, p.41), a maioria das pesquisas envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram ou têm prática com o problema pesquisado e análise dos resultados. A fundamentação teórica, os dados obtidos e o questionamento foram os pontos de apoio para se relacionarem os objetivos da pesquisa e a realidade vivenciada pelos entrevistados.

#### 4. RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as percepções de docentes, discente e pelo mercado, representado pelas empresas. A maioria dos discentes entrevistados cita a formação como principal fator que influencia a obtenção de sucesso ou alcance de objetivos profissionais. Afirmam que as melhores oportunidades surgem para os mais bem capacitados, com formação e para aqueles que buscam aperfeiçoamento constante. Sendo que para esta opinião os docentes e o mercado também concordam no que diz respeito a formação e estudo para enriquecimento da carreira. São citadas deficiências como competitividade, e hoje apenas um diploma na mão não é mais suficiente para quem quer fazer a diferença. Uma pessoa que fica parada sem se aprimorar está fora do mercado. Por isso, atualização profissional é a peça chave nos dias de hoje.

De acordo com os discentes, existe um universo de pessoas em busca de emprego e por outro lado, muitas vagas não são preenchidas, isso porque o mercado é exigente e por existir muito desemprego as empresas oferecem salários baixos, o que desvaloriza as pessoas como profissionais.

Ainda assim, algumas empresas que representam o mercado nesta pesquisa exploratória, afirmam que o futuro será de muitas mudanças, em algumas áreas haverá declínio e em outras áreas como tecnologia e informalidade haverá crescimento.

De modo geral, os entrevistados afirmam que as mudanças são determinantes para formação tanto de novos nichos de mercado quanto de novos profissionais. Algumas profissões deixam de existir e outras novas surgem, fazendo com que as pessoas busquem mais qualificação profissional.

O que antigamente era diferencial, atualmente tornou-se indispensável. Antigamente ter ensino médio era suficiente, hoje ter graduação já é pouco. Alguns discentes mencionam a falta de condição financeira para investir em estudo e aprimoramento. As empresas oferecem salários tão baixos que acaba suprimindo somente as necessidades básicas das pessoas, não permitindo investimentos em educação. Também falam que faltam incentivos do governo e que isso causa frustração nas pessoas, devido a grande dificuldade em empregabilidade e acesso a faculdades federais. O mercado, ou seja, as empresas entrevistadas dizem que as mudanças podem ser prejudiciais devido a grande diversidade de exigências das empresas. Algumas empresas exigem requisitos que não seriam necessários, o que acaba afastando bons profissionais.

O quadro a seguir demonstra o comparativo sobre as competências necessárias para um administrador, os números entre parênteses representam a quantidade de citações.

Pergunta	Discente	Docente	Mercado
Competências necessárias para um administrador	Ser líder (5) Visão (3) Ter bom relacionamento interpessoal (3) Ética (2) Postura Habilidades Atitude (2)	Liderança Visão (3) Bom relacionamento interpessoal (2) Ser ético Postura (2) Conhecimento Criativo Gerar resultados	Liderança (4) Visão sistêmica e globalizada Relacionamento interpessoal (2) Ética Habilidades atitudes Conhecimento criatividade Apresentar resultados
	Saber planejar Saber administrar Conflitos (2) Conhecimentos técnicos (2) Conhecimentos administrativos Senso de oportunidade Ser analítico Ser bom gestor Ser inovador Ser empreendedor Ser pró ativo Ser persistente Aberto a mudanças Apto a mudanças Agir em prol do grupo Responsabilidade (3)	Entender de planejamento (2) Comprometimento (2) Saber de gestão Sempre atualizado Sensibilidade Raciocínio lógico Organização Dinâmico Flexível Saber falar Humildade Estar sempre aprendendo Ser justo Confiança	Saber administrar (2) Foco Coordenar Integrar conhecimentos Conhecer todas as áreas da empresa (2) Ter estratégia Saber passar feedback Capacidade responsabilidade  Comprometimento

Quadro 2 - Competências necessárias para um administrador

Em primeiro lugar nas competências está a liderança, a visão, o bom relacionamento interpessoal e a ética. Em segundo lugar estão a postura, as habilidades, as atitudes, os conhecimentos, a criatividade e os resultados.

