

CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA EDILANIA AMANCIO PEREIRA

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO

Juazeiro do Norte-CE
2019

MARIA EDILANIA AMANCIO PEREIRA

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO

Trabalho de Conclusão de Curso – *Artigo Científico*, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel.

Orientador: Esp. Larissa Vasconcelos Rodrigues

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do Trabalho de Conclusão de Curso de MARIA EDILANIA AMANCIO PEREIRA.

Data da Apresentação ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Assinatura: _____
Orientador ESP. LARISSA VASCONCELOS RODRIGUES

Assinatura: _____
Membro: ME. JOYCE DA SILVA ALBUQUERQUE / UNILEÃO

Assinatura: _____
Membro: ESP. YÁSKARA SOCORRO ROCHA / UNILEÃO

Juazeiro do Norte-CE
2019

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO

Maria Edilania Amancio Pereira¹
Larissa Vasconcelos Rodrigues²

RESUMO

O cenário atual dinâmico e altamente competitivo faz com que cada vez mais, as empresas busquem profissionais capacitados, e que estejam aptos a desenvolverem suas funções, auxiliando as organizações no alcance de seus objetivos. Os profissionais de gestão, por sua vez, necessitam que suas competências estejam em concordância com as competências que são exigidas pelo mercado de trabalho, para que ambos obtenham resultados satisfatórios. A partir disso, o objetivo geral deste trabalho é analisar a percepção de um profissional atuante na área de recrutamento e seleção de uma empresa da cidade de Juazeiro do Norte e de acadêmicos dos cursos de gestão, acerca das competências essenciais para profissionais de gestão. A pesquisa é de natureza básica, descritiva, com abordagem qualitativa, e para a produção desta, foi necessário à realização de um estudo de caso com um profissional atuante no recrutamento e seleção de uma empresa da cidade de Juazeiro do Norte e um levantamento com alunos dos cursos de gestão de uma IES privada da mesma cidade. Como principais resultados da pesquisa obtiveram confirmações de que a percepção dos estudantes está concordando, em partes, com a visão do gestor, e que no ponto de vista de ambos é relevante para o profissional de gestão dispor tanto de competências técnicas como humanas.

Palavras Chave: Mercado de Trabalho. Profissionais de Gestão. Competências.

ABSTRACT

The dynamic and highly competitive current scenario makes companies increasingly looking for qualified professionals who are able to perform their functions, helping organizations to achieve their goals. Management professionals, in turn, need their skills to be in line with the skills that are required by the labor market for both to achieve satisfactory results. From this, the general objective of this paper is to analyze the perception of a professional working in the area of recruitment and selection of a company in the city of Juazeiro do Norte and academics of management, courses about the essential competencies for management professionals. The research is basic, descriptive, with approach qualitative, and for its production, it was necessary to conduct a case study with a professional working in the recruitment and selection of a company in the city of Juazeiro do Norte and a survey with students of the management courses of a private HEI of the same city. As main results of the research obtained confirmation that the students' perception is agreeing, in part, with the manager's, view and that from the point of view of both it is relevant for the management professional to have both technical and human skills.

Keywords: Labor Market. Management Professionals. Skills.

¹ Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/ Unileão- Juazeiro do Norte, Ceará- edilaniaamancio6@hotmail.com

² Professora Orientadora do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/ Unileão, Especialista em Gestão de Pessoas- larissavasconcelos@leaosampaio.edu.br

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão postas em um meio movimentado e cheio de concorrentes, associado a alterações tecnológicas, econômicas e socioculturais. À vista disso, passaram a requerer dos profissionais competências mais apropriadas para esse ambiente (CASSOL et al., 2017). O grande desafio das entidades é conseguir se adequar às constantes mudanças advindas da globalização, usufruir das oportunidades do meio onde estão situadas e superar os riscos e perigos. O crescente aumento das exigências dos consumidores, a busca por bens e serviços de qualidade, com atendimento diferenciado, é um atributo forte desse mercado atual (NASCIMENTO; ALVES, 2015). Com isso, novas competências têm sido solicitadas aos indivíduos pelo mercado de trabalho (NEIS et al., 2012). Dessa forma, os processos do setor de Recursos Humanos tornam-se mais relevantes, já que são responsáveis pelo desenvolvimento do capital humano nas organizações, visto que estas, por serem formadas por pessoas, agrupam competências individuais e organizacionais, que precisam ser utilizadas para geração de benefícios para ambas às partes (SOUSA, 2018).

Diante desse contexto surgiu o seguinte questionamento: Qual à percepção de um profissional atuante na área de recrutamento e seleção de uma empresa da cidade de Juazeiro do Norte e de acadêmicos dos cursos de gestão, acerca das competências essenciais para profissionais de gestão?

Essa pesquisa tem como objetivo geral analisar a percepção de um profissional atuante na área de recrutamento e seleção de uma empresa da cidade de Juazeiro do Norte e de acadêmicos dos cursos de gestão, acerca das competências essenciais para profissionais de gestão, e como objetivos específicos: explorar o conceito de competência, apontar competências gerais necessárias ao desempenho do profissional de gestão, e discutir sobre o mercado de trabalho e suas exigências.

A vista disso, este estudo justifica-se por trazer o conhecimento de um gestor sobre as competências que são requeridas pelas empresas para profissionais de gestão, bem como para instigar os profissionais frente aos perfis exigidos. É relevante também para que às Instituições de Ensino Superior da região possam analisar se os seus alunos dos cursos de gestão estão sendo graduados com as competências que são solicitadas pelo mercado de trabalho. E ainda, trará um diagnóstico sobre as competências da gestão que poderão contribuir com a estratégia empresarial, e com o desenvolvimento de competências nas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS DE COMPETÊNCIA

O conceito de competência foi usado por muitos autores ao decorrer dos anos, e mesmo divergindo em alguns pontos, todos dirigem-se para a relevância que este apresenta para às corporações (NASCIMENTO; ALVES, 2015).

De acordo com Dutra et al. (2013), a definição do termo concentra-se principalmente no desempenho e na colaboração do trabalho para a estratégia empresarial, integrando assim um relevante instrumento usado como referência para medição das responsabilidades e contribuições individuais dentro das empresas.

