

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RENAN CÉSAR DA SILVA ARAÚJO

**EVIDÊNCIAS E CONVERGÊNCIAS ENTRE O PERFIL DO
ADMINISTRADOR DESEJADO PELAS EMPRESAS DE DOURADOS-
MS COM O DO BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO FORMADO POR
UMA IPES**

**DOURADOS/MS
2016**

RENAN CÉSAR DA SILVA ARAÚJO

**EVIDÊNCIAS E CONVERGÊNCIAS ENTRE O PERFIL DO
ADMINISTRADOR DESEJADO PELAS EMPRESAS DE DOURADOS-
MS COM O DO BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO FORMADO POR
UMA IPES**

Monografia apresentada a Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Narciso Gomes Bastos, Dr.

Dourados/MS
2016

EVIDÊNCIAS E CONVERGÊNCIAS ENTRE O PERFIL DO ADMINISTRADOR DESEJADO PELAS EMPRESAS DE DOURADOS-MS COM O DO BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO FORMADO POR UMA IPES

RENAN CÉSAR DA SILVA ARAÚJO

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na disciplina de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Presidente da Banca Examinadora

Prof. Narciso Gomes Bastos, Dr

Avaliador (o)

Prof. Antonio Carlos Vaz Lopes, Dr

Avaliador (a)

Prof. Jane Alves Correa Mendonça, Dr^a

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares, em especial minha mãe, que me serve de exemplo, pois me ensinou os bons valores da vida, para que fosse possível realizar este trabalho com motivação, ética e companheirismo.

Agradeço ao professor Dr. Narciso Gomes Bastos, orientador deste trabalho pelos seus conhecimentos compartilhados, transmitidos na realização do projeto e desta monografia, sua dedicação, e sua visão educadora sobre essa profissão tão nobre, que é a de ser professor.

As empresas, unidades de pesquisa que compõem o universo de pesquisa desta monografia, por meio de seus administradores, que contribuíram autorizando a realização da pesquisa em seus ambientes para que este estudo fosse possível e que contribuíram para ampliar o escopo de conhecimentos durante o desenvolvimento do trabalho.

Aos amigos de curso que me motivaram para a realização desta monografia me ajudando a persistir nesse desafio e de minhas responsabilidades acadêmicas.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar as evidências acerca das convergências e divergências entre o perfil desejado para contratação do administrador pelas empresas em relação ao formado por um curso de Administração de uma Instituição Pública de Ensino Superior. No âmbito da atuação do administrador na organização, se requer que este tenha formação acadêmica que o habilite para o exercício da função de gestor ou operador de uma empresa/setor com as competências requeridas pelas empresas. Os dados primários foram colhidos por entrevistas em profundidade mediante a estruturação de um roteiro previamente elaborado, contemplando quatro categorias de análises: conhecimentos, habilidades, atitudes e valores. As entrevistas foram realizadas com os gerentes de três empresas de três ramos distintos na cidade de Dourados-MS. Os dados secundários foram levantados pela pesquisa documental no Projeto Pedagógico do Curso de Administração da UFGD. Os dados primários foram analisados adotando-se a estratégia da análise de conteúdo conforme perspectiva de Bardim (2006), onde se analisou as respostas gravadas em áudio e posteriormente transcritas em *word*. Após as transcrições das respostas, estas foram analisadas em quatro categorias que foram criadas antes das transcrições destas respostas. Os resultados mostram que há relativa coincidência de elementos que constituem as competências (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) entre o perfil desejado pelas empresas e o perfil constante no Projeto Pedagógico do curso de bacharel em administração da instituição estudada, contemplando as competências de saber ser, aprender e fazer.

Palavras-chaves: competências; conhecimentos; habilidades; atitudes; perfil do administrador.

ABSTRACT

This work aims to analyze the evidence about the similarities and differences between the desired profile for hiring the administrator by the companies in relation to formed by a course of directors of a public institution of higher education. Within administrator role in the organization, it is required that the graduate has academic training that qualifies him for exercising manager function or business/industry operator with the skills required by the companies. Primary data were collected by in-depth interviews previously prepared in script, covering four categories of analysis: knowledge, skills, attitudes and values. Interviews were conducted among three companies managers of three distinct branches in the city of Dourados-MS. Secondary data were collected by documentary research on the pedagogical project of the Management UFGD Course. The primary data were analyzed by adopting the strategy of content analysis as Bardim (2006) perspective, where the audio responses were analyzed and later transcribed into word. After the transcripts of the responses, these were analyzed in four categories that were created before the transcripts of them. The results show that there is relative coincidence of elements which are the competencies (knowledge, skills, attitudes and values) between the profile desired by companies and the constant profile in the bachelor's course Teaching Project management institution studied, considering the skills to know how to be , to learn and to do.

