

ÁREA TEMÁTICA: ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

A Busca do Perfil Ideal para os Administradores nas Organizações

AUTORES

RODRIGO DOS SANTOS CARDOSO

Universidade Regional de Blumenau - FURB

rodrigocardoso@al.furb.br

SANDRA DA CONCEIÇÃO CAIADO DA SILVA

Universidade Regional de Blumenau - FURB

sccsilva@al.furb.br

MARIA JOSÉ CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES

Universidade Regional de Blumenau/FURB

mariadomingues@furb.br

RESUMO

O conhecimento técnico está se transformando em outros conhecimentos exigindo competências e atitudes diferenciadas dos administradores. O presente trabalho tem como objetivo comparar o perfil de administradores que o mercado de trabalho está exigindo e o encontrado no momento do processo de seleção a luz das diretrizes curriculares dos cursos superiores em administração. A pesquisa tem como tipologia descritiva, documental com abordagem quantitativa, abrange a região norte de Santa Catarina – Joinville e Blumenau entre os anos de 2004 e 2008, utiliza como fonte de pesquisa um banco de dados da quinta maior empresa de recursos humanos do Brasil. Os resultados demonstram que os perfis encontrados dos administradores estão defasados, quando comparados com as exigências do mercado de trabalho, em competências e habilidades relativas a aspectos comportamentais como: tomada de decisão, trabalho sob pressão, orientação para o resultado, capacidade de planejamento, flexibilidade, adaptação, capacidade de assumir riscos, trabalho em time e sociabilidade. Estas competências podem ser adquiridas ao longo da carreira pessoal e profissional dos indivíduos e facilitadas com adequação das matrizes curriculares das instituições de ensino superior.

Palavras-chave: Perfil de administradores. Competências e habilidades. Mercado de trabalho.

ABSTRACT

The technical knowledge is turning into another type of knowledge which requires different skills and attitudes by administrators. This work aims to compare the director's profile demanded by the labor market to the one found in the selection process based on curriculum guidelines by undergraduate courses in Administration. The research typology is documentary descriptive of quantitative approach, covering the northern region of Santa Catarina – Joinville and Blumenau – between the years 2004 and 2008, and using the fifth largest company for human resources in Brazil as a database source. The results have shown

that, compared to the labor market requirements, the directors' profiles found are out of date in terms of skills and abilities related to behavioral aspects, such as decision making, working under pressure, result orientation, planning capacity, flexibility, adaptation, ability to take risks, teamwork and sociability. Those skills can be acquired through the individuals' personal and professional career and facilitated with adjustment of the curriculum matrices of higher e education institutions.

Keywords: Administrators' profile. Skills and abilities. Labor market.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e por isso, o desafio das instituições de ensino é preparar os administradores para alcançar o sucesso. Esta nova dinâmica faz com que o saber técnico se transforme e torne necessário outros conhecimentos no qual envolvem também as novas habilidades e atitudes dos profissionais.

Neste contexto, é necessário compreender a realidade do ensino de Administração no que se refere a conhecimentos, habilidades e atitudes e em qual perfil o administrador tem se preparado para enfrentar estas exigências do mercado de trabalho. As Instituições de Ensino Superior (IES) necessitam identificar quais as competências que são atualmente necessárias, para que possam avaliar seus currículos em termos de conteúdos e matrizes curriculares e, por consequência, possam proporcionar o devido desenvolvimento destas competências. Da mesma forma, cabe ao profissional egresso adequar-se aos novos perfis, por meio de uma melhor qualificação e aprimoramento constante.

A problemática analisada nesta pesquisa é na tentativa de: *Analisar quanto está defasado ou não os profissionais egressos das exigências do mercado de trabalho?* Com os seguintes objetivos: verificar se existe coerência entre o perfil do administrador solicitado pelo mercado e o perfil do administrador no momento da seleção. Comparar estes dois perfis com as diretrizes norteadoras estabelecidas pelo Conselho Federal de Administração através da resolução nº 4, de 13 de Julho de 2005.

A relevância desta pesquisa está em avaliar as diferenças destes perfis para que os cursos de Administração possam ter mais subsídios em formar administradores em relação ao exigido pelas organizações/mercado. Acredita-se que as instituições de ensino devam estar cada vez mais próximas das necessidades do mercado de trabalho, por isso, a constante preocupação em diminuir a distancia entre o ensinar e a prática nas organizações.

Para melhor desenvolver este entendimento do assunto, este artigo está dividido em cinco partes. Inicia como breve introdução do assunto e os objetivos a serem alcançados nesta pesquisa. Logo após, contempla um referencial teórico com as diretrizes curriculares dos egressos de administração e as competências exigidas para estes profissionais como: conhecimento, habilidade e atitude. Logo em seguida, têm-se a pesquisa, feita baseada no banco de dados da quinta maior empresa de recursos humanos do Brasil, sobre os perfis desejados para os administradores em cinco grandes áreas confrontados como os dados obtidos das entrevistas dos candidatos as vagas de administração. E por último as conclusões e recomendações.

2 PERFIL DO ADMINISTRADOR E SUAS CARACTERÍSTICAS

Para que o administrador recém formado tenha uma oportunidade no mercado de trabalho é importante analisar o ensino de administração no Brasil. No decorrer dos anos as instituições educacionais procuraram adequação constante para acompanhar o mercado, afinal, novos conhecimentos, novas habilidades e atitudes passam a ser exigências para estes profissionais.

As Diretrizes Curriculares atuais do Curso de Administração, regulamentadas pela Resolução nº 4, de 13 de Julho de 2005, no artigo 3º, descreve que o curso de graduação em Administração deve proporcionar como perfil do profissional egresso: capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, em observância aos níveis graduais do processo de tomada de decisão, desenvolvendo o gerenciamento qualitativo, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada ao ambiente (BRASIL, 2005).