Na visão de Carvalho et al. (2018), a competência é relacionada de forma direta com o desempenho, com as atitudes de alguém e com a qualidade desse desempenho, estando ligada também à aptidão de realizar algo conforme o que foi especificado. O autor acrescenta que a designação da palavra é baseada no CHA, conceituado como um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes vitais, para que o indivíduo realize o que lhes for atribuído. Sendo assim, o conhecimento pode ser definido como um composto de informações, as habilidades como a capacidade de converter esse conhecimento em ação, e as atitudes podem ser relacionadas ao comportamento dos indivíduos.

Para Rabaglio (2010), o vocábulo pode ser entendido como um combo de conhecimentos, habilidades e atitudes peculiares para cada ocupação. Para Franco et al. (2013), competência é percebida como características associadas ao próprio conhecimento, à capacidade frente as ocorrências não específicas, e às habilidades do profissional.

Com base em Fleury e Fleury (2010), a expressão pode ser definida como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes que explicam um elevado desempenho, sendo que existe um pressuposto de que os elevados desempenhos baseiam-se na inteligência e na personalidade do indivíduo.

Ferreira (2015), afirma que competência é a capacidade de movimentar um grupo de recursos intelectuais, como informações, conhecimentos para sanar de forma adequada uma sequência de problemas. Representa os conhecimentos, habilidades e atitudes que necessitam ser colocados em execução para se alcançar os objetivos estabelecidos, considerando a agregação de valor e a entrega que o colaborador faz para o negócio.

2.1.1 Tipos de Competências

Na visão de Coda (2016), as competências podem ser decompostas do global para o específico, sendo estas de cinco tipos.

Quadro 1: Tipos de Competências

| TIPOS DE COMPETÊNCIAS | CONCEITOS |
|----------------------------------|---|
| Organizacionais | Podem ser definidas como aptidões, talentos singulares que asseguram a competitividade e sustentação de uma organização. |
| Gerais | São entendidas como saberes vitais para todos os integrantes de uma entidade, sendo estes de qualquer cargo ou posição hierárquica. |
| Profissionais | É conceituada como a capacidade que o profissional deve expressar para que este seja visto como competente no seu trabalho para desempenhar atividades e assumir obrigações. Tais competências servem de suporte para as competências organizacionais, e para conduzir o processo de desenvolvimento de colaboradores, podendo também serem chamadas de técnicas, funcionais e específicas. |
| Gerenciais | Define-se como sendo, aptidões de extrema relevância para todos os profissionais de uma organização que assumem responsabilidades na área administrativa ou de supervisão. |
| Individuais ou Comportamentais | Conceitua-se competências individuais ou comportamentais como sendo características pessoais, específicas que o contribuinte possui e que influenciam na realização de suas atividades dentro das organizações. Fazem referência a uma determinada ação ou padrão valorizado pelo contribuinte ao desempenhar suas funções. |

Fonte: Coda (2016).

Fleury e Fleury (2010), afirmam que existe também as competências essenciais que podem ser conceituadas como um conjunto de habilidades que permite a organização oferecer vantagens aos seus clientes, sendo consideradas peça chave para a sustentação da empresa e indispensável para sua estratégia.

2.2 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO DESEMPENHO DO PROFISSIONAL DA ÁREA DE GESTÃO

Muitas são as competências que os profissionais de gestão devem desenvolver para assim terem um bom desempenho dentro das organizações. O administrador por sua vez, necessita possuir conhecimentos, habilidades e atitudes que irão auxiliá-lo na execução de suas atividades e para que este tenha sucesso em sua carreira profissional deve procurar absorver o máximo de conhecimento no período da graduação, bem como, alinhar esse conhecimento à prática, para assim se sobressair ao mercado de trabalho (SOUSA, 2018).

Com base em Nascimento e Alves (2015), uma pesquisa realizada no Estado da Paraíba, demonstrou que as competências relevantes para atuação do administrador, na percepção de gestores e de professores universitários, em se tratando do conhecimento são: conhecimento em teorias administrativas, em estratégia, em empreendedorismo, conhecimento na área financeira, conhecimento em língua estrangeira, conhecimento em gestão de pessoas, conhecimento em gestão ambiental, bem como se faz necessário na visão dos pesquisados buscar especializar-se na área de atuação. No que diz respeito às habilidades: habilidade para trabalhar em equipe, habilidade para identificar e solucionar problemas, para motivar pessoas. Atitudes relevantes: proatividade, criatividade, iniciativa, inovação, humildade, flexibilidade e motivação.

Conforme Reis (2017), um estudo realizado com proprietários de escritórios contábeis de Pato Branco- PR constatou alguns conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas pelo mercado de trabalho ao profissional contábil. A respeito do conhecimento, três são mais requisitados, sendo: conhecimento na área tributária, conhecimento na área trabalhista e previdenciária, e por último conhecimento em contabilidade gerencial. No tocante às habilidades, a mais exigida foi o relacionamento interpessoal. Em relação às atitudes que o profissional de Contabilidade precisa ter, destaca-se: iniciativa, responsabilidade, dedicação e pontualidade.

Segundo Barbosa e Alvarães (2017), ao desenvolverem um estudo no estado do Rio de Janeiro sobre o profissional de Recursos Humanos e as suas competências estratégicas, com profissionais que atuam de modo direto no setor de RH e gestores de áreas afins, notou-se algumas competências consideradas relevantes para que esses especialistas atuem de forma estratégica dentro das corporações, sendo estas: capacidade para trabalhar em equipe, comunicação, organização, foco em resultado, comprometimento, resiliência, dinamismo capacidade de liderança, proatividade, visão sistêmica.

O Profissional de Gestão Comercial, por sua vez, deve desenvolver em sua formação competências para: analisar internamente e externamente os cenários para tomar decisões, realizar planejamentos, organizar, dirigir e monitorar negócios da área comercial, executar processos do campo de marketing, examinar demonstrativos financeiros, estabelecer preços, realizar práticas de negociação, desenvolver equipes da área comercial, proporcionar o relacionamento entre as partes da área comercial, gerenciar de forma estratégica a área comercial (BRASIL, 2018).

