
**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO ADMINISTRADOR: UMA ANÁLISE
COMPARATIVA ENTRE A NECESSIDADE DO MERCADO E A FORMAÇÃO DOS
ADMINISTRADORES DA PARAÍBA**

Célia Cristina Zago

UFPB

Cynara Cristina B. de Souza

UFBB

Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra

UFBB

SUMÁRIO: 1 Introdução; 2 Fundamentação Teórica; 3 Procedimentos Metodológicos; 4 Resultados da Pesquisa; 5 Considerações Finais

Resumo

As recentes discussões sobre o emprego de noção de competências no ambiente organizacional e acadêmico brasileiro continuam pouco esclarecidas, principalmente, questões que propiciem uma análise comparativa, entre a necessidade do mercado e a formação dos administradores. Esse artigo tem como objetivo aportar o leitor a uma revisão sistemática da noção de competência, trazendo como contribuição teórica a inserção da discussão sobre as competências coletivas como um nível importante a ser considerado no arcabouço das competências organizacionais. A partir dessa base buscou-se analisar o perfil do administrador (ou futuro administrador) na percepção dos representantes da comunidade que interagem no processo de capacitação dos administradores e/ou egressos do curso de administração. A pesquisa, de natureza quali-quantitativa, é classificada como sendo descritiva, exploratória e aplicada. As conclusões apuradas apontam para a necessidade de se (re)pensar questões ligadas ao ensino de administração, surgindo dessa forma, uma necessidade de aperfeiçoamento das competências dos futuros administradores.

Palavras-chave: Tecnologias da Informação e Comunicação. Gestão Pública. Turismo

Abstract

Competence is a issue that has been use to brazilian academics and practionaries. Nonetheless, competence is a question yet no clear, mainly, to discuss and analyze the work market needs. This article has a mean to presents a revision about competence and discuss collectives competences to analyze administrator profile. The research conclusions to show that is necessary to rethink administration formation to improve competences.

Key-words: Information and Communication Technologies. Public Administration. Tourism

1 Introdução

A noção de competências tem emergido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil, seja sob sua forma mais estratégica - a das competências organizacionais, construção da qual um dos conceitos é o de *core competence* discutido por Prahalad & Hamell (1990); seja sob a configuração mais específica - a das competências individuais e profissionais, (FLEURY, 2002; McCLELLAND e SPENCER, 1990; DUTRA, 2001; LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2003) que se modelam e se estruturam estrategicamente em função das competências organizacionais (LAWLER, 1994), através de práticas associadas à gestão de pessoas: seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração. (Guimarães, 2000).

Entretanto, muitas questões em torno do emprego dessa noção no ambiente organizacional e acadêmico brasileiro continuam pouco esclarecidas, principalmente as que levam ao repensar das estruturas do conhecimento teórico- prático e formação profissional dos administradores, que necessitam de competências peculiares para a atuação em ambientes de alta competitividade e de rápidas mudanças.

Hirata (2004, pg 42), sugere melhorias no curso universitário, mencionando a necessidade de se "(...) definir uma política acadêmica que possibilite, na práxis pedagógica, a integração entre ensino, pesquisa e extensão". Dessa forma, faz-se necessário que a formação profissional do administrador contemple as competências exigidas pelo mercado atual, através de uma atualização constante da grade curricular, que deve ter como suporte uma análise comparativa entre a necessidade do mercado

e o ensino, para a formação do profissional. Surge, então, a indagação sobre quais as competências necessárias para o administrador que atua no mercado de João Pessoa?

Desta feita, esse artigo tem como objetivo aportar o leitor a uma revisão sistemática da noção de competência, ao mesmo tempo em que oferece fundamento para a sua ampliação. A partir dessa base, estruturou-se um instrumento que possibilitou analisar o perfil do administrador (ou futuro administrador), na percepção dos representantes da comunidade, que direta ou indiretamente, interagem no processo de capacitação dos administradores e/ou egressos do curso de administração.

Este estudo justifica-se pela necessidade do conhecimento das competências exigidas para o administrador no mercado de João Pessoa, como forma de fundamentar o processo de modernização do ensino do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba, nos níveis de graduação e pós-graduação e, em extensão, subsidiar com informações as demais faculdades que formam bacharéis em administração no Estado da Paraíba, que neste artigo poderão ser denominadas de "universidades".

2 Fundamentação Teórica

2.1 Competências Organizacionais

Recentemente os modelos estratégicos têm apresentado uma maior ênfase no mundo corporativo. Prahalad e Hamell (1990) argumentam que em vez de concentrar nas condições do setor, os estrategistas deveriam concentrar-se nas competências essenciais de suas empresas e utilizar as habilidades, os processos e as tecnologias para criar

vantagem competitiva sustentável em sua cadeia de valor. Desenvolvendo e mantendo as competências essenciais, é a maneira pela qual, os dirigentes conseguirão sustentar as vantagens competitivas de suas organizações.

