

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE
A PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS E DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO DA
UFJF**

MARINA MARLIERE MARANGON

JUIZ DE FORA
2018

MARINA MARLIERE MARANGON

**COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE
A PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS E DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO DA
UFJF**

Trabalho de conclusão de curso elaborado pela acadêmica Marina Marliere Marangon, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientadora: Prof^a Dr^a Clesiane de Oliveira Carvalho

Juiz de Fora
FACC/UFJF
2018

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Prof.^a Clesiane de Oliveira Carvalho, por ser sempre solícita e me ajudar e me apoiar na elaboração deste trabalho.

À Prof.^a Márcia Machado pela disponibilização de parte das aulas para as pesquisas de campo deste trabalho.

À todos que de alguma forma me ajudaram, contribuindo para que eu conseguisse realizar este trabalho.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 5 de dezembro de 2018.

Marina Marliere Marangon

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Ao quinto dia do mês de dezembro de 2018, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de Marina Marliere Marangon, discente regularmente matriculada no Bacharelado em Administração sob o número 201426017, intitulado **COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE A PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS E DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO DA UFJF**. Após a apresentação e conseqüente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a discente APROVADA (aprovado(a)/reprovado(a)). Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 05 de dezembro de 2018.



Prof.^a Clesiane de Oliveira Carvalho; D.Sc.
Orientadora



Prof.^a Lilian Alfaia; D.Sc.



Prof. Victor Claudio Paradela Ferreira; D.Sc.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo realizar uma comparação entre as percepções dos alunos de Administração da UFJF e de empresários de Juiz de Fora, quanto à importância das competências que um administrador tem que ter. Para realizar o estudo, o mesmo foi dividido em duas partes. Na primeira parte foi feita uma pesquisa com os alunos para saber quais são as empresas de Juiz de Fora que eles têm maior interesse em trabalhar. As empresas mais citadas foram as escolhidas para serem analisadas na segunda parte da pesquisa. Na segunda parte foi feita uma pesquisa com essas empresas e com os alunos, em que foi utilizado um questionário com algumas competências e os mesmos analisaram elas quanto à sua importância para o administrador. Os resultados apontaram que, no geral, os alunos e os empresários tem uma percepção bem parecida. A maioria das competências foram analisadas de forma bem igual para os dois grupos. Apenas três competências foram consideradas diferentes entre eles.

Palavras-chave: competência, alunos, empresas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01- Estratégia e Competências Essenciais.....	16
Figura 02 – Conhecimentos Específicos (em %).....	20
Figura 03 – Competências (em %)	21
Figura 04 – Habilidades (em %)	21
Figura 05 – Atitudes (em %).....	22
Figura 06 - Distribuição dos participante por sexo (%).....	31
Figura 07 - Distribuição dos participantes por idades em número absolutos	32
Figura 08 - Distribuição das empresas em valores absolutos	33
Figura 09: Distribuição dos sexos em porcentagem	34
Figura 10: Distribuição das idades em número absolutos	35
Figura 11: Formação dos entrevistados	36
Figura 12: Cargo exercido na empresa	36
Figura 13: Tempo trabalhando da empresa.....	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Conceitos de Competência	11
Quadro 02 - Competências para o Profissional	13
Quadro 03 - Relação entre intento estratégico, competências organizacionais e competências individuais	17
Quadro 05: Competências do Administrador para Lacruz e Villela segundo CFA (2004).....	24
Quadro 06: Motivos de escolha das principais empresas	33
Quadro 07: Ranking Médio das respostas dos alunos	37
Quadro 08: Distribuição ponderada das respostas dos alunos.....	38
Quadro 09: Ranking Médio das respostas das empresas	40
Quadro 10: Distribuição ponderada das respostas das empresas	40
Quadro 11: Comparação dos valores do Ranking Médio segmentado por Hard e Soft competences.....	42
Quadro 12: Resultado do Teste de Hipótese	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Competência	10
2.2 Gestão por Competência.....	13
2.3 Competências do Administrador	17
2.3.1 Competências propostas pelo MEC.....	18
2.3.2 Competências segundo a pesquisa do CFA	19
2.3.3 Competências segundo o Projeto Tuning	22
2.3.4 Competências segundo a pesquisa de Lacruz e Villela	23
2.3.5 Competências segundo a pesquisa de Silva e Santana	24
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	26
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS	30
4.1 Histórico da Faculdade e do Curso de Administração.....	30
4.2 Análises dos dados da Primeira Parte da Pesquisa	31
4.2.1 Caracterização dos Participantes da Primeira Parte da Pesquisa.....	31
4.2.2 Resultado da Pesquisa.....	32
4.3 Análises dos dados da Segunda Parte da Pesquisa	34
4.3.1 Caracterização dos participantes da Segunda Parte da Pesquisa: Alunos ...	34
4.3.2 Caracterização dos participantes da segunda parte da pesquisa: Empresas.	35
4.2.3 Análise dos Resultados	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PRIMEIRA PARTE DA PESQUISA	49
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA SEGUNDA PARTE DA PESQUISA – ALUNOS.....	51
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA SEGUNDA PARTE DA PESQUISA – EMPRESAS.....	53

1 INTRODUÇÃO

O tema “competência” é um assunto relativamente novo. Até os anos 1980, segundo Dutra (2017), as organizações enalteciam o “tempo de casa”, ou seja, as pessoas que permaneciam mais tempo nelas. Para as organizações, isso era uma demonstração de fidelidade e dedicação à ela. Porém, a partir de 1990, o mercado que essas organizações estavam inseridas passou a se tornar competitivo, e elas compreenderam que era preciso mudar e que as pessoas eram fundamentais para essas mudanças, pois a qualificação delas era essencial para conseguirem buscar o sucesso das organizações, e dessa forma, passaram a valorizar o que elas contribuíam para o seu desenvolvimento.

De acordo com Dutra (2017), as organizações identificaram a necessidade de determinar quais são as suas expectativas em relação às pessoas. E a melhor forma de fazer isso foi através das competências. Com o tempo, o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega, sem levar em conta o cargo que a pessoa exerce, foi rapidamente ampliado e as organizações passaram a utilizá-las para buscarem vantagens competitivas. Para Fleury e Fleury (2001), o tema competência vem ganhando destaque, e o seu desenvolvimento e sua gestão entraram para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes níveis de compreensão: o nível da pessoa (a competência do indivíduo) e das organizações (as *core competences*).

Para os administradores, que lidam diretamente com as organizações e que são profissionais preparados para buscar as vantagens competitivas das mesmas, analisar quais são os perfis profissionais que elas procuram é de fundamental importância. Para Silva e Santana (2010), os impactos que a crise internacional trouxe para o mercado exigiu um novo perfil de trabalhador, mais flexível, multifuncional e multiqualificado. O mercado se tornou mais exigente, e as organizações passaram a procurar administradores que consigam amenizar eventuais problemas. Com isso, há uma crescente valorização do administrador cujo perfil é amplo, que tenha habilidades para gerenciar crises, inovar e solucionar problemas.

Dessa forma, pode-se compreender que as competências passaram a ser um tema fundamental para o êxito das organizações, e vários autores buscaram tratar esse tema em seus estudos. Além disso, há também pesquisas baseadas na formação dos profissionais, pois é importante que eles tenham um bom desenvolvimento, para assim, estarem mais qualificados e colaborarem da melhor forma para as organizações. Um exemplo são as pesquisas que o CFA (Conselho Federal de Administração) realiza sobre o perfil profissional do Administrador e faz

uma análise das principais competências que os mesmos devem ter para atuarem no mercado de trabalho.

Deste modo, percebe-se que é muito importante que os alunos que estão cursando Administração tenham, dentro da universidade, uma percepção sobre o tema, e tenha um conhecimento sobre o que as empresas esperam desses profissionais. Devido a isto, o presente estudo tem como objetivo geral analisar quais são as principais competências que o Administrador deve possuir na visão dos estudantes do curso de Administração da UFJF e dos empresários de Juiz de Fora. Para alcançar esse objetivo, foram traçados três objetivos específicos: (a) Identificar, na percepção dos alunos do curso da Administração da UFJF, a importância das competências analisadas; (b) Identificar, na percepção dos empresários de Juiz de Fora, a importância das competências analisadas e (c) Comparar a percepção dos alunos do curso e Administração da UFJF com a dos empresários de Juiz de Fora quanto às competências analisadas.

Para realizar este estudo, o mesmo foi estruturado em cinco capítulos: o primeiro aborda a introdução do tema e a concepção do objetivo do estudo. O segundo retrata a revisão bibliográfica do tema, conceituando o que é competência, gestão por competência e quais são as competências do administrador. O terceiro especifica o método utilizado na pesquisa. O quarto apresenta os resultados da pesquisa. E por fim, no quinto capítulo é apresentado as considerações finais deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Competência

O tema competência já é discutido há muito tempo. A cada dia que passa, esse assunto ganha mais importância, pois o cenário em que as organizações atuam, está cada vez mais competitivo e complexo, e isso está exigindo que as organizações procurem profissionais que estejam adequados com essa realidade dinâmica. Dessa forma, as organizações precisam buscar a melhor combinação entre os recursos produtivos e o indivíduo ao seu trabalho.

Pode-se então perceber que a noção de competência tem aparecido como uma forma de refletir o papel dos indivíduos que compõe as organizações. Estas estão relacionadas a duas perspectivas: individual, onde está incluída a percepção do colaborador; e, organizacional, com uma dimensão estratégica. Para Fleury e Fleury (2000), o conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos – *resource based view of the firm*. Essa abordagem considera que toda empresa tem um portfólio: físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos. Para os defensores dessa interpretação, é esse portfólio que cria vantagens competitivas.

Prahalad e Hamel¹ (1990) *apud* Fleury e Fleury (2001), trouxeram o conceito de “competências essenciais” – *core competence*. As competências essenciais seriam aquelas que obedecem a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados. Dessa maneira, pode-se dizer que as competências essenciais são aquelas que diferenciam a empresa e a distingue do seu concorrente, garantindo uma vantagem diante do mercado. Competência seria assim a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços, que lhe tragam uma vantagem perante seu concorrente.

Para Dutra (2017), cada organização tem um conjunto de competências que lhe é próprio e essas competências decorrem do processo de desenvolvimento da organização e são incorporadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelecem as vantagens competitivas da organização. E do outro lado estão as pessoas, que possuem seu conjunto de competências individuais que podem ser aproveitadas ou não pelas organizações. Dessa forma, o autor salienta que há uma interação entre a organização e as pessoas, de forma que a organização

¹ PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the Corporation. Harvard Business Review, v. 68, n.3, May/June 1990.

transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora delas. As pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

Deste modo, pode-se perceber que para que as organizações alcancem suas vantagens competitivas, elas precisam do apoio das pessoas. Conforme Dutra (2017, p.11) “são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto.” Essas pessoas possuem suas próprias competências, que são as competências individuais. São vários autores, que ao longo dos anos estudaram esse tema e trouxeram sua conceituação. O Quadro 01 apresenta a evolução desse conceito.

Quadro 01: Conceitos de Competência

AUTOR	CONCEITO
1. Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”
2. Spencer Junior e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.”
3. Parry (1996, p. 48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”
4. Cravino (1997, p. 161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamento observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho.”
5. Magalhães e Rocha (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.”
6. Durand (1998, p. 3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.”
7. Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.”
8. Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.”
9. Perrenoud (2013, p.45)	“Competência é o poder de agir com eficácia em uma situação, mobilizando e combinando, em tempo real e de modo pertinente, os recursos intelectuais e emocionais.”
10. Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.”

Ao observar os conceitos de competência, pode-se perceber que muitos autores utilizam os elementos conhecimento, habilidades e atitudes. Eles são popularmente conhecidos como CHA. Segundo Gramigna (2002, p.19), o conhecimento trata-se do “conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa”. Quanto maior for o grau de conhecimento que o profissional detém, mais a sua competência se fortalecerá e isso irá permitir que se enfrente com flexibilidade e sabedoria diversos desafios do seu dia-a-dia.

A habilidade, conforme Gramigna (2002, p.20), é o “agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos”. E por fim, Gramigna (2002, p.18) conceitua a atitude como “o conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida”. Para a autora, a atitude é o principal componente da competência, pois está relacionado ao “querer ser e querer agir”, ela é imprescindível para que a competência seja colocada em ação. “Se uma pessoa acredita, por exemplo, que ela é importante na construção de um mundo melhor para viver, suas atitudes certamente conduzirão a um esforço em direção às mudanças necessárias. Ao contrário, se não acredita que pode mudar o curso da história, sua atitude será de passividade e conformismo”. (GRAMIGNA, 2002, p.18).