Keywords: Skills; Knowledge; Skills; Attitudes; Administrator Profile.

LISTAS DE QUADROS

Quadro 01 – Competências Profissionais.....	26
Quadro 02 – Modelo de Competências.....	41
Quadro 03 – Categorias de Análise.....	42
Quadro 04 – Comparação dos perfis desejados – Categoria Conhecimentos.....	54
Quadro 05 – Comparação dos perfis desejados – Categoria Habilidades.....	55
Quadro 06 – Comparação dos perfis desejados – Categoria Atitudes.....	56
Quadro 07 – Comparação dos perfis desejados – Categoria Valores Pessoais.....	56
Quadro 08 – Divergências com o PPC.....	57
Quadro 09 – Análise de Inter-caso.....	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Saberes presentes na formação da competência.....	25
Figura 2 – CHA - Conjunto de Potencialidades.....	26
Figura 3 – Esquema de comunicação na análise de conteúdo.....	39

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ACED – Associação Comercial e Empresarial de Dourados
- ANGRAD – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração
- CFA – Conselho Federal de Administração
- CHA – Competências, Habilidades e Atitudes
- CNE – Conselho Nacional de Educação
- CNE/CES - Conselho Nacional de Educação/Conselho Estadual de Educação
- CRA – Conselho Regional de Administração
- DCN – Diretrizes Curriculares Nacionais
- ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
- IPES – Instituição Pública de Ensino Superior
- MS – Mato Grosso do Sul
- PPC – Projeto Pedagógico de Curso
- UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados

LISTAS DE APÊNDICES

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO

APÊNDICE C – PERFIL DO ENTREVISTADO

APÊNDICE D – GLOSSÁRIO

APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA

APÊNDICE F - RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS GERENTES DAS EMPRESAS

APÊNDICE G – PERFIL DO EGRESSO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFGD

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Definição da problemática.....	14
1.2 Objeto.....	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 REVISÃO TEÓRICA	16
2.1 A Profissão do Administrador.....	16
2.1.1 Ameaças a Profissão do Administrador.....	19
2.2 O PERFIL DO ADMINISTRADOR.....	20
2.2.1 O perfil do Administrador para o Século XXI	22
2.3 COMPETÊNCIAS: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES.....	24
2.4 VALORES PESSOAIS.....	27
2.5 O AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO.....	28
2.6 PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS.....	31
3 METODOLOGIA	34
3.1 Tipo de pesquisa.....	34
3.2 Abordagem de pesquisa	34
3.3 Método de pesquisa.....	35
3.4 Universo de pesquisa.....	36
3.5 Amostra.....	37
3.6 Instrumento de coleta de dados.....	38
3.7 Análise de Dados.....	39
4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	43
4.1 Categoria 01: Conhecimentos.....	43
4.2 Categoria 02: Habilidades.....	45
4.3 Categoria 03: Atitudes.....	47
4.4 Categoria 04: Valores Pessoais.....	50
5 COMPARAÇÃO DOS PERFIS: DESEJOS DOS EMPRESÁRIOS E PERFIL ENSEJADO NO PPC	54

6 ANÁLISE INTERCASO.....	58
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
8 REFERÊNCIAS	63
9 APÊNDICES.....	69

1 – INTRODUÇÃO

Frente as constantes e desafiadoras mudanças no ambiente externo da organização, o mercado de trabalho para o profissional administrador torna-se mais exigente e seletivo, assim, essas organizações tornam-se cada vez mais criteriosas na seleção dos profissionais que necessitam, tendo em vista, em muitos casos, a disponibilidade de um grande contingente.

O cenário de acirrada competitividade, mudanças constantes que forçam as empresas a repensarem o perfil de profissionais que contratam principalmente os administradores e os que respondem pelo gerenciamento dos recursos empresariais, os empresários e sua equipe de gestão de pessoas, convivem com os desafios de elaborar o perfil profissiográfico de seus administradores (NOGUEIRA; MAZZEI, 2007).

Diante da grande oferta de profissionais, principalmente os bacharéis em Administração recém-formados, as organizações preocupadas com resultados e sua competitividades procuram contratar profissionais da Administração com perfil, competência e habilidade para atender os interesses de sua empresa, perfil este que nem sempre é apresentado pelos candidatos ao emprego (PREVIDELLI; CORTÊS, 2015).