Na década de 40 começaram os estudos sobre o perfil do administrador no Brasil. Silva *et. al* (1995, p. 20) define dois tipos de perfil: o perfil ideal e o perfil real, numa visão administrativa. O perfil ideal “é uma abstração formada a partir das exigências de novas interpretações das abordagens administrativas já existentes e também da necessidade de compreensão dos novos campos do conhecimento humano”. O perfil real “engloba o perfil ideal, juntamente com as características pessoais e a influência do meio”.

Sendo este perfil o desejado para um administrador, Delors (2000), defende que a qualificação profissional não pode ser apenas pelo processo do fazer, mas um conjunto de elementos que têm o objetivo de desenvolver as competências. Os quatro pilares da educação conforme Delors (2000) são fundamentais para a educação e formam o conhecimento. Os pilares são: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e a aprender a ser.

Salienta-se que, segundo Delors (2000), o pilar aprender a conhecer, consiste em uma aprendizagem que proporcione compreender melhor o mundo, sendo necessário para desenvolver as capacidades profissionais e se fundamentar no prazer de conhecer, compreender e descobrir. Consubstanciando a este entendimento, Delors (2000, p. 91) complementa seu pensamento afirmando que “o aumento dos saberes, que permite compreender melhor o ambiente sob os seus diversos aspectos, favorece o despertar da curiosidade intelectual, estimula o sentido crítico e permite compreender o real”.

O segundo pilar, aprender a fazer, está ligado, segundo Delors (2000), a formação profissional. Neste momento, questiona-se como o aluno deve aprender para poder colocar em prática os seus conhecimentos e como adaptar a educação ao trabalho futuro em constante evolução. Neste sentido, infere-se que cada vez mais nas organizações o trabalho como tarefa física vem sendo substituído por tarefas que requerem conhecimento, habilidades e competências intelectuais. Delors (2000, p. 94) enfatiza “qualidades como a capacidade de comunicar, de trabalhar com os outros, de gerir e de resolver conflitos, tornam-se cada vez mais importantes”.

Como terceiro pilar, aprender a viver junto, aprender a viver com os outros, Delors (2000) verificar que este pilar é um dos maiores desafios da educação, afinal para conhecer o outro, é necessário conhecer a si mesmo por primeiro. As pessoas normalmente se valorizam e tendem a evidenciar o seu grupo e desenvolver julgamentos desfavoráveis dos outros. Esta aprendizagem tem o objetivo de desenvolver a compreensão do outro, realizar trabalhos em conjunto e saber lidar com conflitos. Para minimizar estas defasagens, “a educação tem por missão, por um lado, transmitir conhecimentos sobre a diversidade da espécie humana e, por outro, levar as pessoas a tomar consciência das semelhanças e da interdependência entre os seres humanos do planeta” (DELORS, 2000, p.97).

Como último pilar, aprender a ser, Delors (2000) define que a educação serve para ajudar o desenvolvimento da pessoa num todo, sensibilidade, espiritualidade, responsabilidade, inteligência. A educação tem papel absolutamente necessário de ensinar as pessoas a ter liberdade, imaginação e sensatez para desenvolver seus talentos. Esta aprendizagem tem o objetivo de desenvolver uma maior autonomia, sagacidade e responsabilidade pessoal. Neste contexto, “a diversidade das personalidades, a autonomia e o espírito de iniciativa, até mesmo o gosto pela provocação, são os suportes da criatividade e da inovação” (DELORS, 2000, p.100).

Andrade e Amboni (2002) destacam a importância que o administrador ganhou após a regulamentação em 1965 desta profissão. O currículo de Administração no Brasil vem sofrendo modificações e atualizações desde o seu surgimento, para que estes cursos possam atingir a adequação ao mercado do trabalho.

Nota-se que os pilares de Delors (2000), completam as diretrizes para os egressos de administração de (BRASIL, 1965; BRASIL, 2005; BRASIL, 2009). Delors (2000) salienta, por intermédios dos pilares, que o compromisso da educação é com a formação do ser humano mais completo, não somente agregando competências técnicas, mas também de competências humanizadoras.

Witte (2006) salienta que o profissional de administração necessita de um perfil, habilidades e conhecimentos que atendam às novas necessidades da sociedade e de um mercado de trabalho mais dinâmico e competitivo, sendo generalista na formação, especialista na área de trabalho. No mesmo sentido e somando aos perfis desejáveis dos administradores já mencionados, salienta-se que o administrador deve possuir características como: criatividade, inovação, propensão e aceite ao risco e de forma quase inerente ao aspecto da administração, tomar decisões.

2.1 COMPETÊNCIAS, CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES

O conceito da competência está diretamente relacionado com desenvolvimento do administrador e com a formação contínua. Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa.

Para Fleury e Fleury (2000, p.21) competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo”.

O conhecimento nasce de um aprendizado e neste sentido, Depresbiteris (1999) fala que aprender é modificar comportamentos, “aprender é resolver problemas e apropriar-se das respostas” (DEPRESBITERIS, 1999, p.56). Acredita-se que as respostas geradas são os conhecimentos obtidos e que em última análise devem ser difundidos.

Neste sentido Depresbiteris e Deffune (2000) salientam que o saber se agrega aos conhecimentos, habilidades e atitudes como integração entre educação geral e profissional. E assim, a formação profissional vai além do saber-fazer, para também assumir responsabilidade em adquirir habilidades e atitudes.

Para Lacombe e Heilborn (2003) existem três habilidades básicas: a técnica, a humana e a conceitual ou sistêmica para uma boa administração. Habilidade técnica como sendo essencial para o início da carreira, quando ainda o administrador esta nos estágios inferiores da organização. Conforme o administrador vai crescendo dentro da organização a tendência é encontrar necessidade de habilidade humana e quando chega a cargos de direção existe uma grande necessidade de habilidade conceitual ou visão sistêmica.

Como as competências podem ser desenvolvidas ao longo das carreiras profissionais, Sant’anna; Moraes e Kilimnik (2005) compreenderam em seus estudos qual o grau em que as organizações têm requerido novas competências individuais para os administradores como forma de: enfrentamento do novo ambiente dos negócios; adequação entre a difusão desse discurso e o grau em que os sistemas de gestão das organizações favorecem e sustentam a formação e aplicação das novas competências.

