



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE A PERCEPÇÃO DA ACADEMIA E DO MERCADO

MARIANA DINIZ LUNA DO NASCIMENTO  
marianadiniz2@hotmail.com  
UFCG

MARIELZA BARBOSA ALVES  
marielzab@hotmail.com  
UFCG

**Resumo:** As competências do administrador vem sendo cada vez mais discutida e utilizada como caráter classificatório no ambiente organizacional, devido ao seu alto grau de representatividade na contribuição de uma empresa competitiva. O objetivo geral deste trabalho é realizar uma análise comparativa entre a perspectiva acadêmica e a perspectiva do mercado atual sobre uma temática que apresenta uma tendência crescente neste cenário. A metodologia utilizada foi uma pesquisa de campo com caráter descritivo. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário de natureza quali-quantitativa, que possibilitou uma interpretação mais detalhada desse tema. Após a coleta de dados, os resultados foram analisados, organizados e explicados através de Tabelas e Gráficos. Conclui-se que as competências e habilidades básicas mais citadas, foram: reconhecer e definir problemas, habilidade de comunicação, habilidade em pensar estrategicamente e habilidade em adquirir novos conhecimentos. Todas elas estão em conformidade com a resolução do MEC, sendo esta, necessária para atuação de um administrador no cenário atual do mercado de trabalho, desde que, aprimoradas e adaptadas ao desenvolvimento de cada ambiente.

**Palavras Chave:** Competência - Administrador - Mercado de trabalho - -

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão estratégica das pessoas como um instrumento de manter a empresa cada vez mais competitiva está se tornando mais evidente no mundo contemporâneo. Atualmente no ambiente organizacional o que está se tornando um diferencial vai muito além das máquinas e tecnologias utilizadas. O potencial humano é visto como grande fonte de sucesso e desenvolvimento dentro da organização, estas começaram a perceber que o seu diferencial competitivo está nas pessoas que as compõem. Friedman (2000), conceitua capital humano como ativos valiosos que devem ser desenvolvidos para viabilizar aos negócios dentro das organizações. Ou seja, capital humano precisa estar em constante aprendizagem e essas pessoas devem desenvolver junto com a empresa suas estratégias para alcançar os objetivos de ambas as partes.

Diante deste cenário, o foco das organizações passou a ser as competências. Para adentrar neste mercado o profissional necessita estar capacitado, pois suas competências serão utilizadas como fonte geradora de riqueza. É preciso que o capital humano esteja em constante aprendizagem, pois elevando o nível de conhecimento, aumenta-se o estímulo ao desempenho e mantém sempre elevado os resultados da organização. O desenvolvimento do profissional se dará não apenas com a aquisição de teorias, mas através da prática diante das diversas situações em que o dinâmico mercado oferece no dia-a-dia, assim, elevando o nível de experiência profissional. É desta maneira que o profissional obterá experiência e segurança para agir em cada situação, e poderá utiliza-la em cada tomada de decisão.

No presente artigo optou-se em dirigir este estudo de acordo com a perspectiva acadêmica dos professores do curso de Administração das Instituições de Ensino Superior da Paraíba, são elas: Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Universidade Federal de Campina Grande (UFCG); Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Fazendo uma ponte com a perspectiva do mercado de trabalho, através dos gestores de algumas lojas e indústrias da cidade de Campina Grande. De maneira a visualizar o perfil do administrador que está levando as organizações a manter-se nesse novo cenário competitivo, justifica-se essa pesquisa como fonte de orientação para possíveis reformulações das práticas pedagógicas, em busca de ferramentas que possibilitem o real desenvolvimento das competências buscando sempre o aperfeiçoamento contínuo da carreira do profissional. Partindo desse pressuposto, questiona-se: Quais as competências que um administrador deve apresentar para se adequar ao mercado de trabalho atual? Como forma de responder este questionamento, o objetivo deste artigo foi verificar as competências necessárias ao administrador no contexto atual através de um estudo comparativo baseado na percepção da academia e do mercado de trabalho.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Cenário Atual do Mercado

O grande desafio das empresas nesse novo século é conseguir se adaptar com as mudanças constantes, impostas pela globalização. Saber aproveitar as oportunidades do ambiente, que estão inseridos e superar as ameaças sem deixar que a situação fuja de controle. O aumento do nível de exigência do mercado com consumidores cada vez mais exigentes, dispostos a lutar pelos seus direitos, que buscam sempre bens e serviços exclusivos e de qualidade com atendimento personalizado, é a característica forte desse novo mercado.