A arquitetura estratégica possibilita aos gestores a identificação das atuais competências essenciais e daquelas que necessitam de desenvolvimento. As competências essenciais se situam no cerne do processo de alavancagem e de criação de novas oportunidades de negócios.

Os artigos de Prahalad e Hamell (op cit) sobre as *core competences* da empresa despertaram interesse nos meios, acadêmico e organizacional do mundo inteiro, provavelmente por virem ao encontro das necessidades de sobrevivência das organizações que se situam em ambientes voláteis e de competição acirrada, onde a competitividade é mote para as empresas capitalistas, assim como a sobrevivência o é para organizações do demais setores.

O conceito de *Core Competence* (CC), a partir da lógica de seus criadores, foi construído com base na observação das experiências excepcionais e de algumas empresas à época (Sony, Fedex, Cannon, Honda, Wal Mart), sendo expresso como: *o conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa*. A partir de sua difusão, o conceito de CC passa a constituir como principal referência da noção de competência no âmbito organizacional, levando muitos autores a entendê-lo como um construto que merecia um melhor detalhamento para o seu pleno entendimento.

Nisembaum (2000), em suas explicações, classifica as competências organizacionais em:

- Competências Básicas - são os pré-requisitos que a empresa precisa ter para administrar com eficácia o negócio. Significam as condições necessárias, porém insuficientes, para que a organização atinja liderança e vantagem competitiva no mercado;
- Competências Essenciais - são aquelas que possuem valor percebido pelo cliente, não podem ser facilmente imitadas pelos concorrentes e contribuem para a capacidade de expansão da organização.

Fahey et all. (2000) defendem que a chave para o entendimento do significado de competência é que, embora incorpore um componente tecnológico, ela também envolve o processo de governança no âmbito da organização, e o aprendizado coletivo entre os níveis, funções e unidades de negócios. Portanto, as competências essenciais envolvem a incorporação criativa de múltiplas tecnologias, o conhecimento das preferências do cliente, as tendências de mercado e a capacidade para gerir todas essas variáveis de forma harmoniosa.

2.2 Competências Individuais e Profissionais.

Ao se considerar o pressuposto de que as organizações são resultado da ação das pessoas que participam de seus processos (*stakeholders*), se infere que as competências organizacionais - sejam elas básicas/periféricas ou essenciais/centrais (Nisembaum, 2000; Lyles e Schwenk, 1992) - são por elas definidas.

Vários autores (FLEURY, 2002; McCLELLAND e SPENCER, 1990; DUTRA, 2001; LE BOTERF, 2003; ZARIFFIAN, 2003) buscaram nas competências individuais ou pessoais dos atores organizacionais a essência das competências organizacionais.

Fleury (2002, p.55) ⁱ estudando conceitos de competências individuais emitidos por vários autores, conclui que:

A noção de competência aparece, assim, associada a verbos e expressões como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para os indivíduos.

E classifica as competências individuais em:

- Competências técnicas/profissionais: específicas para uma operação, ocupação ou tarefa (desenho técnico, operação de um equipamento, finanças).
- Competências Sociais: saber ser, incluindo atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento entre pessoas (comunicação, negociação e trabalho em equipe).
- Competências do negócio: compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado, ambiente sócio-político (conhecimento em negócio, planejamento, orientação para o cliente).

Em uma visão mais abrangente podemos dizer que competência não é apenas um conjunto de conhecimentos teóricos e empíricos de um indivíduo, nem se limita à tarefa. Segundo Zarifian (1999) a competência é a inteligência prática de situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com quanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

A definição mais comumente usada sobre competências é que “trata-se de um conjunto

conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam a alta performance organizacional”.

Sobre as atitudes, Dutra (2002, 2004) destaca a importância da entrega do valor que a pessoa possa oferecer à empresa, considerando-se portanto, não apenas o saber e o saber fazer, mas também o saber entregar e bem aplicar os conhecimentos e habilidades dentro do contexto de competência organizacional.

Com base nas contribuições dos autores para a explicação sobre o conceito de competências, e para o seu melhor entendimento em todas as instâncias organizativas, inclusive as operacionais, podemos concluir num conceito reduzido que competência é a “*adequação da ação*”, tendo cunho estrutural e contextual. Estrutural por tratar de recursos essenciais como: conhecimentos, habilidades e atitudes, e contextual por levar em consideração o nível de agregação de valor e sua eficácia tendo como parâmetro a estratégia organizacional..

Observa-se que as discussões teóricas sobre competências restringem-se à articulação entre dois níveis – o organizacional/estratégico e o individual/profissional. Partindo do pressuposto de que processo sinérgico do agrupamento de pessoas é considerado diferente que a simples soma dos seus elementos, destacamos nesta discussão a relevância da inserção de um terceiro nível de agregação aqui definido como: *competências coletivas*, configuradas nas equipes e, de forma mais contundente, na cultura organizacional (Zago, 2005).

