



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

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

MARIANA DINIZ LUNA DO NASCIMENTO

Campina Grande – 2014

MARIANA DINIZ LUNA DO NASCIMENTO

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

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. Marielza Barbosa Alves, M.Sc.

Campina Grande - 2014

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Mariana Diniz Luna do Nascimento
Aluna

Marielza Barbosa Alves, Mestre
Professora Orientadora

Patrícia Trindade Caldas, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande - 2014

MARIANA DINIZ LUNA DO NASCIMENTO

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

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Ms. Marielza Alves Barbosa

Orientador

Ms. Hildegardes Santos de Oliveira

Examinador

Dra. Lucilene Klênia R. Bandeira

Examinador

Campina Grande - 2014

Á Deus

*Aos meus pais, Josélia e Marino,
à minha irmã Marina, família que tanto
amo e é a base da minha existência*

*(Nada lhe posso dar, a não ser a
oportunidade, o impulso, a chave. Eu o
ajudarei a tornar visível seu próprio
mundo; e isso é tudo- Hermann Hesse)*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS, por ter me dado à oportunidade de estar aqui hoje concluindo mais uma etapa da minha vida. Por sempre ter me amparado nos momentos de escolhas e dúvidas e nunca ter me deixado caminhar sozinha. Agradeço também a minha Mãezinha, que com seu amor e carinho me acolheu nos seus braços e sempre me carregou no colo.

Em segundo lugar ao meu amor maior, minha família. Agradeço aos meus pais Marino do Nascimento Junior e Josélia Diniz de Luna, por sempre terem se esforçado para me educar, e desde do começo fizeram de tudo para que eu seguisse em frente, sempre dando apoio e coragem para não desisti. Agradeço ainda, pelo amor dedicado em cada momento da minha vida. Agradeço a minha irmã Marina Diniz Luna do Nascimento, que me ajudou nas horas em que precisei, tirando minhas dúvidas e torcendo comigo para que desse tudo certo. Agradeço também a minha grande família Luna e Nascimento, por sempre estarem juntos e fazerem parte dessa história, a primeira a se formar dessa nova geração, com orgulho carregarei isso. Amo vocês!

Ao meu amigo, confidente e companheiro Anderson Alister, mesmo chegando no final, ofereceu o apoio e a coragem necessária para que pudesse seguir em frente e chegar até aqui. Te amo, meu amor.

Aos meus pais e irmãos de coração que mesmo indiretamente me ajudaram nessa caminhada. Agradeço por terem fortalecido a minha Fé e fazerem de mim uma pessoa melhor, confiante no amor do nosso Pai e com coragem para enfrentar qualquer jornada. Agradeço a minha querida irmã Rayanne Chagas, ela que DEUS colocou no meu caminho por várias vezes e deu a sua importante contribuição para o desempenho desse trabalho.

Agradeço aos amigos que me acompanharam durante todo esse trajeto acadêmico, desde aqueles que deixei na UEPB, que faziam das minhas noites muita mais alegres, até aqueles que me acompanharam nessa nova etapa aqui na UFCG. Em especial minha amiga Luciene Gomes que rompeu as barreiras da universidade e se tornou uma grande amiga para vida.

Aos professores do curso de Administração, que dedicam com carinho as suas vidas a formar novos profissionais para o futuro, na certeza que sempre levarei lembranças de cada um na minha caminhada da vida, para todos o meu muito obrigado.

A minha orientadora, Marielza Barbosa, que além de professora se tornou uma amiga, que com sua paciência e dedicação me orientou durante a realização desse trabalho me transmitindo seus conhecimentos em Administração, além de me ensinar o caminho para a construção do meu futuro profissional.

Por fim, agradeço a todos que fazem parte da minha vida, pois são vocês que me fazem ser o que sou hoje. E tenho a certeza que cada um de vocês são um presente de DEUS para minha vida, como forma de demonstrar todo seu amor por mim. Peço que Ele me torne um boa administradora e que com dignidade me ajuda alcançar vãos mais altos em busca da realização pessoal e profissional.

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.

ABSTRACT

The competence of the administrator is being increasingly discussed and used as a qualifying character in the organizational environment due to its high degree of representativeness in the contribution of a competitive firm. The aim of this study is to perform a comparative analysis between the academic perspective and the perspective of the current market on a theme that features a growing trend in this scenario. The methodology used was a field survey with descriptive nature. Data collection was conducted through a questionnaire of qualitative and quantitative nature, which enabled a more detailed interpretation of this theme. After collecting data, the results were organized and explained through tables and charts. It was concluded that the basic most cited skills and competences were: recognize and define problems, communication skills, ability to think strategically and ability to acquire new knowledge. All of them are in accordance with the resolution of MEC, which is necessary for performance of a manager in job market's present scenario, provided, improved and adapted to the development of each environment.

Keywords: Competence; Administrator; Labor Market.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As competências duráveis do Administrador	23
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceito de Competência	24
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Habilidade de Reconhecer e Definir Problemas - Perspectiva Acadêmica	43
Gráfico 2 – Habilidade de Reconhecer e Definir Problemas - Perspectiva do Mercado	43
Gráfico 3 – Habilidade Propor Soluções Corretivas – Perspectiva Acadêmica	44
Gráfico 4 - Habilidade Propor Soluções Corretivas – Perspectiva do Mercado	44
Gráfico 5 – Habilidade em Pensar Estrategicamente – Perspectiva Acadêmica	45
Gráfico 6 – Habilidade em Pensar Estrategicamente – Perspectiva do Mercado.....	45
Gráfico 7 – Habilidade e Conhecimento do Processo Produtivo – Perspectiva Acadêmica	46
Gráfico 8 – Habilidade e Conhecimento do Processo Produtivo – Perspectiva do Mercado.....	47
Gráfico 9 – Habilidade e Conhecimento do Ambiente Organizacional – Perspectiva Acadêmica	48
Gráfico 10 – Habilidade e Conhecimento do Ambiente Organizacional – Perspectiva do Mercado.....	48
Gráfico 11 – Habilidade e Conhecimento para Gerir o Conhecimento – Perspectiva Acadêmica	49
Gráfico 12 - Habilidade e Conhecimento para Gerir o Conhecimento – Perspectiva do Mercado.....	49
Gráfico 13 – Habilidade e Conhecimento de Identificar Problemas e Oportunidades – Perspectiva Acadêmica	50
Gráfico 14 – Habilidade e Conhecimento de Identificar Problemas e Oportunidades – Perspectiva Acadêmica	51
Gráfico 15 – Habilidade e Conhecimento de Comunicação – Perspectiva Acadêmica.	52
Gráfico 16 – Habilidade e Conhecimento de Comunicação – Perspectiva do Mercado	52

Gráfico 17 – Habilidade de Comunicação – Perspectiva Acadêmica.....	53
Gráfico 18 – Habilidade de Comunicação – Perspectiva do Mercado	53
Gráfico 19 – Habilidade de Comunicação Interpessoal – Perspectiva Acadêmica	54
Gráfico 20 – Habilidade de Comunicação Interpessoal – Perspectiva do Mercado.....	54
Gráfico 21 – Habilidade de Usar Comunicação Estruturada – Perspectiva Acadêmica	55
Gráfico 22 – Habilidade de Usar Comunicação Estruturada – Perspectiva do Mercado	55
Gráfico 23 – Habilidade de Refletir e Atuar – Perspectiva Acadêmica.....	56
Gráfico 24 – Habilidade de Refletir e Atuar – Perspectiva do Mercado	56
Gráfico 25 – Habilidade de Desenvolver Raciocínio Lógico – Perspectiva Acadêmica	57
Gráfico 26 – Habilidade de Desenvolver Raciocínio Lógico – Perspectiva do Mercado	58
Gráfico 27 – Habilidade de Desenvolver Raciocínio Analítico e Crítico – Perspectiva Acadêmica	59
Gráfico 28 - Habilidade de Desenvolver Raciocínio Analítico e Crítico – Perspectiva do Mercado.....	59
Gráfico 29 – Atitude para tomar Iniciativa – Perspectiva Acadêmica.....	60
Gráfico 30 – Atitude para tomar Iniciativa – Perspectiva do Mercado.....	60
Gráfico 31 – Habilidade de Desenvolvimento e de Implantar Novidades – Perspectiva Acadêmica	61
Gráfico 32 – Habilidade de Desenvolvimento e de Implantar Novidades – Perspectiva do Mercado.....	62
Gráfico 33 – Motivação – Perspectiva Acadêmica.....	62
Gráfico 34 – Motivação – Perspectiva Acadêmica.....	63
Gráfico 35 – Habilidade de Satisfazer Necessidades – Perspectiva Acadêmica	64
Gráfico 36 - Habilidade de Satisfazer Necessidades – Perspectiva do Mercado	64

Gráfico 37 – Adquirir Conhecimentos – Perspectiva Acadêmica	65
Gráfico 38 – Adquirir Conhecimentos – Perspectiva do Mercado	65
Gráfico 39 – Adaptabilidade – Perspectiva Acadêmica	66
Gráfico 40 – Adaptabilidade – Perspectiva do Mercado.....	66
Gráfico 41 – Execução das Atividades – Perspectiva Acadêmica.....	67
Gráfico 42 – Execução das Atividades – Perspectiva do Mercado	67
Gráfico 43 – Comportamento Ético – Perspectiva Acadêmica	68
Gráfico 44 - Comportamento Ético – Perspectiva do Mercado.....	69
Gráfico 45 – Competência para Ensinar – Perspectiva Acadêmica.....	69
Gráfico 46 – Competência para Ensinar – Perspectiva do Mercado	70
Gráfico 47 – Visão Para Projetos – Perspectiva Acadêmica	70
Gráfico 48 – Visão Para Projetos – Perspectiva do Mercado.....	71
Gráfico 49 – Habilidade e Conhecimento em Consultoria – Perspectiva Acadêmica ...	72
Gráfico 50 – Habilidade e Conhecimento em Consultoria – Perspectiva do Mercado..	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Universo Acadêmico	30
Tabela 2 – Conhecimentos Importantes na Percepção Acadêmica	33
Tabela 3 – Conhecimentos Importantes na Percepção do Mercado	35
Tabela 4 – Habilidades Importantes na Percepção Acadêmica	37
Tabela 5 – Habilidades Importantes na Percepção do Mercado	38
Tabela 6 – Atitudes Importantes na Percepção Acadêmica	40
Tabela 7 – Atitudes Importantes na Percepção do Mercado	41

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
1.1 Objetivos	19
1.2 Estrutura do Relatório	20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 Cenário Atual do Mercado	21
2.2 Conceito de Competência	23
2.3 O Papel do Administrador.....	25
2.4 Competências do Administrador Conforme a Resolução nº4	27
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	30
3.1 Universo e Amostra	30
3.2 Coleta de Dados.....	31
3.3 Tabulação, Organização e Tratamento dos dados	32
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
PARTE I – COMPARAÇÃO DA PERCEPÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE UM ADMINISTRADOR.....	33
1.1- COMPETÊNCIA - CONHECIMENTO	33
1.1.1 – PERCEPÇÃO DA ACADÊMIA	33
1.1.2 – PERCEPÇÃO DO MERCADO	35
1.2- COMPETÊNCIA - HABILIDADE	37
1.2.1 – PERCEPÇÃO DA ACADÊMIA	37
1.2.2 – PERCEPÇÃO DO MERCADO	38
1.3- COMPETÊNCIA – ATITUDE.....	40
1.3.1 – PERCEPÇÃO DA ACADÊMIA	40
1.3.2 – PERCEPÇÃO DO MERCADO	41

PARTE II – COMPARAÇÃO DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS APRESENTADAS NA RESOLUÇÃO	43
2.1 HABILIDADE DE RECONHECER E DEFINIR PROBLEMAS	43
2.2 HABILIDADE DE PROPOR SOLUÇÕES CORRETIVAS	44
2.3 HABILIDADE EM PENSAR ESTRATEGICAMENTE	45
2.4 HABILIDADE E CONHECIMENTO DO PROCESSO PRODUTIVO	46
2.5 HABILIDADE E CONHECIMENTO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	48
2.6 HABILIDADE E CONHECIMENTO PARA GERIR O CONHECIMENTO	49
2.7 HABILIDADE E CONHECIMENTO DE IDENTIFICAR PROBLEMAS E OPORTUNIDADES	50
2.8 HABILIDADE E CONHECIMENTO DE COMUNICAÇÃO	52
2.9 HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO	53
2.10 HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL	54
2.11 HABILIDADE DE USAR COMUNICAÇÃO ESTRUTURADA	55
2.12 HABILIDADE DE USAR REFLETIR E ATUAR.....	56
2.13 HABILIDADE DE DESENVOLVER RACIOCÍNIO LÓGICO	57
2.14 HABILIDADE DE DESENVOLVER RACIOCÍNIO ANALÍTICO E CRÍTICO	59
2.15 ATITUDE PARA TOMAR INICIATIVA	60
2.16 HABILIDADE DE DESENVOLVIMENTO E DE IMPLANTAR NOVIDADES	61
2.17 MOTIVAÇÃO.....	62
2.18 HABILIDADE DE SATISFAZER NECESSIDADES	64
2.19 ADQUIRI CONHECIMENTOS.....	65
2.20 ADAPTABILIDADE	66
2.21 EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES	67
2.22 COMPORTAMENTO ÉTICO.....	68
2.23 COMPETÊNCIA PARA ENSINAR	69

2.24 VISÃO PARA PROJETOS.....	70
2.25 HABILIDADE E CONHECIMENTO EM CONSULTORIA.....	72
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXOS.....	79

1. INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas, como forma de manter o mercado cada vez mais competitivo, 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. Porém, para se alcançar o ápice é preciso que os conhecimentos e habilidades do administrador estejam na mesma direção dos objetivos exigidos pelo mercado.