A conclusão das pesquisas de Sant’anna; Moraes e Kilimnik (2005) enfatizam uma lacuna entre a situação analisada como atual e a modernidade organizacional, ou seja, há por parte das organizações demandas de uma série de competências para os administradores, mas que o ambiente organizacional interno ainda não está preparado para desenvolver.

Mainardes, Deschamps e Domingues (2006) afirmam que, com a era da globalização, o fácil acesso à informação e a tantas outras mudanças na realidade política, econômica e cultural da sociedade, o mercado passou a exigir dos profissionais uma formação mais específica, baseada em estratégias, habilidades e competências.

Sendo assim, não basta a empresa exigir competências a serem desenvolvidas, acredita-se que a mesma precisa também dar suporte para que estas sejam desenvolvidas nas próprias organizações, quer com sistemas de gestão adequado, ou com a contratação de pessoas que possam propiciar o desenvolvimento destes ambientes propícios.

O conhecimento faz parte do perfil do administrador, onde é avaliado se o profissional tem o conhecimento técnico necessário e essencial para a atividade a ser desenvolvida na organização. As habilidades podem ser desenvolvidas em qualquer momento da vida de uma pessoa. Elas são fundamentais para o bom desempenho do administrador. De acordo com Depresbiteres e Deffune (2000) as habilidades precisam desenvolver o “aprender a aprender” e o aprender a pensar, capacidade de resolver problema, adaptar as mudanças, ter autonomia, superar conflitos, saber trabalhar em equipes e tomar decisão ética. Echeveste *et. al* (1998) definem as habilidades como as capacidades e aptidões para desempenho das atividades profissionais.

Atitudes segundo Oliveira (2001) é a maneira que as pessoas tomam diante das situações, não adianta somente saber, é preciso pôr em prática o conhecimento. É a forma do saber como proceder, como agir e são adquiridas durante a vida, no qual determinam e influenciam as decisões nas organizações. As atitudes são consideradas essências nas organizações, pois ajudam o administrador a desenvolver o seu conhecimento e suas habilidades.

Acredita-se que valores e atitudes, assim como, as habilidades, competências e conhecimentos, são exemplos de perfis verificados e muitas vezes exigidos pelo mercado de trabalho no momento de uma abertura de uma vaga de trabalho, seleção e contratação de um administrador.

3 METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se de acordo com o objetivo como descritiva. A pesquisa descritiva, não há a interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos (BARROS, LEHFELD, 2000, p. 70). Raupp e Beuren (2004, p. 81) citam que “a pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira e não tão aprofundada como a segunda”.

A pesquisa quanto aos procedimentos classifica-se como documental. Raupp e Beuren (2004) relatam que as pesquisas documentais utilizam materiais que não recebem análise, mas que podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Sendo assim, o arcabouço desta pesquisa está centrado nos perfis desejáveis para os administradores no mercado de trabalho e o *gap* (diferenças) de perfis encontrados nas pessoas que estão pleiteando uma vaga em uma determinada área de administração, comparando com a literatura acerca do assunto.

O procedimento documental da pesquisa foi obtido dos relatórios do banco de dados da quinta maior empresa de recursos humanos do Brasil, denominada neste trabalho de empresa Alfa. Com posse dos relatórios foi estratificado seis grandes áreas da administração: financeira, marketing, sistema de informação, produção, logística e recursos humanos.

Estratificando as áreas, já mencionadas, verificou-se quais os cargos mais solicitados para graduados em administradores, dentro de um período de cinco anos, que começa em 2004 e termina em 2008. Neste período na empresa Alfa, foram solicitados um total de 1.064 vagas na região analisada. Todos os resultados dos testes dos candidatos que pleitearam as vagas foram tabulados, selecionados ou não para a vaga.

Desta forma a pesquisa delimitou-se em três passos:

1) estratificar as áreas e os cargos mais solicitados pelo mercado que tinham a exigência de curso superior em administração. A estratificação está demonstrada no Quadro 1.

Divisão por área da Administração	Cargos analisados
Financeira	Analista financeiro, coordenador financeiro e gerente administrativo/financeiro.
Marketing	Analista de marketing e coordenador de marketing
Sistema de informação	Coordenador de sistemas e o gerente de sistemas.
Produção	Coordenador de produção e gerente produção/industrial.
Logística	Analista distribuição/logística e coordenador logística.
Recursos humanos	Analista recursos humanos, coordenador recursos humanos e gerente recursos humanos.

Quadro 1 – Divisão das áreas de administração da pesquisa

Fonte: dados da pesquisa

2) descrever as competências técnicas e comportamentais, as quais os candidatos foram analisados, conforme Quadro 2 e Quadro 3 respectivamente.

Competências técnicas: informações e conhecimentos técnicos de cada área	
Capacidade intelectual	Rapidez na aquisição de novas informações e resolução de problemas
Raciocínio abstrato	Aptidão para resolver problemas, principalmente, no plano lógico abstrato, poder de previsão e planejamento.
Raciocínio espacial	Aptidão para lidar com material concreto, mediante visualização. Habilidade de manipular coisas mentalmente para criar uma estrutura na mente de acordo com um plano.
Raciocínio mecânico	Compreensão mecânica, facilidade em aprender os princípios de funcionamento e conserto de mecanismos complexos.
Raciocínio numérico	Capacidade de manipular, mentalmente, de forma rápida e exata, símbolos numéricos.
Raciocínio verbal	Capacidade de compreensão da linguagem e conhecimento gramatical.
Atenção concentrada	Rapidez e exatidão ao executar tarefas simples, de natureza perceptiva, sem recorrer as funções intelectuais.