2.3 MERCADO DE TRABALHO E SUAS EXIGÊNCIAS

Mediante as transformações econômicas, políticas e sociais, oriundas dos últimos anos, há uma exigência maior por profissionais mais qualificados, e com habilidade técnicas e humanas. Nesse sentido, saber lidar com pessoas tem sido um fator decisivo para competir no mercado, uma vez que esse novo contexto requer o domínio técnico e humano, a partir de relações produtivas (MURAD, 2017).

Nessa perspectiva, o mercado demanda dos profissionais, além de conhecimento técnico, competências relacionadas diretamente ao comportamento dos indivíduos, que possibilitem a procura contínua por atualização para acompanhar as modificações impostas pelo mercado. O ingresso destes indivíduos no mercado de trabalho relaciona-se à qualificação e à compreensão que estes devem dispor, de maneira a enxergar às oportunidades expostas pelas corporações, ampliando suas possibilidades de empregabilidade (RODRIGUES et al., 2016).

Compreende-se que é de competência das organizações a procura por esses profissionais capacitados, eficazes e que se proponham a se envolverem com as atividades da empresa, mantendo-se uma postura voltada para a cooperação mútua, espírito de equipe, compartilhamento de informações em busca de objetivos comuns para que a organização consiga alcançar os resultados almejados (SANTIAGO, 2016).

De acordo com uma pesquisa da Universidade Braz Cubas, publicada da Revista Melhor (2019), ao ouvir dezenas de empresas de médio e grande porte, observou-se algumas habilidades e competências mais requisitadas no mercado de trabalho, a saber: resolução de problemas pequenos ou complexos, trabalho em grupo, facilidade de comunicação, pensamento crítico, criatividade, iniciativa, liderança, inteligência emocional e capacidade de negociação.

Além disso, no contexto atual de mudanças constantes, uma das características necessárias para ingressar e se manter no mercado é a flexibilidade, uma vez que o mesmo exige se desprender de métodos já obsoletos, e adotar uma postura mais inovadora que se adapte às mudanças do ambiente inserido (ANDRADE, 2018).

Em relação às principais habilidades exigidas pelas empresas na escolha de um administrador, obteve-se em suas pesquisas os seguintes resultados, respectivamente: saber lidar com pessoas, ser proativo, ousado, criativo, saber decidir e solucionar problemas, saber utilizar princípios, técnicas e ferramentas administrativas. Nota-se que de fato habilidades técnicas e humanas são exigidas para atuar no mercado (SILVA et al., 2015).

Outro autor menciona a importância de colaboradores criativos e autônomos para seja possível agregar não apenas valor comercial ao produto/serviço como também valor social, uma vez que a globalização dos negócios exige uma postura estratégica mediante o ambiente competitivo atual (LEAL et al., 2018).

Silva et al. (2015), em seus estudos, mencionou as principais dificuldades que o jovem enfrenta para ingressar no mercado de trabalho, respectivamente: ausência de experiência profissional, falta de qualificação, baixa remuneração, inflexibilidade com o perfil da vaga, disponibilidade de horário. Isso porque há uma exigência enorme por pessoas cada vez mais qualificadas.

Hoje o profissional mais requisitado pelo mercado não é aquele especialista em uma única área, e sim o profissional com capacidade multifuncional, ou seja, apto a desenvolver diversas atividades dentro de um contexto organizacional, apresentando-se da seguinte maneira: uma pessoa que conhece o negócio, capacitado, experiente, flexível, capacidade emocional, adaptável, desafiadora e que consiga trabalhar em equipe (EXAME, 2018).

Profissionais flexíveis e qualificados em diversas áreas do conhecimento são mais procurados, visto que o crescimento e desenvolvimento das organizações dependem de colaboradores qualificados para atuar nesse ambiente inovador e em constante transformação (MURAD, 2017).

Devido ao novo contexto, o mercado busca profissionais criativos, audaciosos, experientes e com novas habilidades, excelente formação acadêmica, altos níveis de conhecimentos técnicos, pois não basta dominar a teoria. O mais importante é saber fazer e mediar os conflitos que aparecem. Essas mudanças obrigam as organizações a adotarem uma postura de adaptação, aliando as suas estratégias à estrutura vigente do mercado. (SILVA et al., 2015).

Conforme Santiago (2016), os empresários esperam que profissionais recém-formados, que estão inseridos no mercado de trabalho, consigam colocar em prática de maneira objetiva os aprendizados adquiridos ao longo de sua formação de maneira efetiva, como também a humanização no trabalho, demonstrando possuir habilidades técnicas e humanas no exercício de suas funções.

3 MÉTODO

A pesquisa caracteriza-se como sendo de natureza básica, descritiva, com abordagem qualitativa. Lima e Moreira (2015), afirmam que a abordagem qualitativa busca compreender de forma detalhada as características e significados do objeto em estudo permitindo um maior aprofundamento.

O estudo teve por base fontes bibliográficas. Quanto aos procedimentos, caracteriza-se como sendo Estudo de Caso e Levantamento. O estudo de caso trata-se de uma investigação baseada em experiências, que analisa um fato atual de forma profunda, detalhada e em seu cenário real (YIN, 2015). O Levantamento caracteriza-se por serem feitas indagações de forma direta aos indivíduos com o objetivo de conhecer seus comportamentos (GIL, 2010).

A pesquisa realizou-se na cidade de Juazeiro do Norte- Ceará, com uma empresa que oferta cursos e realiza recrutamento e seleção determinada como empresa A, e com uma Instituição de Ensino Superior, denominada IES.

Empresa A. Empresa privada, instalada há sete anos na cidade de Juazeiro do Norte, oferece cursos preparatórios para vestibulares e realiza recrutamento e seleção, segundo dados obtidos no site da empresa.

IES. Instituição de Ensino Superior privada atua no município de Juazeiro do Norte desde 2001, oferece 14 cursos de graduação em diversas áreas e cursos de pós- graduação, conforme dados obtidos no site da referida Instituição.