As organizações 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 de cada um de seus colaboradores. Cada funcionário da empresa detém uma competência específica, cabe aos seus superiores dirigir cada um deles para que: entendam, organizem e saibam direcioná-los a ambientes de forma que possam gerar cada vez mais benefícios a empresa. No entanto, é preciso que a organização estimule o crescimento de cada profissional, e assim, os benefícios ganhados pela empresa permaneçam de forma satisfatória.

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. É importante que as estratégias pessoais de cada colaborador estejam em alta e em sintonia com o ambiente, o qual ele estará inserido, para que assim o retorno observado seja consideravelmente satisfatório. 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 utilizá-la em cada tomada de decisão.

No presente trabalho 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** a elaboração desse trabalho 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?**

1.1 Objetivos

❖ Geral

Como forma de responder este questionamento, o **objetivo geral** desse trabalho foi identificado como:

Verificar as competências necessárias ao administrador no contexto atual através de um estudo comparativo baseado na percepção da academia e do mercado de trabalho.

❖ Específicos

- a) Identificar os conhecimentos necessários ao administrador.
- b) Identificar as habilidades que o administrador deve desenvolver para melhorar o seu desempenho no trabalho.
- c) Identificar as atitudes que o administrador deve adotar para atuar nesse novo cenário.

d) Identificar na percepção dos atores, as competências mais importantes dentre as definidas pelo MEC.

1.2 Estrutura do Relatório

O trabalho foi organizado em cinco capítulos para uma melhor compreensão da nossa pesquisa. O primeiro capítulo refere-se à Introdução, onde é realizada uma breve abertura sobre o tema competências e, em seguida, são expostas as justificativas do trabalho, o problema da pesquisa e os objetivos gerais e específicos.

O segundo capítulo corresponde à Fundamentação Teórica e discorre sobre as temáticas: o cenário do mercado atual, o conceito de competência, sua evolução conceitual e prática, o papel do administrador e o conceito de competência segundo a resolução que rege o curso de administração.

O capítulo três expõe a Metodologia utilizada no trabalho a qual foi dividida em: tipologia da pesquisa, universo e amostra, procedimentos de coleta de informações, tabulação, organização e tratamentos dos dados.

Na Apresentação e Análise dos Resultados, explanada no capítulo quatro, está exposto as respostas do questionário aplicado. No capítulo cinco encontram-se as Considerações Finais do estudo, que validam a problemática da pesquisa.

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 conferência, 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.

Com esse processo de transição pelo qual o mundo contemporâneo está passando, a administração está sendo cada vez mais desafiada, ganhando assim, mais força a partir do momento que se percebe a necessidade de criar um novo sistema produtivo. Gil (2010, p.31), descreve como seria esse novo sistema: “Transição essa que corresponde ao declínio da economia de base industrial e ao surgimento de uma nova ordem econômica caracterizada por um novo recurso básico: o conhecimento.”.

Todavia, todo e qualquer grande processo de transição apresenta características dramáticas. Segundo Gil (2010), nessa nova fase a conseqüência mais evidente é o desemprego, pois os gestores terão um tempo muito menor para provar suas reais competências, e esse será o fator diferencial na hora da seleção de cada agente.

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.[...]

Visualizando a posição do colaborador diante desses acontecimentos, pode-se constatar que ele necessita e busca um local de trabalho personalizado que satisfaça, não apenas as suas necessidades financeiras, mas também a sua realização pessoal. O colaborador precisa de um lugar em que possa atuar e mostrar sua expressividade, e assim possa colocar em prática o seu conhecimento e conseqüentemente ser fonte de riqueza para a organização. Percebe-se que:

Equilibrar as necessidades da empresa quanto a previsibilidade e efetividade com as diversas necessidades individuais requer um novo contrato de trabalho, no qual a gerência e os funcionários confrontam seus planos estratégico e de vida e buscam os pontos comuns. (BOUCHIKI E KIMBERLY, 2003, p.205).

Ainda 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. Sendo assim, para uma empresa se inserir nesse mundo global é preciso que:

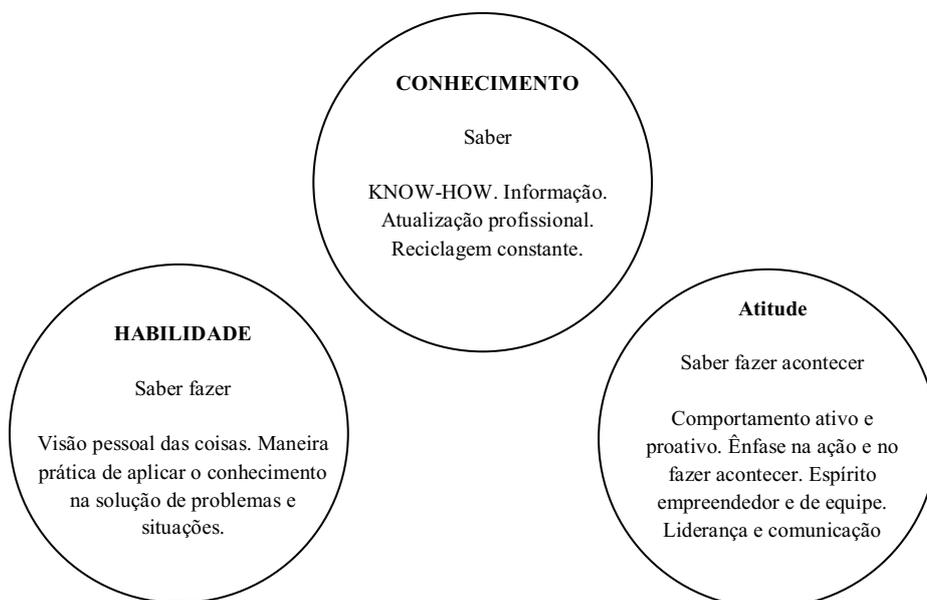
[...] A marca registrada de uma empresa global é capacidade de formular e implementar estratégias globais que alavanquem o conhecimento mundial, respondam plenamente às necessidades locais e façam uso do talento e energia de cada membro da organização. Essa é, pois, uma tarefa heróica, que exige visão global e sensibilidade para as necessidades locais [...] (KEEGAN e GREEN, 1999 *apud* GIL, 2010, p.34).

2.2 Conceito de Competência

Com o advento dos conceitos de revolução da informação e da comunicação, globalização e ampliação do nível de exigência do mercado, sendo cada vez mais citados no dia a dia das organizações, foi preciso mudar o foco de todo o processo produtivo. A competência de cada colaborador passa a ganhar mais importância e acaba se tornando a principal fonte geradora de riqueza nesse novo cenário mundial.

São vários os conceitos destinados apenas 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. Como mostra a figura 1.

Figura 1: As competências duráveis do Administrador.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2006, p. 5)

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

Toda e qualquer organização seja ela, lucrativa ou não, busca alcançar o crescimento e alcançar o sucesso. Mesmo com perspectivas diferentes, elas precisam de cuidados para conduzir de forma racional suas atividades.

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 administrador utiliza as suas quatro funções, planejar, organizar, dirigir e controlar, para direcionar uso de recursos organizacionais, evitando desperdícios, maximizando a produtividade e satisfazendo as necessidades da sociedade. Estas funções, segundo Brandão (2012), mudaram de foco devido ao grande dinamismo e as constantes mudanças que ocorrem nesse novo cenário global. Tais funções acabam se tornando mais complexas, pois o grau de incerteza do ambiente também é maior, conseqüentemente o grau de dificuldade de cada tomada de decisão também aumenta. Ainda de acordo com Brandão (2012), essas funções podem ser classificadas dessa maneira:

- I. **Planejar** - visualizar um estado futuro e traçar um plano de ação.
- II. **Organizar** - é o processo de arrumar os fluxos de homens e materiais de trabalho, para obter o máximo resultado com um mínimo de cada recurso utilizado (meio de estruturar a execução do plano).
- III. **Dirigir** - realização dos planos através das pessoas.
- IV. **Controlar** - assegurar se tudo ocorre de acordo com o planejado, às ordens dadas e os princípios adotados.

Uma vez que o papel do administrador vai de acordo com essas quatro funções básicas e tomar cada uma dessas decisões tem se tornado cada vez mais desafiador, o administrador acaba tendo que colocar, ainda mais em prática o seu poder de adaptabilidade diante de cada situação isso exige que suas competências sejam sempre usadas. Para acompanhar a mudança do mundo dos negócios é necessário que ele esteja em constante renovação de seus conhecimentos e aprimore, ainda mais, a suas habilidades para saber a atitude certa a ser tomada diante de cada situação.

O papel do administrador dentro de uma organização vai de acordo com suas habilidades e como elas serão utilizadas em prol da mesma. Chiavenato (2006, p.13), 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 [...]

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, a 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.

As diversas transformações ocorridas no mundo inteiro, como rápido e crescente avanço da globalização, as mudanças tecnológicas constantes, o aumento da exigência por um mercado eficiente e eficaz, a acirrada competitividade no mundo dos negócios, exige que o administrador esteja familiarizado com seu ambiente de trabalho e esteja preparado para o que poderá vir a surgir no decorrer do exercício de sua função.

Isso faz com que as organizações necessitem cada vez mais de novas e diferentes modificações para acompanhar o desenvolvimento do mercado. Logo, administrar está se tornando uma atividade cada vez mais complexa, pois aquelas antigas teorias de como fazer as coisas já não são mais suficientes. Chiavenato (2006, p.14) afirma “mais importante do que a terapêutica é o diagnóstico correto. Mais importante do que saber como fazer e saber exatamente o que fazer e por que razão”.

Por isso 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.

Assim com essas características básicas o profissional em administração estará apto para entrar no mercado de trabalho e por em prática seus conhecimentos e habilidades gerando assim atitudes concretas para um bom profissional. São essas atitudes que lhes darão a experiência necessária para lidar com as situações impostas pelo mercado.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho, quanto a sua abordagem será classificado como Quali-quantitativo, pois segundo Creswell (2007), “A ampliação do uso de métodos mistos de pesquisa nas ciências humanas e sociais decorre da necessidade de articular dados qualitativos e quantitativos em um estudo”. Nesse estudo, buscou-se coletar opiniões sobre as competências essenciais na percepção dos professores e gestores de empresa, buscando complementar os dados quantitativos encontrados.

Quanto à pesquisa terá com base metodológica a classificação definida por Vergara (2010), em dois aspectos, quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será classificada como descritiva. A pesquisa descritiva, segundo Vergara (2010), expõe as características de uma determinada população ou de determinado fenômeno e não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora venham a servir de base para tal explicação.

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como pesquisa de campo, para a obtenção dos dados coletados. Utilizando-se de uma revisão bibliográfica para construção do referencial teórico. Pesquisa de campo, segundo Vergara (2010) é a investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno ou o local que apresenta e elementos suficientes para explicá-lo.

3.1 Universo e Amostra

O universo da pesquisa, segundo Vergara (2010) é toda população que possuem características que serão objeto de estudo. Nesse estudo podemos dividir o universo 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
TOTAL	91

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.