A pesquisa sobre o Perfil Nacional do Administrador desejado pelo empresário brasileiro, elaborada pelo Conselho Federal de Administração (2011), aponta que os empresários/empregadores brasileiros preferem contratar administradores a outros profissionais, os quais tenham além das aptidões próprias da função de administrar, competências que torne o seu trabalho diferente e favoreça a ampliação da empresa em seu mercado de atuação. O que pode favorecer as empresas a sua busca por profissionais que ofereçam este tipo de entendimento e possam ser capazes de atuarem no ramo de ação da empresa, seja qual ela for. E que promova as relações de trabalho, tenham uma visão voltada para o segmento de seus negócios, que conheça as diversas áreas da organização, e seja capaz de exercer liderança e trabalhar o clima motivacional das equipes.

Como administrador define-se o profissional formado em curso de graduação ofertado por instituições de ensino superior privada ou pública, conforme previsto nas Diretrizes Nacionais de Administração a Portaria do Conselho Federal de Administração nº 4.769/1965 e também previsto no pelo Código de Ética dos Profissionais da Administração.

Segundo o art. 14 da Resolução CNE/CP nº 1/2002, as 1/2002, verifica-se que as Diretrizes Curriculares Nacionais oferecem “a flexibilidade necessária de modo que cada instituição formadora possa construir projetos inovadores e próprios” (BRASIL, 2002a, p. 6).

Por isso a “Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional oferece um norte que sinaliza a um futuro traçado diante de diretrizes inovadoras” (BRASIL, 2001, p. 7).

Estudos realizados pelo CFA (2011) apontam que se formam por ano em torno de 114 mil administradores, porém desses 11% dos profissionais da administração estão desempregados e também não estão exercendo a profissão por não conseguiram ingressar nas empresas. Essa situação decorre por diversos motivos, o que segundo Previdelli e Cortês (2015), se explica pelo motivo do mercado de trabalho e no contexto da administração a empresa está exigindo uma nova postura do administrador, em que o padrão visado é o generalista, ou seja, que apresente um administrador com multiquificação, capaz de desenvolver o poder de tomar decisões, bem como de promover meios para que se organize de forma que possam estar aptas as constantes mudanças e possíveis imprevisibilidades que só uma ampla base educacional adquirida em cursos de formação de administradores pode proporcionar.

Quanto às finalidades dos perfis profissionais, Witte et al (2007), sugere que o perfil profissional do administrador formado pelas instituições de ensino superior deveriam atender as necessidades das empresas para que assim atingissem seus objetivos. Nesse contexto ambiental e segundo o que apontam Previdelli e Cortês (2015) e Witte et al (2007) acredita-se que há um distanciamento entre o perfil de administrador ensejado nos projetos pedagógicos dos cursos e o desejado pelos empresário-empregadores deste profissional. Este estudo objetiva conhecer o perfil de administrador profissional desejado por empresas situadas na cidade de Dourados-MS, e compara-lo com o perfil de bacharel em administração definido no Projeto Pedagógico do Curso de Administração da Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD (PPC, 2014).

A cidade de Dourados-MS, considerada a segunda maior cidade do estado de Mato Grosso do Sul, conforme o Relatório do Perfil Socioeconômico de 2013 tem 11.072 empresas registradas na Associação Comercial e Empresarial de Dourados, composto por pequenos, médios e grandes empreendedores (DOURADOS, 2013).

Esta monografia está estruturada em nove seções. Na primeira seção é apresentada introdução, contemplando o tema, problemática do estudo e a justificativa da pesquisa; os objetivos gerais e específicos. Na segunda, apresenta-se o referencial teórico que definem as palavras chaves do estudo, auxiliam na compreensão dos fenômenos estudados e na análise dos dados, bem como o desenvolvimento das considerações finais do estudo. A terceira seção apresenta-se os métodos adotados para as pesquisas bibliográficas, documental e de campo. Na quarta seção apresentam-se os dados obtidos na pesquisa, na quinta foram descritas as

análises destes dados, de forma determinar os resultados do estudo descritos na sexta seção. Na sétima, apresentam-se as conclusões e as considerações finais do estudo. Em seguida na oitava seção apresentam-se as referências pesquisadas que servira de base para o constructo teórico do estudo. E por fim, na nona seção, apresentam-se os apêndices utilizados para a execução da pesquisa de campo.