O estudo foi realizado com um profissional atuante no recrutamento e seleção de uma empresa da cidade de Juazeiro do Norte, e com acadêmicos em fases finais dos cursos de gestão de uma Instituição de Ensino Superior do mesmo município. A escolha por estudantes em fases finais dos cursos de gestão se justifica por estes terem uma visão mais ampla a respeito do assunto abordado. A amostra do estudo é composta por 1 profissional da área de recrutamento e seleção e 61 acadêmicos em fases finais dos cursos de gestão, sendo que a quantidade de estudantes que compõem a amostra representa 51,69% do número de alunos matriculados nos últimos semestres dos cursos de gestão. Os participantes da pesquisa foram selecionados por meio do critério de acessibilidade. Selecionam-se os participantes a que

tiver acesso (GIL, 2009).

Teve-se como critério de inclusão: profissional com no mínimo seis meses de atuação na área de recrutamento e seleção, acadêmicos nas fases finais dos cursos de gestão. Como critério de exclusão: profissional que não estivesse no estabelecimento no horário da coleta dos dados, acadêmicos que se recusassem a participar da pesquisa.

A coleta de dados do gestor foi realizada através de entrevista semiestruturada. De acordo com Flick (2009), este tipo de entrevista utiliza-se de perguntas abertas, estas são estabelecidas como prévia, de maneira que o entrevistado sinta-se confortável para respondê-las. O roteiro de entrevista semiestruturada foi composto de 7 perguntas, sendo identificado o perfil do gestor e a percepção deste em relação ao assunto abordado.

A coleta de informações dos acadêmicos foi feita mediante aplicação de questionários, utilizando como modelo a pesquisa de Sousa (2018). Tal questionário foi composto por 21 perguntas, com escala de três pontos, sendo estes: muito importante, importante, pouco importante. As 4 primeiras perguntas foram para detectar o perfil dos estudantes, as demais foram divididas em três blocos que dizem respeito ao conhecimento, às habilidades e às atitudes essenciais aos profissionais de gestão.

Para o levantamento com os acadêmicos, os dados foram tabulados utilizando-se o Excel e para a entrevista análise do discurso. Este método de análise do discurso pretende não só compreender como uma mensagem é difundida, mas também analisar o seu significado. Estudar o discurso envolve emissor, destinatário, assim como, o contexto em que está inserido o discurso (VERGARA, 2015).

Com essa pesquisa respeitou-se os preceitos éticos da resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para obter os resultados, realizou-se uma entrevista semiestruturada com um profissional atuante no recrutamento e seleção de uma empresa e um questionário com 61 acadêmicos em fases finais dos cursos de gestão. O roteiro de entrevista foi composto de 7 perguntas, que dizem respeito à formação educacional do gestor, ao tempo de trabalho na empresa e na área de recrutamento e seleção, aos aspectos que mais chamam a atenção no momento de análise de currículos, às competências essenciais para profissionais de gestão, às mudanças nos processos seletivos, à relevância do conhecimento em outra língua e do aperfeiçoamento em uma área específica da gestão.

O questionário dos acadêmicos foi composto de 21 perguntas com escala de três pontos, sendo estes: muito importante, importante e pouco importante. As 4 primeiras perguntas, identificam: sexo, faixa etária, cursos dos estudantes e se eles estão trabalhando ou não, as demais foram divididas em três blocos que dizem respeito ao conhecimento, às habilidades e às atitudes essenciais aos profissionais de gestão.

4.1 PERFIL DO GESTOR

Apurou-se através de entrevista que a área de formação do gestor é Psicologia, o tempo de atuação do mesmo na referida empresa é de um ano e dez meses, e o tempo de trabalho na área de recrutamento e seleção é de três anos.

4.1.1 Percepção do gestor em relação às competências essenciais para profissionais de gestão

Após identificar o perfil do gestor à entrevista pautou-se inicialmente com a pergunta que diz respeito aos aspectos que mais chamam a atenção no momento de análise de currículos, o gestor destaca *“eu não levo em consideração somente as experiências, não me preendo somente a currículos, meu olhar hoje é para as pessoas que estão buscando qualificação”*. Fica evidente na fala do gestor a preferência por pessoas que procuram qualificação, ou seja, aprendizagem contínua é a competência, que para o mesmo, é mais relevante. Sincronizando com o que fala Rodrigues et al.(2016), quando aborda que o ingresso dos indivíduos no mercado de trabalho relaciona-se com a qualificação que estes devem possuir.

No tocante às competências essenciais e mais requisitadas pelo mercado de trabalho para profissionais da gestão, o gestor menciona *“a gente busca competência que é o conjunto completo de conhecimento, habilidades e atitudes. Quando a gente busca competência não necessita que esta esteja subdesenvolvida, mas que ela esteja aberta a se potencializar, e assim uma das competências que eu acho muito importante para a gestão é a questão de buscar atualizações, buscar conhecimento, buscar aprender. Outras bastante importantes é a visão sistêmica, habilidade para lidar com pessoas e a resolução de conflitos”*. Em relação às competências citadas pelo gestor, percebe-se que estas são bastante importantes para os profissionais de gestão, conforme menciona Rodrigues et al. (2016), que afirma que o mercado demanda dos profissionais competências que possibilitem a procura contínua por

atualizações para acompanhar as mudanças de mercado. No que tange a visão sistêmica, Barbosa e Alvarães (2017) pontuam essa competência como relevante para que os profissionais de RH, ou áreas afins, atuem de forma estratégica dentro das empresas. A habilidade para lidar com pessoas e a resolução de conflitos também são aspectos importantes visto que Silva et al. (2015) expressam que saber lidar com pessoas, entre outras características, são habilidades exigidas para atuar no mercado. Acrescentam ainda, que não basta dominar a teoria, é muito importante saber fazer e mediar os conflitos.

Acerca das mudanças nos processos seletivos, o gestor declara “ *vejo muitas mudanças, as plataformas estão cada vez tornando mais fácil o trabalho, isso é muito bom pra organização, até por questão de tempo, mas é muito ruim pra quem estar entrando no mercado, uma vez que esse novo contexto exige do profissional adaptabilidade, flexibilidade*”. Andrade (2018) diz que no cenário atual de mudanças constantes umas das características mais importantes para ingressar, e permanecer no mercado de trabalho, é a flexibilidade, o que ficou evidente na fala do gestor.