O outro subgrupo desse universo é formado por 35 gestores de lojas e indústrias que já estão na cidade há mais de dois anos e encontraram aqui um bom mercado para se estabilizarem. Esses dados estão disponíveis no cadastro lojista – CDL, e no cadastro das indústrias oferecido no site da FIEP – PB.

A amostra é uma porção do universo que foi escolhida. Foram selecionados os questionários 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, que corresponde a 43,96% e 16 questionários respondidos pelos gestores que equivale a 45% do universo .

3.2 Coleta de Dados

A coleta dos dados foi realizada através de questionário eletrônico, elaborado por meio do programa disponível na internet o Google Docs. Por questões de acessibilidade o questionário foi aplicado via web. Foram enviados para o e-mail de cada respondente e a partir do momento que cada um respondia as repostas eram enviadas para um banco de dados criado pelo próprio programa utilizado. O email dos professores foi obtido com as coordenações dos cursos, e no caso dos gestores através de contato com as empresas.

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, segundo Vergara (2010) o respondente irá fazer sua escolha ou pondera - lá, diante das alternativas que lhe são apresentadas. Esta segunda parte do questionário foi adaptada da monografia Rodolfo Alves 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 N° 4, de 13 de julho de 2005, segundo a qual, é regido o curso de administração nas instituições brasileiras.

3.3 Tabulação, Organização e Tratamento dos dados

Para análise e interpretação dos dados coletados, por meio do questionário aplicado via e-mail, foram obtidas respostas que posteriormente foram transformadas em porcentagens. Estas respostas foram expressas em tabelas e gráficos do Microsoft Excel, contendo, de forma organizada, todos os dados necessários para uma melhor visibilidade.

Após a tabulação e organização dos dados, foram feitas comparações e análises críticas a partir do embasamento teórico já exposto, a fim de identificar equivalência e coerência com o estudo abordado, identificando seus pontos positivos e fortes, necessários para dar continuidade ao estudo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Aqui discorre-se sobre os dados que foram coletados mediante a aplicação de questionários, aos administradores que se encontram no ambiente acadêmico e aqueles que atuam no mercado, definidos pela metodologia citada anteriormente. O mesmo está dividido em duas partes, a primeira apresenta as competências que cada administrador deve possuir para fazer frente aos desafios do mercado de trabalho, cada entrevistado mencionou características, subdivididas em conhecimentos, habilidades e atitudes, que julgam necessárias para satisfazer esse requisito. 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 N°4 que rege o curso de graduação em Administração, cada entrevistado selecionou de acordo com o grau de importância que mais se aproxima da sua opinião.

PARTE I – COMPARAÇÃO DA PERCEPÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR

1.1- COMPETÊNCIA - CONHECIMENTO

1.1.1 – PERCEPÇÃO DA ACADEMIA

Tabela 2- Conhecimentos Importantes na Percepção Acadêmica

CONHECIMENTO	NÚMERO DE VEZES CITADOS	PARTICIPAÇÃO %
- Conhecimento do contexto social, econômico, político.	3	1,50%
- Teorias da Administração	15	7,50%
- Comportamento Humano	5	2,50%
- Pessoas	6	3,00%
- Mercado	10	5,00%

- Estratégia	12	6,00%
- Economia	5	2,50%
- Formação Continuada	18	9,00%
- Liderança	8	4,00%
- Comunicação	9	4,50%
- Resistência ao <i>Stress</i>	2	1,00%
- Informação	19	9,50%
- Análise dos processos	6	3,00%
- Tomar Decisões	5	2,50%
- Planejamento	3	1,50%
- Educação Ambiental	5	2,50%
- Gestão Ambiental	6	3,00%
- Empreendedorismo	11	5,50%
- Funções da Administração	16	8,00%
- Conhecimento em Produção	7	3,50%
- Conhecimento em Marketing	8	4,00%
- Conhecimento em Finanças	10	5,00%
- Conhecimento em Recursos Humanos	3	1,50%
- Conhecimentos em processos	3	1,50%
- Métodos de Controle	2	1,00%
- Fatos de Dados para tomada de decisão	3	1,50%
TOTAL DE SUGESTÕES DE CONHECIMENTOS	200	100%

Fonte: Elaboração Própria (2014).

1.1.2 – PERCEPÇÃO DO MERCADO

Tabela 3 - Conhecimentos Importantes na Percepção do Mercado

CONHECIMENTO	NÚMERO DE VEZES CITADOS	PARTICIPAÇÃO %
- Contabilidade	2	2,50%
- Legislação inerente ao Negócio	2	2,50%
- Língua Estrangeira (Espanhol e/ou Inglês);	10	12,50%
- Administração de Marketing	2	2,50%
- Administração de Finanças	2	2,50%
- Gestões de Pessoas	7	8,75%
- Noções de Direito	3	3,75%
- Negociação com o Cliente	6	7,50%
- Negociação com o Fornecedor	5	6,25%
- Conhecimentos Estratégicos	15	18,75%
- Conhecimentos Táticos	3	3,75%
- Conhecimentos Interpessoais	13	16,25%
- Domínio na Área de Atuação	10	12,50%
TOTAL DE SUGESTÕES DE CONHECIMENTOS	80	100%

Fonte: Elaboração Própria (2014)

A **Tabela 2** e a **Tabela 3** apresentam os **conhecimentos** citadas de acordo com a percepção da acadêmica e a percepção do mercado respectivamente. Dentre as mais citadas pela percepção acadêmica encontramos os 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 citadas, como já era de se esperar, neste caso estão ligadas 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 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, utilizando um pouco da teoria. 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.

1.2- COMPETÊNCIA - HABILIDADE

1.2.1 – PERCEPÇÃO DA ACADÊMIA

Tabela 4- Habilidades Importantes na Percepção Acadêmica

HABILIDADE	NÚMERO DE VEZES CITADOS	PARTICIPAÇÃO %
- Trabalho em equipe	15	7,50%
- Liderança	5	2,50%
- Visão Sistêmica	6	3,00%
- Planejamento	10	5,00%
- Execução	12	6,00%
- Integração	10	5,00%
- Habilidades humanas	10	5,00%
- Analisar as variáveis do ambiente e do mercado	12	6,00%
- Organizar	9	4,50%
- Dirigir	2	1,00%
- Controlar	6	3,00%
- Pensamento Estratégico	6	3,00%
- Habilidades conceituais	10	5,00%
- Saber Ouvir	9	4,50%
- Saber Motivar	10	5,00%
- Incentivar Pesquisas	6	3,00%
- Reconhecer os Méritos	10	5,00%
- Reconhecer problemas	12	6,00%
- Propor soluções	7	3,50%

- Saber Negociar	8	4,00%
- Saber Defender suas Idéias	5	2,50%
- Saber Gerenciar	10	5,00%
- Implementar resolução para o problema;	10	5,00%
TOTAL DE SUGESTÕES DE HABILIDADES	200	100%

Fonte: Elaboração Própria (2014).

1.2.2 – PERCEPÇÃO DO MERCADO

Tabela 5- Habilidades Importantes na Percepção do Mercado

HABILIDADE	NÚMERO DE VEZES CITADOS	PARTICIPAÇÃO %
- Pro atividade	6	7,50%
- Comunicação	2	2,50%
- Atenção	8	10,00%
- Liderança	2	2,50%
- Relacionamento Interpessoal	2	2,50%
- Raciocínio Lógico	5	6,25%
- Adaptação a novas Realidades	3	3,75%
- Planejamento	4	5,00%
- Saber Delegar	6	7,50%
- Saber Ensinar	12	15,00%
- Autoconfiança	3	3,75%
- Autoconhecimento	8	10,00%
- Saber solucionar crises	9	11,25%
- Inteligência Emocional	3	3,75%

- Organização	4	5,00%
- Adequar à teoria a realidade	3	3,75%
TOTAL DE SUGESTÕES DE HABILIDADES	80	100%

Fonte: Elaboração Própria (2014).

Os resultados obtidos na **Tabela 4** e na **Tabela 5** 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 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 sue julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar.

1.3- COMPETÊNCIA – ATITUDE

1.3.1 – PERCEPÇÃO DA ACADÊMIA

Tabela 6- Atitudes Importantes na Percepção Acadêmica

ATITUDE	NÚMERO DE VEZES CITADOS	PARTICIPAÇÃO %
- Bom relacionamento interpessoal	10	5,00%
- Ético	5	2,50%
- Proativo	10	5,00%
- Conciliador	3	1,50%
- Empreendedor	8	4,00%
- Equilibrado	6	3,00%
- Justo	5	2,50%
- Desenvolver atitude de confiança e comprometimento	8	4,00%
- Ter Iniciativa	10	5,00%
- Otimismo	3	1,50%
- Negociador	6	3,00%
- Líder	6	3,00%
- Paciência	4	2,00%
- Cuidado	5	2,50%
- Humildade	10	5,00%
- Resolver problemas	8	4,00%
- Desenvolver rede de relacionamento	12	6,00%
- Controle	5	2,50%
- Demonstrar Interesse	12	6,00%

- Ser Objetivo	8	4,00%
- Senso de Cooperação	15	7,50%
- Buscar sempre Melhoras	7	3,50%
- Inovação	10	5,00%
- Criatividade	12	6,00%
- Delegar autoridade	8	4,00%
- As atitudes devem ser coerentes com a situação.	4	2,00%
TOTAL DE SUGESTÕES DE ATITUDES	200	100%

Fonte: Elaboração Própria (2014).

1.3.2 – PERCEPÇÃO DO MERCADO

Tabela 7- Atitudes Importantes na Percepção do Mercado

ATITUDE	NÚMERO DE VEZES CITADOS	PARTICIPAÇÃO %
- Flexível	10	12,50%
- Adaptável	8	10,00%
- Motivador	8	10,00%
- Astúcia	2	2,50%
- Reconhecimento	2	2,50%
- Conhecer o Ambiente de Trabalho	3	3,75%
- Criatividade	3	3,75%
- Pro atividade	4	5,00%
- Inovação	9	11,25%
- Controle	7	8,75%
- Persuasão	6	7,50%

- Ação Preventiva	6	7,50%
- Ação Corretiva	5	6,25%
- Buscar Soluções Rápidas e Práticas	5	6,25%
- Comportamento Estratégico	2	2,50%
TOTAL DE SUGESTÕES DE ATITUDES	80	100%

Fonte: Elaboração Própria (2014).

Os resultados expostos na **Tabela 6** e a **Tabela 7** relacionam as **atitudes** mencionadas 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.

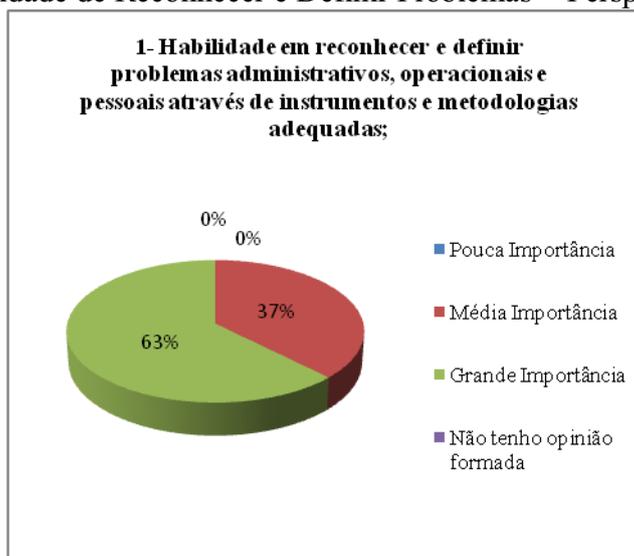
No que diz respeito à atitude, a formação acadêmica ainda não consegue abranger tal desenvolvimento, são poucas as atividades pedagógicas realizadas buscando mensurá-lo, como também a identificação destas nos alunos. Assim, deve-se repensar o desenvolvimento das disciplinas dando foco tanto no conhecimento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

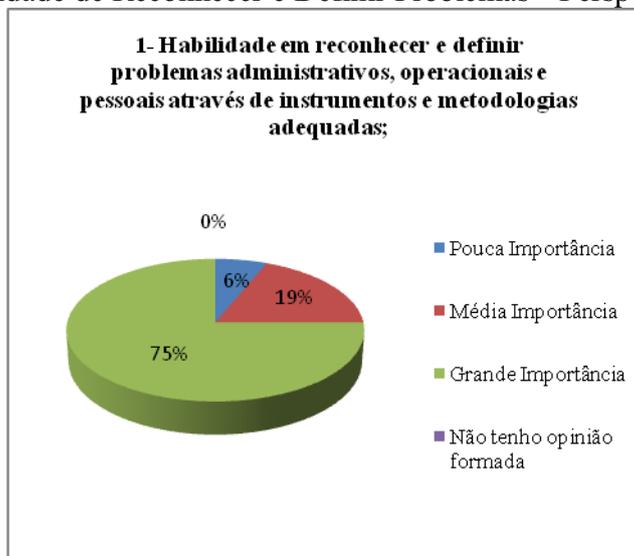
2.1 HABILIDADE DE RECONHECER E DEFINIR PROBLEMAS

Gráfico 1: Habilidade de Reconhecer e Definir Problemas – Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 2: Habilidade de Reconhecer e Definir Problemas - Perspectiva do Mercado