2.3 Competências Coletivas

As competências coletivas trazem o entendimento ampliado de que o corpo coletivo das equipes e da cultura organizacional ultrapassa a simples soma das

competências individuais, mas se reestrutura através da potencialização sinérgica das mesmas.

O reconhecimento incontestado e unânime entre os autores que tratam de assuntos da administração contemporânea sobre o determinismo destes níveis coletivos para a performance das organizações justifica por si só a importância de incluir nas discussões teóricas sobre competências, as competências coletivas, que se configuram como:

- *Competência em Equipes*: O desenvolvimento de equipes/times, segundo Casado e Matoso (apud Casado 2002 p.237), é “a resposta para o cenário de trabalho atual: necessariamente mais ágil, interado e entrosado (...). “As organizações já notaram a necessidade de alterar seus modelos de gestão baseados no desempenho individual para um novo paradigma : o trabalho em time”. (Casado, 2002. p.237). Evidenciamos que, principalmente em setores cujo desenvolvimento está suportado pela criatividade e a inovação, a competência das equipes, é fator essencial para as competências organizacionais.
- *Competência Cultural organizacional*: Diante do pressuposto de que o estilo cultural de uma organização pode ser condição restritiva ou impulsionadora para qualquer estratégia organizacional. (Motta, 1999; Zago, 2005),

torna-se inconcebível negligenciar a cultura organizacional como aspecto imprescindível de análise para a definição das competências organizacionais.

O desenvolvimento das competências organizacionais perpassa então, não apenas pelas suas escolhas estratégicas e as competências individuais para sustentá-las, mas também pela habilidade organizacional de buscar a potencialização das mesmas através da gestão ótima de equipes, bem como da estruturação da cultura organizacional que lhes dê suporte.

Apesar da importância da análise dos três níveis de competência – organizacional, coletivo e individual, este estudo estará delimitado a analisar aspectos relacionados apenas às competências individuais e coletivas – na modalidade de equipes.

2.4 Perfil de competências para o administrador

Suportada nas indicações das discussões de vários autores resumidas no quadro 01 a seguir, é possível detectar algumas características que compõem o perfil de competências dos administradores.

AUTOR	COMPETÊNCIA NECESSÁRIA
Gonzaga Jr. (2003)	Ter segurança no que faz, não ter medo de errar e saber tomar decisões precisas na hora certa para a organização.
Dutra (2002)	As pessoas deixam de ser olhadas pelos cargos que ocupam e passam a ser observadas com base na sua entrega na organização como: o comprometimento, fazer o certo
Felipe (2003)	Ter liderança pessoal, ser independente, liderar de forma criativa um grupo de trabalho, perceber a sua organização como um todo, definir um planejamento estratégico possibilitando, assim, condições de elaboração de metas,

	conduzir times de trabalho, para conseqüentemente conquistar os objetivos organizacionais.
Robbins (2000)	Desenvolver relacionamentos de confiança com aqueles que pretendem liderar.
Maximiano (1995), Gramigna (2001)	Exige experiência prática
	Ter senso de honestidade, ética nos negócios, compromissos com os resultados da organização e senso de orientação para atingir as metas.
Le Boterf (apud Fleury, 2002)	Saber agir, saber mobilizar recursos, saber comunicar, saber aprender, saber se engajar e se comprometer, saber assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

Quadro 01 – *Caracterização das competências do administrador pelos autores.*

Analisando as características apontadas pelos estudiosos no quadro 01, pudemos categorizá-las em três grandes eixos de competências necessárias para os profissionais de administração, assim dispostas: CONHECER (sentido do TER conhecimento), DEMONSTRAR (sentido do FAZER) e QUERER (Sentido do SER),

apresentados no quadro 02, que mostra a classificação das variáveis que fundamentaram a elaboração do instrumento para a presente pesquisa, cuja matriz, delinea aspectos relevantes do conhecer, demonstrar e querer, mostrados na tabelas 1, 2, e 3.

CARACTERÍSTICA	Gonzaga Jr.	Dutra	Felipe	Robbiins	Maximiano	Gramigma	OBS
Segurança	X						QUERER
Não tem medo de errar	X						QUERER
Decisões precisas	X						DEMONSTRAR
Liderança			X				DEMONSTRAR
Negociação							DEMONSTRAR
Agente de Mudança							QUERER
Comprometimento		X				X	CONHECER
Fazer o certo		X					DEMONSTRAR
Não se acomodar							QUERER
Fazer melhor ou mais rápido							QUERER
Auto conhecimento			X				QUERER
Visão Holística			X				CONHECER
Conduzir times			X				DEMONSTRAR
Relacionamentos de Confiança com os liderados				X			DEMONSTRAR
Experiência prática					X		CONHECER
Honestidade						X	QUERER
Ética						X	QUERER
Senso de orientação						X	DEMONSTRAR

Quadro 02 – *Características formadoras das competências do administrador.*

3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa tem como base metodológica as proposições de Vergara (1998), sendo classificada sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Outra classificação utilizada, é quanto à natureza das variáveis estudadas, postulada por Kirk e Miller (apud MATTAR, 1996).