Ao indagar sobre a relevância do conhecimento em outra língua e do aperfeiçoamento em uma área específica da gestão, o gestor afirma “ *acho muito importante o conhecimento em outra língua, na língua inglesa, até porque na área de gestão tem muitos termos em inglês e a gente precisa mostrar de certa forma, que nós temos domínio desses termos. Utilizar os termos técnicos da área, dar um respaldo maior, mostra que você entende. Se aperfeiçoar em uma área específica é interessante, apesar de que nas empresas os profissionais realizam diversas tarefas, são multifuncionais* “. Os dois pontos citados pelo gestor são importantes, visto que Nascimento e Alves (2015), ao realizarem uma pesquisa, identificaram o conhecimento na língua estrangeira, e a busca por especialização na área de atuação, além de outras competências, como relevantes. No tocante aos profissionais multifuncionais, Exame (2018) concorda quando diz que o profissional que o mercado mais procura não é o especialista em uma única área, e sim aquele que é apto para desenvolver diversas atividades dentro das organizações, o profissional com capacidade multifuncional.

4.2 Perfil dos acadêmicos

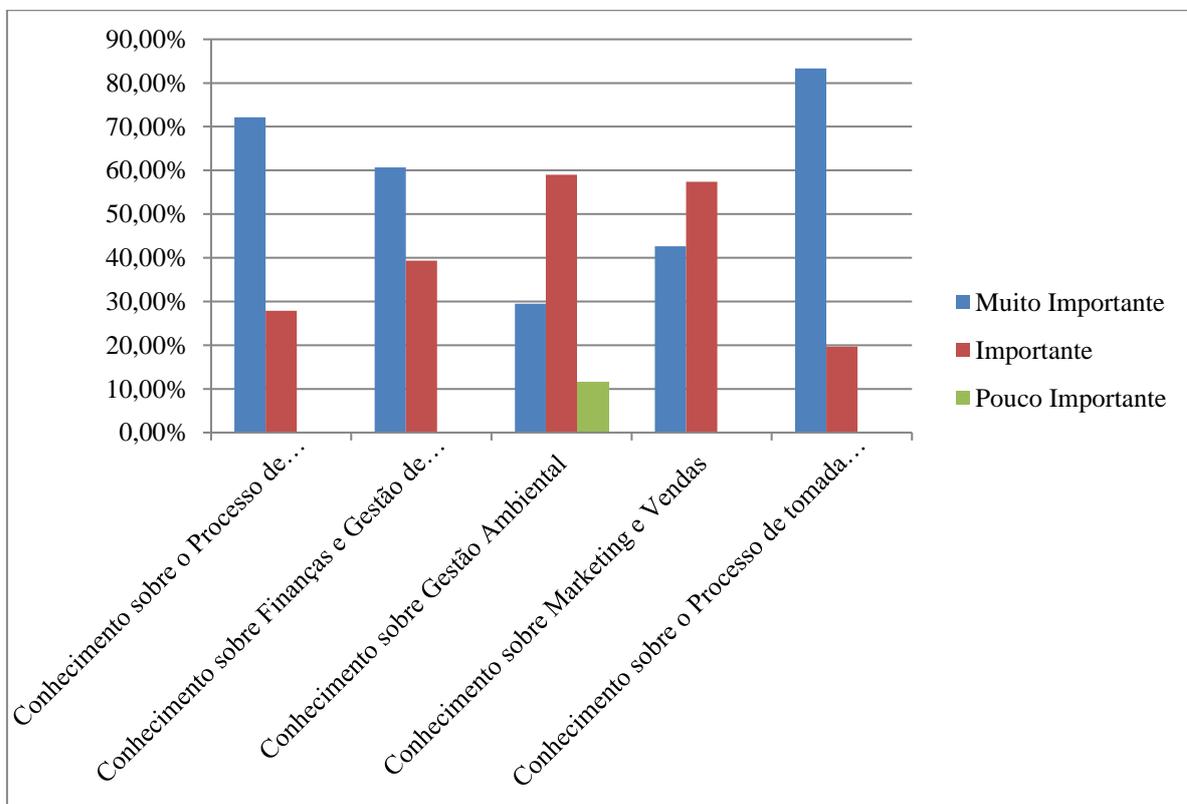
Analisando o perfil dos acadêmicos, atestou-se que 57,38% da população investigada é do sexo feminino e 42,62% é do sexo masculino. Em relação à faixa etária 77,05% possui entre 18 e 24anos, 16,40% está entre 25 e 31 anos, 4,92% possui entre 32 e 38 anos e 1,63% possui idade acima de 38 anos. No tocante aos cursos da população pesquisada 55,74%

cursam Administração, 18,03% cursam Gestão de Recursos Humanos, 16,40% cursam Contabilidade e 9,83% cursam Gestão Comercial. Observou-se ainda que dos acadêmicos pesquisados 68,85% estão trabalhando e 31,15% não trabalham.

4.2.1 Competências essenciais para profissionais da área de gestão

Os gráficos que seguem dizem respeito às competências essenciais para profissionais de gestão na percepção dos estudantes, e são distribuídos em três blocos, sendo estes sobre: conhecimento, habilidades e atitudes.