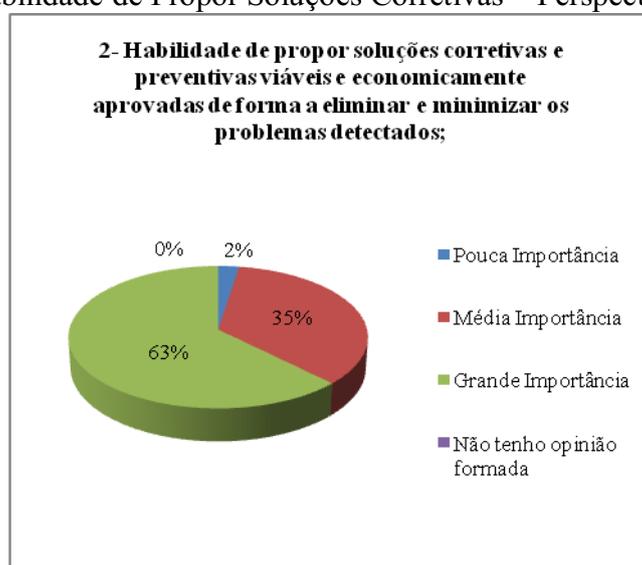
Fonte: Pesquisa 2014

No **Gráfico 1**, pesquisa revela que 63% dos entrevistados, de acordo com a perspectiva acadêmica, consideram de grande importância que o administrador tenha habilidade em reconhecer e definir problemas administrativos, operacionais e pessoais

através de instrumentos e metodologias adequadas. Fazendo uma comparativo com o **Gráfico 2**, que oferece os dados dos questionários aplicados aos gestores atuantes no mercado, ele revela que 75% classificam como sendo de grande importância essa habilidade. Esse resultado demonstra a ênfase do mercado nessa competência sendo neste caso mais relevante do que na percepção acadêmica, justificando a necessidade de conhecimentos práticos do mercado.

2.2 HABILIDADE DE PROPOR SOLUÇÕES CORRETIVAS

Gráfico 3: Habilidade de Propor Soluções Corretivas – Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 4: Habilidade Propor Soluções Corretivas - Perspectiva do Mercado

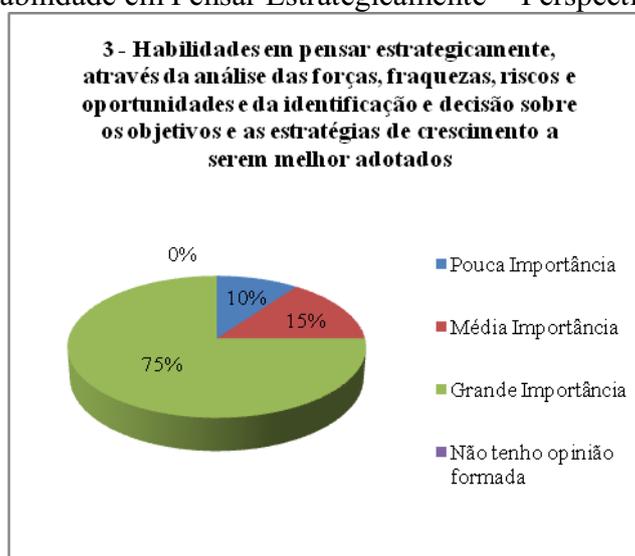


Fonte: Pesquisa 2014

Em se tratando da habilidade propor soluções corretivas e preventivas viáveis e economicamente aprovadas de forma a eliminar e minimizar os problemas detectados, o **Gráfico 3**, revela, diante da perspectiva acadêmica, que 63% entrevistados classificam como de grande importância esse tipo de competência. O **Gráfico 4**, que aborda a perspectiva do mercado, revela a igualdade opinião das duas situações, pois ele também mostra que 63% classifica como de grande importância essa característica. Nesse caso, cada percepção tiveram de forma semelhante, a cerca da questão abordada.

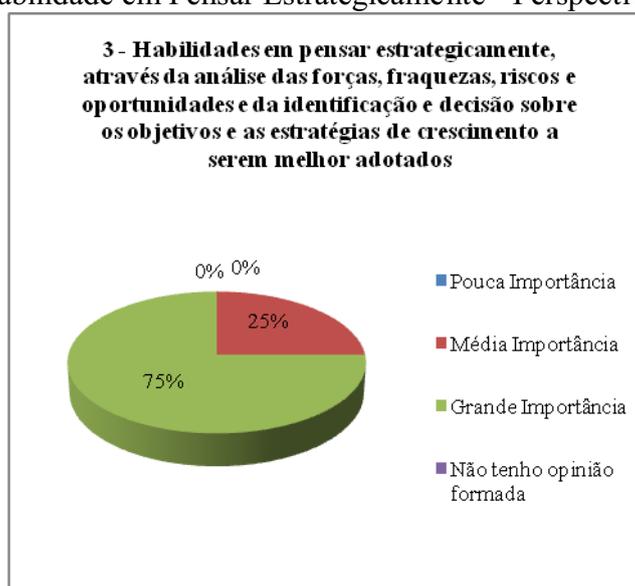
2.3 HABILIDADE EM PENSAR ESTRATEGICAMENTE

Gráfico 5: Habilidade em Pensar Estrategicamente – Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 6: Habilidade em Pensar Estrategicamente - Perspectiva do Mercado



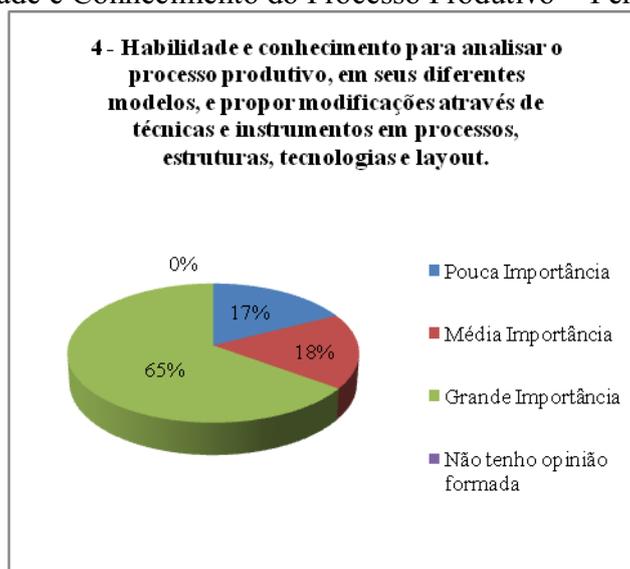
Fonte: Pesquisa 2014

A pesquisa mostra no **Gráfico 5** e no **Gráfico 6**, que 75% dos entrevistados consideram a habilidade em pensar estrategicamente, através da análise das forças, fraquezas, riscos e oportunidades e da identificação e decisão sobre os objetivos e as estratégias de crescimento a serem melhor adotados, muito importante para o bom desempenho da organização. Revelando assim uma opinião semelhante nas duas perspectivas.

As respostas obtidas nesses seis primeiros gráficos vêm para confirmar o que foi citado anteriormente no referencial teórico segundo Chiavenato (2006), que o real papel do administrador está em diagnosticar de situações, definir estratégias, avaliar e dimensionar os recursos, planejar de que forma será aplicado fazendo uso de tecnologias para aumentar a competitividade.

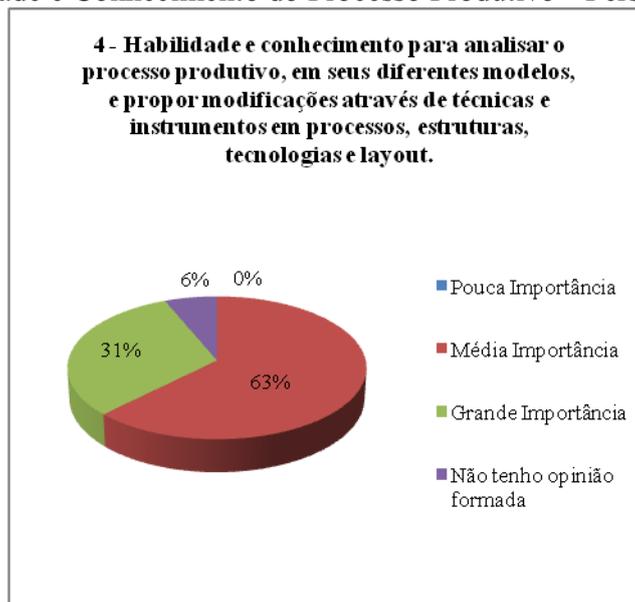
2.4 HABILIDADE E CONHECIMENTO DO PROCESSO PRODUTIVO

Gráfico 7: Habilidade e Conhecimento do Processo Produtivo – Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 8: Habilidade e Conhecimento do Processo Produtivo - Perspectiva do Mercado

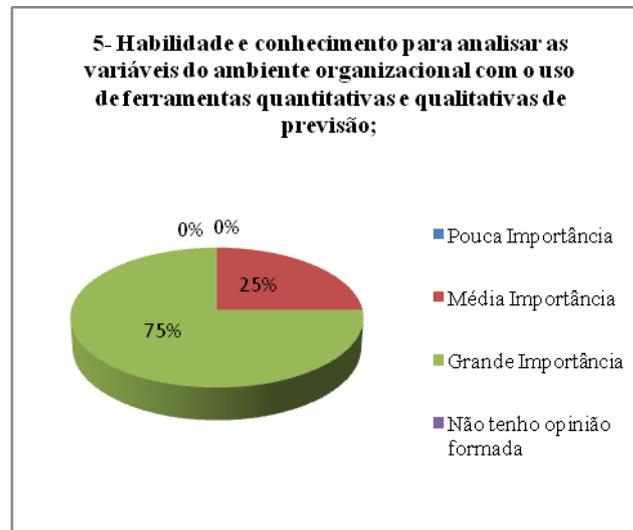


Fonte: Pesquisa 2014

Em relação à habilidade e conhecimento para analisar o processo produtivo, em seus diferentes modelos, e propor modificações através de técnicas e instrumentos em processos, estruturas, tecnologias e layout, houve uma divergência de opiniões de ante das perspectivas analisadas. O **Gráfico 7** revela que 65% do entrevistados na academia, consideram de grande importância essa habilidade. Porém no **Gráfico 8**, o mercado diz que essa característica é de média importância para o bom desempenho da organização. Segundo Quinn (2003), o papel do administrador é dar sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema, ou seja, comandar e dar suporte para toda equipe, sendo primordial enfrentar crises e resolver dificuldades de ordem tecnológica, logística e doméstica.

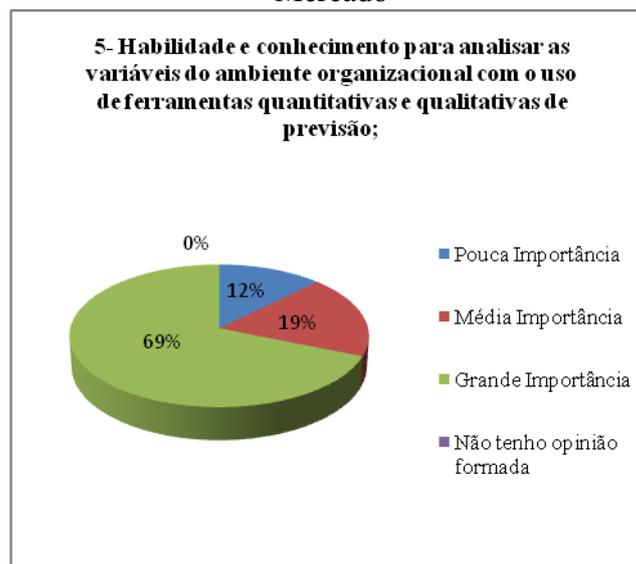
2.5 HABILIDADE E CONHECIMENTO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Gráfico 9: Habilidade e Conhecimento do Ambiente Organizacional – Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 10: Habilidade e Conhecimento do Ambiente Organizacional - Perspectiva do Mercado



Fonte: Pesquisa 2014

Conforme o **Gráfico 9**, a pesquisa indica que 75% dos entrevistados da academia, consideram de grande importância a habilidade e conhecimento para analisar as variáveis do ambiente organizacional com o uso de ferramentas quantitativas e qualitativas de previsão. No **Gráfico 10**, essa predominância também se repete no mercado, onde 69% dos entrevistados consideram essa habilidade de grande importância. Neste aspecto é ressaltada a importância da visão sistêmica citada por

Chiavenato (2006), na qual conhecer e conseguir quantificar as variáveis organizacionais é elemento fundamental para um bom desempenho.