Outra segmentação do conceito de competência formulada no final da década de 80, por Storey (1989) é a de *hard e soft competences*. Segundo Storey² (1989) *apud* Fleury e Fleury (2004), a versão *hard* destaca os aspectos técnicos, que é medido de forma racional, objetivando a estratégia do negócio. Ou seja, é o conhecimento que as pessoas detém. Ele pode ser aprendido nas escolas, em livros, apostilas, e são facilmente mensurados, sendo muitas vezes avaliados em processos seletivos, através da análise de currículos, por exemplo. Já a versão *soft* trabalha os aspectos da comunicação, motivação e liderança. É a definição de uma estratégia para se obter colaboradores altamente comprometidos com a organização, e deve preceder as demais estratégias organizacionais. Ou seja, são as competências subjetivas, que são mais difíceis de se avaliar, pois estão relacionadas à personalidade das pessoas, a forma como elas interagem e se relaciona com as outras pessoas.

Dessa forma, pode-se observar que houve uma evolução no conceito de competência. Nas primeiras definições, a competência tinha uma ligação ao conceito de qualificação, descrito por muitos autores como as exigências associadas à posição ou ao cargo. Assim definido, esses conceitos não atendiam às demandas de uma organização complexa, mutável, em um mundo globalizado. A partir dos anos 1990, o conceito de competência que se manifesta principalmente

² STOREY, J. New perspective on human resources management. London: Routledge, 1989.

na literatura francesa, procurava ir além do conceito de qualificação, onde se preocupava com as atitudes das pessoas, com o que elas realmente entregam para a organização.

Le Boterf ³ (1994) *apud* Fleury e Fleury (2001, p.187), coloca a competência como resultado do cruzamento de três eixos principais: a formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. E segue argumentando que a competência é “um saber agir responsável e, como tal, reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades em contexto profissional determinado”.

Seguindo essa abordagem, Fleury e Fleury (2001, p.188), conceituam competência como: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. No Quadro 02, os autores explicam o que significa cada verbo.

Quadro 02: Competências para o Profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Desta maneira, pode-se entender que há uma relação muito grande entre as competências individuais e organizacionais, na qual há um processo contínuo de trocas entre as pessoas e as organizações, que trazem mútuos benefícios.

2.2 Gestão por Competência

Com as mudanças ocorridas no atual mercado globalizado, as empresas se vêm na obrigação de estar continuamente se aprimorando e se adaptando à ele. Para isso, algumas áreas dentro das empresas estão em um processo contínuo de desenvolvimento, como é o caso da área de Gestão de Pessoas. Uma das mudanças geradas foi a introdução da Gestão por Competências, pois as empresas perceberam que o tratamento tradicional dado às pessoas, já

³ LE BOTERF, Guy. De la compétence: essi sur um Attracteur Étrange. Paris: Éditions d' Organisation, 1994

não responde mais às necessidades de formação das mesmas e nem às exigências do mercado competitivo que as empresas estão inseridas.

A Gestão por Competências veio com o intuito de desenvolver os talentos nas empresas. Através dela, é possível determinar quais são as competências necessárias para cada função, e dessa forma orientar as ações das pessoas com a finalidade de desenvolvê-las, e, conseqüentemente, desenvolver as empresas, que se tornam mais eficazes. Porém, esse não era o pensamento no início dos estudos desse tema. Dutra (2017), menciona que houveram 4 fases para se chegar no que se vê em várias empresas hoje em dia.

A primeira fase denominada Competência como base para seleção e desenvolvimento de pessoas, as competências serviam para analisar as demais pessoas da empresa e para orientar os processos de seleção, escolha, avaliação e orientação. A grande crítica é o fato de a mesma caracterização de competência ser aplicada indistintamente a todas as pessoas (DUTRA, 2017).

Conforme Dutra (2017), a Competência diferenciada por nível de complexidade corresponde a segunda fase e, nesse momento, as empresas começam a incorporar os conceitos de competência, e com isso, naturalmente foram criando escalas de diferenciação por níveis de complexidade. Porém, não havia a vinculação das competências em relação aos objetivos estratégicos da empresa.

A terceira fase foi denominada Competência como conceito integrador da gestão de pessoas e desta com os objetivos estratégicos da empresa e nessa fase muda a forma de olhar para a gestão de pessoas. Os grandes avanços vieram quando as empresas começaram a utilizar, com maior ênfase, o conceito de competência como entrega e agregação de valor. A incorporação desses conceitos perimiu entender o uso da competência para trabalhar com questões ligadas a carreira e remuneração. (DUTRA, 2017)

Para Dutra (2017), a Apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência corresponde a quarta fase, onde as empresas estão com grandes avanços na gestão de pessoas trabalhando em duas frentes de forma simultânea: de um lado, aprimoram seus sistemas de gestão de pessoas, e de outro, estimulam as pessoas a construírem seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional. A apropriação, por parte das pessoas, dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional é fundamental para seu contínuo aperfeiçoamento.

Dessa forma, pode-se salientar que a Gestão por Competências se torna de grande importância para as empresas. Segundo Fleury e Fleury (2000), mapear as competências essenciais e individuais da organização torna-se vital para garantir a sobrevivência das mesmas. E a partir desses dados a empresa poderá realmente conhecer seu potencial humano.

Bitencourt (2010, p. 190), conceitua a Gestão por Competências como:

“O processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (autorrealização).”

Para muitos autores, para incorporar a Gestão por Competências na empresa, é necessário determinar uma ligação entre o que a pessoa detém de conhecimento e o que ela realmente põem em prática. Para eles, o fato de a pessoa possuir as competências necessárias para determinado trabalho não garante que ela irá entregar valor, a pessoa deve saber e saber fazer. É o que argumenta Le Boterf ⁴(1994) *apud* Dutra *et al.* (2013, p.34):

“A competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento, na verdade mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc.”

Dessa forma, pode-se, portanto, falar-se de competência apenas quando há competência em ação, isto é, saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos.

Dutra (2017), também defende que a competência acontece quando as pessoas as colocam em exercício. Para ele, o enfoque que muitos autores dão, em que compreendem que a competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes é muito pouco instrumental, pois isso não garante que elas agregarão valor para a organização. Segundo o autor, na prática organizacional, as decisões sobre as pessoas são tomadas em função do que elas entregam. Porém, no sistema formal, concebido em geral a partir do conceito de cargos, as vêm pelo que fazem, e este é um dos principais problemas entre a realidade e o sistema formal de gestão. Para exemplificar, o autor cita:

“Tenho dois funcionários em minha equipe com as mesmas funções e tarefas, que são remunerados e avaliados por esses parâmetros. Um deles, quando demandado para resolver um problema, traz a solução com muita eficiência e eficácia e é, portanto, uma pessoa muito valiosa. O outro não deixa o problema acontecer. Este é muito mais valioso, só que na maioria das vezes, não é reconhecido pela chefia ou pela empresa.” (DUTRA, 2017, p.15)

Dessa forma, Dutra (2017), argumenta que ocorre grandes distorções entre a realidade e o sistema formal de gestão e que por isso, deve-se considerar as pessoas por sua capacidade de entrega, pois isso dá uma perspectiva mais adequada para avalia-las, orientar seu

⁴ LE BOTERF, Guy. De la compétence: essi sur um Attracteur Étrange. Paris: Éditions d' Organisation, 1994

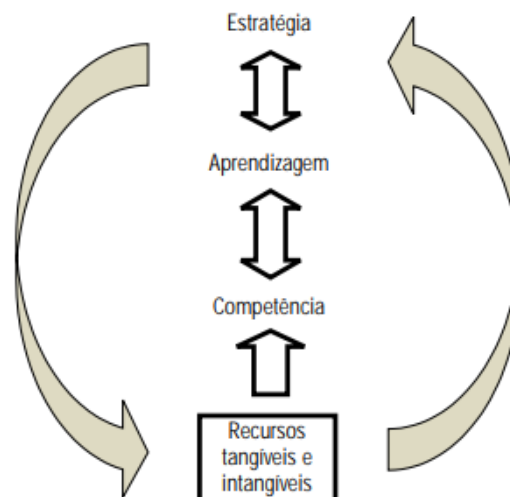
desenvolvimento e estabelecer recompensas. Visto isto, pode-se destacar que as entregas esperadas das pessoas devem estar focadas no que é essencial, assim, elas geram um maior resultado, pois trazem vantagens competitivas para a empresa. Deste modo, compreende-se que a Gestão por Competências está intimamente ligada às estratégias da empresa.

Para Fleury e Fleury (2004), a definição das estratégias competitivas deve começar com um entendimento minucioso das possibilidades estratégicas dadas pelos recursos da empresa. Os autores ressaltam que a formulação estratégica deve ser centrada em um grupo específico de recursos, incorporando e valorizando a noção de aprendizagem organizacional e de experiência para lidar com a complexidade e a mudança como fatores relevantes no processo estratégico e de obtenção de vantagem competitiva. Desta maneira:

“A abordagem dos recursos faz o processo de formulação da estratégia e a formação de competências formarem um círculo que se retroalimenta. Em outras palavras, as competências são formadas a partir de recursos, e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos – competências essenciais. A implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia”. (FLEURY e FLEURY, 2004, p.46)

A Figura 01 ilustra esse ciclo.

Figura 01: Estratégia e Competências Essenciais



Fonte: Fleury e Fleury (2004)

Segundo essa abordagem, as estratégias e as competências fazem parte de um processo de aprendizagem contínuo. Existe dessa forma, um círculo virtuoso, em que um processo alimenta o outro, na busca de vantagens competitivas para a organização.

Seguindo esta lógica, Fleury e Fleury (2000), estabelecem três formas para competir: Excelência Operacional, Inovação em Produtos e Orientada para Clientes. Para Dutra (2017), a partir dessas categorias, é possível verificar que a forma de competir influencia o estabelecimento de competências organizacionais e competências individuais. Na organização, cuja forma de competir se caracteriza pela excelência operacional, naturalmente a pessoa deverá atender a um determinado conjunto específico de exigências, como ilustra o Quadro 03.

Quadro 03: Relação entre intento estratégico, competências organizacionais e competências individuais

Definição das Competências por Eixo		
Entregas exigidas das pessoas em cada eixo de carreira em função da estratégia e das competências organizacionais.		
ESTRATÉGIA	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
Volume de Vendas Excelência Operacional (bens de consumo, commodities)	<ul style="list-style-type: none"> • Custo • Qualidade • Processo produtivo • Distribuição • Monitoramento de mercado • Comercialização • Parcerias estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação a custos e qualidades • Gestão de recursos e prazos • Trabalho em equipe • Planejamento • Interação com sistemas • Multifuncionalidade • Relacionamento interpessoal
Foco na Customização Inovação em Produtos (produtos para clientes ou segmentos específicos)	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação de produtos e processos • Qualidade • Monitoramento tecnológico • Imagem • Parcerias tecnológicas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de inovação • Comunicação eficaz • Articulação interna e externa • Absorção e transferência de conhecimentos • Liderança e trabalho em equipe • Resolução de problemas • Utilização de dados e informações técnicas • Aprimoramento de processos/produtos e participação em projetos

Fonte: (DUTRA, 2017, P.14 com base em FLEURY; FLEURY, 2000)

Através do Quadro 03, é possível notar que cada empresa terá diferentes conjuntos de entrega, mesmo que a descrição dos cargos seja semelhante. Dessa forma, pode-se perceber que o tipo de empresa irá determinar o conjunto de entregas esperado das pessoas de acordo com sua estratégia, e os gerentes responsáveis por cada área, deverão avaliar quais são as competências necessárias para assim, gerar vantagem.

2.3 Competências do Administrador

Uma vez que as organizações estão inseridas em um ambiente de constantes mudanças, que requer flexibilidade e rápida tomada de decisão, torna-se indispensável que elas possuam administradores que saibam utilizar suas competências da melhor forma para lidar com as situações do dia-a-dia. Segundo Silva e Santana (2010), o administrador deve sempre obter o

aprimoramento contínuo de seus conhecimentos, pois ele é um profissional que age diretamente nas transformações dentro das organizações.

O administrador tem como exigência para o exercício da função, o raciocínio lógico e a inovação nas decisões, pois suas estratégias determinam o planejamento futuro da organização. Esse profissional precisa ter liderança, objetividade e versatilidade. (SILVA e SANTANA, 2010)

Além disso, o administrador precisa também saber liderar e desenvolver pessoas. De acordo com Chiavenato (2014):

“Administrar não significa executar tarefas ou operações, mas sim fazer com que elas sejam executadas por outras pessoas em conjunto. O administrador não é aquele que faz, mas sim o que faz fazer. A administração faz as coisas acontecerem por meio das pessoas para conduzir as organizações ao sucesso”. (CHIAVENATO, 2014, pg.4)

Dessa forma, pode-se perceber que o administrador deve ter uma boa habilidade interpessoal, pois lida diretamente com as pessoas, e precisa do apoio delas para realizar as ações.