1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Tem-se como problemática do estudo questionamentos sobre qual seria o perfil ideal de administrador, uma vez que se busca na formação acadêmica do estudante de administração, que esse ao concluir o seu curso, obtenha conhecimentos condizentes com o que o mercado de trabalho exige. O qual diante das constantes mudanças e novas necessidades de atuações, certamente deve estar em busca de um administrador que atenda a essa expectativa profissional.

Por isso a pergunta deste estudo é: Qual o perfil de administrador desejado pela empresa da cidade de Dourados-MS. E se existe convergências ou divergências entre este perfil e o do bacharel em Administração formado por uma Instituição Pública de Ensino Superior.

Estudos realizados por Previdelli e Cortês (2015) mostram que há divergência entre o perfil definido pelo bacharel em administração formado pelas instituições de ensino superior, e o perfil desejado pelos empresários, quanto a este dilema, para Witte et al (2007) o perfil profissional do administrador formado pelas instituições de ensino superior deveriam atender as necessidades das empresas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 - Objetivo Geral:

Analisar as evidências acerca das convergências e divergências entre o perfil desejado para contratação de administrador pelas empresas em relação ao oferecido pelo curso de Administração de uma Instituição Pública de Ensino Superior.

1.2.2 - Objetivos Específicos:

- 1 – Identificar as competências desejadas pelas empresas para contratar administradores.
- 2 – Comparar o perfil profissional de administrador desejado pelas empresas com o perfil do bacharel do curso de administração de uma IPES.
- 3 – Analisar as convergências e divergências entre o perfil de administrador desejado pelas empresas e o perfil constante no Projeto Pedagógico do Curso de Administração da UFGD.

1.3 JUSTIFICATIVA

As finalidades dos Projetos Pedagógicos dos Cursos, assim como toda formação acadêmica enseja um perfil ao seu futuro formando. O curso de administração segundo as suas Diretrizes Curriculares Nacionais, também define o perfil do seu egresso, para o qual se entende que este seja capacitado para o efetivo exercício da profissão de administrador, podendo atuar em diferentes segmentos empresariais.

Estudos realizados por Previdelli e Cortês (2015) mostram que há divergência entre o perfil definido pelo bacharel em Administração formado pelas instituições de ensino superior, e o perfil desejado pelos empresários, quanto a este dilema, para Witte et al (2007) o perfil profissional do administrador formado pelas instituições de ensino superior deveriam atender as necessidades das empresas.

A pesquisa se justifica por oportunizar a região de Dourados, informações que podem contribuir para o debate do perfil dos bacharéis em administração formado pelas instituições de ensino superior e que essas possam aproximar do perfil desejado pelas empresas.

2 - REVISÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta os referenciais e conceitos sobre estudos e teorias que tratam sobre a temática de competências, perfil profissional, e mercado de trabalho do administrador, de forma construir a base teórica do estudo que apresenta um histórico, as realidades e a fronteira do conhecimento sobre os fenômenos estudados para analisar e apresentar as convergências e as divergências entre o perfil desejado pelos empresários e o perfil formado pela instituição de ensino superior.

2.1 A PROFISSÃO DO ADMINISTRADOR

O profissional administrador é aquele formado em cursos superiores, denominados de Bacharel em Administração, quando da sua formação, é um profissional que tem sua formação acadêmica pautada pelos objetivos e perfis profissionais estabelecidos no Projeto Pedagógico de Curso - PPC ofertado pelas instituições de ensino superior no Brasil e nas Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Administração - DCN, instituída pela Resolução Nº 4, DE 13 de julho de 2005, do Conselho Nacional de Educação.

O primeiro curso de Administração aberto no Brasil foi em 1941¹, passando por diversas reformas e normatizações. Com as mudanças econômicas ocorridas no pós 1964, com o governo militar (BADO, 2006) passou a administrar o país. Nesse período foi aprovado um direcionamento para à profissionalização do administrador: ou seja, regulamentou-se a profissão por meio da Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965 (BRASIL, 1965).

No Brasil a Lei nº 4.769, no seu artigo 3º, estabelece ser o exercício da profissão de Técnico em Administração de atuação específica para os Bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, desde que sejam de cursos regulares de ensino superior, oficial, oficializado ou reconhecido, e que o seu currículo foi fixado pelo Conselho Federal de Educação, segundo os termos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, a qual determina as Diretrizes e Bases da Educação no Brasil. Isso veio ampliar um vasto campo de trabalho para a profissão de Administrador (WELLINGTON, 2010).