Pergunta	Discente	Docente	Mercado
Conhecimentos necessários para um administrador	Conhecer área em que atua (3) Conhecer mercado Conhecer gestão de pessoas (2) Apto em todas as áreas (2) Capacidade administrativa (2) Conhecer planejamento estratégico Conhecer marketing Noções gerais de organizações Liderança (2) Fluência em inglês	Conhecer área de Atuação (2) Conhecer o mercado (2) Conhecer gestão de Pessoas (2) Conhecer o todo Conhecer administração (2) Conhecer planejamento estratégico Conhecer marketing Planejar, organizar, dirigir e controlar. Dominar uma língua estrangeira Ser técnico	Conhecer área de atuação (2) Conhecer o mercado (3) Conhecer gestão de pessoas (2) Conhecer todas as áreas Conhecer administração Conhecer planejamento Liderança (2) Conhecimentos técnicos (2)
	Conhecimento contábil Conhecer informática Conhecer financeiro Conhecer qualidade Ser generalista Identificar processos Solucionar problemas Saber formar parcerias Delegar tarefas Visão global Foco em resultados	Conhecer psicologia Conhecer direito Conhecer economia Ter conhecimento Ter foco Ter pensamento estratégico Visão sistêmica e globalizada Conhecimento do terceiro setor, por ser novo campo de trabalho Agir localmente e pensar globalmente Ter conhecimento de gestão Estar sempre aprendendo Analisar o ambiente externo Visualizar necessidades Ter visão	Conhecimento de produto Relacionamento interpessoal

Quadro 3 - Conhecimentos necessários para um administrador

Diante deste quadro pode-se concluir que a maioria dos entrevistados considera o conhecimento na área de atuação, o conhecimento do mercado e o conhecimento na área de pessoas os três principais conhecimentos mais importantes para um administrador.

Ainda como mais importantes: os conhecimentos em administração, conhecer todas as áreas da empresa e saber de planejamento.

O quadro a seguir demonstra o comparativo sobre as habilidades necessárias para um administrador.

Pergunta	Discente	Docente	Mercado
Habilidades necessárias para um administrador	Liderança (7) Relacionamento interpessoal (3) Flexibilidade Boa comunicação Administrar conflitos (2)  Motivação Manter o foco Negociador Planejador	Liderança (3) Relacionamento interpessoal (4) Ser flexível Ser comunicativo Administrar conflitos Ter visão estratégica e sistêmica (2)  Ter foco  Ser criativo (2)	Liderança (3) Relacionamento interpessoal (3) Flexibilidade Comunicar-se bem  Visão sistêmica Motivação  Saber negociar (2) Saber planejar Criatividade
	Bom ouvinte (2) Controle Saber gerenciar Aberto a novas idéias Organizado Conhecimento das atividades Saber executar	Ser inovador (2) Ser pró ativo (2) Ser determinado Ter iniciativa Criar ambientes de aprendizagem Ter ética Saber ser líder Ter experiência Facilidade para resolução de problemas Usar ferramentas de gestão	Habilidade para trabalhar em equipe (2) Conhecer a equipe Ter agilidade Capacidades Ter diferencial

Quadro 4- Habilidades necessárias para um administrador

Liderança é a principal habilidade para um administrador. E ainda alguns entrevistados alertam no quesito liderança que, não basta ser líder, tem que saber ser líder.

Pode-se observar que entre outras habilidades as mais importantes são: o bom relacionamento interpessoal, a flexibilidade e a boa comunicação. É claro que um administrador ou líder não vai gostar de todo mundo, mas tentar sempre ser político em todas as questões, pois assim fica mais fácil de lidar com conflitos e outras situações que possam surgir.

O quadro a seguir demonstra o comparativo sobre as atitudes necessárias para um administrador.

Pergunta	Discente	Docente	Mercado
Atitudes necessárias para um administrador	Foco Ser pró ativo Ter postura (2) Comportamento ético Ser honesto Ser comprometido (2) Ser integro	Foco em resultado (3) Ser pró ativo Ter postura Ético (2) Honesto (3) Comprometido Responsável Ter princípios	Focado em resultados Ser pró ativo Ter postura (3) Ética (3) Honestidade Responsabilidade
	Saber ser líder (2) Bom ouvinte Saber pedir Tomada de decisões Posicionamento Compreender Motivar Desenvolver sua equipe Flexibilidade Inovador Ter percepção Desenvoltura Atitudes positivas Ser justo Imparcial e conciliador	Política (2) Determinação (2) Ser empreendedor (2) Ser líder (2) Trabalhar em equipe Humilde Parceiro Disciplina Seriiedade Pontual Ter empatia Ser coerente Ter firmeza Ter atitude Ter pensamento Estratégico Capacidade de obter o melhor dos outros	Ser negociador Criatividade Credibilidade Equilíbrio emocional Iniciativa Integridade Ser confiável Saber falar Gostar de trabalhar em equipe Saber planejar Agilidade