Sendo assim, o perfil do administrador deve ser de um profissional que tenha conhecimentos, valores, habilidades e atitudes, que são decorrentes de um processo escolar longo e da vida em sociedade, que produzam um perfil desejável e adequado. (SILVA e SANTANA, 2010). Por isso, as empresas hoje em dia, utilizam a Gestão por Competências para selecionar os melhores profissionais. E por esse motivo, várias pesquisas foram feitas nessa área, para analisar quais são os principais requisitos que os administradores devem dispor para serem os profissionais desejados por essas empresas. A seguir, serão descritos os principais resultados de algumas dessas pesquisas.

2.3.1 Competências propostas pelo MEC

O Ministério da Educação, na Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Segundo o Art. 3º dessa Resolução:

O curso de Graduação em Administração deve ensinar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Além disso, o Art. 4º enuncia que o Curso o de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;

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

Desta maneira, a resolução do curso de administração, ressalta que é necessário que o administrador tenha habilidades e atitude para colocar em prática da melhor forma todos os conhecimentos e competências que foram adquiridos no decorrer do curso de graduação.

2.3.2 Competências segundo a pesquisa do CFA

O Conselho Federal de Administração (CFA) é um órgão normativo, consultivo, orientador e disciplinador da profissão do Administrador e do Tecnólogo, regulamentado pela Lei 4.769, de 09/09/1965, e tem como atribuição, entre outras, a disseminação da postura ética

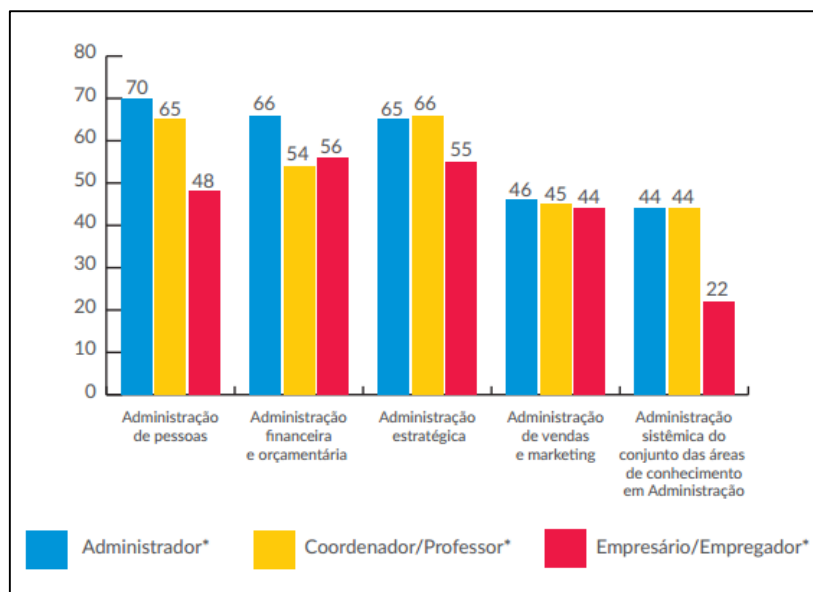
e profissional da categoria que representa. O CFA, juntamente com os Conselhos Regionais de Administração (CRA) possuem como missão “promover a ciência da Administração, valorizando as competências profissionais, a sustentabilidade das organizações e o desenvolvimento do país”.

Dessa forma, o CFA vem desenvolvendo, nos últimos 21 anos, estudos de cenários visando orientar os profissionais de Administração para as oportunidades seletivas que o mercado de trabalho oferece.

A pesquisa feita no ano de 2015 e publicada no ano de 2016, foi do tipo quantitativa descritiva conclusiva. A metodologia adotada pode ser caracterizada como censitária, com múltiplos objetivos. A coleta de dados foi realizada com aplicação de questionário por autopreenchimento, via internet. Os quatro públicos-alvo que participaram da pesquisa foram Administradores, Tecnólogos em determinadas áreas de Administração, Coordenadores/Professores de cursos de Administração, e Empresários/ Empregadores.

Os resultados analisados da pesquisa de 2016 foram divididos em Conhecimentos Específicos, Competências, Habilidades e Atitudes. De acordo com os resultados da pesquisa no âmbito dos conhecimentos, pode-se concluir que eles estão intimamente ligados com a área estratégica da empresa e na administração de pessoas, de finanças e orçamento. (FIGURA 02)

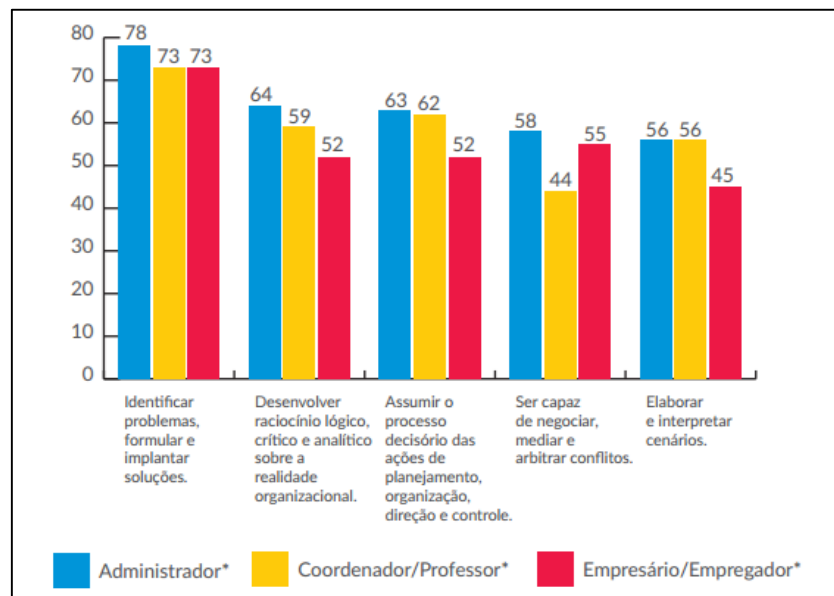
Figura 02: Conhecimentos Específicos (em %)



Fonte: CFA (2016)

Em relação às competências, pode-se destacar, de acordo com a Figura 03, que as principais, segundo os três públicos da pesquisa são: identificar problemas e formular soluções, assumir o processo decisórios das principais ações da empresa ter raciocínio lógico analíticos sobre a realidade organizacional.

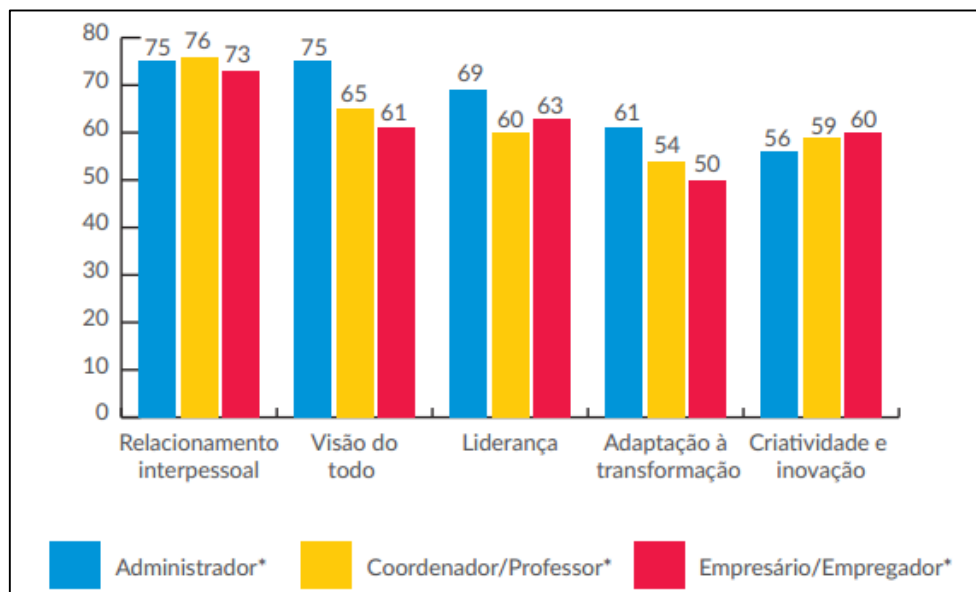
Figura 03: Competências (em %)



Fonte: CFA (2016)

Já as habilidades, as principais foram: capacidade de se relacionar, visão do todo e exercício de liderança, sendo também apreciadas a adaptação à transformação e a criatividade e inovação (FIGURA 04).

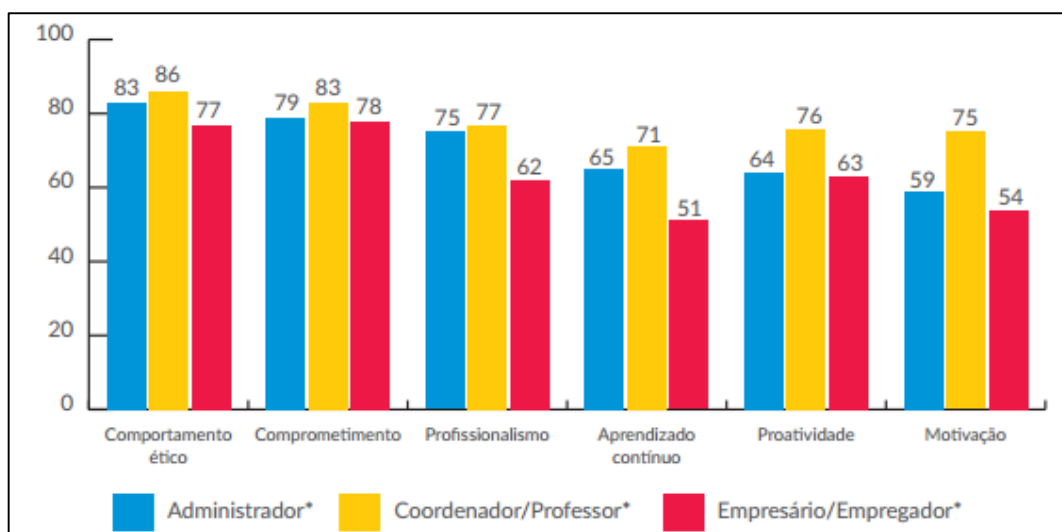
Figura 04: Habilidades (em %)



Fonte: CFA (2016)

E por fim, as atitudes, que estão representadas na Figura 05:

Figura 05: Atitudes (em %)



Fonte: CFA (2016)

Ao averiguar as atitudes, pode-se compreender que os três públicos priorizam o comportamento ético, comprometimento, profissionalismo, aprendizado contínuo, proatividade e motivação como principais habilidades do Administrador. (FIGURA 05)

2.3.3 Competências segundo o Projeto Tuning

O Projeto Tuning foi um projeto realizado em 19 países latino-americanos, dentre eles, o Brasil, composto por 190 universidades, no ano de 2004, que teve como meta identificar as informações sobre o ensino superior, para que ele possa sempre melhorar e se desenvolver com qualidade, efetividade e transparência.

Dessa forma, o projeto buscou pontos centrados nas competências, pois, segundo a pesquisa, ao definir as competências e resultados do aprendizado, se desenvolvem pontos de referência consensuais que sentam as bases para garantir a qualidade e contribuem com os processos de avaliação nacional e internacional. As competências que foram analisadas foram as gerais, que são comuns a quase todos os cursos, e as específicas, que conferem identidade e consistência a um programa específico.

As universidades participantes foram selecionadas pelos Ministérios de Educação, Conselhos de Ensino Superior e/ou Conferências de Reitores de cada um dos países latino-americanos, seguindo alguns critérios, como: excelência nacional na área que representam,

capacidade de diálogo com pessoas de outras instituições que trabalham na mesma disciplina, peso significativo no sistema, entre outros. Foram realizadas então diversas reuniões entre os países, com o objetivo de trocas de informações em relação ao ensino superior.

Um dos cursos estudados, foi o curso de Administração. As competências estudadas sobre o referido curso estão listadas no Quadro 04.

Quadro 04: Competências do Administrador segundo o Projeto Tuning

Desenvolver um planejamento estratégico, tático e operativo
Identificar e administrar os riscos de negócios das organizações.
Identificar e otimizar os processos de negócio das organizações.
Administrar um sistema logístico integral.
Desenvolver, implementar e realizar a gestão de sistemas de controle administrativo.
Identificar as inter-relações funcionais da organização.
Avaliar o marco jurídico aplicado à gestão empresarial.
Elaborar, avaliar e administrar projetos empresariais em diferentes tipos de organizações.
Interpretar a informação contável e a informação financeira para a tomada de decisões gerenciais.
Usar a informação de custos para o planejamento, o controle e a tomada de decisões.
Tomar decisões de investimento, financiamento e gestão de recursos financeiros na empresa.
Exercer a liderança para lograr atingir as metas na organização.
Administrar e desenvolver o talento humano na organização.
Identificar aspectos éticos e culturais de impacto recíproco entre a organização e o entorno social.
Melhorar e inovar os processos administrativos.
Detectar oportunidades para empreender novos negócios e/ou desenvolver novos produtos.
Utilizar as tecnologias de informação e comunicação na gestão.
Administrar a infraestrutura tecnológica de uma empresa.
Formular e otimizar sistemas de informação para a gestão.
Formular planos de marketing.