A revolução da informação e da comunicação com o avanço de tecnologias como: telefone, *internet*, *pager*, vídeo conferencia, permite diminuir cada vez mais a distancia entre as pessoas nas diversas partes do mundo. No entanto, nesta era da valorização dos mais sofisticados aparelhos eletrônicos, é necessário que haja a garantia de um suporte humano inteligente. São estas pessoas, capazes de gerir adequadamente esses artefatos, que trazem melhorias para o ambiente das comunicações. Sem elas seria impossível de se efetivar e muito menos utilizar, tais tecnologias, de forma correta dentro da organização.

É com o conhecimento e a colaboração de cada um de seus agentes que a organização pode se manter no mercado competitivo e obter um retorno satisfatório. A visão de que o colaborador é o parceiro principal da organização caracteriza a nova ordem econômica, que tem o conhecimento e não a base industrial como fator determinante. Gil (2010, p.23) trata essa situação como o recurso principal para o bom desenvolvimento das empresas no ambiente atual:

[...] Propõem, então, os críticos que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização. Como tais, passariam a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência.[...]

Segundo Bouchiki e Kimberly (2003), o local de trabalho personalizado, no mundo globalizado de hoje, é aquele onde, a gerência da empresa primeiro elabora suas estratégias e em seguida imagina como deve estar organizada toda a empresa para a realização desse objetivo, visando os incentivos que devem ser utilizados para motivar os indivíduos. Dessa maneira o colaborador se sentirá confortável para desenvolver suas competências em benefício da organização.

### 2.2 Conceito de Competência

São vários os conceitos destinados para esse termo, mas acaba que a grande maioria gira em torno de três características, que usadas de forma integrada e coordenada podem auxiliar a um desempenho superior e diferenciado de cada indivíduo. São elas: conhecimento (SABER), atitudes (FAZER) e as habilidades (SABER FAZER), isso segundo Picarelli



(2002). Tais características, em níveis de aprendizagem constante, eleva o crescimento do profissional e por conseqüente aumenta os benefícios gerados à empresa.

O conceito de competência foi utilizado por vários autores ao longo dos anos, e apesar de divergir em alguns pontos, todos convergem para a importância que esse conceito apresenta para a organização. O quadro abaixo mostra uma evolução desses conceitos.

Quadro 1 – Conceito de Competência

AUTOR	CONCEITO
1. Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”
2. Spencer e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se à características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.”
3. Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos”.
4. Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem.”
5. Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”
6. Magalhães et al. (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.”
7. Perrenoud (1998, p. 1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiência.”
8. Durand (1998, p. 3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessária à consecução de determinado propósito”.
9. Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: 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.”
10. Becker et al. (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.”

Fonte: Adaptado de Bitencourt, 2001

Colocando as pessoas e as organizações lado a lado, observa-se um misto de competências, que precisam ser utilizadas de maneira adequada para que gerem benefícios

para ambos. Uma pessoa apresenta competências individuais, as quais podem se tornar hábitos no trabalho, sendo assim mensuráveis, e suas habilidades pessoais, que estarão disponíveis para alcançar os objetivos de trabalho da organização. Segundo Green (2000), as competências organizacionais ou essenciais são os conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades que causam impacto em produtos e serviços dentro e fora da organização e fornecem a vantagem competitiva no mercado.

Fleury (2000), em seus estudos, constatou que o indivíduo precisa apresentar valores sociais que o façam comprometer-se em cumprir com os objetivos que lhes são impostos, desempenhando com eficácia sua função. Só assim as organizações iram poder vencer os obstáculos impostos pelo novo cenário empresarial atual.