Quadro 2 – Avaliações feitas das competências técnicas

Fonte: Dados da pesquisa

As competências comportamentais pesquisadas foram: comportamento ético/postura profissional; empreendedorismo; tomada de decisão/trabalho sob pressão; criatividade/solução de problemas; trabalho em equipe/sociabilidade; orientação para resultados/capacidade de planejamento; flexibilidade/adaptação/assumir riscos; maturidade emocional/auto percepção; habilidade de comunicação; liderança/visão sistêmica.

Os testes específicos que avaliam as competências técnicas e comportamentais foram aplicados por psicólogos e homologados pelo Conselho Regional de Psicologia (CRP) para obtenção dos resultados. O Quadro 3 cita os testes e seus objetivos de avaliações respectivos.

Teste do CRP homologado	O que avalia nas competências comportamentais: atitudes e habilidades necessárias
Atenção concentrada	Avalia a rapidez de percepção e facilidade em discriminar, localizar rapidamente partes de um todo; perceber e distinguir semelhanças e diferenças pequenas em objetos aparentemente iguais ou semelhantes. Mede a velocidade de reação e a exatidão com que uma tarefa simples é executada.
Bateria BPR 5 – Raciocínio abstrato	Aptidão para resolver problemas principalmente no plano lógico abstrato, poder de previsão e planejamento.
Bateria BPR 5 – Raciocínio verbal	Habilidade para o uso adequado do vocabulário da língua e fluência na articulação das palavras.

Bateria BPR 5 – Raciocínio espacial	Aptidão para lidar com material concreto mediante visualização. Habilidade para manipular coisas mentalmente; criar uma estrutura mental de acordo com um plano.
Bateria BPR 5 – Raciocínio Numérico	Capacidade de manipular mentalmente símbolos numéricos de forma rápida e exata.
Bateria BPR 5 – Raciocínio Mecânico	Compreensão mecânica; facilidade em aprender os princípios de funcionamento e conserto de mecanismos complexos.
Destreza	Habilidade de coordenação motora fina.
Matemática	Habilidade de manipular símbolos numéricos e realizar operações aritméticas com precisão e rapidez.
Português	Capacidade de compreensão da linguagem e conhecimento gramatical no uso da língua.
G-36 / G-38 / R1	Capacidade intelectual; rapidez na aquisição de novos conteúdos; facilidade de resolução de problemas de forma autônoma.
IFP	Avaliação de necessidades ou motivos psicológicos como: assistência, dominância, ordem, delegação, intrapessão, desempenho, exibição, mudança, persistência, agressão e deferência.
Palográfico Quantitativo	Avalia a produtividade e variabilidade do ritmo de trabalho.
PMK	Avalia o indivíduo quanto a: tônus vital; agressividade; excitação/inibição; emotividade; extratensão/intratensão; impulsividade/rigidez.
Quati	Avalia fatores de personalidade através de escolhas situacionais que o sujeito faz.
Técnicas projetivas	Mensura características básicas do indivíduo.

Quadro 2 – Avaliações feitas das competências comportamentais

Fonte: Dados da pesquisa

Neste contexto é bom salientar que não fez parte desta análise da pesquisa avaliar ou discutir os testes aplicados pela área de psicologia da empresa de recursos humanos, por isso, estão somente citados com suas respectivas avaliações que lhe conferem.

O terceiro passo da pesquisa caracteriza o procedimento quantitativo abordado.

3) como forma de facilitar fazer a análise referente aos resultados obtidos dos testes psicológicos, foi utilizado um *score* de diferenças, onde foi concedido uma pontuação máxima para as competências quando atingido o exigido pelo mercado e uma pontuação mínima para as competências não atingidas pela exigência do mercado. O Quadro 3 demonstra os resultados possíveis dos testes psicológicos e os scores inferidos na pesquisa.

Competências Técnicas	
Mensuração dos resultados dos testes psicológicos	Pontuação em <i>scores</i> inferida
SUPERIOR	2,0
MÉDIO SUPERIOR	1,0
MÉDIO	0
MÉDIO INFERIOR	-1,0
INFERIOR	-2,0
Competências Comportamentais	
Mensuração dos resultados dos testes psicológicos	Pontuação em <i>scores</i> inferida
FAVORÁVEIS	1,5
A DESENVOLVER	-1,5

Quadro 3 – Scores dos dados dos testes psicológicos aplicados

Fonte: Dados da pesquisa

Os *scores* inferidos no Quadro 3, para os resultados dos testes psicológicos técnicos e comportamentais, são demonstrados nas tabelas por área pesquisada da administração: financeira, marketing, sistemas de informação, produção, logística e recursos humanos.

As exigências do mercado foram consideradas *scores* máximos de acordo com o Quadro 3, para cada atributo analisado como obrigatório. O *gap* representa a diferença entre as exigências do mercado e a média em *scores* dos candidatos que chegaram a pleitear a vaga no período analisado na pesquisa.

Desta forma o *gap* foi obtido pela fórmula:

$$\text{Gap} = \text{Escore máximo} - \text{Escore médio obtido pelos candidatos}$$

Os perfis dos administradores aqui estudados estão delimitados ao mercado de Joinville e Blumenau, Estado de Santa Catarina, demonstrando o caráter intencional e a acessibilidade dos dados dos pesquisadores, nesta área, na delimitação da população a ser estudada.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este estudo procura analisar os perfis de administradores que o mercado de trabalho exige com os perfis encontrados nas pessoas que pleiteiam tais cargos. Sendo assim, demonstrados os procedimentos e os passos que foram elaborados a presente pesquisa, obtiveram-se os dados que são analisados a luz da literatura pesquisada.

Analizando o Quadro 2 e Quadro 3 nota-se que as avaliações de competências técnicas e comportamentais se completam. Da mesma forma, os dados verificados nestas avaliações, tanto técnicos como comportamentais, complementam aos pilares da educação profissional salientado por Delors (2000).

Os *scores* inferidos no Quadro 3, para os resultados dos testes psicológicos comportamentais e técnicos, são demonstrados nas tabelas por área pesquisada da administração. O Quadro 4 representa a análise para a área financeira.