Gráfico1: Conhecimentos



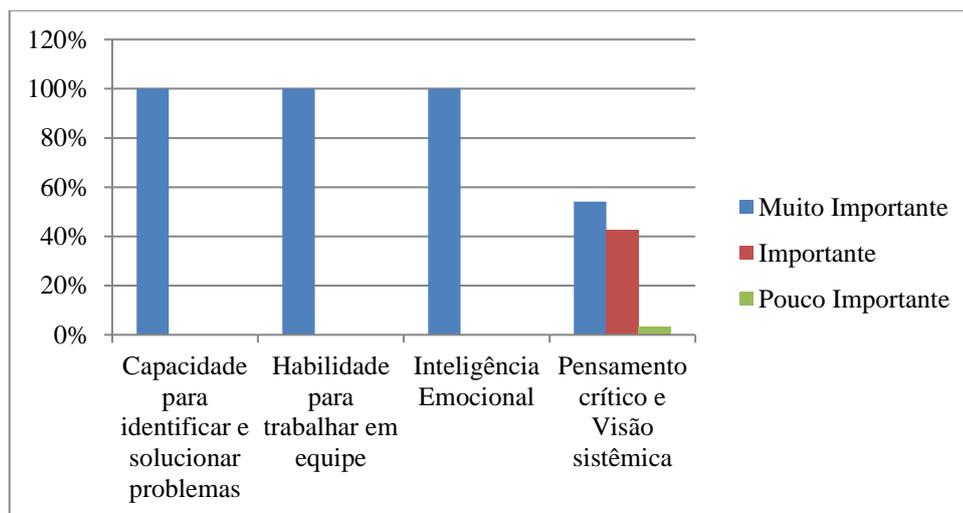
Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Conforme observado no gráfico 1, o conhecimento sobre o processo de planejamento organizacional e estratégias é apontado por 72,13% dos pesquisados como muito importante, e como importante por 27,87%. O conhecimento sobre finanças e gestão de pessoas são classificados por 60,66% dos respondentes como muito importante, e importante por 39,34%. Somente o conhecimento em gestão ambiental é considerado por 11,47% da população pesquisada como pouco importante, porém 29,51% classificam este conhecimento como

muito importante, e 59,02% como importante. Estes aspectos são valiosos visto que Nascimento e Alves (2015) afirmam que ao realizarem um estudo, os conhecimentos citados anteriormente foram considerados relevantes para que o administrador atue de forma eficiente nas organizações.

Com referência ao conhecimento sobre marketing e vendas 42,62% apontam como muito importante, e 57,38% como importante, sobre o processo de tomada de decisão estes são considerados por 80,33% do público como muito importante, e importante por 19,67%, dados estes que corroboram com Brasil (2018), quando aborda que o profissional de gestão comercial deve desenvolver em sua formação competências para colocar em prática processos da área de marketing, estabelecer preços, realizar práticas de negociações entre outros atributos. Afirma também que esse profissional deve analisar cenários, sejam eles internos ou externos para tomar decisões.

Gráfico 2: Habilidades



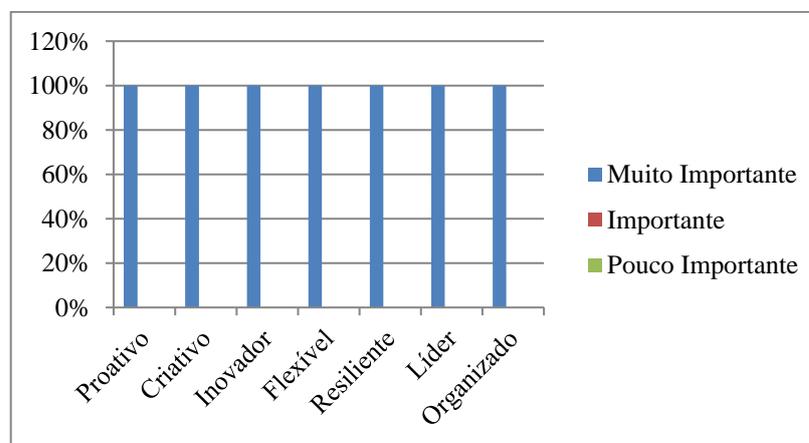
Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Como visto no gráfico 2, a capacidade para identificar e solucionar problemas, habilidade para trabalhar em equipe e a inteligência emocional foram classificadas por todos os acadêmicos que participaram do estudo como muito importante. A importância dos dois primeiros aspectos é confirmada por Nascimento e Alves (2015), quando ao realizarem uma pesquisa constatou-se a relevância destas habilidades. Já à confirmação da importância da inteligência emocional, um estudo da Universidade Braz Cubas, publicado da Revista Melhor (2019), detectou que esta habilidade é uma das mais exigidas no mercado de trabalho.

No que diz respeito ao pensamento crítico e a visão sistêmica 54,10% do público em

questão citou como sendo muito importante, e importante para 42,62%, apenas 3,28% apontou como pouco importante. Embora uma pequena parcela da população tenha pontuado essa habilidade como pouco importante, uma pesquisa publicada da Revista Melhor (2019), ratificou o pensamento crítico como sendo bastante requisitado no mercado. Já a visão sistêmica conforme cita Barbosa e Alvarães (2017) é uma habilidade considerada significativa para que os profissionais de RH, e áreas afins atuem de forma estratégica no ambiente organizacional.

Gráfico 3: Atitudes



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Com base na análise do gráfico 3, todas às atitudes que foram investigadas foram julgadas como muito importante por todos os acadêmicos pesquisados. No tocante a importância da proatividade, criatividade e inovação Nascimento e Alves (2015) concordam ao afirmar que estas são atitudes pertinentes para administradores. A significância da flexibilidade é confirmada por Andrade (2018), que diz que esta é uma das características que o indivíduo deve possuir para ingressar e se manter no mercado. A liderança, a resiliência, e a organização são atestadas como muito importante fato este que concorda com Barbosa e Alvarães (2017), que enfatizam que para que os profissionais atuem de forma estratégica no ambiente organizacional precisam ser organizados, resilientes e líderes.

4.2.2 Comparação entre a percepção do gestor e dos acadêmicos

Ao comparar a percepção do gestor com a dos estudantes nota-se que existe uma aproximação, no que diz respeito à habilidade para lidar com pessoas e para trabalhar em equipe, habilidades estas pontuadas como importantes pelos pesquisados, outra concordância percebida é a capacidade para resolver problemas, citada como importante para ambas às

partes. No entanto, verifica-se uma discordância com relação à visão sistêmica, que foi pontuada na fala do gestor como uma competência fundamental, enquanto que os acadêmicos apontaram que era pouco importante. Sendo assim, é imprescindível que esta competência seja melhor discutida e desenvolvida na formação destes acadêmicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a entrevista semiestruturada, a aplicação dos questionários e a análise de dados obtiveram-se respostas, alcances, confirmações e contradições para as interrogações e objetivos a respeito do tema estudado.