Diante deste contexto, é preciso repensar as competências dos profissionais inseridos no mercado de trabalho atual e quais os papéis que o administrador precisa desempenhar para continuar fazendo parte de mercado diferenciado que está se tornando cada vez mais dinâmico e acirrado.

### **2.3 O Papel do Administrador**

Diante ao novo cenário que vivemos em que a competitividade é muito acirrada, obrigando as empresas a se apresentarem de forma eficiente e eficaz para poder vencer a os desafios do mercado, o administrador precisa estar pronto para responder as diversas situações imprevistas e saber lidar com as novas necessidades impostas pelo cenário. Para isso, ele precisa deter algumas competências individuais, que podem ser melhoradas ao longo do tempo através de treinamentos e desenvolvimento. (RESENDE, 2000).

O papel do administrador dentro de uma organização vai de acordo com suas habilidades e como elas serão utilizadas em prol da mesma. Vem definir o papel do administrador como:

[...] O administrador é um agente – não só de condução do cotidiano - de mudança e transformação das organizações, levando-as a novos rumos, novos processos, objetivos, estratégias, tecnologias e novos patamares; ele é um agente educador e orientador, pois sua orientação modifica comportamentos e atitudes de pessoas; é um agente cultural, pois com seu estilo de Administração modifica a cultura organizacional. O administrador deixa marcas profundas na vida das pessoas, pois lida com elas e com seus destinos e influencia o comportamento dos clientes, fornecedores, concorrentes e demais organizações humanas [...] (CHIAVENATO, 2006, p.13),

O administrador precisa ter uma visão sistêmica do seu ambiente de trabalho, tanto interno quanto externo. É preciso que ele conheça os seus colaboradores e tenha a habilidade de conduzi-los, formando e liderando equipes de sucesso. É importante também, que o administrador saiba articular e integrar as diversas áreas da organização, para que saibam a

importância do trabalho em conjunto e juntas ofereçam a empresa resultados satisfatórias. Em relação ao ambiente externo, o administrador precisa estar conectado com os acontecimentos recentes, entre eles o conceito de globalização e internacionalização, saber a importância da responsabilidade social, justiça e ética, além de estar em constante aperfeiçoamento profissional (CHIAVENATO, 2006).

O autor ainda afirma que o administrador é responsável por “efetuar diagnósticos de situações, define estratégias, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, utiliza tecnologias, aplica competências, resolve problemas, gera inovação e competitividade.” (CHIAVENATO, 2006, p. 3). Isso demonstra que o administrador não vai ser avaliado apenas pelo seu conhecimento, ele precisa mostrar habilidades para por em prática no dia a dia do seu trabalho como um profissional deve agir no ambiente cercado de incertezas. Demonstrando assim, suas competências, e utilizando-as de modo favorável para a organização.

#### **2.4 Competências do Administrador Conforme a Resolução nº4**

A formação acadêmica de um administrador assim como de qualquer curso de nível superior, deve seguir as resoluções que são instituídas pelo Conselho Nacional de Educação. Além de elementos básicos, hoje encontrados em todos os cursos, como: interdisciplinaridade, atividades didáticas, incentivo a pesquisa, estágios, monografia entre outros. O aluno do curso de administração precisa de uma formação que possibilite o desenvolvimento de suas habilidades e competências.

A resolução de nº 4, de 13 de julho de 2005, descreve quais competências e habilidades básicas que são necessárias para o ingresso do administrador no mercado de trabalho, são elas:

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;

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

A resolução que rege o curso de administração, enfatiza que é preciso que o administrador tenha habilidades e atitude para saber colocar em prática todos os conhecimentos e competências adquiridos no decorrer do seu curso de graduação. É de grande importância que o administrador saiba que são peças fundamentais, imprescindíveis para o bom desempenho da organização. Assim, é preciso saber compreender os objetivos da empresa, a qual faz parte, adquirindo uma postura compatível com o seu cargo e buscando cada vez mais entender e conhecer as competências necessárias à sua função, para que o *feedback* organizacional seja eficiente e eficazmente aproveitado.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo quali-quantitativo, através de uma pesquisa descritiva e de campo, que segundo Creswell (2007) a abordagem quali-quantitativo, pode ser entendida como “a ampliação do uso de métodos mistos de pesquisa nas ciências humanas e sociais decorrente da necessidade de articular dados qualitativos e quantitativos em um estudo”. Assim, buscou-se coletar opiniões sobre as competências essenciais na percepção dos professores e gestores de empresa, buscando complementar os dados quantitativos encontrados nas questões relacionadas com as competências mencionadas na Resolução.