Fonte: Projeto Tuning (2004)

2.3.4 Competências segundo a pesquisa de Lacruz e Villela

Lacruz e Villela (2007), realizaram uma pesquisa para analisar a adequação da caracterização da identidade do administrador com base nas competências resultantes da pesquisa do CFA de 2004. Eles tinham o propósito de estabelecer ligações entre as características desejadas dos administradores e os traços predominantes da visão pós-industrial, por meio de descrições que realçassem evidências entre elas. Para isso, os autores, efetuaram uma pesquisa com administradores, empregadores e professores.

De acordo com o resultado da pesquisa, os três segmentos (administradores, empregadores e professores) consideram as seguintes competências como vitais para os administradores (QUADRO 05).

Quadro 05: Competências do Administrador para Lacruz e Villela segundo CFA (2004)

CONHECIMENTO
Conhecimento sistêmico em detrimento de conhecimentos fragmentados.
HABILIDADES
Relacionamentos interpessoais
Visão do todo
Criatividade e inovação
Adaptação à transformação
ATITUDES
Comportamento ético
Comprometimento
Atitude empreendedora
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS
Identificar problemas, formular e implantar soluções
Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional
Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle

Fonte: Pesquisa Lacruz e Villela (2007)

Com o resultado, os autores puderam concluir que a caracterização da identidade do administrador, definida pela pesquisa do CFA (2004) está de acordo com a visão pós-industrial de competência, pois num contexto pós-industrial, são impostas exigências mais vastas que a simples utilização de técnicas gerenciais, divididas por áreas específicas da organização (LACRUZ e VILLELA, 2007). E isso foi observado na pesquisa, onde as competências não se concentram apenas no plano dos conhecimentos, mas também no que se faz com eles.

2.3.5 Competências segundo a pesquisa de Silva e Santana

Os autores Silva e Santana (2010), realizaram uma pesquisa com o intuito de traçar qual é o perfil do administrador exigido pelo mercado em tempo de crise. Para isso, os mesmos fizeram uma pesquisa de campo, em que foram entrevistados 10 profissionais da área de Recursos Humanos de diversas empresas da grande Vitória.

Os profissionais entrevistados destacaram que todos os administradores devem se preparar para enfrentar momentos difíceis como a que aconteceu no mercado imobiliário americano e se difundiu para todo o mundo. Dessa forma, para eles, o administrador deve aliar a prática aos estudos e estar sempre atualizado, para ir além do que a graduação pode oferecer.

Segundo esses profissionais, ao se escolher um administrador para ser contratado, o mesmo deve possuir as seguintes competências: 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.

Silva e Santana (2010), puderam analisar que o mercado atual procura por administradores que tenham uma visão generalista, com amplos conhecimentos nas diversas áreas da empresa, permitindo assim, se adequar com maior facilidade ao mercado diante das mudanças rápidas da economia.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi dividido em duas partes, com duas pesquisas de campo. Todas elas foram de caráter exploratório. Segundo Gil (2008), as pesquisas exploratórias têm o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre um determinado fato. Elas têm a “finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.” (GIL, 2008, p. 27). Normalmente essas pesquisas são realizadas quando o tema em questão é pouco explorado.

Quanto ao procedimento, as pesquisas foram quantitativas. De acordo com Malhotra (2012, p.110), uma pesquisa quantitativa “procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística”, ou seja, através deste tipo de pesquisa, será possível mensurar as percepções dos entrevistados. Para realizar essa mensuração, foi utilizado como ferramenta, questionários. O questionário foi a ferramenta escolhida porque segundo Malhotra (2012), ele permite a comparabilidade de dados, possibilita obter uma precisão maior dos dados e facilita o processamento dos mesmos.

A primeira parte da pesquisa teve como intuito verificar quais são as empresas de Juiz de Fora que os estudantes do curso de Administração da FACC têm um maior interesse em trabalhar, para assim, determinar quais empresas seriam estudadas posteriormente. A amostra dessa pesquisa foi escolhida de acordo com o período cursado na faculdade. Os selecionados foram os que cursam os 8º e 10º períodos, por considerar que estes possuem um maior conhecimento referente ao curso, e dessa forma, uma maior capacidade de responder a pesquisa.

Para realizá-la, foi elaborado um questionário (APÊNDICE A) em que havia uma lista de 30 empresas de Juiz de Fora, que foram selecionadas de acordo com um levantamento realizado através do site “Econodata” que categoriza as empresas de acordo com seu capital social e da listagem das indústrias do Polo Industrial de Juiz de Fora. Dentre essas 30 empresas, os estudantes poderiam escolher no máximo três.

A aplicação dos questionários foi realizada de forma presencial e *online*. Através do meio presencial foram aplicados 13 questionários no dia 05 de setembro de 2018 na aula da disciplina Gestão Empresarial do turno noturno. O meio *online* foi aplicado para 36 alunos dentre os dias 19 de agosto de 2018 e 08 de setembro de 2018 por meio da ferramenta “Formulário Google”. Ao todo, foram aplicados 49 questionários, dos quais 2 foram descartados porque foram respondidos incorretamente. Sendo assim, a amostra final compreendeu 47 alunos. Com os resultados obtidos, foram selecionadas 12 empresas, que foram as mais citadas pelos estudantes, para serem analisadas na próxima etapa desse estudo.

A segunda parte da pesquisa foi realizada com os mesmos alunos que responderam a primeira parte da pesquisa e com as empresas que os mesmos selecionaram nesta mesma pesquisa, sendo estas as amostras. Para realizar esta pesquisa, primeiramente foram feitas análises de alguns estudos sobre competências do administrador. Foram utilizadas as pesquisas do Conselho Federal de Administração do ano de 2016, do projeto Tuning, de Lacruz e Villela e de Silva e Santana. Além delas, foi estudada também as diretrizes do MEC quanto ao curso de graduação de Administração. Ao analisar essas pesquisas, foram selecionadas 31 competências consideradas como importantes para a formação e atuação de um administrador e interessantes o suficientes para serem estudadas e utilizadas nos questionários, tanto dos alunos quanto no das empresas (APÊNDICE B e C).

A aplicação dos questionários com os alunos foi realizada através dos meios presencial e *online*. Por intermédio do meio presencial foram aplicados 15 questionários no dia 24 de setembro de 2018 na aula da disciplina Gestão Empresarial do turno noturno. O meio *online* foi aplicado para 34 alunos entre os dias 16 a 30 de setembro de 2018 por meio da ferramenta “Formulário Google”. Ao todo, foram aplicados 49 questionários, sendo esta a amostra final da pesquisa com os alunos.

A aplicação com os gestores das empresas se deu apenas pelo meio *online*, e foi feita durante os dias 18 de setembro de 2018 à 09 de outubro de 2018, por meio da ferramenta “Formulários Google”. Foi obtido o retorno de 8 empresas: MRS Logística, Votorantim, Independência Shopping, U&M, Thomson Reuters, Medquímica, Bahamas e Fadepe. As empresas Becton Dickinson, MRV e Mercedes Benz retornaram e explicaram que não poderiam responder ao questionário por questões internas. A empresa Monte Sinai não retornou.

Para analisar os resultados foram feitos estudos dos valores das respostas, utilizando do cálculo de Ranking Médio. Esse método, segundo Oliveira (2005) mensura a opinião dos respondentes quanto ao grau de concordância das questões avaliadas. O cálculo do Ranking Médio, está associado à frequência das respostas das questões. Para obtê-lo, primeiro deve-se realizar o cálculo da média ponderada, através da seguinte fórmula:

$$(MP) = \sum (f_i \cdot V_i)$$

Onde f_i é a frequência observada de cada resposta para cada item e V_i o valor de cada resposta. Depois de obtida a média ponderada, calcula-se o Ranking Médio:

$$\text{Ranking médio (RM)} = \frac{MP}{NS}$$

Em que NS é o número de participantes da pesquisa.

Dessa forma, de acordo com Oliveira (2005), considerando uma escala de 5 pontos, os valores menores que 3 são considerados discordantes, os valores iguais a 3, neutros, e acima de 3, concordantes.

Outra análise realizada, para determinar se as percepções quanto à importância das competências para os gestores das empresas eram iguais para os alunos, foi o Teste de Hipótese para médias de amostras independentes. Para Morettin e Bussab (2013, p.336), “o objetivo do teste estatístico de hipóteses é fornecer uma metodologia que nos permita verificar se os dados amostrais trazem evidências que apoiem ou não uma hipótese (estatística) formulada”. Para efetuar-lo, primeiramente foi feito o Teste de Normalidade no software estatístico SPSS, com cada uma das competências, pois o teste de Hipótese só pode ser feito em distribuições normais. Ao avaliar o resultado do Teste de Normalidade, foi constatado que todas as competências, tanto dos alunos quanto das empresas, são normais, e por isso, pôde ser feito os Testes de Hipóteses.

Diante disto, foi efetuado o teste *t* de *Student*. Esse teste é um Teste de Hipótese para amostras pequenas ($n \leq 30$) e por isso foi o escolhido, pelo fato da amostra das empresas serem pequenas ($n = 8$). Porém, como a amostra dos alunos era considerada grande ($n \geq 30$), para que não houvessem distorções no resultado, foi necessário retirar, aleatoriamente, em cada uma das competências, uma amostra menor, que no caso deste estudo foram de 12 respostas, dentro das 49. Cada uma das competências possuem um intervalo de confiança, que, de acordo com Freund (2006), é uma amplitude de valores, onde se tem uma determinada probabilidade de um resultado retirado aleatoriamente, estar dentro desse intervalo. No caso deste estudo, foi usado o grau de confiança de 95%, ou seja, as amostras retiradas aleatoriamente, têm 95% de probabilidade de estar dentro do intervalo de confiança, tanto das médias, quanto dos desvios-padrão, e corresponder fielmente à população das respostas dos alunos.

Dessa forma, foram formuladas as hipóteses nulas e alternativas para elaborar o teste *t* de *Student*. A hipótese nula, segundo Malhotra (2012, p. 365), “é a afirmação do *status quo*, ou seja, de que não há qualquer diferença ou efeito”. Já a hipótese alternativa “é uma hipótese em que se espera alguma diferença ou efeito” (MALHOTRA, 2012, p. 365). A hipótese alternativa, de acordo com Freund (2006), nos mostra que a média populacional é menor do que o valor admitido sob a hipótese nula, maior que do ele ou diferente dele. A hipótese nula é sempre a hipótese a ser testada, e de acordo com o resultado, ela será aceita ou rejeitada. Se for rejeitada,

a hipótese alternativa será aceita. Neste estudo, foi usada as seguintes hipóteses para fins de análise:

$$H_0: \mu \text{ alunos} = \mu \text{ empresas}$$

$$H_1: \mu \text{ alunos} \neq \mu \text{ empresas}$$

Em que μ são as médias das respostas das competências.

Em seguida, foi determinado o nível de significância, que no caso deste estudo, foi de 95%, ou seja, há 95% de probabilidade de as rejeições das hipóteses do *Teste t de Student* estarem corretas. Do outro lado, existe a probabilidade de 5% de se cometer o erro do Tipo I, que de acordo com Morettin e Bussab (2013), acontece quando se rejeita a hipótese nula quando essa é verdadeira. Essas probabilidades acontecem porque todas avaliações estatísticas estão propensas a riscos, como o erro nos cálculos, como respostas não fidedignas dos participantes da pesquisa, entre outros.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS

4.1 Histórico da Faculdade e do Curso de Administração

A Faculdade de Administração foi inaugurada em 02 de abril de 1941, e ofertava nesse período, o curso de Administração e Finanças. Esse curso tinha duração de três anos, era ministrado no turno da noite, e fornecia, ao final, o grau de bacharel em Ciências Econômicas, denominação que procedeu a partir de 1943.

A faculdade se localizava nas dependências da Academia de Comércio, e ficou instalada nesse lugar até 1956, quando se transferiu para sua sede própria na Avenida Barão do Rio Branco, número 3460. Isso só foi possível porque nos anos anteriores à essa mudança, a Faculdade recebeu recursos federais, que permitiram efetuar a compra do imóvel, de móveis e livros, além do pagamento de professores e funcionários.

Em 23 de dezembro de 1960, por ato do então presidente Juscelino Kubitschek, a Universidade Federal de Juiz de Fora foi criada. Ela foi a segunda universidade federal do interior do país a ser criada, e se formou a partir da integração dos cursos de Ensino Superior de Juiz de Fora, reconhecidos e federalizados, dentre eles o curso de Ciências Econômicas.