Área	Cargo analisado	Atributos obrigatórios	Scores das exigências do mercado	Média dos resultados - Testes psicológicos	Resultado dos testes em <i>scores</i>	<i>Gap</i>
Financeira	Analista financeiro	Atenção concentrada -Qualidade	2,0	Médio superior	1,0	
		Atenção concentrada - Rapidez	2,0	Superior	2,0	
		Raciocínio numérico	2,0	Superior	2,0	
		Capacidade intelectual	2,0	Médio superior	1,0	
		Comportamento Ético/Postura Profissional	1,5	Favoráveis	1,5	
		Somatório de <i>scores</i>	9,5		7,5	2,0
	Coordenador financeiro	Atenção concentrada - Qualidade	2,0	Superior	2,0	
		Atenção concentrada - Rapidez	2,0	Médio superior	1,0	
		Raciocínio numérico	2,0	Superior	2,0	
		Raciocínio abstrato	2,0	Médio superior	1,0	
		Capacidade intelectual	2,0	Médio superior	1,0	
		Liderança/Maturidade emocional	1,5	Favoráveis	1,5	
		Comportamento Ético/Postura profissional	1,5	Favoráveis	1,5	
		Tomada de Decisão/ Trabalho sob pressão	1,5	A desenvolver	-1,5	

		Trabalho em time/Sociabilidade	1,5	A desenvolver	-1,5	
		Somatório de scores	16,0		7,0	9,0
	Gerente administrativo/financeiro	Capacidade intelectual	2,0	Superior	2,0	
		Raciocínio numérico	2,0	Superior	2,0	
		Raciocínio abstrato	2,0	Superior	2,0	
		Raciocínio verbal	2,0	Médio superior	1,0	
		Liderança/Visão sistêmica	1,5	Favoráveis	1,5	
		Flexibilidade/Adaptação/Assumir riscos	1,5	A desenvolver	-1,5	
		Orientação resultados/Capacidade de planejamento	1,5	Favoráveis	1,5	
		Tomada de decisão/ Trabalho sob Pressão	1,5	Favoráveis	1,5	
		Comportamento Ético/Postura profissional	1,5	Favoráveis	1,5	
		Somatório de scores	15,5		11,5	4,0

Quadro 4 - Análise do Gap: área financeira

Fonte: dados da Pesquisa

Na análise do Quadro 4, pode-se verificar por intermédio do *gap* que dos três cargos apresentados da área financeira, o cargo de analista financeiro é o cargo onde o administrador mais se aproxima da exigência do mercado. Por outro lado, o cargo de coordenador financeiro é o cargo onde o administrador está mais defasado com as exigências do mercado.

No cargo de gerente administrativo/financeiro, no Quadro 5 observa-se que o atributo, flexibilidade/adaptação/assumir riscos é a única a desenvolver. Infere-se que para este cargo, esta competência comportamental, precisa ser mais estudada para identificar qual o motivo que leva o administrador a ter esta dificuldade, visto ser um dos atributos importantes na formação do administrador conforme as diretrizes curriculares, que salienta a necessidade de possuir “capacidade para empreender, com visão crítica nas organizações, e poder promover suas transformações”.

Da mesma forma, analisou-se a área de marketing nesta pesquisa. As exigências do mercado foram consideradas *scores* máximos de acordo com o Quadro 3, para cada atributo analisado como obrigatório. O *gap* representa a diferença entre as exigências do mercado e a média em *scores* dos candidatos que chegaram a pleitear a vaga no período analisado na pesquisa. O Quadro 5 representa a análise para a área de marketing.

Área	Cargo Analisado	Atributos obrigatórios	Scores das exigências do mercado	Média dos resultados - Testes psicológicos	Resultado dos testes em scores	Gap
Marketing	Analista marketing	Raciocínio verbal	2,0	Médio Inferior	-1,0	
		Raciocínio abstrato	2,0	Médio Superior	1,0	
		Raciocínio espacial	2,0	Médio inferior	-1,0	
		Comportamento Ético/Postura Profissional	1,5	Favoráveis	1,5	
		Flexibilidade/Adaptação/Assumir riscos	1,5	Favoráveis	1,5	
		Trabalho em time/sociabilidade	1,5	A desenvolver	-1,5	
		Habilidade de Comunicação	1,5	A desenvolver	-1,5	
		Criatividade/Solução de Problemas	1,5	Favoráveis	1,5	
		Somatório de scores	13,5		0,5	13,0

	Coordenador marketing	Raciocínio verbal	2,0	Médio Superior	1,0	
		Raciocínio abstrato	2,0	Médio Superior	1,0	
		Raciocínio espacial	2,0	Médio Inferior	-1,0	
		Capacidade intelectual	2,0	Superior	2,0	
		Liderança/Visão Sistêmica	1,5	Favoráveis	1,5	
		Comportamento Ético/Postura profissional	1,5	Favoráveis	1,5	
		Empreendedorismo	1,5	Favoráveis	1,5	
		Tomada de decisão/ Trabalho sob Pressão	1,5	Favoráveis	1,5	
		Orientação resultados/Capacidade de planejamento	1,5	A Desenvolver	-1,5	
		Trabalho em time/sociabilidade	1,5	Favoráveis	1,5	
		Criatividade/solução problemas	1,5	Favoráveis	1,5	
		Somatório de scores	18,5		10,5	8,0

Quadro 5 – Análise do Gap: área de marketing

Fonte: dados da Pesquisa

Na análise do Quadro 5, observa-se que para área de marketing, as competências comportamentais, são as mais consideradas, quando comparadas com as competências técnicas. Verifica-se que o cargo de analista marketing, o administrador possui uma grande defasagem quando se analisa o *gap* alto que os somatórios proporcionam nos atributos analisados. Ainda segundo o cargo de analista de marketing, a competência técnica de raciocínio espacial e verbal que mais ficaram distante do exigido pelo mercado.