O universo desta pesquisa foi dividido em dois subgrupos. O primeiro são os professores do curso de Administração de instituições públicas da Paraíba, a tabela abaixo relaciona cada uma delas:

Tabela 1: Universo Acadêmico

INSTITUIÇÃO	UNIVERSO
UFPB	40
UEPB	28
UFCG	23
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Essas informações foram obtidas através do site da instituição no caso da UFPB, através da coordenadora de graduação do curso de Administração da UEPB e no próprio departamento do curso da UFCG.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



O outro subgrupo desse universo é formado por gestores de lojas e indústrias. Esses dados estão disponíveis no cadastro lojista – CDL, e no cadastro das indústrias oferecido no site da FIEP – PB.

Os pesquisados foram selecionados de acordo com a facilidade de acesso a eles, segundo Vergara (2010), este tipo de amostra é definida como não probabilística por acessibilidade. Nesta pesquisa obteve-se um *feedback* de 40 questionários respondidos pelos professores e 16 questionários respondidos pelos gestores.

A coleta dos dados foi realizada através de questionário eletrônico, elaborado por meio do programa disponível na internet o Google Docs. O questionário se divide em duas partes:

- A primeira parte é subjetiva, onde o participante fica livre para elencar quais são as habilidades, conhecimentos e atitudes que um administrador deve apresentar para atuar no mercado de trabalho.

- A segunda parte é objetiva. Esta segunda parte do questionário foi adaptada de Souza (2011), o participante irá mensurar em grau de importância as competências e habilidades que um administrador adquirir/desenvolver ao longo do curso para estar preparado ao ingressar no mercado de trabalho, estas estão dispostas na Resolução Nº 4, de 13 de julho de 2005, segundo a qual, é regido o curso de administração nas instituições brasileiras.

Para análise e interpretação dos dados coletados, por meio do questionário aplicado via e-mail, foram obtidas respostas que posteriormente foram transformadas em porcentagens.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Aqui discorre-se sobre os dados que foram coletados dividido em duas partes, a primeira apresenta as competências que cada administrador deve possuir para fazer frente aos desafios do mercado de trabalho e a segunda parte leva em consideração o Grau de importância das Competências dos Administradores no Cenário Atual de acordo com o que é descrito na Resolução Nº4 que rege o curso de graduação em Administração.

### **PARTE I – COMPARAÇÃO DA PERCEPÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR**

#### **COMPETÊNCIA – CONHECIMENTO**

Segue-se os **conhecimentos** citados de acordo com a percepção da acadêmica e a percepção do mercado respectivamente. Dentre as mais citadas pela percepção acadêmica encontramos o Conhecimento em Teoria da Administração, Conhecimento em Mercado, em Estratégia, Formação continuada, Conhecimento em Informação, Conhecimento em Empreendedorismo, Conhecimento em Funções Administrativas e Conhecimento em Finanças. Os conhecimentos mais citados, como já era de se esperar, neste caso estão ligados a conhecimentos adquiridos dentro da academia, teorias que muitas das vezes não são aliadas a atitude de por em prática. Podemos perceber que na visão da academia o embasamento teórico é importante para o administrador, importante entender os modelos teóricos como



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



também a visão da estratégia. Confirma-se assim a importância de saber adequar a estratégia para cada tipo de organização. Segundo Porter (1980 *apud* Tschá e Filho, 2005, p.4). “Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa organização, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento”.

Já na visão do mercado, os conhecimentos mais mencionados são aqueles que geralmente são adquiridos com a prática e a experiência do dia a dia organizacional. São eles o Conhecimento em Língua Estrangeira, Conhecimentos Estratégicos, Conhecimento Interpessoais, Conhecimento em Domínio na Área de Atuação. Na visão do mercado, observa-se a importância de outra língua, especificamente o inglês, fato que tornou cada vez mais importante em um ambiente globalizado onde as empresas estão constantemente se internacionalizando.