Constatou-se, a partir da fala do gestor, que as competências mais relevantes na visão do mesmo é a busca por conhecimento, pela aprendizagem contínua. Outras ainda citadas foram à visão sistêmica, a habilidade para lidar com pessoas e a resolução de conflitos. No que diz respeito à percepção dos estudantes sobre as competências essenciais para gestores, os mesmos afirmaram que o conhecimento sobre o processo de planejamento organizacional, sobre estratégia, finanças, gestão de pessoas, marketing, vendas e conhecimento sobre o processo de tomada de decisão são muito relevantes para profissionais de gestão. Apenas o conhecimento em gestão ambiental é visto, por uma pequena parcela do público participante do estudo, como pouco importante.

A capacidade para identificar e solucionar problemas, a habilidade para trabalhar em equipe e a inteligência emocional foram apontadas por todos os pesquisados como muito importante. Unicamente o pensamento crítico e visão sistêmica foram visualizados como pouco importante, contradizendo assim, o entendimento do gestor, que afirma que esta é uma competência bastante relevante. No que tange as atitudes, a proatividade, criatividade, inovação, flexibilidade, resiliência, liderança e organização todas foram elencadas como muito importantes por todos os acadêmicos pesquisados.

Evidenciou-se, através das concepções dos pesquisados em geral, que existe uma pequena discordância entre as visões dos mesmos e que, além do conhecimento técnico na área da gestão, é indispensável possuir habilidades humanas para assim ser um bom profissional e destacar-se no mercado.

A pesquisa ocorreu de forma não abrangente, visto que foi realizada com um público restrito: acadêmicos dos últimos semestres dos cursos de gestão a que se teve acesso, e um profissional da área de recrutamento e seleção. Nisso obtêm-se limitações, porém estas não impactaram negativamente no alcance dos objetivos.

A temática trabalhada pode auxiliar na realização de pesquisas posteriores como: Competências técnicas e humanas para o gestor contemporâneo.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, F. **Flexibilidade, a nova exigência do mercado de trabalho**. Associação brasileira de Recursos Humanos- ABRH , 2018. Disponível em: <<https://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/flexibilidade-atual-exigencia-do-mercado-de-trabalho/>> Acesso em: 20 jul. 2019.
- BOMFIM, R. A. **Competência profissional: uma revisão bibliográfica**.2012. Disponível em: <<http://www.tc.df.gov.br/app/biblioteca/pdf/AR500493.pdf>>. Acesso em: 27 fev. 2019.
- BARBOSA, E. E.G. A. A.; ALVARÃES, A. O Profissional de Recursos Humanos e as suas Competências Estratégicas para o Negócio. **Revista Foco**, v.10, n.2, p. 297-313, jan./jul, 2017. Disponível em: <<http://revistafocoadm.org/index.php/foco/article/download/390/238>>.Acesso em :15 abri. 2019.
- BRASIL . DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. PORTARIA Nº 455, DE 30 DE MAIO DE 2018. Dispõe sobre o componente específico da área de Tecnologia em Gestão Comercial do Enade 2018. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/legislacao/2018/portaria_n455_30052018_tecnologia_em_gestao_comercial_enade2018.pdf>.Acesso em: 08 maio.2019.
- CASSOL, A.; RUAS, R. L.;MARQUE, D. A.; ZANINI, C. Competências gerenciais relevantes para a atuação do administrador: uma análise comparativa entre as percepções de gestores organizacionais e de estudantes no estado de Santa Catarina.. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 6, n. 3, p. 15-32, 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/48568>>. Acesso em: 03 mar. 2019.
- CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V.M.; SARAIVA, S. B. C.**Recrutamento e seleção por competências**. 1. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- CODA, R. **Competências Comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008746/cfi/6/10!/4/2@0:0>> Acesso em: 24 jun. 2019.
- DUTRA, J. S.; FLEURY, M .T.L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. 1. Ed. 2008; 4. reimpressão- São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em:<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/CE#/books/9788522468317/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em 23 abr. 2019.
- EVOLUÇÃO CURSOS. **Quem somos**. Disponível em: <<https://www.evolucaocursos.com/quem-somos>>. Acesso em: 29 abr. 2019.

EXAME, 2018. **Há um novo perfil corporativo exigido no mercado de trabalho.**

Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/ha-um-novo-perfil-corporativo-sendo-exigido-no-mercado-de-trabalho/>> Acesso em 21 jul. 2019

FRANCO, R. S.; FRANCO, C. A .G.S.; PORTILHO, E.M.L.; CUBAS, M. R.**O Conceito de Competência: uma Análise do Discurso Docente.** 2013. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rbem/v38n2/a03v38n2.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2019.

FLEURY, A; FLEURY, M, T, L.**Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra- cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3.Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa.** 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FERREIRA, J. D.; KUHN,N.; KAIBER, N.P.; ALVES, F.L. Inserção profissional no mundo do trabalho: perspectivas de egressos e formandos do curso de Administração. **Revista Foco**, v.12, n.1, p. 158- 179, nov/fev 2019. Disponível em:

<revistafocoadm.org/index.php/foco/article/download/637/pdf>. Acesso em: 24 abr. 2019.

FERREIRA, P.I. **Gestão por Competência.** 1. Ed. Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos, 2015. Disponível em:<[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2924-5/cfi/6/10\[vnd.vst.idref=copyright\]!](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2924-5/cfi/6/10[vnd.vst.idref=copyright]!)> Acesso em 24 jun. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. Ed. -2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, M. S. B.; MOREIRA, E.V. A pesquisa qualitativa em geografia. **Caderno Prudentino de Geografia.** Presidente Prudente, n.37, v.2, p.27-55, ago./dez. 2015. Disponível em:

<<http://revista.fct.unesp.br/index.php/cpg/article/viewFile/4708/3618>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

LEAL, A. P.; BICALHO, R. F. S.; SANCHES, V. L.; MELO, A. S.; MATOS, S.; ANDRADE, R. P.; MAGALHÃES, G. C. Gestão de competências:competências individuais x competências organizacionais. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento.** Ano 03, Ed. 08, Vol. 10, pp. 72-88, ago./2018. ISSN:2448-0959. Disponível em:

<<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/comunicacao/gestao-de-competencias>> Acesso em: 20 jul. 2019.