Após a metade da década de 1980, o curso de Administração foi criado, e a Faculdade passou a ser denominada Faculdade de Economia e Administração (FAE). No final da década de 1990, foram concebidos cursos no nível de especialização na área gerencial, atendendo a demandas que estavam vindas do mercado. Em 2004, a Faculdade criou o mestrado em Ciências Econômicas. Ele buscou acolher a grandes demandas em estudos regionais e locais na área de Economia. Dessa forma, o mestrado tornou o curso de Economia muito mais voltado à pesquisas, o que fez com que em 2009, ocorresse a separação das Faculdades de Economia e Administração.

Com a separação dos cursos, a Faculdade de Administração propôs a criação do curso de Ciências Contábeis, de acordo com o plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Com a aprovação do curso, em setembro de 2010, houve a mudança do nome da Faculdade para Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC). Com o fomento da criação de cursos semipresenciais, a Faculdade passou a formar bacharéis em Administração Pública, tanto no Brasil quanto em Moçambique, bem como especialistas em Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão Pública de Organizações de Saúde.

Em 2015, a FACC obteve junto ao Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) a autorização para ofertar Mestrado Acadêmico e Mestrado Profissional.

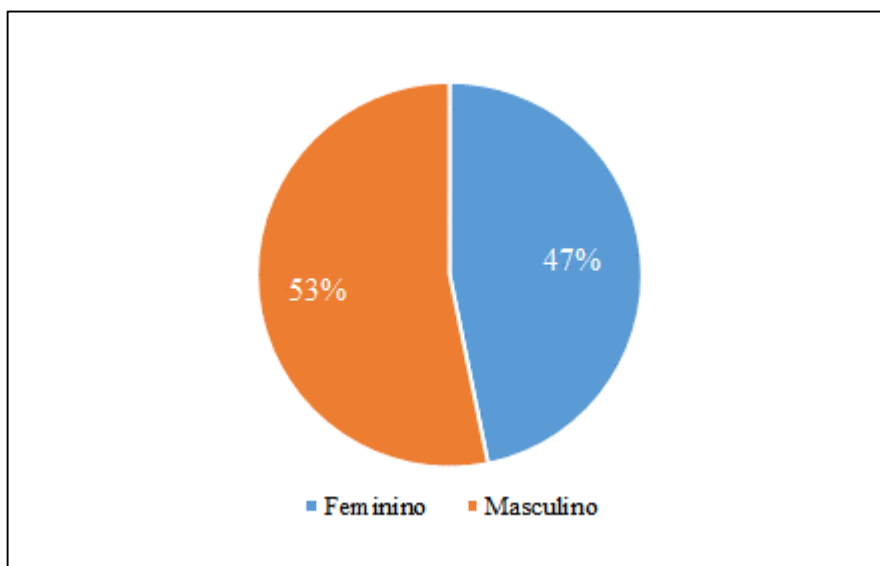
4.2 Análises dos dados da Primeira Parte da Pesquisa

A primeira parte da pesquisa realizada neste estudo teve o intuito de explorar quais empresas de Juiz de Fora os estudantes dos 8º e 10º períodos do curso de Administração da FACC teriam maior interesse em trabalhar, para servir de embasamento para decidir quais empresas seriam analisadas neste estudo.

4.2.1 Caracterização dos Participantes da Primeira Parte da Pesquisa

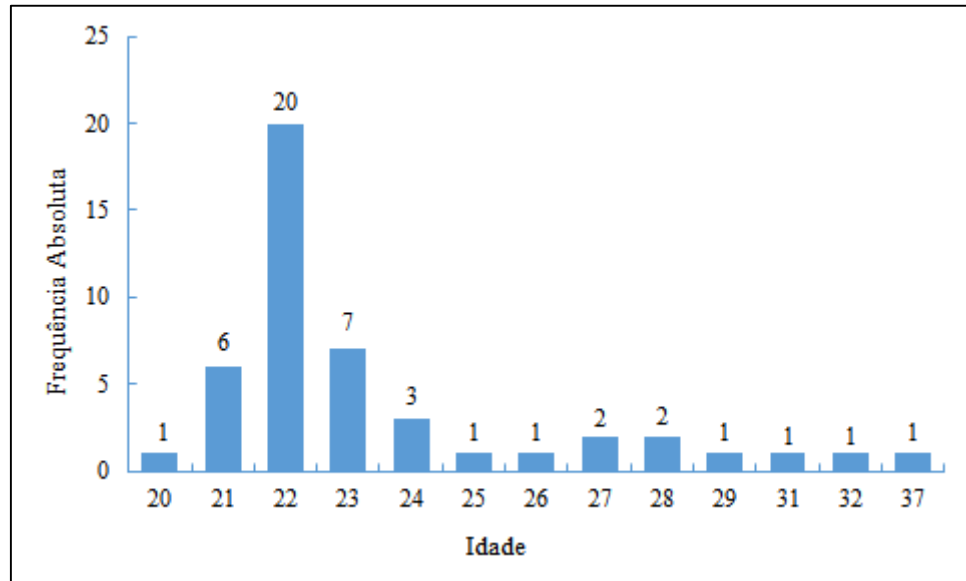
Dos 46 entrevistados, 53% eram do sexo masculino e 47% do sexo feminino. Em números absolutos isso representa 25 do sexo masculino e 22 do sexo feminino (FIGURA 06).

Figura 06: Distribuição dos participante por sexo (%)



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à idade, a maioria se concentra entre 21 e 24 anos, representando 76% do total dos entrevistados. A média das idades foi de 23,59 anos, com desvio-padrão de 3,33 anos (FIGURA 07).

Figura 07: Distribuição dos participantes por idades em número absolutos

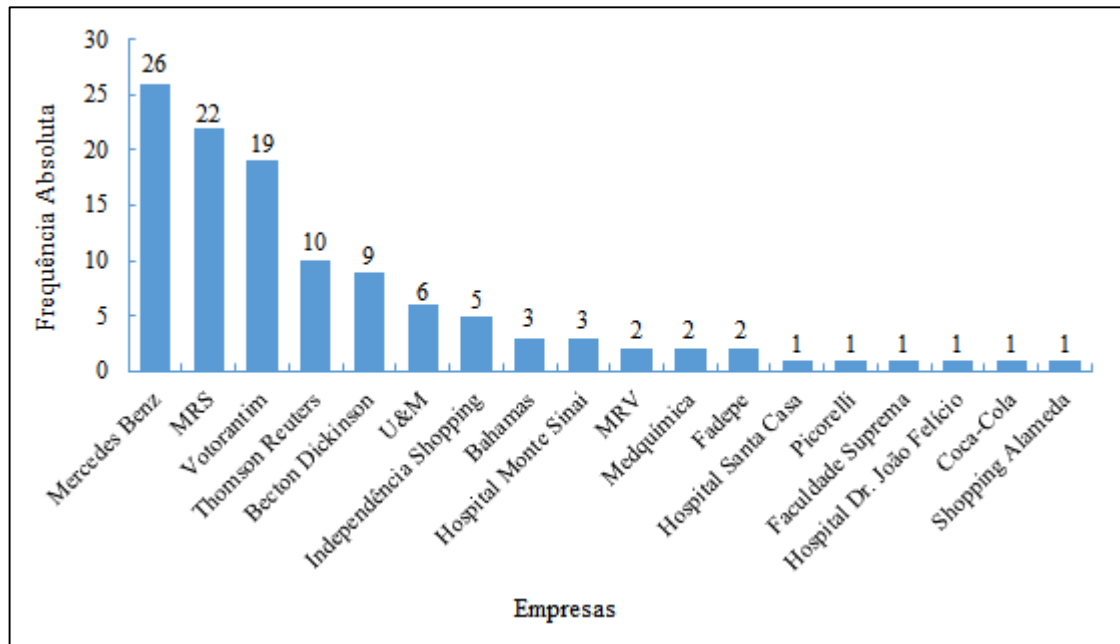
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao período que os alunos estão cursando, a maioria se encontram no 10º período, representado 68%. Os outros 32% cursam o 8º período.

4.2.2 Resultado da Pesquisa

O resultado da pesquisa mostrou que a empresa de Juiz de Fora que os estudantes têm mais interesse em trabalhar é a Mercedes Benz, sendo citada por 53% dos entrevistados. Em segundo lugar ficou a MRS Logística, com um total de 47% de citações, seguida pela Votorantim, com 40%, da Thomson Reuters com 21%, da Becton Dickinson com 19%, da U&M com 18%, do Independência Shopping com 10%, do Bahamas e do Hospital Monte Sinai, com 6% cada, e da MRV, Medquímica e Fadepe, com 4% cada. Dessa forma, essas foram as empresas escolhidas para analisar o objetivo desse estudo. (FIGURA 08)

Figura 08: Distribuição das empresas em valores absolutos



Fonte: Dados da pesquisa

Ao escolher cada uma das empresas, os entrevistados eram questionados sobre o motivo de tal escolha. No Quadro 06, são apresentados os principais motivos de escolha de cada uma das empresas que serão examinadas nesse estudo.

Quadro 06: Motivos de escolha das principais empresas

	1	2	3	4	5	6
Mercedes Benz	15%	8%	23%	12%	19%	23%
MRS	14%	5%	19%	-	14%	48%
Votorantim	16%	5%	5%	11%	26%	37%
Thomson Reuters	20%	10%	-	10%	-	60%
Becton Dickinson	11%	-	22%	-	22%	45%
U&M	16%	-	-	17%	17%	50%
Independência Shopping	20%	-	-	20%	-	60%
Bahamas	-	-	-	33%	-	67%
Hospital Monte Sinai	-	-	-	-	-	100%
MRV	-	-	-	100%	-	-
Medquímica	-	-	-	100%	-	-
Fadepe	-	100%	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda:

1. Porque familiares, amigos, conhecidos, me indicaram
2. Porque faço estágio nela
3. Porque vejo grandes chances de conseguir um bom emprego nela
4. Porque ela atua em áreas que me identifico

5. Porque considero ela como uma empresa de renome
6. Porque considero que ela seja uma boa empresa para que eu possa me desenvolver

Ao analisar o Quadro 06, pode-se perceber que os alunos levam em maior consideração, ao escolher a empresa a se trabalhar, que ela auxilie no seu desenvolvimento. Averiguando essa questão, pode-se ponderar que as empresas podem colaborar através das competências, que são pontos importantes para o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

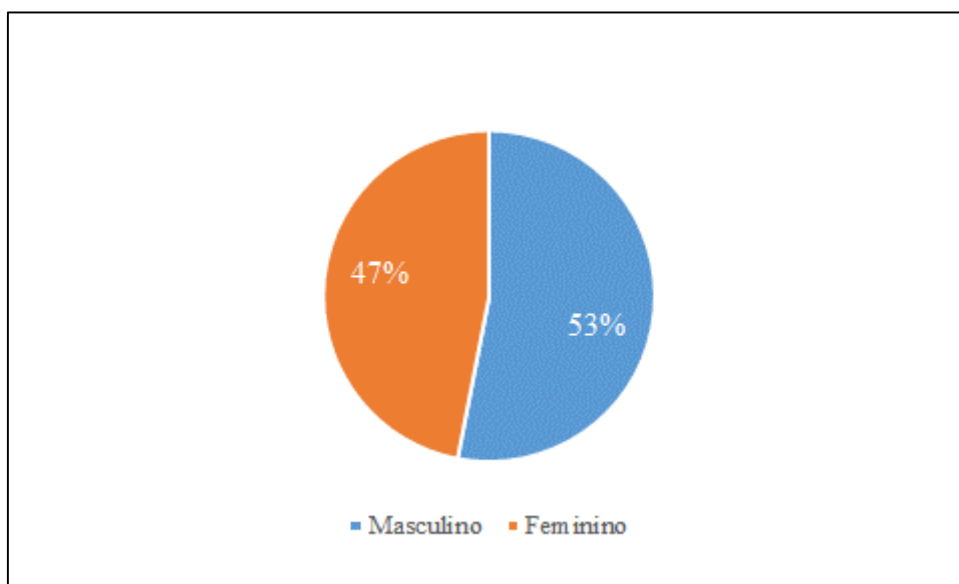
4.3 Análises dos dados da Segunda Parte da Pesquisa

A segunda parte da pesquisa teve como intuito realizar a comparação das competências analisadas pelos gestores das empresas e pelos alunos, para avaliar se os dois possuem a mesma percepção quanto à importância dessas competências.