Uma observação importante nas duas percepções é a importância da formação continuada, buscando especializar-se na área de atuação. Picarelli (2002, p. 226), destaca esta competência como forma de crescimento para carreira do profissional:

As ações de capacitação constituem, em geral, em meios de obtenção de proficiência nas competências e na conseqüente progressão na carreira. O aumento do nível de proficiência das competências, quando proveniente de capacitação poderá se dar por meio de ações de capacitações variadas, como: experiência práticas; auto-estudo; treinamentos conceituais; treinamentos práticos; *e-learning*; cursos de mercado; estágio programado; disseminação de conhecimento.

Após suprir esta competência à empresa a utiliza de forma estratégica direcionando-as para o alcance das necessidades e objetivos da organização. Sendo assim, quando o conhecimento adquirido continuamente por cada colaborador é utilizado adequadamente dentro da organização o resultado alcançado será o almejado.

## **COMPETÊNCIA – HABILIDADE**

Os resultados obtidos demonstram as **habilidades** que foram mencionadas, respectivamente, de acordo com a percepção acadêmica e a percepção do mercado.

De acordo com a academia, as habilidades que foram obtiveram maior representatividade foram a Habilidade de Trabalhar em Equipe, Habilidade em Planejamento, Habilidade de Execução, Habilidades Humanas, Habilidade de Integração, Habilidade de Analisar as Variáveis do Ambiente e do Mercado, Habilidades Conceituais, Habilidade de Saber Motivar, Habilidade de Reconhecer Méritos, Habilidade de Reconhecer Problemas, Habilidade de Saber Gerenciar e Habilidade de Implementar Resolução para o Problema.

Diante da percepção do mercado, as mais citadas foram a Habilidade de ter Atenção, Habilidade de Saber Ensinar, ter Auto Conhecimento e Habilidade de Solucionar Crises.

Por este conhecimento estar relacionado ao saber FAZER, ambos os lados da pesquisa se posicionaram de acordo com experiências vividas na prática, pois estas demonstraram



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



como cada ator tem habilidade para vivenciar cada situação. Cada uma dessas habilidades reforçam ainda mais o novo momento que se encontra o mercado atual, o qual se volta mais fortemente ao conceito de gestão de pessoas. É preciso que o local de trabalho esteja voltado para a boa convivência das pessoas. As habilidades mencionadas estão voltadas para o trabalho em equipe satisfatório para todos que a compõe, como diz Morin (2001, p.8):

A organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seu julgamento e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar.

### **COMPETÊNCIA – ATITUDE**

Os resultados expostos relacionam as **atitudes** mais citadas na percepção acadêmica e na percepção do mercado, respectivamente. Dentre as mais mencionadas na percepção acadêmica estão a Habilidade para ter um bom Relacionamento Interpessoal, ser Proativo, ter Iniciativa, ter Humildade, Desenvolver Relacionamentos, Demonstrar Interesse, Senso de Cooperação, Inovação e Criatividade.

No que diz respeito à atitude, a formação acadêmica ainda não consegue abranger tal desenvolvimento, são poucas as atividades pedagógicas realizadas buscando mensurá-lo, como também a identificação destas nos alunos. Assim, deve-se repensar o desenvolvimento das disciplinas dando foco tanto no conhecimento teórico, mas também com ênfase nas atitudes.

Na percepção do mercado as atitudes mais citadas foram, ser Flexível, ser Adaptável, ser Motivador, saber Inovar. Percebemos em ambas as repostas que essa competência é a que mais depende da iniciativa do Administrador, pois ele precisa realmente FAZER para conhecer e adquirir a experiência necessária. E para desenvolver estas atitudes do administrador é necessário que se crie uma nova forma de gestão que estimule esse desenvolvimento, é isso que vem trazer a Gestão de Pessoas. Segundo Gil (2010, p. 32), “As pessoas nas organizações devem ser capazes de aprender com rapidez e continuidade, de inovar incessantemente e de assumir novos imperativos estratégicos com maior velocidade e naturalidade”.