Quadro 5- Quadro comparativo

Conclui-se que as atitudes mais citadas são: foco, pró atividade, postura, ética e honestidade. Não esquecendo que estas atitudes fazem parte de uma pessoa de bom caráter e boa índole, o que não seria necessário apenas para um administrador, mas todas as pessoas possíveis.

Cada vez mais as empresas buscam profissionais com comportamentos e atitudes adequados à cultura, à missão, à visão e aos objetivos da organização. Buscam profissionais que consigam desenvolver várias atividades, aplicando seus conhecimentos e que possam liderar processos de mudanças, por isso a importância da pró atividade.

O quadro abaixo já consta no capítulo de revisão conceitual deste trabalho, mas agora se podem observar as competências conforme a pesquisa realizada.

CRA Conselho Regional de Administração	MEC Ministério da Educação	LITERATURA	PESQUISA
<b>Gestão de pessoas, financeira, estratégica, vendas e marketing;</b> <b>Visão e socialização das áreas de conhecimento;</b> <b>Identificação de problemas e soluções;</b> <b>Raciocínio lógico;</b> <b>Tomada de decisão;</b> Elaboração de cenários; <b>Visão ampla;</b> <b>Relacionamento interpessoal;</b> <b>Adaptação;</b> <b>Liderança;</b> <b>Criatividade e inovação.</b>	<b>Reconhecer e definir problemas;</b> Pensamento estratégico; <b>Tomada de decisão;</b> <b>Comunicação e negociação;</b> Refletir e atuar sobre a produção, diante de sua função gerencial; <b>Raciocínio lógico, crítico e analítico;</b> <b>Iniciativa, determinação, vontade de aprender, abertura a mudanças; Ética e adaptação;</b> Capacidade de elaborar, implementar e consolidar projetos; Realizar consultoria em gestão e administração.	<b>Liderança</b> <b>Habilidades conceituais, humanas e interculturais</b> <b>Visão sistêmica e estratégica;</b> <b>Iniciativa;</b> <b>Flexibilidade e adaptabilidade;</b> <b>Tomada de decisão;</b> <b>Capacidade de motivar e ouvir;</b> Senso de urgência, prioridades; Capacidade de trabalhar em equipe; <b>Ética, integridade;</b> <b>Criatividade e flexibilidade;</b> <b>Inovação;</b> Delegação de autoridade; <b>Foco, motivação e pró atividade</b>	<b>Conhecer área de atuação</b> Conhecer o mercado <b>Conhecer Gestão de Pessoas</b> <b>Conhecer todas as áreas</b> <b>Conhecer administração</b> Conhecer planejamento <b>Liderança</b> <b>Relacionamento interpessoal</b> <b>Flexibilidade</b> <b>Comunicar-se bem</b> <b>Focado em resultados</b> Ser pró ativo Ter postura <b>Ética</b> Honestidade

Quadro 6- Comparativo Final

Diante deste quadro pode-se observar que o resultado da pesquisa realizada está de acordo com a literatura e com os órgãos pesquisados. Os itens que aparecem em negrito são os que se repetem em algum momento. Alguns itens se sobressaem como o conhecimento de todas as áreas da empresa, a liderança, a ética, o relacionamento interpessoal e a flexibilidade. Esses itens são indispensáveis para um profissional atualizado e que esteja direcionado ao futuro, mas nem sempre isso significa sucesso ou sorte.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentou-se neste trabalho uma pesquisa sobre competências do profissional de administração, entre discentes de nível superior, docentes e empresas do município de Cachoeirinha, com o objetivo de analisar o alinhamento dessas opiniões e características desses profissionais.

A maioria dos discentes aponta um mercado de trabalho extremamente exigente e em constantes mudanças. Mas em contrapartida, dizem estarem certos de que o universo acadêmico oferece transformações em suas vidas que jamais voltam a ser as mesmas. As dificuldades financeiras fazem parte da realidade de muitos acadêmicos, o que faz com que muitos desistam de estudar, o que seria de responsabilidade do governo oferecer. Todos os alunos entrevistados trabalham em áreas ligadas a administração de empresas, o que contribui

para o crescimento profissional, mas garantem que só a formação não é suficiente em um mercado tão exigente, o que valerá mais no futuro são os diferenciais que cada profissional poderá possuir.