A Profissão de Administrador criada no Brasil pela Lei n. 4.769/65, e segundo o Conselho Federal de Administração (CFA, 2014) há uma previsão de que existem mais 353 mil bacharéis em administração (cadastrados no sistema CFA/CRA). Dados do CFA em

¹ Escola Superior de Administração de Negócios – ESAN/SP, inspirado no modelo do curso da *Graduate School of Business Administration da Universidade de Harvard*.

2015 mostram que há matriculado aproximadamente 1.320.483 alunos no curso de Administração e formados 225.833 bacharéis. Segundo o CFA, há 675.136 alunos matriculados em cursos superiores de Tecnologias em Administração.

Por ser a profissão de administrador regulamentada por lei federal (Lei nº. 4.769, de 09/09/65, o regulamento aprovado pelo Decreto nº. 61.934/67), não basta ter somente o diploma de conclusão de curso de bacharelado em Administração. Para exercer a profissão de Administrador, é imprescindível que o Bacharel em Administração se habilite legalmente por meio da obtenção de registro profissional no CRA do Estado onde pretende atuar. (CFA - MANUAL DO ADMINISTRADOR 2005-2006, p. 30).

Outra categoria de profissional da administração que teve a profissão regulamentada é a de Técnico em Administração no Brasil foi em decorrência do Parecer nº 307/66, aprovado em 8 de julho de 1966, pelo Conselho Federal de Educação que determinou o seu primeiro currículo mínimo do curso de administração. Institucionalizando assim, no Brasil, a profissão e a formação de Técnico em Administração.

Quanto à quantidade de cursos de administração e instituições de cursos superiores que ofertam esse curso no Brasil, segundo o Ministério da Educação - MEC, (BRASIL, 2015) em 2015 havia 2.384 instituições ofertando cursos na área de Administração de acordo com dados compilados pelo Conselho Federal de Administração.

A Pesquisa Nacional do Perfil do Administrador realizada pelo Conselho Federal de Administração, em relação ao total de administradores empregados em algum tipo de organização, informa que há um total 230 mil administradores de empresas cadastrados no CFA Administradores empregados (ABRES, 2015).

“Os administradores possuem importante atuação em empresa, sendo a sua sustentação, pois além de atuar como administrador deve ter a visão de mercado, de como promover cada setor da empresa, oferecendo uma base para a sustentação de uma empresa, lhe sendo exigido o raciocínio rápido e inovador para as decisões, em que suas estratégias sejam traçadas para a determinação do planejamento futuro da organização, devendo liderar com objetividade e versatilidade” (SILVA *et al.*, 2010, p. 10).

O administrador deve ter conhecimento do seu campo de ação, dos conhecimentos que necessários das habilidades, para conseguir se sobressair num ambiente acelerado e de mudanças. Ter o domínio mental para poder apresentar uma reação rápida, podendo ter conhecimentos que o leve a decidir e responder às situações em um curto espaço de tempo. Deve decidir com assertividade e com rapidez, perseguindo continuamente o aprimoramento desta habilidade (CARVALHO, 2009).

Na esfera do campo de atuação do administrador, Queiroga *et al.* (2007) entendem que no campo de atuação do administrador, há diferentes competências que devem ser destacadas. O profissional da administração tem dentre as suas atuações, as funções de direção e coordenação em diferentes níveis administrativos, pode ter que desenvolver novos usos tecnológicos, para acompanhar a rapidez das inovações, e assim atender as necessidades na empresa que devera atuar. Neste contexto, Silva *et al* (1995, p. 45) diz que,

“[...] o desenvolvimento científico e tecnológico, suporte fundamental, aumenta a complexidade do mundo e passa a exigir um profissional com competência para lidar com um número expressivo de fatores. Desde a oficialização da profissão de Administrador, o mercado de trabalho, as organizações e principalmente a amplitude da profissão vem passando por profundas transformações até os dias atuais” (SILVA *et al* 1995, p. 45).

Sobre os desafios da profissão do administrador, observa-se em Drucker (2006) de que compete ao administrador, ter a competência necessária para assumir posições administrativas, para tanto é preciso ter conhecimentos que o habilite a tomada de decisões para que a sua atuação promova a produtividade da empresa. Sendo assim, o perfil do administrador deve incluir conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, ressalta o autor que essas competências não são frutos apenas da formação acadêmica e sim de todo o seu conjunto de formações agregadas ao longo de sua vida familiar e social.