### **PARTE II – COMPARAÇÃO DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS APRESENTADAS NA RESOLUÇÃO**

Visualizando de modo geral pode-se identificar que diante da percepção dos gestores, as competências apresentadas na resolução e consideradas mais importantes (média e grande importância), são:

- ❖ Reconhecer e definir problemas (94%)
- ❖ Pensar estrategicamente (100%)
- ❖ Identificar problemas e oportunidades (94%)



- ❖ Habilidade e conhecimento em comunicação (94%)
- ❖ Habilidade de comunicação (93%)
- ❖ Habilidade de comunicação interpessoal (100%)
- ❖ Habilidade em usar a comunicação estruturada (100%)
- ❖ Comportamento ético (100%)

Diante disso, o perfil do administrador, segundo a percepção do mercado, seria de um comunicador visionário. Maximiano (2002) afirma que, o administrador de hoje deve assumir diversos papéis, dentre os quais o de facilitador dos processos organizacionais. Ele acredita que a prática cotidiana exige dos administradores uma maior flexibilidade e agilidade nas decisões que os distancia da formação acadêmica e dos regulamentos.

O autor ainda afirma que os administradores precisam lidar com um diverso número de funções no seu dia a dia de trabalho, levando-os a assumir diferentes papéis que integrados alcançam o melhor resultado funcional. Esses papéis estão divididos em três categorias são elas: interpessoal, quando o administrador precisa representar bem a empresa, ser líder e um bom elemento de ligação; informacional, quando o administrador precisa ser um coletor, disseminador e porta-voz para sua equipe; e por fim a função decisória, onde o administrador precisa ser empreendedor, solucionar problemas, alocar recursos e ser um bom negociador. Confirmando ainda mais as repostas encontradas na percepção do mercado.

Na percepção da academia, as competências apresentadas na resolução e consideradas mais importantes (média e grande importância), foram:

- ❖ Habilidade em pensar estrategicamente (90%)
- ❖ Habilidade e conhecimento do ambiente organizacional (100%)
- ❖ Habilidade em identificar problemas e oportunidades (100%)
- ❖ Habilidade e conhecimento em comunicação (100%)
- ❖ Atitude de tomar iniciativa (95%)
- ❖ Motivação (95%)
- ❖ Habilidade em adquirir novos conhecimentos (100%)
- ❖ Adaptabilidade (100%)
- ❖ Comportamento ético (100%)
- ❖ Visão de projetos (90%)

Assim, na visão acadêmica, o perfil do administrador deve ser além do conhecimento adquirido no curso de graduação. Segundo Quinn (2003), a gestão por competências constitui um modelo gerencial que se propõe a integrar e orientar esforços, sobretudo os que estão relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais aos objetivos organizacionais. Desenvolvendo as funções, que são julgadas necessárias para o bom desempenho do seu papel, na posição que ocupa dentro da organização, o administrador consegue tomar as decisões necessárias e tem um perfil visionário diante dos acontecimentos da organização.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho realizado, a partir de sua fundamentação teórica, ampliou o entendimento e os conhecimentos a cerca do conceito de competência quem vem sendo cada dia mais abordado e utilizado pelos administradores como uma ferramenta de diferencial competitivo e fonte de riqueza. O advento da comunicação tem papel fundamental nessa nova vertente, as distâncias diminuíram; as tecnologias aumentaram, possibilitando um maior acesso ao conhecimento. A habilidade e a atitude usadas adequadamente em cada situação é o que torna um administrador diferente diante do mercado. Assim motivar o desenvolvimento dessas competências para que estejam em constante sintonia com o mercado será um ponto positivo agregado.

A pesquisa nos revela, que de acordo com o ponto de vista dos entrevistados, nas duas percepções, academia e mercado, o que eles definem como competências para um administrador se apresentam semelhantes em diversos aspectos. Foi perceptível a semelhanças entre algumas respostas com isso podemos concluir que existe uma ligação entre o ambiente acadêmico e o cenário do mercado atual.