No que tange aos fins, essa pesquisa é considerada descritiva, exploratória e aplicada. Considera-se *descritiva* à medida que alcança a obtenção e exposição de dados representativos de determinada situação ou fenômeno. A pesquisa, neste caso, descreve as percepções de gestores sobre o grau (baixo, médio ou alto) das qualificações do administrador formado na Paraíba atualmente (situação real) e a importância idealizada (situação ideal), sendo as qualificações da situação ideal, atribuídas de acordo com as exigências do mercado.

É considerada *exploratória* porque não há registros de conhecimentos sobre as competências essenciais nas organizações responsáveis pela capacitação dos administradores. Apesar das freqüentes pesquisas realizadas pelo setor, nenhuma levou em consideração a identificação das competências necessárias ao profissional de administração especificamente e em relação à sua formação acadêmica.

Classifica-se também como *aplicada*, por seu caráter prático e pela necessidade de resolver problemas reais, podendo auxiliar as universidades, já que possibilita um diagnóstico do "estado da arte" da formação profissional, ao mesmo tempo em favorece a atualização de conhecimentos sobre o perfil do profissional exigido pelo mercado, como forma de sustentar ações futuras.

Em relação aos meios de investigação, esta pesquisa é *bibliográfica* por incorporar uma revisão de literatura sobre o tema, isto é, a coleta e análise dos dados para subsidiar teoricamente este trabalho que foram feitas através de livros, artigos científicos e revistas especializadas, e também de *campo* uma vez que se realizou uma investigação empírica junto a gestores, visando obter dados sobre os aspectos perceptíveis a respeito das competências essenciais na busca da competitividade.

Por fim, quanto à natureza das variáveis esta pesquisa classifica-se como qualitativa, pois além de terem sido realizadas entrevistas semi-estruturadas com gestores, onde os entrevistados tiveram a oportunidade de expor as suas idéias, pensamentos, descrições de situações e comportamentos, foi também efetuada coleta de dados, através de questionários estruturados em escalas de avaliação.

Para a realização deste trabalho, a população investigada restringiu-se a gestores de entidades representativas da classe, bem como entidades de integração entre a Universidade e o Mercado de Trabalho.

A população de gestores foi identificada pelo critério de acessibilidade sugerido por Mattar (1999), e disponibilidade do setor, trabalhando com margem zero de erros, configurando-se nos gestores dos seguintes órgãos: IEL - Instituto Euvaldo Lodi, CIEE - Centro de Integração Empresa Escola, SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, EJA- Empresa Junior de Administração e CRA/ PB. - Conselho Regional de Administração da Paraíba.

Após um estudo piloto que consolidou o instrumento de pesquisa, os questionários

foram entregues nas entidades para os gestores responderem, sendo marcada uma data para o recolhimento dos mesmos, pelas pesquisadoras, ocasião em que foram feitas as entrevistas semi-estruturadas.

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

4 Resultados da Pesquisa

4.1 Análise e Discussão dos Resultados

A pesquisa foi realizada em cinco entidades representativas dos administradores profissionais e dividida em duas partes: na primeira parte foi realizado um levantamento das competências de forma objetiva, sempre fazendo uma comparação entre a situação REAL e a situação IDEAL dos administradores formados. Já a segunda parte contém respostas subjetivas que versam sobre contratação, aspectos do perfil do administrador que agradam e desagradam os gestores e sugestões para a melhoria da formação profissional do administrador. Convencionou-se chamar situação REAL as qualificações do administrador formado atualmente na Paraíba, e de situação IDEAL as qualificações idealizadas de acordo com as exigências do mercado profissional.

O estudo mostra qual deve ser o perfil dos administradores, na visão dos responsáveis pelas entidades representativas da classe, bem como entidades de integração entre as universidades e o mercado de trabalho

4.2 Primeira parte: Competências dos Administradores

Analisando a tabela no. 1, a seguir, a pesquisa revela que há um importante distanciamento entre a situação real e a situação ideal em relação às competências referentes ao conhecimento dos administradores. Enquanto na situação ideal foi atribuído pela maioria dos gestores um grau de muita importância em quase todos os conhecimentos elencados, com exceção do item "conhecimento de metas para o futuro", apenas um item da situação real - "conhecimento sobre competências essenciais"- foi avaliado pela maioria dos respondentes (60%) como sendo alto o grau de conhecimento dos administradores formados.

É importante ressaltar que em relação ao item "conhecimento sobre ferramentas (técnicas) de Administração", que são os conhecimentos básicos adquiridos na Universidade, apenas 20% dos entrevistados acham que os Administradores obtêm o alto grau desejado.

Além desse, outros conhecimentos essenciais como planejamento estratégico e práticas de gestão de recursos humanos merecem destaque pela alta incidência que foram avaliados como medianos.