2.6 HABILIDADE E CONHECIMENTO PARA GERIR O CONHECIMENTO

Gráfico 11: Habilidade e Conhecimento para Gerir o Conhecimento – Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 12: Habilidade e Conhecimento para Gerir o Conhecimento - Perspectiva do Mercado



Fonte: Pesquisa 2014

Em se tratando do **Gráfico 11**, a pesquisa revela que 70% dos entrevistados classificam como de grande importância a habilidade e conhecimento de gerir o conhecimento através de quatro processos fundamentais. Geração (Identificação do

conteúdo desejado e fazer com que as pessoas contribuam com idéias), Organização (apresentação ordenada para ser representada e recuperada com rapidez e facilidade), Desenvolvimento (Seleção e refinamento dos dados e informações para aumentar seu valor para o usuário) e Distribuição (tornando o material fácil de ser encontrado e encorajando o seu uso). O **Gráfico 12** que representa o mercado atual, mostra que grande maioria dos entrevistados, 56% consideram de grande importância essa habilidade, afirmando o papel do administrador como um agente de mudança do cotidiano, melhorando todo o processo e alcançando novos rumos. Conforme Maximiniano (2002) destaca, que o importante é a competência que o administrador desenvolve para se manter com sucesso no cargo em que ocupa.

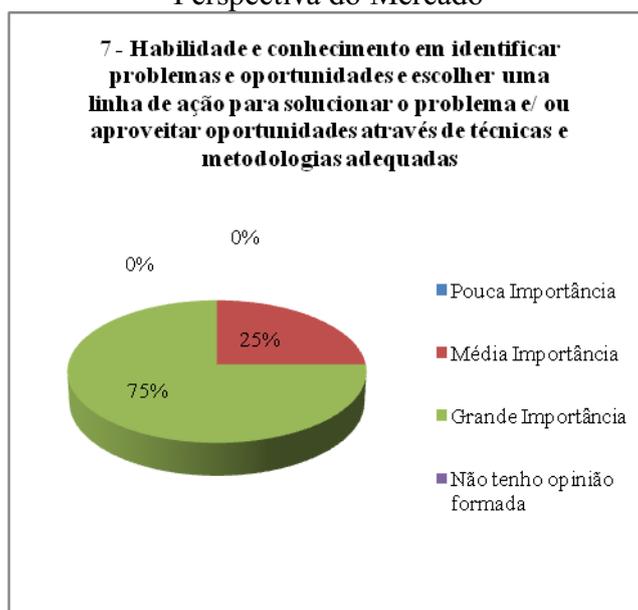
2.7 HABILIDADE E CONHECIMENTO DE IDENTIFICAR PROBLEMAS E OPORTUNIDADES

Gráfico 13: Habilidade e Conhecimento de Identificar Problemas e Oportunidades - Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 14: Habilidade e Conhecimento de Identificar Problemas e Oportunidades -
Perspectiva do Mercado



Fonte: Pesquisa 2014

A pesquisa mostra no **Gráfico 13** e no **Gráfico 14**, 88% e 75% dos entrevistados, respectivamente, consideram de grande importância à habilidade e o conhecimento de identificar problemas e oportunidades e saber escolher uma linha de ação para solucionar o problema e/ ou aproveitar oportunidades através de técnicas e metodologias adequadas. Essa habilidade está inserida no dia a dia de todos os administradores no cenário atual e se torna peça chave para o bom desempenho organizacional, por isso ambas perspectivas consideram de grande importância.

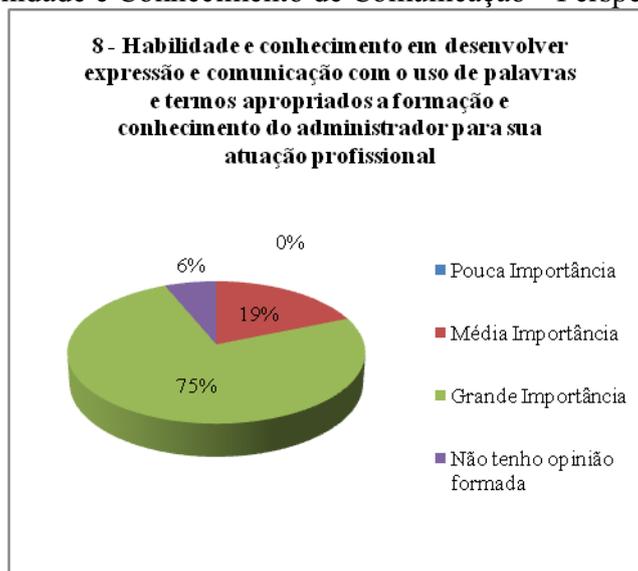
2.8 HABILIDADE E CONHECIMENTO DE COMUNICAÇÃO

Gráfico 15: Habilidade e Conhecimento de Comunicação – Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 16: Habilidade e Conhecimento de Comunicação - Perspectiva do Mercado



Fonte: Pesquisa 2014

É perceptível nos **Gráficos 15** e no **Gráfico 16**, a grande importância da habilidade e o conhecimento em desenvolver expressão e comunicação com o uso de palavras e termos apropriados a formação e conhecimento do administrador para sua atuação profissional, em ambos os casos os resultados foram de 75%, o que enfatiza o perfil do administrador, como sendo aquele, que sabe se comunicar e através do seu potencial de persuasão e consegue liderar seus colaboradores para objetivo almejado.

2.9 HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO

Gráfico 17: Habilidade de Comunicação – Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 18: Habilidade de Comunicação - Perspectiva do Mercado



Fonte: Pesquisa 2014

O **Gráfico 17** e o **Gráfico 18**, reforçam a importância de saber se comunicar, neste caso ter esta habilidade para administrar conflitos e obter resultados aceitáveis pelas partes que desejam chegar a um acordo é de extrema relevância dentro da organização, devido o ambiente ser formado por diferentes tipos de pessoas que uma hora ou outra vão entrar em conflito. No âmbito acadêmico 63% consideram essa

habilidade de grande importância, no contexto do mercado essa porcentagem aumenta para 81%. Do ponto de vista de Quinn (2003), o papel do administrador deve seguir uma natureza de facilitador, sendo capaz de envolver e influenciar toda a equipe para que todos seguem a um senso comum.

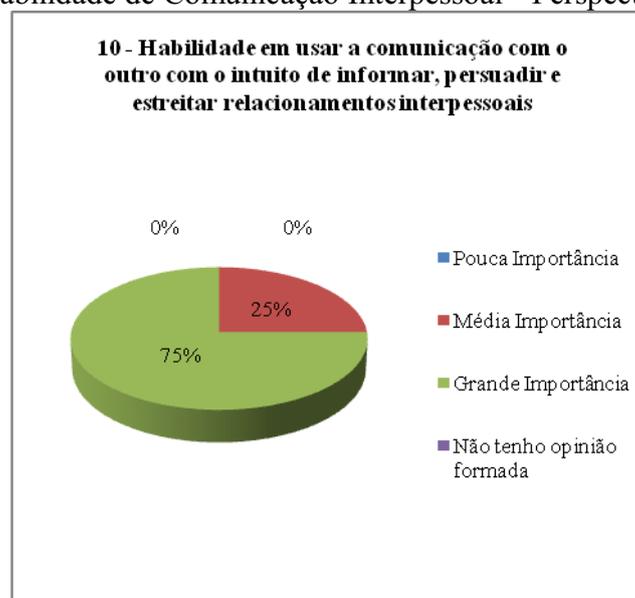
2.10 HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Gráfico 19: Habilidade de Comunicação Interpessoal – Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 20: Habilidade de Comunicação Interpessoal - Perspectiva do Mercado

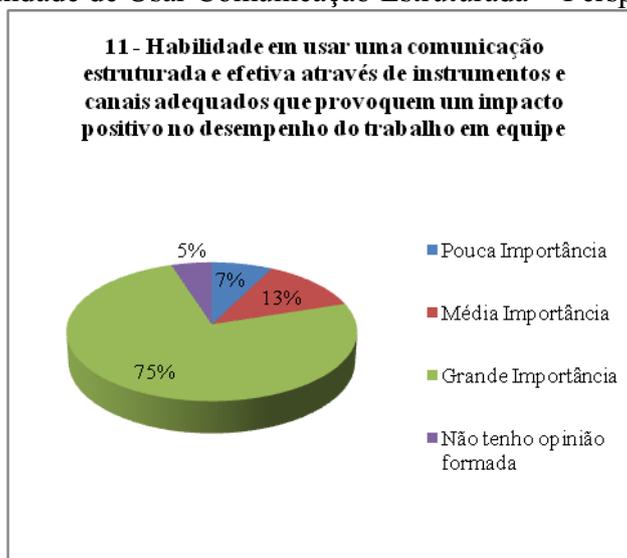


Fonte: Pesquisa 2014

A pesquisa revela no **Gráfico 19** e no **Gráfico 20**, que em ambos os grupos, 75% dos entrevistados consideram de grande importância à habilidade em usar a comunicação com o outro com o intuito de informar, persuadir e estreitar relacionamentos interpessoais, para assim tornar o ambiente de trabalho mais agradável e satisfatório para ambas as partes.

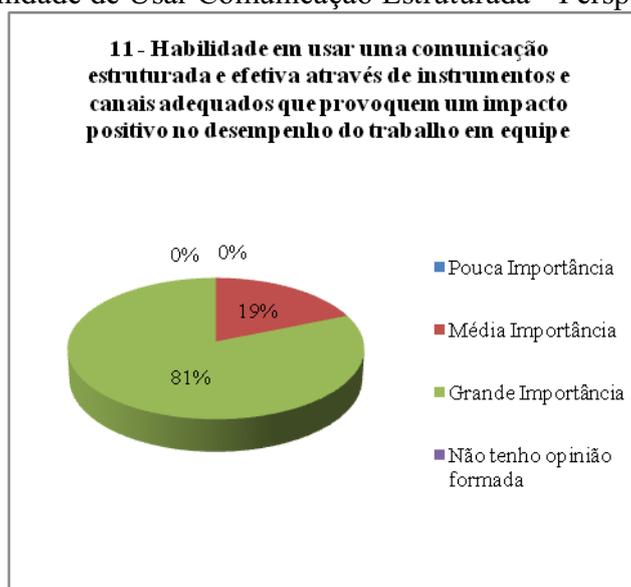
2.11 HABILIDADE DE USAR COMUNICAÇÃO ESTRUTURADA

Gráfico 21: Habilidade de Usar Comunicação Estruturada – Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 22: Habilidade de Usar Comunicação Estruturada - Perspectiva do Mercado



Fonte: Pesquisa 2014

A pesquisa revela que no **Gráfico 21**, 75% dos entrevistados, e o **Gráfico 22**, 81% consideram de grande importância à habilidade em usar uma comunicação estruturada e efetiva através de instrumentos e canais adequados que provoquem um impacto positivo no desempenho do trabalho em equipe. Esse resultado demonstra quanto as duas perspectivas consideram importante que cada administrador saiba utilizar de forma adequada a comunicação.