Na primeira parte da pesquisa um fator importante e enriquecedor é a perceptível utilização da linguagem formal desenvolvida dentro da academia, que enfatiza termos como as funções da administração e as áreas da administração, no decorrer das repostas desses atores. Na outra vertente são utilizados conceitos mais práticos encontrados no dia a dia profissional. Dando ênfase a importância utilização conjunta da prática e aliada a teoria, como forma de tornar as competências ainda mais resistentes às transformações decorrentes da globalização.

Os resultados da segunda parte da pesquisa que classificaram de acordo com o grau de importância, as competências e habilidades do profissional que estão na resolução que rege o curso de administração, obtiveram um resultado satisfatório. Grande maioria das competências citadas na resolução foram consideradas de grande importância para os atores participantes da pesquisa. Concluindo que se durante o curso de graduação, esse profissional consegue desenvolver tais características estará apto para ingressar no mercado de trabalho sem muitas dificuldades.

Conforme os resultados da nossa pesquisa é necessário que haja uma reformulação nas práticas pedagógicas dessas instituições, inserindo ao longo do curso de graduação vivências concretas que se assemelhem ao que cada profissional irá se deparar, nos ambientes de sua atuação, após o término de seu curso. Diante desta afirmativa sugerimos as mudanças algumas mudanças, abaixo relacionadas:

- ❖ Criação de ambientes que simulem situações organizacionais;
- ❖ Incentivo a pesquisa de campo em empresas;
- ❖ Trabalhos dinâmicos em grupos;
- ❖ Atividades que estimulem a expressão e comunicação pessoal;
- ❖ Atividades que incentive e ensine o comportamento ético necessário a cada profissional;



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



❖ Utilizar a forma lúdica através de jogos para despertar o pensamento estratégico de cada profissional.

Assim, aliada a teoria ensinada em sala de aula, a prática, estaria dando a cada profissional uma maior experiência, tornando-os capazes de enfrentar, sem grandes dificuldades o ambiente, o qual será inserido.

Por fim, sugere-se que os administradores, ou aqueles que desempenham a função destes dentro do mercado, sempre busquem investir no aprimoramento de suas competências de maneira a aumentar o seu desempenho dentro da organização. São estas competências que caracterizaram cada um desses atores como um profissional diferenciado levando-o a novos caminhos. É com esse diferencial, que cada profissional se tornará apto a competir, sem ter medo das dificuldades que poderão vir a aparecer, no crescente e avançado cenário que se encontra o mercado atual.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BITENCOURT, Cláudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman – Artmed Editora S.A., 2004.

BOUCHIKI, H., KIMBERLY, J. R. O Local de trabalho personalizado. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração – O Essencial em Teoria Geral da Administração**. 1º edição. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier – Campus, 2006.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO/CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Resolução nº 4, de 13 de Julho de 2005. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf)> Acesso em: 15 de Novembro de 2013.

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

FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. Campus. São Paulo. 2000.

FRIEDMAN, Brian., HATCH, James., WALKER, David M. **Capital humano: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes**. São Paulo : Futura, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1º edição. São Paulo: Atlas, 2010.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo Competências Consistentes – Como Vincular Sistemas de Recursos Humanos a Estratégias Organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MORIN, Estelle M. Os Sentidos do Trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.3, p.8-19, jul./set. 2001.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. - 3ª Edição – São Paulo: Atlas, 2002.

PICARELLI, Vicente. Gestão Por Competências. In: **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**, volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

QUINN, Robert E. et al. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**, São Paulo: Qualimark, 2000.



SOUZA, Rodolfo Alves. **Monografia Intitulada: Formação Profissional do Administrador: Avaliação dos alunos e ex-alunos da UFCG quanto às competências e habilidades adquiridas.** UFCG, 2011.

TSCHA, Elizabeth Regina; FILHO, Rodolfo Araújo de Moraes. Conceituação de Estratégia. **In: Estudo das estratégias de exportação no setor agroindustrial de aguardente: o caso Pitú Ltda**, São Paulo, 2005. Disponível em: < <http://www.sober.org.br/palestra/2/410.pdf>>. Acesso: 02 de Abril de 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 12ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.