Destacamos também a preocupante condição de que 20% dos respondentes classificam como de baixo grau os conhecimentos em relação ao mercado e as práticas de gestão de recursos humanos. O mesmo escore foi detectado na avaliação sobre a compatibilidade entre metas pessoais e as metas organizacionais, e ter comprometimento com a organização

Ao responderem sobre quais conhecimentos seriam os ideais, a maioria (80%) dos entrevistados elegeram: os conhecimentos sobre ferramentas (técnicas)

de Administração; sobre planejamento estratégico; sobre competências essenciais; sobre o mercado e sobre práticas de gestão de recursos humanos. E com um escore de 60% da indicação dos entrevistados: ter metas pessoais compatíveis com as metas organizacionais e comprometido com a organização.

O conhecimento desta realidade torna-se essencial à medida em que pode indicar falha no processo de aprendizagem, sugerindo a necessidade de uma revisão nos métodos e conteúdos de ensino, no que tange aos conhecimentos adquiridos no curso de administração.

Tabela 1 - CONHECER (Sentido do TER)

SITUAÇÃO REAL	%		
	Baixo grau	Médio grau	Alto grau
conhecimento sobre ferramentas (técnicas) de Administração	0	80	20
conhecimento sobre planejamento estratégico	0	60	40
conhecimento de metas para o futuro	20	40	40
conhecimento sobre competências essenciais	0	40	60
conhecimento de mercado p/ obtenção de diferencial competitivo	20	40	40
conhecimento sobre práticas de gestão de recursos humanos	20	60	20
metas pessoais compatíveis com as metas organizacionais	20	60	20
Comprometido com a organização	20	40	40
SITUAÇÃO IDEAL	%		
	Nenhuma importância	Importância moderada	Muita importância
conhecimento sobre ferramentas (técnicas) de Administração	0	20	80
conhecimento sobre planejamento estratégico	0	20	80
conhecimento de metas para o futuro	0	60	40
conhecimento sobre competências essenciais	0	20	80
conhecimento de mercado p/ obtenção de diferencial competitivo	20	0	80
conhecimento sobre práticas de gestão de recursos humanos	20	0	80
metas pessoais compatíveis com as metas organizacionais	0	40	60
comprometido com a organização	0	40	60

A tabela 2, apresentada a seguir, retrata que em relação às competências que dizem respeito ao fazer, existe um *gap* preocupante entre a situação Real e a situação Ideal desejada pelo mercado na grande maioria dos itens. Na situação real, apenas um item “alcançar lucratividade dentro de estimativas politicamente corretas” foi considerado por 60% dos entrevistados como de domínio dos administradores,

mostrando compatibilidade com o nível desejado.

Na classificação de competências para o profissional de administração, 100% dos respondentes citaram como muito importantes: “trabalhar em equipe baseado no bom relacionamento com colegas”, e “manter o equilíbrio emocional em situações adversas”. Esta postura nos impele constatar que quando se trata de competências relacionadas ao “demonstrar”, os

respondentes privilegiam o aspecto emocional do profissional, mostrando a importância do equilíbrio e da capacidade de relacionamento. Entretanto, constata-se que a situação ideal contrapõe-se significativamente com a percepção da situação real, quando apenas 20% dos entrevistados destacaram que este aspecto é

considerado de alto grau na situação real do perfil dos administradores.

Essa constatação pode ser justificada quando se percebe que a atual grade curricular dos cursos de Administração ainda não prestigia a formação fundamentada no desenvolvimento das inteligências múltiplas e na visão holística do ser humano.

Tabela 2 - DEMONSTRAR (Sentido do FAZER)

SITUAÇÃO REAL	%		
	Baixo grau	Médio grau	Alto grau
alcançar resultados esperados	0	60	40
alcançar lucratividade dentro de estimativas politicamente corretas	0	40	60
Realizar negócios com habilidade no relacionamento com clientes	0	60	40
Trabalhar em equipe baseado no bom relacionamento com colegas	0	40	60
desempenhar um apropriado papel de liderança	20	60	20
superar as expectativas dos clientes	0	80	20
manter o equilíbrio emocional em situações adversas	40	40	20
buscar mecanismos de aproveitamento potencial das pessoas	20	60	20
utilizar procedimentos operacionais racionais	40	40	20
SITUAÇÃO IDEAL	%		
	Grau baixo	Grau médio	Alto grau
alcançar resultados esperados	0	20	80
alcançar lucratividade dentro de estimativas politicamente corretas	20	20	60
realizar negócios com habilidade no relacionamento com clientes	0	40	60
Trabalhar em equipe baseado no bom relacionamento com colegas	0	0	100
desempenhar um apropriado papel de liderança	0	20	80
superar as expectativas dos clientes	0	20	80
manter o equilíbrio emocional em situações adversas	0	0	100
buscar mecanismos de aproveitamento potencial das pessoas	0	20	80
utilizar procedimentos operacionais racionais	20	40	40

Em relação ao grupo de competências do querer (sentido do SER), cujos dados são mostrados na tabela 3, dos itens apresentados, apenas o aspecto honestidade guarda compatibilidade entre o perfil do administrador formado na Paraíba e o desejado pelo mercado.