4.3.1 Caracterização dos participantes da Segunda Parte da Pesquisa: Alunos

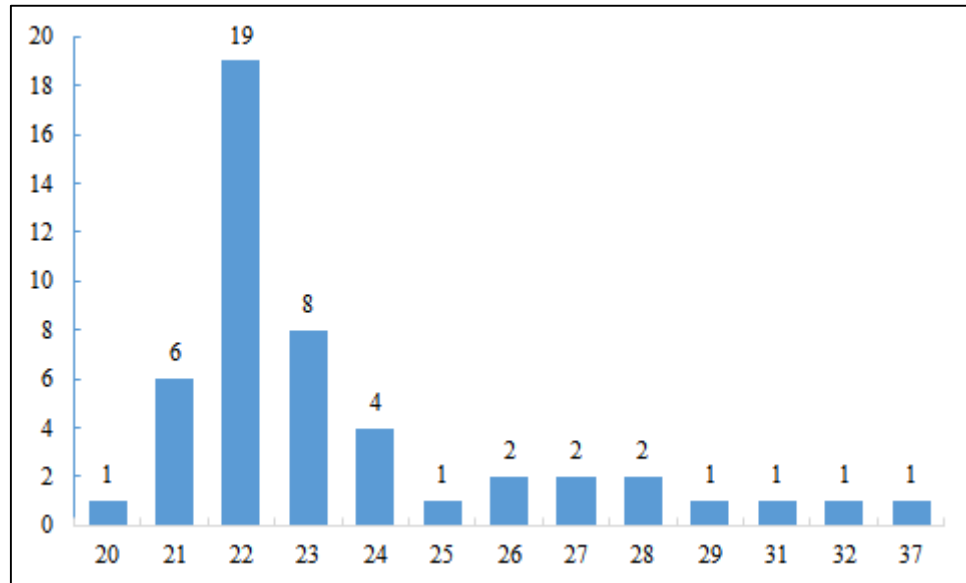
Dos 49 entrevistados, 53% são do sexo masculino e 47% são do sexo feminino. Em números absolutos isso representa 26 do sexo masculino e 23 do sexo feminino. (FIGURA 09)

Figura 09: Distribuição dos sexos em porcentagem



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à idade, a maioria se concentra entre 21 e 24 anos, representando 77% do total dos entrevistados. A média das idades foi de 23,67 anos, com desvio-padrão de 3,36 anos. (FIGURA 10)

Figura 10: Distribuição das idades em número absolutos

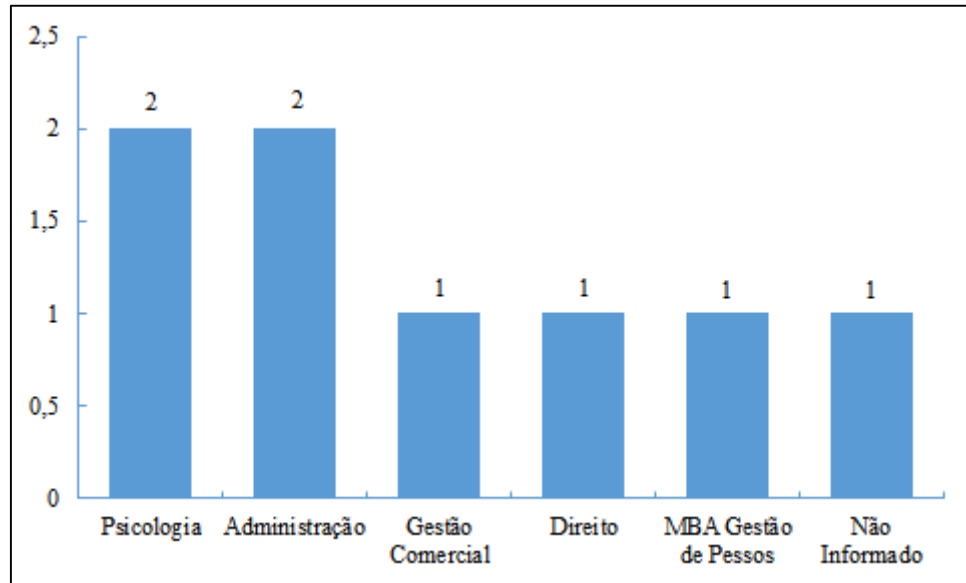
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao período que os alunos estão cursando, a maioria se encontram no 10º período, representado 63%. Os outros 37% cursam o 8º período.

4.3.2 Caracterização dos participantes da segunda parte da pesquisa: Empresas

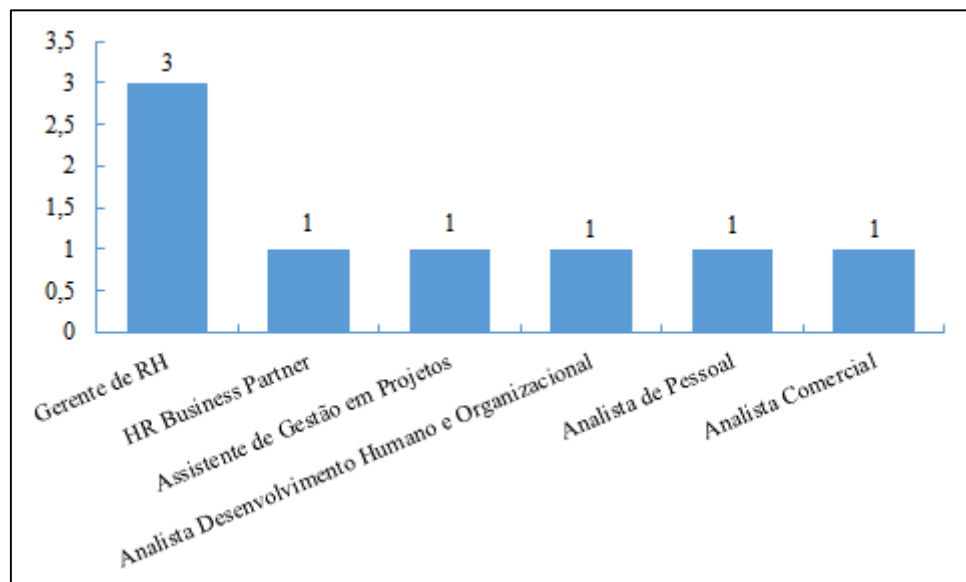
As empresas que responderam à pesquisa foram: MRS Logística, Votorantim, Independência Shopping, U&M, Thomson Reuters, Medquímica, Bahamas e Fadepe.

Dos gestores das empresas que responderam a pesquisa, dois são formados em Administração, dois em Psicologia, um em Gestão Comercial, um em Direito, um tem MBA em Gestão de Pessoas e uma não informou sua formação. (FIGURA 11)

Figura 11: Formação dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao cargo que exercem dentro da empresa, três são Gerentes de RH, sendo este o cargo mais frequente entre os entrevistados. Uma pessoa exerce a função de HR Business Partner, uma de Assistente de Gestão em Projetos, uma de Analista Desenvolvimento Humano e Organizacional, uma é Analista de Pessoal e uma é Analista Comercial. (FIGURA 12)

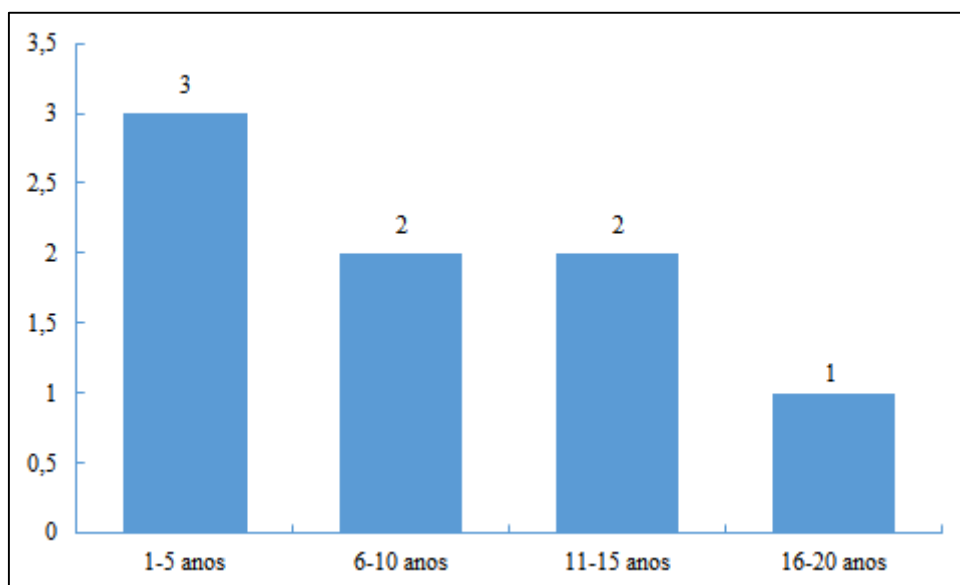
Figura 12: Cargo exercido na empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se constatar que a maioria dos entrevistados trabalham em áreas ligadas aos Recursos Humanos, que é a área principal das empresas no que se tange à seleção, contratação e desenvolvimento dos colaboradores dela.

Quanto ao tempo que os gestores trabalham na empresa, três estão entre 1 a 5 anos, dois entre 6 e 10 anos, dois entre 11 e 15 anos e um entre 16 e 20 anos. (FIGURA 13)

Figura 13: Tempo trabalhando da empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Ao avaliar essa questão, pode-se compreender que os gestores possuem um tempo de empresa significativo, o que auxilia na análise de quais são as competências desejadas por um profissional de Administração.

4.2.3 Análise dos Resultados

Os Quadros 07 e 08 mostram o Ranking Médio das respostas dos alunos em ordem crescente e a ponderação de cada resposta:

Quadro 07: Ranking Médio das respostas dos alunos

COMPETÊNCIAS	RANKING MÉDIO
Ter senso crítico e analítico	4,80
Ter comportamento ético	4,78
Ter valores (profissionalismo, caráter, integridade, honestidade, transparência)	4,73
Ser comprometido	4,71
Reconhecer, definir problemas e elaborar soluções	4,63

Ter vontade de aprender	4,63
Ser proativo	4,59
Ter habilidade para relacionar em equipe	4,57
Ter uma boa comunicação	4,55
Ter determinação e persistência	4,49
Tomar decisões eficientes	4,49
Ser aberto às mudanças	4,47
Ser capaz de transferir conhecimentos técnico-acadêmico para o ambiente de trabalho	4,39
Ser motivado	4,39
Ter visão sistêmica	4,37
Interpretar as informações advindas de diversas áreas da organização para planejar, organizar, dirigir e controlar	4,27
Liderar, motivar e desenvolver equipes de trabalho	4,27
Identificar e saber administrar as inter-relações funcionais da organização	4,24
Ter foco em resultados	4,20
Saber negociar	4,18
Elaborar, avaliar e administrar projetos empresariais	4,16
Melhorar e inovar os processos administrativos	4,14
Identificar e otimizar os processos	4,14
Administrar e utilizar tecnologias da informação na organização	4,12
Ter raciocínio lógico	4,08
Desenvolver um planejamento estratégico, tático e operativo	4,06
Elaborar e interpretar cenários	4,04
Ter criatividade	3,98
Identificar e analisar as legislações aplicadas à gestão empresarial	3,80
Saber administrar o sistema logístico	3,65
Ser empreendedor	3,63

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 08: Distribuição ponderada das respostas dos alunos

COMPETÊNCIAS	1	2	3	4	5
Ter senso crítico e analítico	0%	0%	4%	12%	84%
Ter comportamento ético	0%	2%	0%	16%	82%
Ter valores (profissionalismo, caráter, integridade, honestidade, transparência)	0%	0%	4%	18%	78%
Ser comprometido	0%	0%	4%	20%	76%
Reconhecer, definir problemas e elaborar soluções	0%	0%	2%	33%	65%
Ter vontade de aprender	0%	2%	2%	27%	69%
Ser proativo	0%	0%	10%	21%	69%
Ter habilidade para relacionar em equipe	0%	0%	6%	31%	63%
Ter uma boa comunicação	0%	0%	6%	33%	61%
Ter determinação e persistência	0%	0%	10%	31%	59%
Tomar decisões eficientes	0%	0%	8%	35%	57%
Ser aberto às mudanças	0%	0%	6%	41%	53%

Ser capaz de transferir conhecimentos técnico-acadêmico para o ambiente de trabalho	0%	2%	10%	35%	53%
Ser motivado	0%	0%	14%	33%	53%
Ter visão sistêmica	0%	6%	4%	37%	53%
Interpretar as informações advindas de diversas áreas da organização para planejar, organizar, dirigir e controlar	0%	0%	16%	41%	43%
Liderar, motivar e desenvolver equipes de trabalho	0%	4%	14%	33%	49%
Identificar e saber administrar as inter-relações funcionais da organização	0%	0%	16%	43%	41%
Ter foco em resultados	2%	2%	18%	29%	49%
Saber negociar	0%	2%	16%	43%	39%
Elaborar, avaliar e administrar projetos empresariais	0%	2%	16%	45%	37%
Melhorar e inovar os processos administrativos	0%	0%	20%	45%	35%
Identificar e otimizar os processos	0%	0%	16%	53%	31%
Administrar e utilizar tecnologias da informação na organização	0%	2%	18%	45%	35%
Ter raciocínio lógico	0%	0%	24%	43%	33%
Desenvolver um planejamento estratégico, tático e operativo	0%	4%	16%	49%	31%
Elaborar e interpretar cenários	0%	0%	24%	47%	29%
Ter criatividade	0%	4%	22%	45%	29%
Identificar e analisar as legislações aplicadas à gestão empresarial	2%	6%	27%	41%	24%
Saber administrar o sistema logístico	0%	2%	41%	47%	10%
Ser empreendedor	4%	4%	37%	35%	20%

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao analisar os dados (QUADROS 07 e 08) pode-se perceber que no geral, os alunos concordam com todas as competências e consideram que todas são importantes. O que diferencia cada uma é o grau de importância dada para elas. Para eles, o mais importante é que o administrador tenha senso crítico e analítico. Ter comportamento ético, valores e ser comprometido, também são muito importantes para os alunos. Já a competência Ser empreendedor é a menos valorizada pelos alunos.