Diante das entrevistas dos docentes pode-se observar que o mercado é exigente, mas garantem que o profissional que está preparado e atualizado terá mais acesso ao mercado de trabalho no futuro. Atualmente o desemprego é grande e ao mesmo tempo que, têm pessoas qualificadas fora do mercado, tem pessoas despreparadas ocupando cargos de gestão, o que faz com que muitas pessoas competentes fiquem de fora. Pelas suas experiências em outras faculdades, garantem que os discentes da Faculdade foco deste estudo são mais interessados buscando aprender e se envolver nas atividades acadêmicas e não só nas teorias de sala de aula.

As empresas entrevistadas afirmam que o futuro será de muitas mudanças. O profissional com conhecimentos e experiência profissional tem mais facilidade. Os diferenciais irão contar muito, pois uma formação não é mais suficiente para o profissional do futuro. O profissional deve visar os resultados aliados aos conhecimentos e prática destes. Acreditam que as Áreas de Gestão de Pessoas deveriam trabalhar conduzindo processos de forma estratégica, mapeando o perfil de competências para cada cargo, possibilitando que cada profissional utilize seus conhecimentos, habilidades e atitudes da melhor forma para obtenção dos resultados gerais de cada organização.

De modo geral, os entrevistados possuem opiniões muito parecidas sobre as questões levantadas na pesquisa. As pessoas estão inseridas em um mercado de trabalho que exige qualificação e diferenciais, as infelizmente não são todas as pessoas que tem acesso a educação. E não estamos falando somente em educação, mas em condições e cultura. Algumas pessoas ganham o suficiente para o sustento de sua família, não possibilitando outros investimentos.

As competências estão alinhadas em parte com o mercado de trabalho, e no futuro o diferencial das pessoas podem ser as atitudes que elas terão diante das oportunidades profissionais. Atualmente temos um mercado em transformação, e o sucesso dos profissionais não depende só da formação e sim de todo contexto de desenvolvimento que esta pessoa teve ao longo de sua carreira profissional.

A sociedade moderna está passando por um período de grandes transformações e mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação de todo o mercado de trabalho. Então podemos afirmar que o profissional do futuro terá uma longa jornada, adaptem-se as mudanças, viver em constante aprimoramento e entender de pessoas.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho. In: WOOD JUNIOR, Thomaz. (coord.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

CONDE, L. P. **Gestão de competências como prática de recursos humanos nas organizações**: estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação. Dissertação (Mestrado). São Paulo: USP, 2001. Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Perfil do administrador**. Disponível em: <<http://www.crars.org.br/arq/perfil.pdf>> Acesso em: 26 set. 2009.

DEJOURS, C. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

ECHEVESTE, Simone et al. Perfil do executivo no mercado globalizado. **RAC**, v.3, n.2, mai./ago. 1999. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565551999000200009&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565551999000200009&script=sci_arttext&tlng=en)> Acesso em: 31 ago. 2009.

FLEURY, Afonso; Fleury, Maria Teresa Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Estratégias Empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HIPÓLITO, J. A. M. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, J. S. (Coord.) **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009

MUSSAK, Eugenio. **Metacompetência**: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. São Paulo: Editora Gente, 2003.

ODERICH, Cecília. **Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento**. In: RUAS, Roberto et al. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PAZ, Maria das Graças da; NEIVA, Elaine Rabelo. **Valores e mudança organizacional**. In: TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes (org.). **Valores humanos & gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Senac, 2008.

PORTAL. <[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)> Acesso em: 22 set. 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, Rio de Janeiro: Campus, 1991.

ROZANSKI, Carla Regina M.; PEREIRA, Maurício Fernandes; MELO, Pedro Antônio de. **As Contribuições para a área de estratégia segundo Prahalad**. Disponível em: <<http://www.atsie.com/Portals/4/artigos/As%20contribui%C3%A7oes%20para%20a%20area%20de%20estrategia%20segundo%20prahalad.pdf>>

> Acesso em: 1º out. 2009.

RUAS, Roberto. **Gestão por competência; uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, Roberto et al. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.