Ao se estudar o item ética constata-se pontos de polaridade, onde 80% dos respondentes consideram como sendo de **muita importância** para o profissional ideal, entretanto, 20% do público entrevistado

considerou como sendo uma característica com **nenhuma importância** na situação ideal. Este dado quando associado com o obtido com o item "vivacidade", que teve um grau de muita importância para a situação ideal dos 60% dos entrevistados, pode indicar que alguns empresários ainda podem ter uma visão utilitarista a respeito do profissional de administração. Essa suposição, entretanto carece de pesquisas específicas para a sua constatação, podendo

inclusive, ser considerada uma sugestão para estudos futuros.

Outro fato que mereceria uma pesquisa mais detalhada foi a consideração de 40% dos respondentes de que a

“capacidade de buscar alternativas de soluções inéditas e efetividade na realização das tarefas” é uma competência de nenhuma importância, contrariando o que diz literatura.

Tabela 3 - QUERER (Sentido do SER)

SITUAÇÃO REAL	%		
	Baixo grau	Médio grau	Alto grau
Ético	0	60	40
Honesto	0	40	60
Criativo	20	60	20
bem relacionado com os fornecedores	20	60	20
rápido na resolução de problemas	20	40	40
Dinâmico	0	60	40
Vivaz (esperto)	0	60	40
capaz de buscar alternativas de soluções inéditas	40	40	20
efetivo (eficiente e eficaz) na realização de tarefas	0	80	20
SITUAÇÃO IDEAL	%		
	Nenhuma importância	Importância moderada	Muita importância
Ético	20	0	80
Honesto	0	20	80
Criativo	0	20	80
Bem relacionado com os fornecedores	0	40	60
rápido na resolução de problemas	0	20	80
Dinâmico	0	60	40
Vivaz (esperto)	0	60	40
capaz de buscar alternativas de soluções inéditas	40	40	20
efetivo (eficiente e eficaz) na realização de tarefas		80	20

4.3 Segunda parte: Questões Subjetivas

1) O que chama atenção dos gerentes na hora de contratar um profissional?

De acordo com os entrevistados, o que mais chama a atenção na hora da contratação é a iniciativa, criatividade, inovação dos processos, honestidade, facilidade de raciocínio, empreendedorismo, eficiência, facilidade no relacionamento em equipe, caráter, formação técnico-acadêmica e o bom relacionamento com as pessoas.

Constatou-se nesta pesquisa que as características de inovação, iniciativa, espírito empreendedor são as mais desejadas pelo mercado, o que pode indicar novos caminhos para o preparo do profissional em administração pela Universidade. Itens como caráter e honestidade também foram pontos apontados como importantes pelos empresários. Capacidade de relacionamento é outro fator que teve destaque como sendo uma competência que deve ser buscada pelo administrador para que esteja de acordo com o mercado.

2) Quais os aspectos do Administrador que mais agradam (+) e

que mais desagradam (-) os gestores no ambiente de trabalho?

Dentre os que mais agradam obtivemos as seguintes respostas: ética, lealdade, honestidade, sinceridade, disponibilidade total, sentimento crítico, espírito de equipe, liderança, responsabilidade, proatividade, dinamismo, polivalência, comprometimento, empreendedorismo, eficiência, rapidez, objetividade, criatividade, inteligência emocional, inovação, ser hábil, conhecimento técnico e ter visão de processo. As características mais citadas e que merecem um destaque especial são: ética, liderança, e responsabilidade.

Diante disso, podemos concluir que o mercado de trabalho demanda por profissionais com habilidades emocionais e não apenas técnicas, pois dentre as qualificações citadas pelos entrevistados, percebe-se que dizem respeito ao conteúdo emocional e de caráter do administrador. Além disso, é interessante notar que sempre é requisitado a disponibilidade e o espírito empreendedor, o que pode sugerir o comprometimento e o grau de entrega como um valor desejável.

As características mais citadas comprovam a necessidade da busca de um profissional com competências não só do "fazer", do "saber", ou do "ter", mas também das competências do "ser", onde, a liderança e a habilidade de relacionamento com os subordinados, estão entre as qualificações de extrema importância para os gestores.

Os aspectos que mais desagradam os gestores são: falta de comprometimento, individualismo, falta de objetividade, falta de clareza, deslealdade, acomodação, bajulação com os superiores, inconsistência no saber técnico, lentidão na resolução de problemas, falta de direção na tomada de decisão, não ter visão de processo, centralização,

exibicionismo, falta de ética. Dentre essas, as mais citadas foram individualismo e falta de comprometimento.

As características negativas vêm a corroborar com o pensamento de que mostrou-se fundamental que o administrador, além da técnica, possua habilidades emocionais e espírito empreendedor para um melhor desempenho no mercado de trabalho.