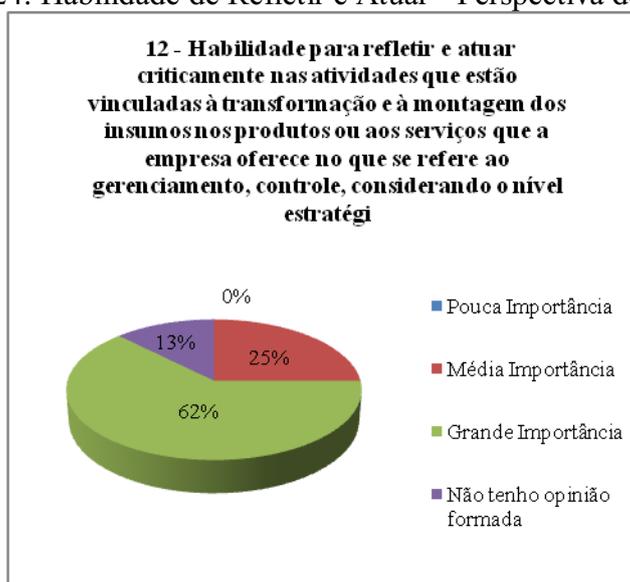
2.12 HABILIDADE DE USAR REFLETIR E ATUAR

Gráfico 23: Habilidade de Refletir e Atuar – Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 24: Habilidade de Refletir e Atuar - Perspectiva do Mercado

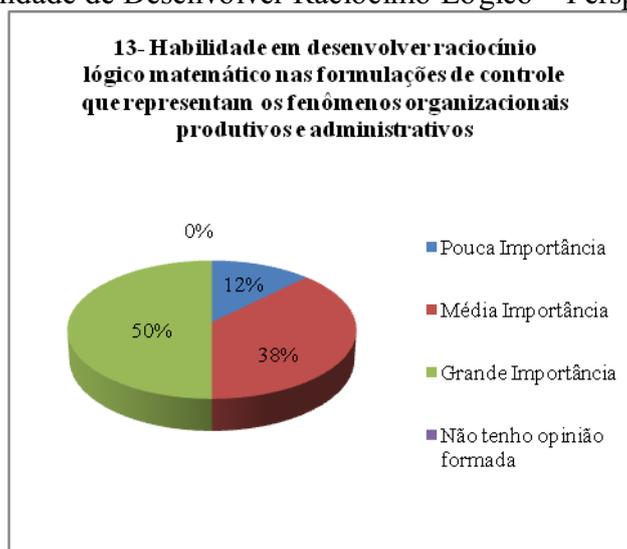


Fonte: Pesquisa 2014

A pesquisa demonstra no **Gráfico 23** e no **Gráfico 24** que 63% e 62%, respectivamente, dos entrevistados consideram de grande importância à habilidade para refletir e atuar criticamente nas atividades que estão vinculadas à transformação e à montagem dos insumos nos produtos ou aos serviços que a empresa oferece no que se refere ao gerenciamento (projeto do produto, gestão dos recursos materiais, definição do layout, etc) controle (programação da produção, estudo de tempos, MRP, etc) considerando o nível estratégico, tático e operacional no qual você se encontra. Esse resultado confirma o que foi dito na fundamentação teórica quanto ao poder de adaptabilidade do administrador de acordo com o seu posicionamento dentro da organização.

2.13 HABILIDADE DE DESENVOLVER RACIOCÍNIO LÓGICO

Gráfico 25: Habilidade de Desenvolver Raciocínio Lógico – Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 26: Habilidade de Desenvolver Raciocínio Lógico - Perspectiva do Mercado

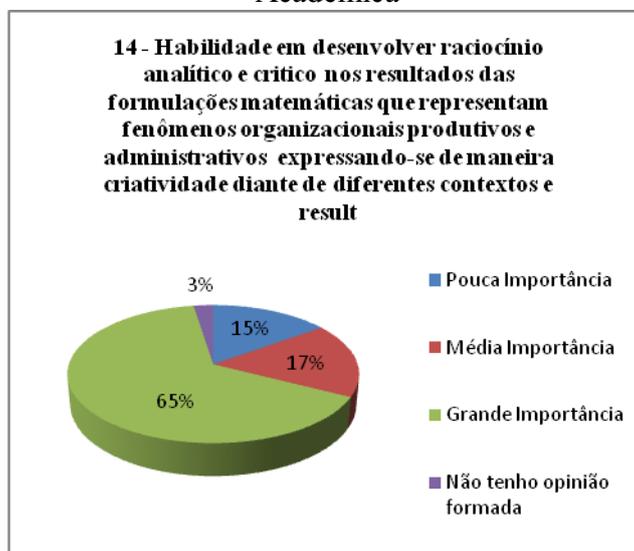


Fonte: Pesquisa 2014

Os resultados mostram que no **Gráfico 25** 50% dos entrevistados consideram de grande importância, e no **Gráfico 26** 63% dos entrevistados consideram de média importância à habilidade em desenvolver raciocínio lógico matemático nas formulações de controle que representam os fenômenos organizacionais produtivos (Produtividade, Controle de estoque, capacidade produtiva, etc) e administrativos (Juros, amortizações, descontos, impostos, taxas de *overnight*, taxa de retorno, fluxos de caixa, investimentos, etc). Esse resultado pode evidenciar que as formas que os ambientes acadêmico e o ambiente do mercado absorvem de formas diferentes o conhecimento adquirido.

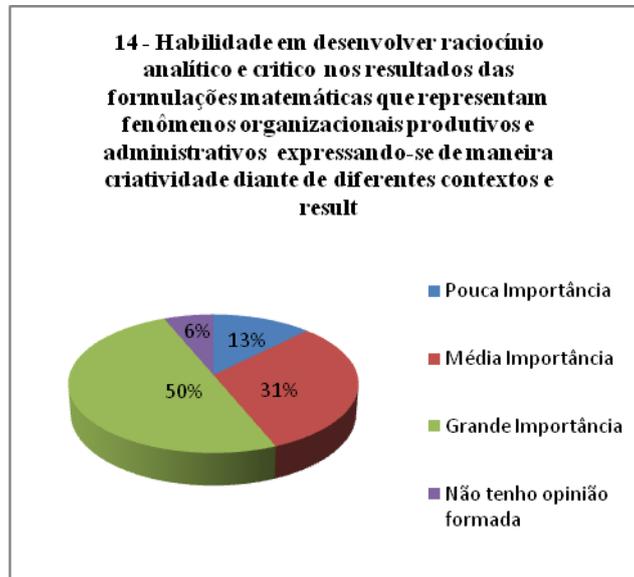
2.14 HABILIDADE DE DESENVOLVER RACIOCÍNIO ANALÍTICO E CRÍTICO

Gráfico 27: Habilidade de Desenvolver Raciocínio Analítico e Crítico – Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 28: Habilidade de Desenvolver Raciocínio Analítico e Crítico - Perspectiva do Mercado



Fonte: Pesquisa 2014

No **Gráfico 27**, 65% dos entrevistados classificam com de grande importância a habilidade em desenvolver raciocínio analítico e crítico nos resultados das formulações matemáticas que representam fenômenos organizacionais produtivos (Produtividade, controle de estoque, capacidade produtiva, etc) e administrativos (Juros, amortizações,

descontos, impostos, taxas de overnight, taxa de retorno, fluxos de caixa, investimentos, etc) expressando-se de maneira criatividades diante de diferentes contextos e resultados. Já no **Gráfico 28**, esse percentual é de 50%, o que pode revelar que na prática, nem sempre essa habilidade é relevante. Esse resultado mostra como a perspectiva acadêmica evidencia competências que são poucas visualizadas na prática.

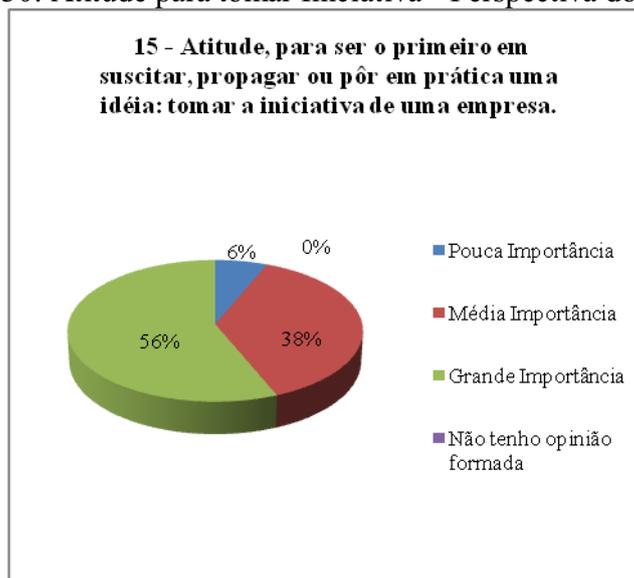
2.15 ATITUDE PARA TOMAR INICIATIVA

Gráfico 29: Atitude para tomar Iniciativa – Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 30: Atitude para tomar Iniciativa - Perspectiva do Mercado

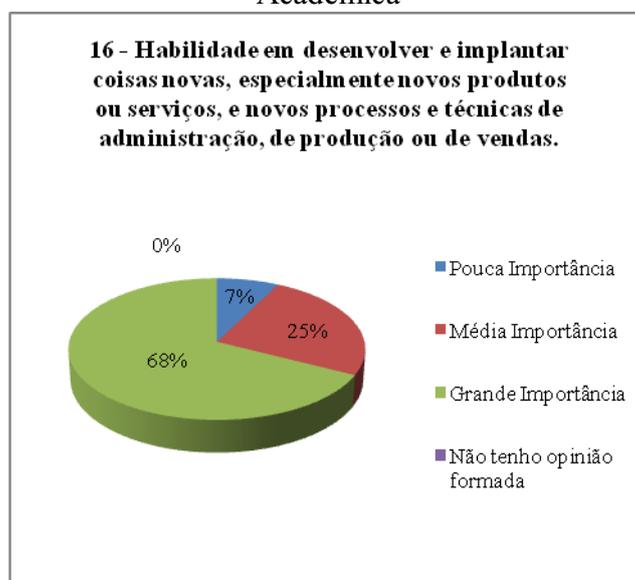


Fonte: Pesquisa 2014

A pesquisa revela no **Gráfico 29** que 73% dos acadêmicos consideram de grande importância a Atitude, para ser o primeiro em suscitar, propagar ou pôr em prática uma idéia: tomar a iniciativa de uma empresa. Já na perspectiva do mercado resultado ficou entre 56% consideram de grande importância e 38% consideram de média importância, como mostra o **Gráfico 30**. Quinn (2003), descreve o papel do administrador como inovador, aquele que é criativo e capaz de enxergar longe, vislumbrar inovações e convencer a todos de que elas são necessárias e desejáveis.

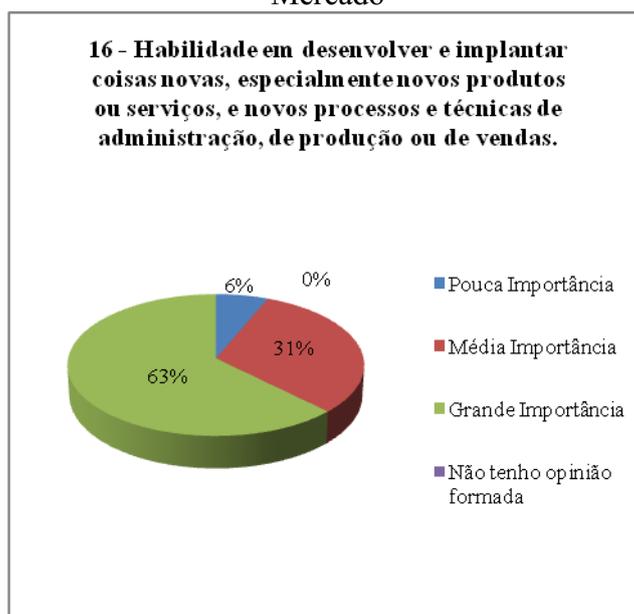
2.16 HABILIDADE DE DESENVOLVIMENTO E DE IMPLANTAR NOVIDADES

Gráfico 31: Habilidade de Desenvolvimento e de Implantar Novidades – Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 32: Habilidade de Desenvolvimento e de Implantar Novidades - Perspectiva do Mercado



Fonte: Pesquisa 2014

Os resultados apresentados pelo **Gráfico 31** relata que 68% dos entrevistados consideram a habilidade em desenvolver e implantar coisas novas, especialmente novos produtos ou serviços, e novos processos e técnicas de administração, de produção ou de vendas, de grande importância para um administrador. No **Gráfico 32**, essa porcentagem é de 63%, fazendo um comparativo, os resultados são próximos, isso revela a importância de estimular a criatividade dentro da organização.