Ao defrontar essas competências com as diretrizes do MEC para o curso de Administração, que exprime as competências que são importantes para a formação do administrador, pode-se compreender que os alunos estão satisfatoriamente de acordo com as mesmas. As competências mais importantes para eles, são competências que são relevantes para o MEC, como “Ter senso crítico e analítico”, “Ter comportamento ético”, “Reconhecer, definir problemas e equacionar soluções”, “Ter vontade de aprender”, “Ser proativo”. Dessa forma, pode-se analisar que as diretrizes do MEC estão sendo adequadamente impostas no curso.

Os gestores das empresas, no geral, são neutros em relação aos administradores saberem administrar o sistema logístico (QUADROS 09 e 10). Para eles, o mais importante é que eles

tenham comportamento ético e valores, sendo essas competências analisadas com grau máximo. No geral, não há nenhuma competência que os gestores discordem com relação à sua importância.

Quadro 09: Ranking Médio das respostas das empresas

COMPETÊNCIAS	RANKING MÉDIO
Ter comportamento ético	5,00
Ter valores (profissionalismo, caráter, integridade, honestidade, transparência)	5,00
Ter senso crítico e analítico	4,88
Ser aberto às mudanças	4,88
Ser comprometido	4,88
Ter foco em resultados	4,88
Ter habilidade para relacionar em equipe	4,88
Ser proativo	4,75
Ter vontade de aprender	4,75
Identificar e otimizar os processos	4,63
Reconhecer, definir problemas e elaborar soluções	4,50
Interpretar as informações advindas de diversas áreas da organização para planejar, organizar, dirigir e controlar	4,50
Ter uma boa comunicação	4,50
Ter visão sistêmica	4,50
Ter raciocínio lógico	4,38
Ter determinação e persistência	4,38
Saber negociar	4,38
Tomar decisões eficientes	4,38
Liderar, motivar e desenvolver equipes de trabalho	4,38
Ser motivado	4,38
Administrar e utilizar tecnologias da informação na organização	4,25
Ser empreendedor	4,25
Identificar e saber administrar as inter-relações funcionais da organização	4,25
Elaborar, avaliar e administrar projetos empresariais	4,13
Melhorar e inovar os processos administrativos	4,13
Elaborar e interpretar cenários	4,13
Desenvolver um planejamento estratégico, tático e operativo	4,00
Identificar e analisar as legislações aplicadas à gestão empresarial	3,88
Ter criatividade	3,88
Ser capaz de transferir conhecimentos técnico-acadêmico para o ambiente de trabalho	3,75
Saber administrar o sistema logístico	3,00

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 10: Distribuição ponderada das respostas das empresas

COMPETÊNCIAS	1	2	3	4	5
Ter comportamento ético	0%	0%	0%	0%	100%

Ter valores (profissionalismo, caráter, integridade, honestidade, transparência)	0%	0%	0%	0%	100%
Ter senso crítico e analítico	0%	0%	0%	12,5%	87,5%
Ser aberto às mudanças	0%	0%	0%	12,5%	87,5%
Ser comprometido	0%	0%	0%	12,5%	87,5%
Ter foco em resultados	0%	0%	0%	12,5%	87,5%
Ter habilidade para relacionar em equipe	0%	0%	0%	12,5%	87,5%
Ser proativo	0%	0%	0%	25%	75%
Ter vontade de aprender	0%	0%	12,5%	0%	87,5%
Identificar e otimizar os processos	0%	0%	0%	37,5%	62,5%
Reconhecer, definir problemas e elaborar soluções	0%	0%	0%	50%	50%
Interpretar as informações advindas de diversas áreas da organização para planejar, organizar, dirigir e controlar	0%	0%	0%	50%	50%
Ter uma boa comunicação	0%	0%	12,5%	25%	62,5%
Ter visão sistêmica	0%	0%	0%	50%	50%
Ter raciocínio lógico	0%	0%	12,5%	37,5%	50%
Ter determinação e persistência	0%	0%	12,5%	37,5%	50%
Saber negociar	0%	0%	12,5%	37,5%	50%
Tomar decisões eficientes	0%	0%	12,5%	37,5%	50%
Liderar, motivar e desenvolver equipes de trabalho	0%	0%	12,5%	37,5%	50%
Ser motivado	0%	12,5%	0%	25%	62,5%
Administrar e utilizar tecnologias da informação na organização	0%	0%	12,5%	50%	37,5%
Ser empreendedor	0%	0%	25%	25%	50%
Identificar e saber administrar as inter-relações funcionais da organização	0%	0%	12,5%	50%	37,5%
Elaborar, avaliar e administrar projetos empresariais	0%	0%	37,5%	12,5%	50%
Melhorar e inovar os processos administrativos	0%	0%	25%	37,5%	37,5%
Elaborar e interpretar cenários	0%	0%	25%	37,5%	37,5%
Desenvolver um planejamento estratégico, tático e operativo	0%	0%	37,5%	25%	37,5%
Identificar e analisar as legislações aplicadas à gestão empresarial	0%	0%	37,5%	37,5%	25%
Ter criatividade	0%	0%	37,5%	37,5%	25%
Ser capaz de transferir conhecimentos técnico-acadêmico para o ambiente de trabalho	0%	12,5%	12,5%	62,5%	12,5%
Saber administrar o sistema logístico	12,5%	12,5%	37,5%	37,5%	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Indo ao encontro do defendido por Fleury e Fleury (2000) e Dutra (2017), em que as competências estão intimamente interligadas à estratégia das organizações, fazer o seu mapeamento e analisar quais são as principais competências que os profissionais devem possuir se torna vital para as organizações. Para as empresas estudadas, o importante para que elas possam obter vantagens competitivas é que seus administradores tenham competências mais relacionadas às suas características pessoais, focando mais no que eles são do que nos conhecimentos que eles devem deter para realizar as suas funções. Essa é uma demonstração

da evolução do estudo sobre as competências. Nos seus primórdios, as empresas ressaltavam os profissionais que apenas executavam as suas determinadas funções corretamente. Com o tempo, as atitudes e o que a pessoa entrega de fato se tornou mais importante, apresentando assim, uma atenção maior com as pessoas.

Dessa forma, foi realizada uma comparação dos valores do Ranking Médio das competências segmentadas através das *hard* e *soft competences*. O Quadro 11 mostra essa comparação ranqueado pelos valores das empresas, em ordem crescente.

Quadro 11: Comparação dos valores do Ranking Médio segmentado por *Hard* e *Soft competences*

COMPETÊNCIAS	EMPRESAS	ALUNOS	HARD/ SOFT
Ter comportamento ético	5,00	4,78	<i>Soft</i>
Ter valores (profissionalismo, caráter, integridade, honestidade, transparência)	5,00	4,73	<i>Soft</i>
Ter senso crítico e analítico	4,88	4,80	<i>Soft</i>
Ser aberto às mudanças	4,88	4,47	<i>Soft</i>
Ser comprometido	4,88	4,71	<i>Soft</i>
Ter foco em resultados	4,88	4,20	<i>Soft</i>
Ter habilidade para relacionar em equipe	4,88	4,57	<i>Soft</i>
Ser proativo	4,75	4,59	<i>Soft</i>
Ter vontade de aprender	4,75	4,63	<i>Soft</i>
Identificar e otimizar os processos	4,63	4,14	<i>Hard</i>
Reconhecer, definir problemas e elaborar soluções	4,50	4,63	<i>Hard</i>
Interpretar as informações advindas de diversas áreas da organização para planejar, organizar, dirigir e controlar	4,50	4,27	<i>Hard</i>
Ter uma boa comunicação	4,50	4,55	<i>Soft</i>
Ter visão sistêmica	4,50	4,37	<i>Hard</i>
Ter raciocínio lógico	4,38	4,08	<i>Hard</i>
Ter determinação e persistência	4,38	4,49	<i>Soft</i>
Saber negociar	4,38	4,18	<i>Hard</i>
Tomar decisões eficientes	4,38	4,49	<i>Hard</i>
Liderar, motivar e desenvolver equipes de trabalho	4,38	4,27	<i>Hard</i>
Ser motivado	4,38	4,39	<i>Soft</i>
Administrar e utilizar tecnologias da informação na organização	4,25	4,12	<i>Hard</i>
Ser empreendedor	4,25	3,63	<i>Soft</i>
Identificar e saber administrar as inter-relações funcionais da organização	4,25	4,24	<i>Hard</i>
Elaborar, avaliar e administrar projetos empresariais	4,13	4,16	<i>Hard</i>
Melhorar e inovar os processos administrativos	4,13	4,14	<i>Hard</i>
Elaborar e interpretar cenários	4,13	4,04	<i>Hard</i>
Desenvolver um planejamento estratégico, tático e operativo	4,00	4,06	<i>Hard</i>
Identificar e analisar as legislações aplicadas à gestão empresarial	3,88	3,80	<i>Hard</i>
Ter criatividade	3,88	3,98	<i>Soft</i>
Ser capaz de transferir conhecimentos técnico-acadêmico para o ambiente de trabalho	3,75	4,39	<i>Hard</i>

Saber administrar o sistema logístico	3,00	3,65	Hard
---------------------------------------	------	------	------

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar os dados, pode-se constatar que a maioria das médias tiveram valores próximos. Porém, em algumas competências esses valores obtiveram uma diferença considerável, como “Ter foco em resultados”, “Identificar e otimizar processos”, “Ser empreendedor”, em que os gestores das empresas analisaram com valores maiores do que os alunos, e “Ser capaz de transferir conhecimentos técnico-acadêmico para o ambiente de trabalho” e “Saber administrar o sistema logístico”, onde os alunos avaliaram mais positivamente do que as empresas. Outra análise a ser considerada é que as competências mais bem ranqueadas pelos gestores das empresas foram as competências *soft*, e além disso, a maioria delas tiveram uma análise mais positiva para os gestores do que para os alunos. Pode-se perceber então, que os gestores dão uma relevância muito grande para esse tipo de competência, que está interligada à personalidade da pessoa, a sua forma de agir, de se comportar perante aos outros.

Para analisar se efetivamente há diferença entre as médias, foram realizados Teste de Hipóteses para diferenças entre médias. Com o auxílio do *software* estatístico SPSS, foram realizados os cálculos e obtido os seguintes resultados (QUADRO 12):

Quadro 12: Resultado do Teste de Hipótese

COMPETÊNCIAS	ACEITA H ₀	REJEITA H ₀
Ter comportamento ético	X	
Ter valores (profissionalismo, caráter, integridade, honestidade, transparência)	X	
Ter senso crítico e analítico	X	
Ser aberto às mudanças	X	
Ser comprometido	X	
Ter foco em resultados		X
Ter habilidade para relacionar em equipe	X	
Ser proativo	X	
Ter vontade de aprender	X	
Identificar e otimizar os processos		X
Reconhecer, definir problemas e elaborar soluções	X	
Interpretar as informações advindas de diversas áreas da organização para planejar, organizar, dirigir e controlar	X	
Ter uma boa comunicação	X	
Ter visão sistêmica	X	
Ter raciocínio lógico	X	
Ter determinação e persistência	X	
Saber negociar	X	

Tomar decisões eficientes	X	
Liderar, motivar e desenvolver equipes de trabalho	X	
Ser motivado	X	
Administrar e utilizar tecnologias da informação na organização	X	
Ser empreendedor	X	
Identificar e saber administrar as inter-relações funcionais da organização	X	
Elaborar, avaliar e administrar projetos empresariais	X	
Melhorar e inovar os processos administrativos	X	
Elaborar e interpretar cenários	X	
Desenvolver um planejamento estratégico, tático e operativo	X	
Identificar e analisar as legislações aplicadas à gestão empresarial	X	
Ter criatividade	X	
Ser capaz de transferir conhecimentos técnico-acadêmico para o ambiente de trabalho		X
Saber administrar o sistema logístico	X	

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar os resultados dos Testes de Hipótese, pode-se constatar que as competências “Ter foco em resultados”, “Identificar e otimizar os processos” e “Ser capaz de transferir conhecimentos técnico-acadêmico para o ambiente de trabalho” possuem diferenças entre a percepção dos gestores das empresas e dos alunos. As empresas valorizam mais que os alunos que os administradores tenham foco em resultados e saibam identificar e otimizar os processos. Em contrapartida, os alunos consideram que os conhecimentos que são adquiridos na academia são importantes para serem levados para o ambiente de trabalho, diferentemente das empresas.