O fato do "individualismo" ser o mais citado como um aspecto negativo pode indicar que os gestores estão buscando uma integração maior entre as pessoas, valorizando a competência no seu nível do coletivo, em detrimento da instauração da competitividade entre os membros organizacionais.

3) Que sugestões poderiam ser apontadas para melhorar a formação do profissional de Administração?

Na visão dos entrevistados, os alunos de administração deveriam estar mais próximos de atividades práticas com o intuito de aproximá-los cada vez mais do mercado de trabalho. Sugestões como escritórios escolas, empresas juniores, estágios, *workshops* e seminários envolvendo profissionais integrados no mercado de trabalho foram sugeridas. Deveria existir uma maior aproximação da Universidade x empresa, visando testar as teorias aprendidas em sala de aula.

Um maior comprometimento das entidades representativas de classe com o intuito de promover e estimular eventos voltados ao aperfeiçoamento técnico foi também sugerido pelos entrevistados.

Outro ponto levantado foi a implementação de disciplinas de empreendedorismo, através da apresentação de projetos e idéias. Foi também citado o aprofundamento nas questões da ética, inteligência emocional,

visão holística, domínio interdisciplinar e aperfeiçoamento constante através de cursos de pós-graduação e, principalmente, o domínio de outras áreas distintas de conhecimento.

5 Considerações Finais

Este artigo buscou analisar o perfil real e desejável das competências do administrador, egresso dos cursos de administração, na percepção dos dirigentes das instituições representativas que interagem no processo de capacitação dos administradores, utilizando-se de método quali-quantitativo de pesquisa. Portanto, apesar de abordar a importância da análise dos três níveis de competência: organizacional, coletivo e individual, o estudo se delimitou a analisar aspectos relacionados apenas às competências individuais e coletivas – na modalidade de equipes, sem a pretensão de realizar um prognóstico absolutamente correto, mas de fornecer orientações gerais, que dêem sustentação para a atualização e re-configuração da estrutura curricular dos cursos de administração oferecidos pela Universidade Federal da Paraíba, e demais faculdades que formam bacharéis em administração, como um suporte para uma resposta mais condizente com as necessidades organizacionais contemporâneas, bem como balizar a prática e apoiar as decisões daqueles que vivem o cotidiano das organizações. Para tanto, o instrumento de pesquisa formulado e aplicado mostrou-se de alta eficiência.

A pesquisa revela que há um importante *gap* entre a situação real e a situação ideal em relação às competências referentes ao conhecimento dos administradores. Dos conhecimentos

indicados como de muita importância para a situação ideal, apenas um deles: “conhecimento sobre competências essenciais”, foi avaliado por (60%) dos respondentes como sendo de domínio real dos administradores formados.

De forma semelhante, a análise dos aspectos referentes ao “demonstrar” (no sentido de fazer) mostra uma diferença significativa entre a situação Real e a situação Ideal desejada pelo mercado na grande maioria dos itens. Na análise deste item percebeu-se uma forte ênfase dos respondentes em relação à importância do equilíbrio emocional e da capacidade de relacionamentos, contrapondo-se significativamente com a percepção da situação real.

Em relação ao grupo de competências do querer (sentido do SER) as percepções expressadas levam a inferir uma dicotomia bastante marcante entre o profissional que o mercado deseja e o que os Cursos de Administração têm formado.

Os dados coletados tornam-se essenciais à medida que podem indicar falhas no processo de aprendizagem, sugerindo a necessidade de uma revisão nos métodos e conteúdos de ensino, no que tange aos conhecimentos adquiridos no curso de administração.

De forma geral, pudemos constatar que na percepção dos respondentes a análise das competências dos administradores ultrapassa os conhecimentos teóricos/técnicos básicos adquiridos nos cursos de administração. Este pode ser um indicador para que os cursos de administração necessitam privilegiar uma formação fundamentada no desenvolvimento das inteligências múltiplas e na visão holística do ser humano.

É importante que a universidade se alerte para esse fator crítico, que pode significar deficiência no processo de ensino-aprendizagem ou obsolescência das abordagens orientadoras do processo de formação do profissional.

No que tange às características do perfil do administrador mais atraentes no momento da contratação; a inovação, a iniciativa, o espírito empreendedor, o comportamento ético, liderança e responsabilidade são os pré-requisitos mais citados, o que pode indicar a necessidade de uma constante reacomodação das organizações frente a um ambiente flexível e dinâmico. Em contrapartida, as características que mais desagradam mais citadas foram: a falta de comprometimento e o individualismo. Este último pode indicar que os gestores estão buscando uma integração maior entre as pessoas, valorizando a competência no nível coletivo, em busca de uma melhor performance, o que pode ser ratificado com a revelação dos entrevistados de que a competência do trabalho em equipe, baseado num bom relacionamento com os colegas e a manutenção do equilíbrio emocional em situações adversas são condições indispensáveis para a manutenção da competitividade nos dias atuais.