Verifica-se diante da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD, 2003) sobre os conhecimentos que devem o administrador estar capacitado, estão os seguintes pressupostos que norteiam o futuro desse profissional e da própria área de ação da administração. Em que se destaca a necessidade de uma visão humanista e global, para que obtenha uma boa compreensão do ambiente sociocultural e político, em que esteja inserido, desta forma, poderá tomar decisões mais eficazes diante da diversidade do mundo atual.

Assim, recomenda-se que o administrador, seja muito bem internalizado em seu modo de ser, como valores de responsabilidade social, assim como os de justiça e da ética profissional. Tendo também a competência para empreender diferentes ações relacionadas ao ambiente de trabalho, que lhe permita analisar com criticidade a organização, e tendo entendimento sobre visão de futuro, antecipando e promovendo possíveis transformações necessárias para a continuidade da empresa no seu ramo de negócio. Por isso também se exige que o administrador tenha compreensão da necessária continuidade de processos de aperfeiçoamento profissional para o seu próprio desempenho no seu ramo de atuação, bem

como meio para que se sinta bem e autoconfiante. Por fim se espera que o administrador atue de forma interdisciplinar, pois dependerá diretamente de seu desempenho profissional para que as empresas logrem o sucesso em suas atividades fins.

2.1.1 Ameaças a Profissão do Administrador

Mudanças ambientais entre outras que podem ser provocadas por questões legais, econômicas, organizacionais, entre uma diversidade que podem ocorrer no ambiente organizacional, segundo a pesquisa realizada pelo CFA (2011), em que se apresentam descrições de casos nas regiões Norte e Nordeste de Administradores os quais foram submetidos às atividades não compatíveis com o seu nível profissional, como também tendo registro de outros que descreveram terem recebido salários com valores abaixo dos de outras categorias. Estas são disfunções que devem ser corrigidas.

Tendo ainda a preocupação de se recorrer diante da existência do cargo de gestor público, no serviço público federal, em que nem sempre estes cargos são exercidos por pessoas com formação acadêmica na área de administração, mas que exercem esta função, visto que também nestes setores se faz necessário a atuação do administrador.

É comum a tentativa de desclassificação desta profissão em artigos de publicados na internet, em que pessoas não habilitadas, desmerecem esta profissão, sem ter os conhecimentos necessários para oferecer um julgamento sobre o seu campo de ação.

Entretanto, como se mostra a tabela 1, o profissional de administração segundo o CFA (2011) é uma das profissões que oportuniza maior campo de ação aos seus egressos, por poder atuar em todas as áreas da administração, pois, para cada setor é necessário um conhecimento específico desta profissão, a qual se mantém entre as três opções de busca por estudantes, quando da escolha do curso universitário que se inscreve em vestibulares tanto nas universidades públicas como particulares.

TABELA 1 - Áreas de atuação do administrador segundo a CFA (2011)

Área de atuação	1994	1998	2003	2006	2011
	%	%	%	%	%
Administração Geral (inclui Planejamento Estratégico)	34,00	38,00	30,19	35,28	28,80
Financeira	18,00	15,00	17,66	14,28	13,25
Recursos humanos	17,00	14,00	9,17	6,73	9,46
Vendas	11,00	15,00	9,48	9,03	7,31
Operacional (Produção)	-	5,00	7,83	5,63	6,06
Gestão de Processos	-	-	-	-	6,20
Contábil (inclui Auditoria e Controladoria)	10,00	6,00	-	5,07	5,18
Logística	-	-	-	4,69	4,96
Gestão de projetos	-	-	-	-	4,24
Tecnologia da Informação	10,00	7,00	7,53	4,88	2,43
Marketing	-	-	5,11	3,40	1,53
Sistema de Informações	-	-	-	-	1,44
Outra	-	-	13,03	11,01	9,14
Total	100,00	100,0	100,00	100,00	100,00

Fonte: Elaborada pelo autor, adaptada do CFA (2011).

Na TABELA 1 verificam-se as diversas áreas em que o administrador pode atuar no setor empresarial, atuando desde o planejamento, nos setores financeiros, de vendas, de elaboração de projetos, nas vendas, em recursos humanos, enfim, a sua atuação não se restringe a apenas um segmento de uma empresa, por isso pode coexistir diversos administradores em um mesmo local de trabalho e cada um atuando em um setor específico. Conforme a tabela 1 observa-se várias áreas de atuação do administrador diante dos diversos segmentos que o curso oferece ao egresso, porém, percebe-se que grande parte destes em média de 30% escolhe atuar no setor de Administração Geral em que se inclui o Planejamento Estratégico.