MURAD, I. O Mercado deTrabalho na Área de Administração:analizando a formação profissional e as demandas das organizações. **Revista Foco**, v.10, n. 2, p. 82-97, jan./jul, 2017. Disponível em:< [https://](https://revistafocoadm.org/index.php/foco/article/download/421/241)

[/revistafocoadm.org/index.php/foco/article/download/421/241](https://revistafocoadm.org/index.php/foco/article/download/421/241)>. Acesso em:14 abr. 2019.

NASCIMENTO, M. D. L.; ALVES, M. B. **Competências do administrador: um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado.** 2015. Disponível em:

<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/3223.pdf>>.Acesso em: 23 fev. 2019.

NEIS, C. J. ; SOARES,M. L.; NEIS, D.F.**Competências versus Mercado de Trabalho: Um estudo de Caso no Curso de Administração da Faculdade Y.** 2012. Disponível em:

<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/28016811.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

RABAGLIO, M.O. **Gestão por competência: Ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

RODRIGUES, A.A.; ROSA, J.S.; FERKO, G. P.S.; MELO, M.M.B. Empregabilidade Profissional: O Secretariado Executivo em foco na Amazônia Setentrional. **Revista de Gestão e Secretariado**,-GeSec, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 66-95, set./dez. 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/win7/Downloads/480-2094-2-PB%20(3).pdf>. Acesso em: 28 abr. 2019.

REVISTA MELHOR (2019). **Qual o perfil do profissional mais buscado no mercado de trabalho?** Disponível em: <<https://revistamelhor.com.br/qual-o-perfil-de-profissional-mais-buscado-no-mercado-de-trabalho/>> Acesso em: 18 jul. 2019.

REIS, P. A. **As competências de um Profissional Contábil sob a Ótica dos Proprietários dos Escritórios Contábeis do Município de Pato Branco-PR**. 2017. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/9623/1/PB_EGCF_XII_2017_25.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2019.

SOUSA, C. R. **Competências do administrador: um estudo sobre a percepção das entidades mediadoras entre a universidade e o mercado de trabalho na cidade de Campina Grande Paraíba-PB**. 2018. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/17027>>. Acesso em: 09 mar. 2019.

SANTIAGO, P. E. D. S. **Revista PLUS FRJ: Revista Multidisciplinar em Educação e Saúde da Faculdade Regional Jaguaribana**, p. 43-8, nº 1, ago/2016. Disponível em: <<https://www.faculdadeplus.edu.br/wp-content/uploads/2016/11/06-Artigo-ENSINO-SUPERIOR-E-MERCADO-DE-TRABALHO.pdf>> Acesso em: 25 jul. 2019.

SILVA, A. M. S. ; OLIVEIRA, M. E. S.; OLIVEIRA, R.P. A. **Jovens administradores e o mercado de trabalho**. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/index.php/facipehumanas/article/download/3052/1663>> Acesso em: 23 jul.2019.

TORRES, A. A. L.; ZIVIANI, F.; SILVA, S. M. **Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica**. Campinas, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tinf/v24n3/a04v24n3>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

UNILEÃO. **A Faculdade Leão Sampaio agora é Centro Universitário**- Unileão. Disponível em:<<https://www.leaosampaio.edu.br/noticias/1-a-faculdade-leao-sampaio-agora-e-centro-universitario--unileao>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**.6. Ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499052/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/cfi/1!/4/4@0.00:34.8>>. Acesso em: 21 out. 2019.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

01. Qual sua Formação Educacional?
02. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?
03. Há quanto tempo você trabalha na área de Recrutamento e Seleção?
04. Quais são os aspectos que mais chamam a atenção dos gestores no momento de análise de currículos para uma determinada vaga? Formação Educacional, experiências anteriores?
05. Em relação às competências, quais são às que você julga essenciais e que são mais requisitadas pelo mercado de trabalho para os profissionais da área de gestão?
06. Diante desse contexto de revolução tecnológica, de indústria 4.0, você vê muita mudança no que diz respeito aos processos seletivos de antes em comparação com os de hoje?
07. Você acha relevante para os profissionais de gestão, além das competências que foram citadas anteriormente, o conhecimento em outra língua e o aperfeiçoamento em uma área específica da gestão?

ANEXO QUESTIONÁRIO

Este questionário tem por objetivo analisar a percepção dos acadêmicos dos cursos de gestão acerca das competências essenciais à sua atuação.

Sexo: () Masculino () Feminino () Outro -----

Idade: () 18-24 () 25-31 anos () 32-38 () Acima de 38

Trabalha: () Sim () Não

Curso: _____

| Diz respeito ao conhecimento necessário aos profissionais de gestão | | | |
|--|------------------|------------|------------------|
| | Muito Importante | Importante | Pouco Importante |
| 1. Conhecimento sobre o processo de planejamento organizacional | | | |
| 2. Conhecimento sobre estratégias organizacionais | | | |
| 3. Conhecimento sobre Finanças | | | |
| 4. Conhecimento sobre Gestão de Pessoas | | | |
| 5. Conhecimento sobre marketing | | | |
| 6. Conhecimento sobre vendas | | | |
| 7. Conhecimento sobre gestão ambiental | | | |
| 8. Conhecimento sobre o processo de tomada de decisão | | | |

| Diz respeito às habilidades (o saber fazer) necessárias aos profissionais de gestão | | | |
|--|------------------|------------|------------------|
| | Muito Importante | Importante | Pouco Importante |
| 1. Capacidade para identificar e solucionar problemas | | | |
| 2. Habilidade para trabalhar em equipe | | | |
| 3. Possuir inteligência emocional | | | |
| 4. Possuir pensamento crítico e visão sistêmica | | | |

| Diz respeito às atitudes (o ser) necessárias aos profissionais de gestão | | | |
|---|------------------|------------|------------------|
| | Muito Importante | Importante | Pouco Importante |
| 1. Proativo | | | |
| 2. Criativo e Inovador | | | |
| 3. Flexível | | | |
| 4. Resiliente | | | |
| 5. Líder e Organizado | | | |