Para o cargo de coordenador marketing, conforme Quadro 5, novamente aparece à competência técnica de raciocínio espacial distante do exigido pelo mercado e a competência comportamental de orientação resultados/capacidade de planejamento como ainda a desenvolver.

Infer-se, de acordo com o Quadro 5, para o cargo de analista de marketing, há uma defasagem grande de competências técnicas e carência de perfis de trabalhos em equipe e comunicação, perfis estes importantes e salientados por Delors (2000), Brasil (2005) e BRASIL (2009).

Para a área de sistemas de informação, analisou-se com as mesmas considerações das demais áreas anteriores analisadas. As exigências do mercado foram consideradas *scores* máximos de acordo com o Quadro 3, para cada atributo analisado como obrigatório. O *gap* representa a diferença entre as exigências do mercado e a média em *scores* dos candidatos que chegaram a pleitear a vaga no período analisado na pesquisa. O Quadro 6 representa a análise para a área de sistemas de informação.

Área	Cargo analisado	Atributos obrigatórios	Scores das exigências do mercado	Média dos resultados - Testes psicológicos	Resultado dos testes em scores	Gap
Sistemas de informação	Analista sistema	Atenção concentrada qualidade	2,0	Superior	2,0	
		Atenção concentrada rapidez	2,0	Médio superior	1,0	
		Raciocínio abstrato	2,0	Médio inferior	-1,0	
		Raciocínio numérico	2,0	Médio superior	1,0	
		Capacidade intelectual	2,0	Médio superior	1,0	
		Comportamento Ético/Postura Profissional	1,5	Favoráveis	1,5	
		Orientação resultados/Capacidade de	1,5	A desenvolver	-1,5	

		Planejamento				
		Flexibilidade/Adaptação/Assumir Riscos	1,5	Favoráveis	1,5	
		Tomada de Decisão/Trabalho sob Pressão	1,5	A desenvolver	-1,5	
		Somatório de scores	16,0		4,0	12,0
Gerente sistemas		Raciocínio numérico	2,0	Superior	2,0	
		Raciocínio abstrato	2,0	Médio superior	1,0	
		Raciocínio verbal	2,0	Superior	2,0	
		Capacidade intelectual	2,0	Superior	2,0	
		Liderança/Visão Sistêmica	1,5	Favoráveis	1,5	
		Comportamento				
		Ético/Postura Profissional	1,5	Favoráveis	1,5	
		Empreendedorismo	1,5	Favoráveis	1,5	
		Flexibilidade/Adaptação/Assumir Riscos	1,5	A Desenvolver	-1,5	
		Trabalho em Time/Sociabilidade	1,5	A Desenvolver	-1,5	
		Orientação resultados/Capacidade de Planejamento	1,5	Favoráveis	1,5	
		Tomada de Decisão/Trabalho sob Pressão	1,5	Favoráveis	1,5	
		Somatório de scores	18,5		11,5	7,0

Quadro 6 – Análise do Gap: área de sistemas de informação

Fonte: dados da Pesquisa

Analisando o Quadro 6, chama atenção para o cargo de analista, encontra-se defasado das exigências do mercado quando se analisa o *gap*. Apenas a competência técnica de atenção concentrada qualidade que atingiu o exigido pelo mercado e das quatro competências comportamentais exigidas, apenas duas estão favoráveis.

Para o cargo de gerente de sistemas, salienta-se para os atributos comportamentais de flexibilidade/adaptação/assumir riscos e trabalho em time/sociabilidade são competências que o administrador ainda tem a desenvolver de acordo com o Quadro 6. Lacombe e Heilborn (2003), salientam que outras visões devem ser desenvolvidas em estágios superiores de carreiras como no caso de gerentes e chamada de habilidades humanas, que dentre elas estão o trabalho em equipe e sociabilidade.

Para a área de produção as exigências do mercado foram consideradas *scores* máximos de acordo com o Quadro 3, para cada atributo analisado como obrigatório. O *gap* representa a diferença entre as exigências do mercado e a média em *scores* dos candidatos que chegaram a pleitear a vaga no período analisado na pesquisa. O Quadro 7 representa a análise para a área de produção.

Área	Cargo analisado	Atributos obrigatórios	Scores das exigências do mercado	Média dos resultados - Testes psicológicos	Resultado dos testes em scores	Gap
Produção	Coordenador Produção	Capacidade intelectual	2,0	Superior	2,0	
		Raciocínio abstrato	2,0	Superior	2,0	
		Raciocínio verbal	2,0	Médio inferior	-1,0	
		Raciocínio numérico	2,0	Médio inferior	-1,0	
		Raciocínio mecânico	2,0	Superior	2,0	
		Comportamento Ético/Postura	1,5	Favoráveis	1,5	

	Profissional				
		Tomada de Decisão/ Trabalho sob Pressão	1,5	A Desenvolver	-1,5
		Trabalho em Time/Sociabilidade	1,5	Favoráveis	1,5
		Orientação resultados/Capacidade de Planejamento	1,5	A Desenvolver	-1,5
		Criatividade/ Solução de Problemas	1,5	A Desenvolver	-1,5
		Somatório de scores	17,5		2,5
	Gerente Produção/ Industrial				15,0
		Capacidade intelectual	2,0	Superior	2,0
		Raciocínio abstrato	2,0	Superior	2,0
		Raciocínio verbal	2,0	Superior	2,0
		Raciocínio numérico	2,0	Superior	2,0
		Liderança/Visão Sistêmica	1,5	Favoráveis	1,5
		Comportamento Ético/Postura Profissional	1,5	Favoráveis	1,5
		Empreendedorismo	1,5	Favoráveis	1,5
		Tomada de Decisão/ Trabalho sob Pressão	1,5	Favoráveis	1,5
		Flexibilidade/Adaptação/Assumir Riscos	1,5	Favoráveis	1,5
				A	
		Trabalho em Time/Sociabilidade	1,5	Desenvolver	-1,5
		Orientação resultados/Capacidade de Planejamento	1,5	Favoráveis	1,5
		Habilidade de Comunicação	1,5	Favoráveis	1,5
		Somatório de scores	20,0		17,0
					3,0

Quadro 7 – Análise do Gap: área de produção

Fonte: dados da Pesquisa

Analisando o Quadro 7 para a área de produção, demonstra uma pequena diferença no cargo de gerente produção/industrial, significando para este cargo, o administrador esta perto do exigido pelo mercado quando se analisa o *gap*.