Não obtendo reais indicadores de que a profissão esteja passando por uma fase negativa, ao contrario como se observa pelos dados da CFA (2011) o Curso de Administração continua a ser a mais procurado no Brasil, superando os tradicionais cursos de medicina e direito.

2.2 O PERFIL DO ADMINISTRADOR

Define-se perfil como sendo o conjunto competências, capacidades, conhecimentos, habilidades e atitudes. O perfil descreve uma lista de qualificadores de uma pessoa, em particular, aqueles qualificadores de interesse profissional. Por este motivo, os atributos de perfil devem expressar de maneira que possa promover os atributos do Administrador como de suas capacidades administrativas, os conhecimentos sobre a área de atuação, as habilidades

no atendimento do seu trabalho e com as pessoas, enfim suas competências em saber fazer a ação de administração (AMATUCCI, 2001).

No que diz respeito ao perfil do administrador, Oliveira *et al* (1995) ressaltam que se tem associado à profissão do administrador habilidades extremamente diversificadas, que são consideradas fundamentais para o exercício de tal profissão. Isto se dá devido à diversidade de tarefas presentes no dia a dia do administrador, assim como pela grande amplitude de seu campo de atuação e de sua formação.

Quanto ao perfil desejado para a formação do administrador, Witte *et al.* (2007) consideram como ideal estabelecer competências e habilidades necessárias para o exercício dessa profissão, e considera também que é necessário o conjunto habilidades que o leve a promover um diferencial no âmbito de sua atuação.

Quanto à profissão e o ato de administrar Sant' Anna *et al.* (2005) consideram que o Administrador é a pessoa que atua em organizações de qualquer natureza, desenvolvendo atividades condizentes aos objetivos definidos pela organização. Suas atividades são baseadas na tomada de decisões, utilizando do planejamento, organização, direcionamento e controle de todas as ações organizacionais.

Sobre as funções designadas ao administrador, segundo Fayol (1994), as funções administrativas são compostas pelos elementos da administração, para Maximiniano (2000, p. 18), são elas:

- 1 – Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
- 2 – Organizar: construir o duplo organismo material e social da empresa.
- 3 – Comandar: dirigir e orientar o pessoal.
- 4 – Coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.
- 5 – Controlar: garantir que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e das ordens delas.
- 6 – Inovar.

Estas atividades exercidas pelo administrador são apresentadas em um modelo sistêmico, apresentado conforme a sugestão de Fayol apud Robbins (2014) de que compete ao Administrador atuar como inovador, estando sempre em busca de novas maneiras de promover e alavancar o seu ambiente de trabalho, assim como de ser o controlador deste local de trabalho, para tanto precisa organizar, comandar, coordenar todos os âmbitos do seu trabalho, tendo ainda que saber prever o que deverá ser elaborado e ou planejado para que a empresa possa continuar o seu processo de atuação. Por isso se busca por meio da formação

do administrador, a elaboração de um conjunto de conhecimentos que direcione este profissional.

O perfil do administrador no Brasil é definido em diferentes momentos, sendo, nas Diretrizes Nacionais Curriculares de Administração aprovado pelo Decreto Lei 9131 de 1995, (BRASIL, 1995), pelo Conselho Nacional de Educação, pelo Código de Ética do Administrador, aprovado pelo Conselho Federal de Administração pela Resolução n. 1, de 2 de fevereiro de 2004 (CFA, 2004), que pelos Projetos Pedagógicos dos cursos de administração, e também pela organização que estabelece o perfil de administrador que atenda seus objetivos.

Quando desejam fazer mudanças administrativas é normal que os gestores idealizem um perfil dinâmico e inovador de administrador. Para Nascimento (2015) as empresas buscam à todo momento diferenciar-se e modernizar-se, neste sentido, o papel do administrador igualmente evoluiu. Pois se exige profissionais com capacitação que os habilite para a promoção e o desenvolvimento da organização de modo que a torne mais competitiva e atrativa.