Como principais sugestões dos respondentes para a melhoria da formação do profissional de administração, destaca-se a indicação da necessidade de uma maior aproximação do estudante ao mercado, através de atividades de práticas empresariais. Sugeriram também a implementação de disciplinas que despertem o espírito e habilidades empreendedoras através da apresentação de projetos e idéias.

Um aprofundamento nas questões, da ética, inteligência emocional, visão holística, domínio interdisciplinar e aperfeiçoamento constante através de cursos de pós-graduação, também foram sugeridas.

De forma geral, o trabalho mostrou que as habilidades técnicas foram consideradas necessárias, mas insuficientes para a consolidação das competências das atividades de gestão. Assim, além das capacidades técnicas e orientação teórica, os profissionais devem ter habilidades interpessoais fundamentadas em princípios éticos, ao mesmo tempo em que se requer a adequação das ações individuais e coletivas, que sustentem e formatem as competências organizacionais.

Alguns aspectos, entretanto, devem ser vistos com reservas nesta pesquisa, considerando que o mercado parâmetro foi o da Paraíba, o que não significa que possa haver generalizações em relação ao mercado regional, nacional ou global.

Pela relevância dos dados coletados sugerimos que os cursos de administração das universidades desenvolvam estudos periódicos procurando detectar as expectativas do mercado de trabalho a fim de realizar melhorias contínuas no processo de ensino-aprendizagem.

Entendemos importante também, a título de sugestão, a execução de pesquisas com o mesmo teor em outras regiões do país, como forma de buscar generalizações em âmbito nacional, das competências profissionais exigidas para o mercado de administração presente e futuro, possibilitando a atualização dos modelos de formação dos administradores em organizações de ensino públicas ou privadas.

Referências

- CASADO, T. O indivíduo e o grupo : a chave do desenvolvimento. In : **As Pessoas na Organização**. São Paulo : Editora Gente, 2002.
- DUTRA, J.S. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. Org. São Paulo : Editora Gente 2001.
- _____. A gestão de Carreira. In : **As Pessoas na Organização**. São Paulo : Editora Gente, 2002.
- _____. **Competências : conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FAHEY, LIAM. **MBA Curso Prático- Estratégia**. São Paulo: Campus,1999
- FELIPE, M.I. Liderança criativa : São Paulo Disponível em www.rh.com.br/ler.php?cod=3536org=3 – Acesso em: janeiro/2006.
- FLEURY, M. T. L. **A gestão da competência e a estratégia organizacional**. In : As Pessoas na Organização. São Paulo : Editora Gente, 2002.
- GONZAGA JR, Luis. A dúvida da certeza, ou a certeza da dúvida : São Paulo. Disponível em www.rh.com.br/ler.php?cod=3641&org=3 – Acesso em: janeiro/2006.
- GRAMIGNA, MARIA RITA. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- GUIMARÃES T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. 24º. **Enanpad**. Florianópolis, Anpad, 2000.
- HIRATA, H. Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudança nos paradigmas produtivos. In Casali et al. (org) **Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho**. São Pulo: Editora da PUC, pp. 23-42, 2004.
- LAWLER III, E. E. From job-based to competency-based organizations. **Journal of Organizational Behavior**, Chichester, v. 15, iss. 1, p. 3-16, jan. 1994
- LE BOTERF. Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais** / Guy Lew Boterf; trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. – Porto Alegre : Artmed, 2003.
- LYLES, Marjorie A and SCHWENK, Charles R. Top management, strategy and organizational knowledge structures. **Journal of management studies** (S.I.), V.29, p. 155-174, march, 1992.
- MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo : Atlas,1996
- MAXIMIANO, A. **Além da Hierarquia**: Como implantar estratégia participativa para administrar empresa enxuta. São Paulo : Atlas,1995
- MCCLELLAND, D C., SPENCER, L. M. **Competence assessment methods** : history and state of the art. Boston Hay : McBer Research Press, 1990.
- MOTTA, P.R. **Cultura brasileira e Cultura organizacional**, Rio de Janeiro : Qualitymark, 1999.
- NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.
- PRAHALAD, C.K & HAMEL, GARY. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro : Editora Campus,1990, 1997.
- ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro : ed.Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- SILVA, A. B. Caracterização do administrador na era da informação e do conhecimento. João Pessoa. PPGA-UFPB. **Dissertação de Mestrado**, 2001.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- VERGARA, SYLVIA CONSTANT. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- ZAGO. Celia Cristina. Cultura Organizacional : Dimensões Estruturais e Aspectos Dinâmicos : **Revista Informação & Sociedade** - ISSN – 0104-0146 UFPB - João Pessoa-Pb, 2005.
- ZARIFIAN, P. A Gestão da e pela competência. **Seminário Educação Profissional, e Competências**. Rio de Janeiro, Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, Mimeo, 1996.
- _____. **O modelo da competência**: trajetória, desafios atuais e propostas / Phillipe Zarifian ; Tradução Eric Roland René Heneault – São Paulo : Editora Senac São Paulo, 2003.