Por outro lado, o cargo de coordenação de produção, a distância entre o exigido pelo mercado e o encontrado no administrador tem uma diferença considerável, ou seja, o administrador para este cargo esta muito distante do exigido pelo mercado na análise do *gap*, sendo bastante defasadas nas cinco competências comportamentais analisadas e salientadas como importantes em Delors (2000).

A pesquisa também analisou a área de logística, as exigências do mercado foram consideradas *scores* máximos de acordo com o Quadro 3, para cada atributo analisado como obrigatório. O *gap* representa a diferença entre as exigências do mercado e a média em *scores* dos candidatos que chegaram a pleitear a vaga no período analisado na pesquisa. O Quadro 8 representa a análise para a área de logística.

Área	Cargo analisado	Atributos obrigatórios	Scores das exigências do mercado	Média dos resultados - Testes psicológicos	Resultado dos testes em scores	Gap
Logística	Analista distribuição/ logística	Raciocínio numérico	2,0	Médio inferior	-1,0	
		Raciocínio espacial	2,0	Médio superior	1,0	
		Atenção concentrada rapidez	2,0	Médio superior	1,0	
		Raciocínio abstrato	2,0	Médio inferior	-1,0	
		Capacidade intelectual	2,0	Médio superior	1,0	
		Comportamento Ético/Postura	1,5	Favoráveis	1,5	

		Profissional				
		Trabalho em Time/Sociabilidade	1,5	Favoráveis	1,5	
		Habilidade de Comunicação	1,5	Favoráveis	1,5	
		Flexibilidade/Adaptação/Assumir Riscos	1,5	Favoráveis	1,5	
		Somatório de scores	16,0		7,0	9,0
	Coordenador Logística	Capacidade intelectual	2,0	Superior	2,0	
		Raciocínio abstrato	2,0	Médio superior	1,0	
		Raciocínio espacial	2,0	Superior	2,0	
		Raciocínio verbal	2,0	Médio superior	1,0	
		Raciocínio numérico	2,0	Médio superior	1,0	
		Comportamento Ético/Postura Profissional	1,5	Favoráveis	1,5	
		Tomada de Decisão/ Trabalho sob Pressão	1,5	A Desenvolver	-1,5	
		Liderança/Visão Sistêmica	1,5	Favoráveis	1,5	
		Trabalho em Time/Sociabilidade	1,5	Favoráveis	1,5	
		Orientação resultados/Capacidade de Planejamento	1,5	A Desenvolver	-1,5	
		Criatividade/ Solução de Problemas	1,5	A Desenvolver	-1,5	
		Flexibilidade/Adaptação/Assumir Riscos	1,5	Favoráveis	1,5	
		Somatório de scores	20,5		8,5	12,0

Quadro 8 – Análise do Gap: área de logística

Fonte: dados da Pesquisa

No Quadro 8 observa-se que no cargo de analista de distribuição/logística o administrador atende a todas as competências comportamentais exigidas pelo mercado, mas não consegue atingir a exigência máxima do mercado em nenhuma competência técnica.

Para o cargo de coordenador logístico observa-se que o administrador está defasado, ao exigido pelo mercado, quando se analisa o *gap*. Para as sete competências comportamentais analisadas, o administrador tem três a desenvolver principalmente ligadas a: criatividade, soluções de problema, tomada de decisão, trabalho sob pressão, orientação para resultado e capacidade de planejamento.

Por último a pesquisa também analisou a área de recursos humanos, as exigências do mercado foram consideradas *scores* máximos de acordo com o Quadro 3, para cada atributo analisado como obrigatório. O *gap* representa a diferença entre as exigências do mercado e a média em *scores* dos candidatos que chegaram a pleitear a vaga no período analisado na pesquisa. O Quadro 9 representa a análise para a área de recursos humanos.

Área	Cargo analisado	Atributos obrigatórios	Scores das exigências do mercado	Média dos resultados - Testes psicológicos	Resultado dos testes em scores	Gap
Recursos Humanos	Analista Recursos humanos	Atenção concentrada qualidade	2,0	Médio superior	1,0	
		Atenção concentrada rapidez	2,0	Médio superior	1,0	
		Raciocínio abstrato	2,0	Médio superior	1,0	
		Raciocínio verbal	2,0	Médio inferior	-1,0	
		Capacidade intelectual	2,0	Médio superior	1,0	
		Comportamento Ético/Postura Profissional	1,5	Favoráveis	1,5	
		Habilidade de Comunicação	1,5	Favoráveis	1,5	
		Maturidade Emocional/Auto Percepção	1,5	A Desenvolver	-1,5	

		Trabalho em Time/Sociabilidade	1,5	Favoráveis	1,5	
		Somatório de scores	16,0		6,0	10,0
Coordenador recursos humanos		Raciocínio abstrato	2,0	Superior	2,0	
		Raciocínio verbal	2,0	Médio superior	1,0	
		Capacidade intelectual	2,0	Superior	2,0	
		Liderança/Maturidade Emocional	1,5	Favoráveis	1,5	
		Comportamento Ético/Postura Profissional	1,5	Favoráveis	1,5	
		Empreendedorismo	1,5	A Desenvolver	-1,5	
		Tomada de Decisão/ Trabalho sob Pressão	1,5	A Desenvolver	-1,5	
		Flexibilidade/Adaptação/Assumir Riscos	1,5	A Desenvolver	-1,5	
		Habilidade de Comunicação	1,5	Favoráveis	1,5	
		Trabalho em Time/Sociabilidade	1,5	Favoráveis	1,5	
		Somatório de scores	16,5		6,5	10,0
Gerente recursos humanos		Raciocínio abstrato	2,0	Superior	2,0	
		Raciocínio verbal	2,0	Superior	2,0	
		Raciocínio numérico	2,0	Médio Superior	1,0	
		Capacidade intelectual	2,0	Superior	2,0	
		Liderança/Visão Sistêmica	1,5	Favoráveis	1,5	
		Comportamento Ético/Postura Profissional	1,5	Favoráveis	1,5	
		Empreendedorismo	1,5	Favoráveis	1,5	
		Trabalho em Time/Sociabilidade	1,5	Favoráveis	1,5	
		Flexibilidade/Adaptação/Assumir Riscos	1,5	A Desenvolver	-1,5	
		Orientação resultados/Capacidade de Planejamento	1,5	Favoráveis	1,5	
		Tomada de Decisão/ Trabalho sob Pressão	1,5	Favoráveis	1,5	
		Habilidade de Comunicação	1,5	Favoráveis	1,5	
		Somatório de scores	20,0		16,0	4,0