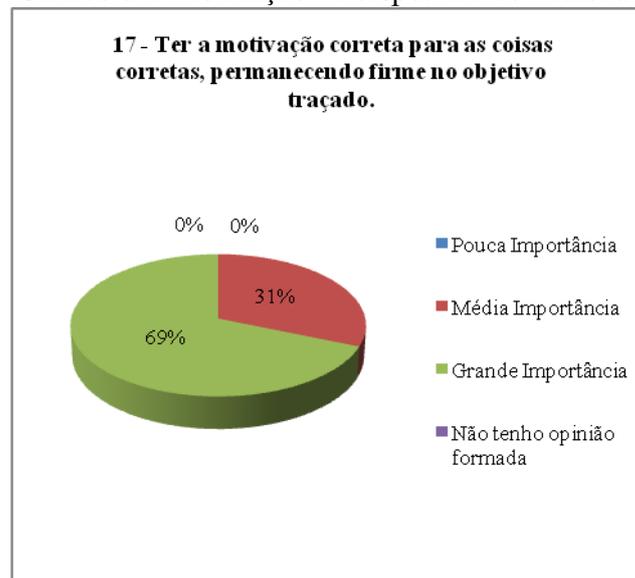
2.17 MOTIVAÇÃO

Gráfico 33: Motivação – Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 34: Motivação - Perspectiva do Mercado



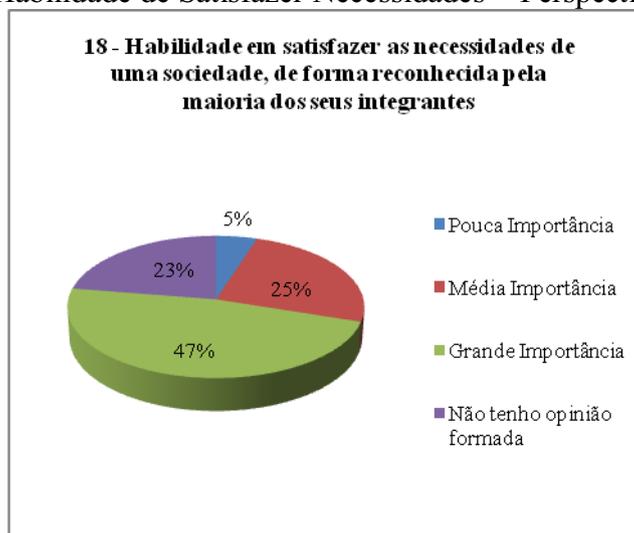
Fonte: Pesquisa 2014

Conforme o **Gráfico 33**, 75% dos entrevistados consideram de grande importância ter sempre a motivação correta para as coisas corretas, permanecendo firme no objetivo traçado. No **Gráfico 34**, essa porcentagem é de 69%, mais também boa parte dos entrevistados, 31%, considera de média importância, estarem em constante motivação, pois esta estimula a um melhor desempenho profissional.

Aqui, se a eficiência de um empregado cai, os gerentes assumem uma perspectiva desenvolvimentista e examinam um complexo conjunto de fatores motivacionais. A função do gerente é assumir o papel mentor empático e de facilitador centrado em processos (QUINN, 2003, p. 6).

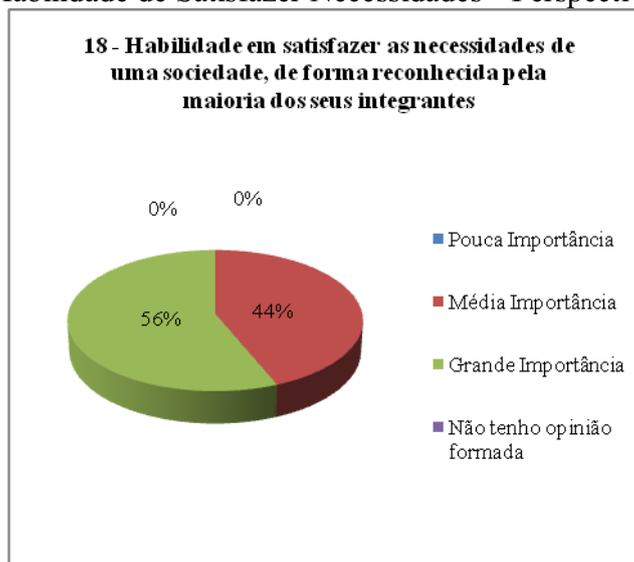
2.18 HABILIDADE DE SATISFAZER NECESSIDADES

Gráfico 35: Habilidade de Satisfazer Necessidades – Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 36: Habilidade de Satisfazer Necessidades - Perspectiva do Mercado



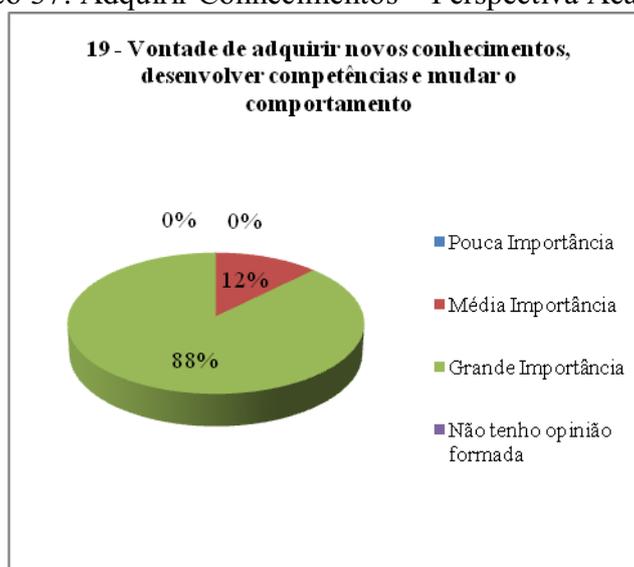
Fonte: Pesquisa 2014

Na perspectiva acadêmica, retratada no **Gráfico 35** 47% dos entrevistados consideram de grande importância à habilidade em satisfazer as necessidades de uma sociedade, de forma reconhecida pela maioria dos seus integrantes, 25% consideram média importância, 5% pouca importância e 23% não possui opinião formada. Na perspectiva do mercado, como mostra o **Gráfico 36**, os entrevistados se dividiram entre grande importância e pouca importância com 56% e 44% respectivamente. Esse resultado confirma o que já foi citado no referencial teórico segundo Fleury (2000), o

quanto é importante o reconhecimento de cada funcionário, no seu local de trabalho, só assim eles iram sentir prazer em realizar cada função.

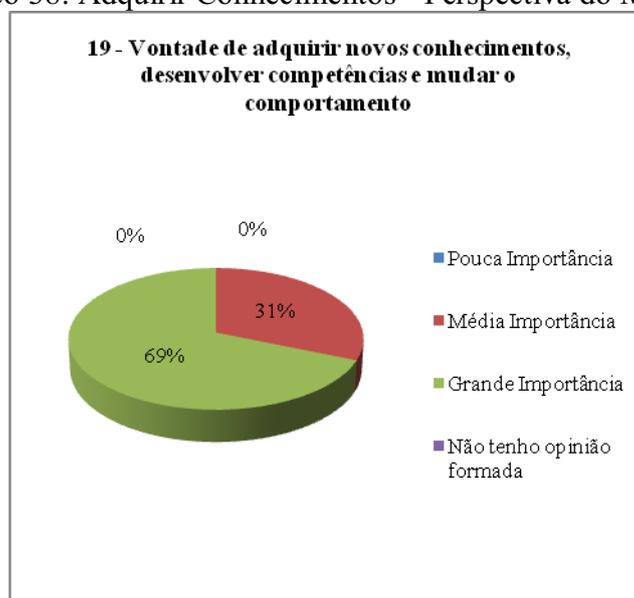
2.19 ADQUIRIR CONHECIMENTOS

Gráfico 37: Adquirir Conhecimentos – Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 38: Adquirir Conhecimentos - Perspectiva do Mercado



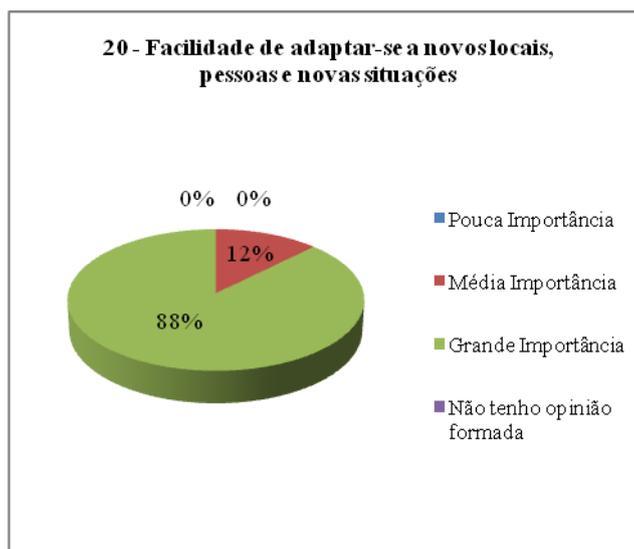
Fonte: Pesquisa 2014

A pesquisa expõe, no **Gráfico 37**, que a grande maioria, 88% consideram a vontade de adquirir novos conhecimentos, desenvolver competências e mudar o comportamento, um fator de grande importância. No **Gráfico 38**, essa porcentagem é de

69% o que confirma a importância da constante busca por novas competências, como já foi tratado no referencial teórico. Segundo Maximiliano (2002), o sucesso depende da habilidade e da competência desempenhada durante a carreira profissional.

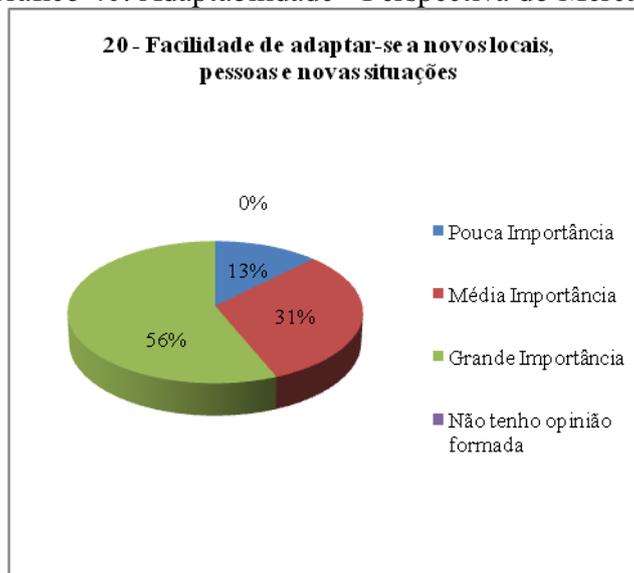
2.20 ADAPTABILIDADE

Gráfico 39: Adaptabilidade – Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 40: Adaptabilidade - Perspectiva do Mercado



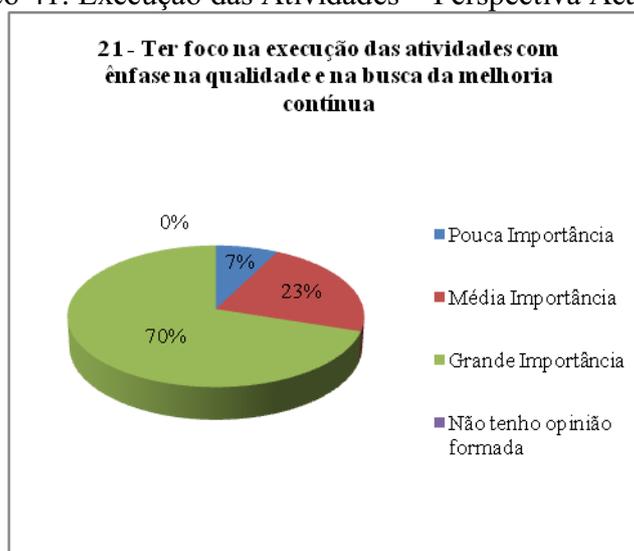
Fonte: Pesquisa 2014

No **Gráfico 39**, revela-se que 88% dos entrevistados classificam como de grande importância a facilidade de adaptarem-se a novos locais, pessoas e novas situações, no

Gráfico 40 essa porcentagem é de 56% e 31% consideram de média importância. Essa habilidade contribui bastante às organizações nos dias atuais, devido as constantes mudanças que ocorrem no ambiente o qual estão inseridas, como foi mencionado anteriormente no referencial teórico.