Essas três competências já haviam sido destacadas devido à diferença entre os valores do Ranking Médio, e puderam então ser confirmadas, estatisticamente, que essa diferença de fato há. As outras competências que tiveram uma diferença significativa “Ser empreendedor” e “Saber administrar o sistema logístico”, estatisticamente, não possuem diferença, a importância que os gestores das empresas dão para elas, são as mesmas que os alunos dão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, pode-se concluir que o resultado da pesquisa, até o que se pode notar, alcançou o objetivo geral deste estudo, que foi de realizar uma comparação entre a percepção do alunos de Administração da UFJF com os empresários de Juiz de Fora, quanto à importância das competências que um administrador deve ter.

A análise feita com alguns gestores de algumas empresas de Juiz de Fora trouxe informações ricas sobre como o mercado de trabalho pondera sobre as competências que um administrador tem que possuir para desempenhar da melhor forma sua função. O que se pode observar é que as empresas dão uma maior relevância para as competências que estão ligadas à personalidade da pessoa. A forma de agir do profissional, como ele se comporta, quais são os seus valores, seu caráter, são mais importantes, segundo a visão dos responsáveis pela área de Recursos Humanos das empresas.

Quanto aos alunos, pode-se compreender que no geral, assim como as empresas, dão um relevante valor às competências relacionadas à personalidade, porém, eles também dão valor a competências que são aprendidas durante a vida e durante o curso de Administração.

Ao fazer a comparação entre a percepções dos dois grupos estudados, o que pode ser concluído, é que no geral, os dois possuem percepções semelhantes, as importâncias dadas à maioria das competências pelos dois grupos são equivalentes. Apenas três competências tiveram divergências. Foram elas: “Ter foco em resultados” e “Identificar e otimizar os processos”, que as empresas deram maior importância, e “Ser capaz de transferir conhecimentos técnico-acadêmico para o ambiente de trabalho”, em que os alunos deram maior importância que as empresas.

Tendo em vista todo o processo de análise da pesquisa, o que se pode levar em consideração, é que o fato de o tamanho das amostras terem sido bem diferentes (8 empresas contra 49 alunos), pode ter influenciado, de certo modo, no resultado na pesquisa. O método proposto para análise, foi de retirar uma amostra menor (que no caso do estudo foi de 12 alunos) aleatoriamente da amostra total de 49 alunos, o que de certo modo, pode gerar a retirada de uma amostra que não seja totalmente fidedigna à amostra total. Ao se fazer dessa forma, há 5% de probabilidade de se retirar uma amostra que não contenha os valores reais da amostra total.

Por fim, como essa pesquisa foi de um tema pouco explorado, ela pode auxiliar novas pessoas a se interessarem pelo tema e buscarem fazer melhorias. Um ponto de melhoria que pode ser empreendido, é procurar fazer a pesquisa, caso haja tempo disponível, com um número maior de empresas, para não gerar a distorção do tamanho da amostra. Além disso, será

interessante estarem atualizando as competências a serem analisadas, visto que, com as mudanças que ocorrem constantemente no mercado em que empresas estão inseridas, essas competências também podem mudar, para que elas possam se adaptar ao ambiente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BITENCOURT, C. e colaboradores. Gestão contemporânea de pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BRASIL. Resolução nº4, de 13 de julho de 2015. Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Administração. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf. Acesso em: 07 de setembro de 2018.
- CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO – CFA (2015). Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador e do tecnólogo. Disponível em http://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/01/Pesquisa-perfil-2016_v3_web.pdf. Acesso em: 07 de setembro de 2018.
- DUTRA, J. S. Competências: Conceitos, instrumentos e experiências. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L. e RUAS, R. Competências: Conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2013.
- FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Alinhando Estratégia e Competências. RAE, 2004, v.44, n.1.
- FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. RAC, Edição Especial, 2001: 183-196
- FREUND, J. E. Economia, Administração e Contabilidade: Estatística Aplicada. Tradução de Claus Ivo Doering. 11 ed. São Paulo: BOOKMAN, 2006.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRAMIGNA, M. R. Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. São Paulo: MAKRON Books, 2002.
- LACRUZ, A. J.; VILLELA, L. E. Identidade do Administrador profissional e a visão pós-industrial de competência: uma análise baseada na pesquisa nacional sobre o perfil do Administrador coordenada pelo Conselho Federal de Administração. RAC, 2007, v.1, n.1, p. 34-50.
- MALHOTRA, N. Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada. Tradução de Lene Belon Ribeiro e Monica Stefani. 6 ed. São Paulo: Bookman, 2012.
- MORETIN, P. A; BUSSAB, W. O. Estatística Básica. 8 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- OLIVEIRA, L. H. de. Exemplo de cálculo de Ranking médio para likert. 2005. 124 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Cenecista de Varginha, Varginha, 2005.
- RANKING DAS 50 MAIORES EMPRESAS DE JUIZ DE FORA. Disponível em: <http://www.econodata.com.br/lista-empresas/MINAS-GERAIS/JUIZ-DE-FORA>. Acesso em: 13 de agosto de 2018.

REFLEXÕES E PERSPECTIVAS DO ENSINO SUPERIOR NA AMÉRICA LATINA. Relatório Final – Projeto Tuning – América Latina. Espanha: Universidad de Deusto/Universidad de Groningen, 2007.

SILVA, G. A.; SANTANA, J. V. S. O perfil do administrador de empresas exigido pelo mercado de trabalho em tempos de crise. Disponível em: [http://www.craes.org.br/arquivos/artigos/PERFIL ADMINISTRADOR MERCADO DE TRABALHO_CRISE1_37.pdf](http://www.craes.org.br/arquivos/artigos/PERFIL_ADMINISTRADOR_MERCADO_DE_TRABALHO_CRISE1_37.pdf). Acesso em: 08 de setembro de 2018.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PRIMEIRA PARTE DA PESQUISA



A finalidade desse instrumento é coletar informações para a realização do estudo denominado “COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE A PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS DE JUIZ DE FORA E DOS FORMANDOS DE ADMINISTRAÇÃO DA UFJF”, para a elaboração do trabalho de conclusão de curso do referido curso. Será assumido um compromisso com a privacidade e a confidencialidade das informações, bem como com o anonimato dos sujeitos da pesquisa.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1 - Nome: _____

2 - Período: _____

3 - Idade: _____

4 – Sexo: () F () M () Outro

5 – Motivos de escolha da(s) empresa(s)

1. Porque familiares, amigos, conhecidos me indicaram
2. Porque faço estágio nela
3. Porque considero ela como uma empresa de renome
4. Porque vejo grandes chances de conseguir um bom emprego nela
5. Porque considero que ela seja uma boa empresa para que eu possa me desenvolver
6. Porque ela atua em áreas que me identifico
7. Outro motivo

6 - Qual(is) destas empresas você teria um maior interesse em trabalhar? (Marque até 3 opções)

EMPRESA	MOTIVO
BECTON DICKINSON INDUSTRIAS CIRURGICAS LTDA	
MERCEDES BENZ	
INDEPENDÊNCIA SHOPPING	
SUPERMERCADO BAHAMAS S/A	
HOSPITAL ALBERT EINSTEIN	

U&M	
ESDEVA INDUSTRIA GRAFICA LTDA.	
VOTORANTIM	
MRV	
SHOPPING JARDIM NORTE	
REZATO E SYNERGIA EMPREENDIMENTOS IMOBILIARIOS LTDA	
TRANSPORTADORA CAMILO DOS SANTOS	
RANDON	
AG PLAST	
MRS LOGÍSTICA	
HOSPITAL SANTA CASA DE MISERICÓRDIA	
ABC ATACADO BRASILEIRO DA CONSTRUCAO S.A.	
PARAIBUNA EMBALAGENS	
PICORELLI S/A TRANSPORTES	
SHOPPING ALAMEDA	
MONTE SINAI	
FACULDADE SUPREMA	
EMPRESA UNIDA - EMPRESA UNIDA MANSUR & FILHOS LTDA	
MODULO EMBALAGENS INDÚSTRIA E COMERCIOS SA LTDA	
MEDQUIMICA INDUSTRIA FARMACEUTICA S.A.	
HOSPITAL DE SAUDE LINUS PAULING	
THOMSON REUTERS	
TUSMIL - TRANSPORTE URBANO SAO MIGUEL LIMITADA	
BARRA DO BRAUNA ENERGETICA S/A	
HOSPITAL DO CORACAO - HOSPITAL DR. JOAO FELICIO LTDA	
OUTRA(S)	

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA SEGUNDA PARTE DA PESQUISA – ALUNOS



A finalidade desse instrumento é coletar informações para a realização do estudo denominado “COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE A PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS DE JUIZ DE FORA E DOS FORMANDOS DE ADMINISTRAÇÃO DA UFJF”, para a elaboração do trabalho de conclusão de curso do referido curso. Será assumido um compromisso com a privacidade e a confidencialidade das informações, bem como com o anonimato dos sujeitos da pesquisa.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1 - Nome: _____

2 - Período: _____

3 - Idade: _____

4 – Sexo: () F () M () Outro

5 – Avalie o grau de importância das competências abaixo, considerando a escala de 1 para nada importante (mínimo) e 5, para muito importante (máximo):

COMPETÊNCIAS	1	2	3	4	5
Ter senso crítico e analítico					
Ser aberto à mudanças					
Elaborar, avaliar e administrar projetos empresariais					
Ser comprometido					
Reconhecer, definir problemas e elaborar soluções					
Ter comportamento ético					
Administrar e utilizar tecnologias da informação na organização					
Ter foco em resultados					
Interpretar as informações advindas de diversas áreas da organização para planejar, organizar, dirigir e controlar					
Melhorar e inovar os processos administrativos					
Ser proativo					
Ter raciocínio lógico					

Ser empreendedor					
Identificar e saber administrar as inter-relações funcionais da organização					
Ter valores (profissionalismo, caráter, integridade, honestidade, transparência)					
Ser capaz de transferir conhecimentos técnico-acadêmico para o ambiente de trabalho					
Ter determinação e persistência					
Saber negociar					
Saber administrar o sistema logístico					
Ter habilidade para relacionar em equipe					
Desenvolver um planejamento estratégico, tático e operativo					
Ter uma boa comunicação					
Tomar decisões eficientes					
Ter vontade de aprender					
Liderar, motivar e desenvolver equipes de trabalho					
Identificar e analisar as legislações aplicadas à gestão empresarial					
Ter criatividade					
Identificar e otimizar os processos					
Ter visão sistêmica					
Ser motivado					
Elaborar e interpretar cenários					

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA SEGUNDA PARTE DA PESQUISA – EMPRESAS



A finalidade desse instrumento é coletar informações para a realização do estudo denominado “COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE A PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS DE JUIZ DE FORA E DOS FORMANDOS DE ADMINISTRAÇÃO DA UFJF”, para a elaboração do trabalho de conclusão de curso do referido curso. Será assumido um compromisso com a privacidade e a confidencialidade das informações, bem como com o anonimato dos sujeitos da pesquisa.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1 - Nome: _____

2 - Formação: _____

3 - Cargo na Empresa: _____

4 – Tempo de Empresa: _____

5 – Avalie o grau de importância das competências abaixo, considerando a escala de 1 para nada importante (mínimo) e 5, para muito importante (máximo):

COMPETÊNCIAS	1	2	3	4	5
Ter senso crítico e analítico					
Ser aberto à mudanças					
Elaborar, avaliar e administrar projetos empresariais					
Ser comprometido					
Reconhecer, definir problemas e elaborar soluções					
Ter comportamento ético					
Administrar e utilizar tecnologias da informação na organização					
Ter foco em resultados					
Interpretar as informações advindas de diversas áreas da organização para planejar, organizar, dirigir e controlar					
Melhorar e inovar os processos administrativos					
Ser proativo					
Ter raciocínio lógico					

Ser empreendedor					
Identificar e saber administrar as inter-relações funcionais da organização					
Ter valores (profissionalismo, caráter, integridade, honestidade, transparência)					
Ser capaz de transferir conhecimentos técnico-acadêmico para o ambiente de trabalho					
Ter determinação e persistência					
Saber negociar					
Saber administrar o sistema logístico					
Ter habilidade para relacionar em equipe					
Desenvolver um planejamento estratégico, tático e operativo					
Ter uma boa comunicação					
Tomar decisões eficientes					
Ter vontade de aprender					
Liderar, motivar e desenvolver equipes de trabalho					
Identificar e analisar as legislações aplicadas à gestão empresarial					
Ter criatividade					
Identificar e otimizar os processos					
Ter visão sistêmica					
Ser motivado					
Elaborar e interpretar cenários					