Quadro 9 – Análise do Gap: área de recursos humanos

Fonte: dados da Pesquisa

No Quadro 9 foram analisados três cargos da área de recursos humanos, onde dois cargos o analista de recursos humanos e o coordenador de recursos humanos atingiram a mesma diferença entre o exigido pelo mercado e o encontrado no administrador, mas os resultados das competências são diferentes em ambos.

Na análise do Quadro 9 nota-se que para o cargo de coordenador de recursos humanos, das três competências técnicas exigidas, apenas uma não atende a exigência do mercado e das sete competências comportamentais, quatro estão a desenvolver ligada a: empreendedorismo, tomada de decisão, trabalho sob pressão, flexibilidade, adaptação e assumir riscos.

Nas maiores das áreas analisadas, quatro delas, são verificadas defasagens comportamentais de: falta de orientação para o resultado, capacidade de planejamento, tomada de decisão e trabalho sob pressão. Estas competências são vistas na literatura como inerentes a função dos administradores (DEPRESBITERES e DEFFUNE, 2000).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando como base os objetivos iniciais desta pesquisa tem-se que muitas competências comportamentais permeiam os perfis dos administradores e são desejáveis e

exigidos pelo mercado. O perfil exigido pelo mercado vai muito além do conhecimento técnico, fato este verificado como necessário na literatura e confirmado na pesquisa.

As diretrizes curriculares determinam a formação do egresso em administração de forma ampla com competências técnicas e comportamentais. A pesquisa demonstra que em muitos casos há defasagens a serem adequadas. Esta inferência pode ser verificada na análise dos *gaps* dos cargos de: coordenador de produção, cargos de analista de marketing, analista de sistemas de informação e coordenador de logística.

Referendado pelos dados da pesquisa, nota-se que as competências comportamentais como: tomada de decisão, trabalho sob pressão, orientação para o resultado, capacidade de planejamento, flexibilidade, adaptação, capacidade de assumir riscos, trabalho em time e sociabilidade, foram os itens que os candidatos as vagas estão chegando mais defasados em relação à necessidade do mercado.

Acredita-se que muitas destas competências comportamentais verificadas como defasadas nos perfis, são minimizadas ao longo da vida profissional e pessoal dos indivíduos. No caso das instituições de ensino superior sugere-se a adequação das matrizes curriculares a esta realidade de defasagens/necessidades do mercado para os profissionais de administração.

Muitas pesquisas como estas são ainda necessárias serem feitas para o aprimoramento dos profissionais de administração e das matrizes curriculares das instituições de ensino. A dificuldade de acesso aos bancos de dados das empresas de recursos humanos e as informações contidas nestes tornam estes trabalhos dificultosos.

Oportunidades de acesso a estas informações como estas, fornece a todos um novo olhar para os desafios atuais e futuros dos administradores em diversos ambientes, sejam estes internos nas organizações, como externos em nível regional, países e o mundo de forma globalizada.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Projeto pedagógico para cursos de administração**. São Paulo: Makron Books, 2002. 159p.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Aidil Jesus da Silveira Barros. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 122p.

BRASIL, **Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 4.769 de 09 de Setembro de 1965.

BRASIL, **Lei Resolução nº 4 de 13 de Julho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências.

BRASIL. **Instituto Nacional de Estudos e pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. 2009. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 21 nov 2009.

DEPRESBITERES, Lea. **Formação de Formadores**. São Paulo: Senac, 1999

_____; DEFFUME, Deise. **Competências, habilidades e currículos de educação profissional: crônicas e reflexões**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.

DELORS, Jacques (org.). **Educação. Um tesouro a descobrir**. São Paulo: Cortez/UNESCO/MEC, 2000.

ECHEVESTE, Simone; et al. Perfil do Executivo no Mercado Globalizado. 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais....** Foz do Iguaçu, Encontro anual da ANPAD [CD-ROOM]

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

MAINARDES, Emerson Wagner; DESCHAMPS, Marcelo; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. Uma reflexão sobre a graduação em Administração: a avaliação de dois cursos sob a ótica dos graduandos. In: ENCONTRO NACIONAL DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 2006, São Luís. **Anais...** São Luís: ENANGRAD, 2006.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia e prática.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

RAUPP, Fabiano Maury. BEUREN, Ilse Maria. Caracterização da Pesquisa em Contabilidade. In: BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flavio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 1, jan./jul. 2005.

SILVA, Julio César Barcellos da, et al. Perfil do corpo discente do curso de administração da Universidade de Santa Maria. In: Revista Brasileira de Administração Contemporânea, 1995, Rio de Janeiro. **Anais...** João Pessoa, XIX ENANPAD, 1995, 10v, v. 3, p. 19-32.

WITTE, Aline. *Contribuições do curso de graduação em Administração para o desenvolvimento pessoal e profissional dos egressos da Universidade Regional de Blumenau – FURB.* 2006, 106f. Dissertação (Mestrado em Administração de Negócios) – FURB, Blumenau, 2006.