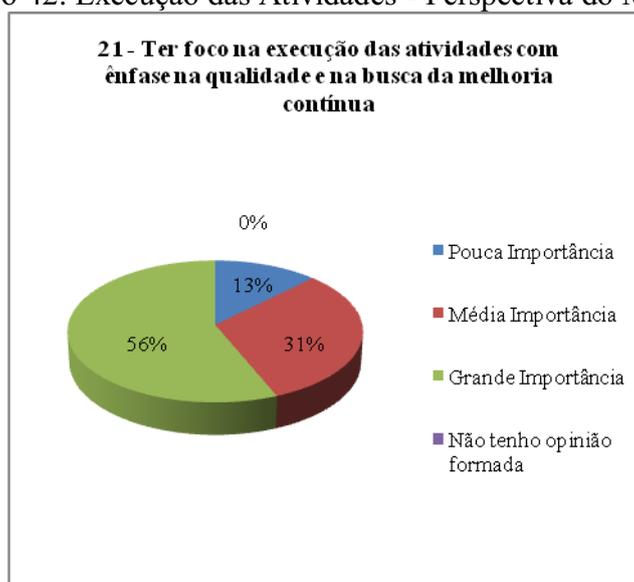
2.21 EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES

Gráfico 41: Execução das Atividades – Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 42: Execução das Atividades - Perspectiva do Mercado



Fonte: Pesquisa 2014

Em se tratando do **Gráfico 41**, 70% dos entrevistados classificam como de grande importância ter foco na execução das atividades com ênfase na qualidade e na busca da melhoria contínua, 23% dizem que essa habilidade tem média importância e 7% dizem ter pouca importância. No **Gráfico 42** essas porcentagens passa para 56% grande importância, 31% média importância e 13% pouco importância. Retomamos o ponto da constante renovação dos conhecimentos, como fonte de melhoria da qualidade.

2.22 COMPORTAMENTO ÉTICO

Gráfico 43: Comportamento Ético – Perspectiva Acadêmica

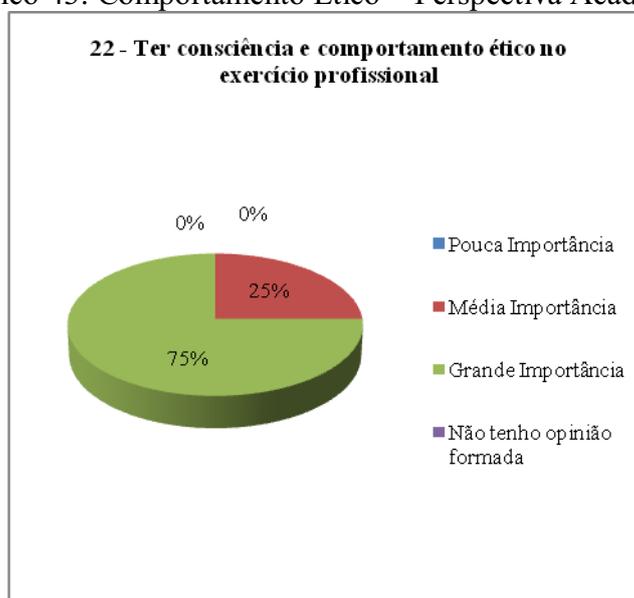
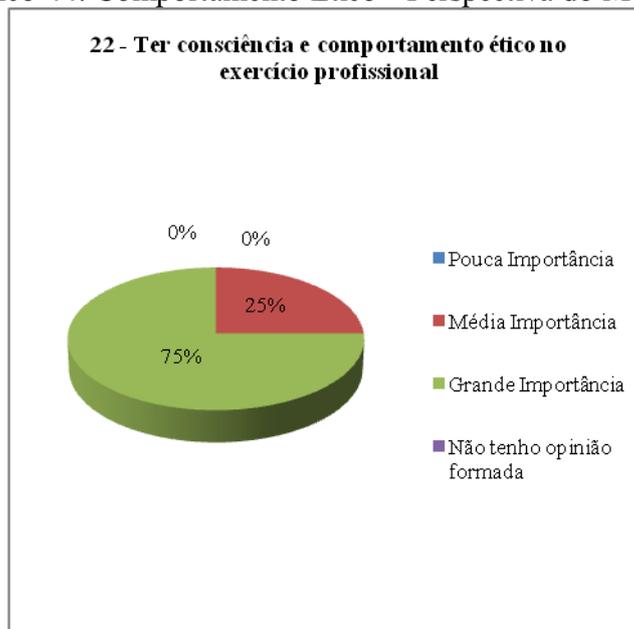


Gráfico 44: Comportamento Ético - Perspectiva do Mercado

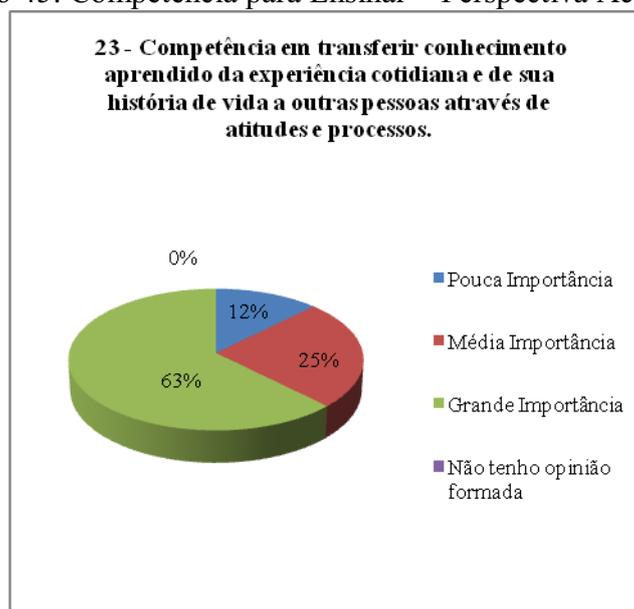


Fonte: Pesquisa 2014

Diante do aspecto de ter consciência e comportamento ético no exercício profissional tanto no **Gráfico 43** como no **Gráfico 44**, as porcentagens foram de 75% considera de grande importância e 25% média importância. Esses dados trazem a importância da ética no ambiente de trabalho como sendo um fator primordial, uma vez que ele é composto por várias formas corruptíveis.

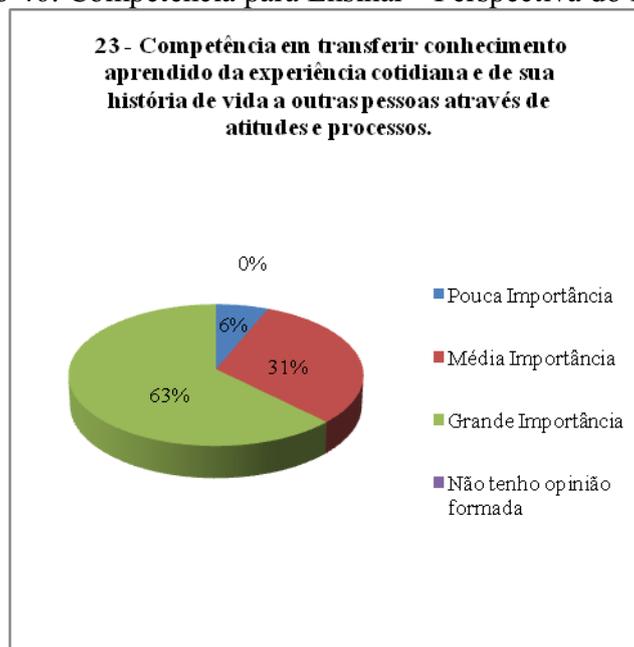
2.23 COMPETÊNCIA PARA ENSINAR

Gráfico 45: Competência para Ensinar – Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 46: Competência para Ensinar - Perspectiva do Mercado



Fonte: Pesquisa 2014

Assim como a comunicação é importante, ter a competência em transferir conhecimento aprendido da experiência cotidiana e de sua história de vida a outras pessoas através de atitudes e processos é de grande importância como mostra o **Gráfico 45** e o **Gráfico 46** onde 63% dos entrevistados classificaram com desse ponto de vista.

2.24 VISÃO PARA PROJETOS

Gráfico 47: Visão Para Projetos –Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 48: Visão Para Projetos - Perspectiva do Mercado



Fonte: Pesquisa 2014

No **Gráfico 47**, 87% dos entrevistados classificaram como de grande importância ter visão para projetos, através da facilidade em desenvolver e conduzir novos projetos de olho nos objetivos da empresa. No **Gráfico 48**, esse percentual é de 63%. Esses resultados estão ligados ao desenvolvimento da criatividade, que já foi mencionado aqui, como sendo uma forma de atingir o crescimento e a competitividade.

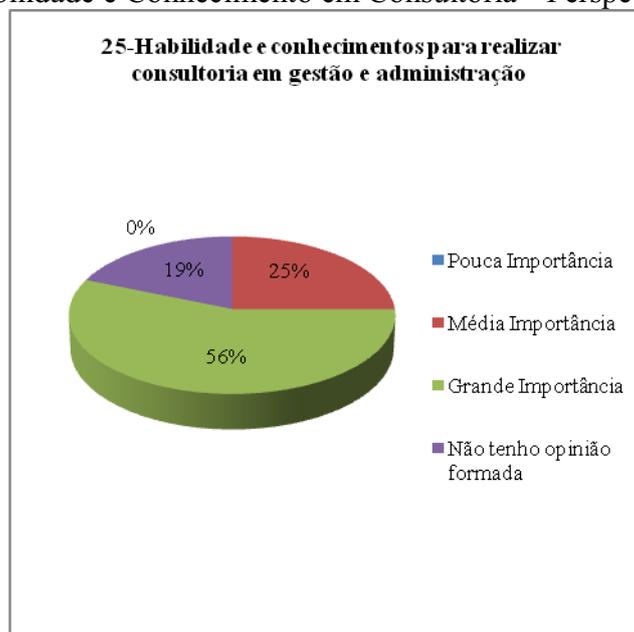
2.25 HABILIDADE E CONHECIMENTO EM CONSULTORIA

Gráfico 49: Habilidade e Conhecimento em Consultoria – Perspectiva Acadêmica



Fonte: Pesquisa 2014

Gráfico 50: Habilidade e Conhecimento em Consultoria - Perspectiva do Mercado



Fonte: Pesquisa 2014

Por fim, chegamos à última questão qual o grau de importância para a habilidade e conhecimentos para realizar consultoria em gestão e administração, realização de pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais, através de métodos e instrumentos, no compartilhamento de idéias e

informações sobre a empresa, na criação de um clima favorável, na gestão dos recursos disponíveis e na motivação para a obtenção de resultados. O **Gráfico 49** revela que 50% dos entrevistados consideram de grande importância, 38% de média importância e 12% pouco importante, já no **Gráfico 50** essas porcentagens passam para 56% grande importância, 25% média importância e 19% pouco importante.

Visualizando de modo geral pode-se identificar que diante da percepção dos gestores, as competências mais importantes, conforme a resolução, são:

- ❖ Reconhecer e definir problemas
- ❖ Pensar estrategicamente
- ❖ Identificar problemas e oportunidades
- ❖ Habilidade e conhecimento em comunicação
- ❖ Habilidade de comunicação
- ❖ Habilidade de comunicação interpessoal
- ❖ Habilidade em usar a comunicação estruturada
- ❖ Comportamento ético

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 mais citadas, conforme a resolução foram:

- ❖ Habilidade em pensar estrategicamente
- ❖ Habilidade e conhecimento do ambiente organizacional
- ❖ Habilidade em identificar problemas e oportunidades
- ❖ Habilidade e conhecimento em comunicação
- ❖ Habilidade de comunicação interpessoal
- ❖ Habilidade em usar comunicação estruturada
- ❖ Habilidade em tomar iniciativa
- ❖ Motivação
- ❖ Habilidade em adquirir novos conhecimentos
- ❖ Adaptabilidade
- ❖ Comportamento ético
- ❖ Visão de projetos

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, que foi desenvolvida entre os professores do curso de Administração da UEPB, UFCG e UFPB e os gestores de algumas Lojas e Indústrias da cidade de Campina Grande – PB. Ela nós revela, que de acordo com o ponto de vista dos entrevistados, nas duas percepções, 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.

O que se percebe, no Brasil, é a existência de um déficit no ensino de graduação. Em alguns casos, as práticas necessárias a profissão não são tanto exploradas corretamente. Isso dificulta a adaptação e absorção de experiências, pois o aluno irá carregar muitos elementos conceituais que não são tão utilizados no seu dia a dia, não pelo menos da forma direta que lhe são apresentadas.

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;
- ❖ 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

BRANDÃO, Lúcio. **O Real Papel do Novo Administrador**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-real-papel-do-novo-administrador/63220/>> Acesso em: 16 de fevereiro de 2014.

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: CHOWDHURY, Subir. **Administração no Século XXI: O modo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

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> 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. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5º edição. São Paulo: Atlas, 2010.

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.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

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.

ANEXOS