Uma vez que o cenário de atuação, não está envolvido apenas as empresas locais, e sim de todo o seu campo de ação, independente de sua localização geográfica. Por isso é fundamental que o profissional da Administração agregue um diferencial como valor para a empresa, e assim possa promover todo o conjunto da organização e a leve a se destacar em sua atuação local e virtualmente (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

2.2.1 O perfil do Administrador para o Século XXI

Mesmo que se preservem os princípios e características ensejadas para a formação do Administrador, na atualidade, percebe-se que novos valores devem ser incorporados para esta atuação sobre o perfil que se de línea para esta profissão, destacando as suas competências, habilidades e atitudes frente aos novos cenários que evoluem continuamente. E para tal, o Administrador deve estar habilitado para agir conforme o ambiente de trabalho lhe exige. Por isso, percebe-se que o administrador deve ser dotado de carisma, sensibilidade diante das necessidades do outro, saber compartilhar os seus conhecimentos com os demais colaboradores da empresa, uma vez que, um trabalho não se realiza apenas por meio de uma pessoa isolada e sim pelo conjunto de atores que atuam no mesmo ambiente (RETAMAL, 2010).

Outro aspecto importante a ser considerado diante do perfil do administrador desejado para o século XXI relaciona-se ao uso das novas tecnologias, em que se valoriza mais saber lidar com novas estratégias como de *Marketing-in*, em que se busca a adequação dos conhecimentos para os novos modos de processar as transações na empresa (MASO, 2010).

Como já citado, as vendas podem ocorrer de diversos modos, desde a venda no balcão, de porta em porta, como nas atuações futuristas, via *internet*, em que até mesmo o *Whats App* ou o *Facebook* já se tornaram ferramentas de divulgação e vendas na empresa moderna. Em que se busca garantir com o uso de diferentes estratégias a competitividade da organização, sem deixar de ter uma postura ética tanto da empresa, como por parte do seu administrador, como garantia de competência e qualidade (DESIDÉRIO, 2015).

Drucker (2006), estudioso contemporâneo da administração, desenvolveu trabalhos que orienta os administradores para atuar em uma sociedade denominada de sociedade do conhecimento. Drucker considera que o administrador deve ser entendido como o elemento dinâmico e necessário para atuar em qualquer empresa e tenha conhecimentos para atuar em uma economia competitiva, para tanto deve ter qualidade e competência para desempenhar o cargo de administrador que promova o sucesso de uma empresa e sua sobrevivência. Apesar de ser um leque de opções de atuação deste profissional, estas áreas se dividem em três áreas bem distintas: *marketing*, recursos humanos e finanças, cada uma delas com características bem diferentes.

No que se entende sobre tendências para o futuro do administrador, Kanitz (2005) considera que devido a este leque de opções e ampliação da atuação do Administrador, a sua atuação no cenário empresarial tende a crescer, uma vez que conforme a concorrência, e as condições adversas das políticas administrativas estejam em dificuldades, às empresas para sobreviverem, necessitam de profissionais com maior competência e habilidades no exercício do direcionamento da mesma. Por isso deve este profissional ser proativo, competente, ter visão de futuro, inovador, que o destaque diante dos demais.

Sobre o futuro do administrador para Drucker (2006) devido ser o conhecimento, algo efêmero e de fácil mudança, seguindo as tendências de mercado, compete ao administrador estar capacitado para o exercício de sua função e buscar estar sempre à frente de seu tempo, ao se referir à aprendizagem contínua necessária ao profissional da administração.

Para Godim (2002), o administrador não encerra seus estudos após a conclusão de seu curso, ao contrario, deve continuar, devido à concorrência, o tema educação e trabalho podem ser entendidos como meios para a sua manutenção no mercado de trabalho.

Marconato (2008) corroborando com esse entendimento diz que o administrador deve estar em um constante aprender e reaprender, uma vez que os sucessivos novos conhecimentos que são disponibilidades no mercado de trabalho, passa a exigir cada vez mais dos egressos da formação acadêmica. Precisa-se adotar uma postura de não parar mais de aprender e principalmente de forma generalista, pois a tecnologia está nos mostrando que a cada dia poderemos assumir mais funções pela facilidade das informações disponíveis em todos os setores da vida humana.

A graduação de Administração tem como objetivo, formar profissionais organizacionais que possam atuar de forma dinâmica, em cargos de gerência e do desenvolvimento de organizações de produtos e serviços. Neste sentido, entende-se que o administrador deve ser uma pessoa criativa, corajosa e empreendedora. Já é comumente aceito que, para se enquadrar no perfil de profissional que o mercado demanda, seja obtida uma formação alicerçada em bases promovidas diante de conhecimentos relacionados ao futuro ambiente de atuação do Administrador, como meio de oferecer maior transparência para a sua atuação (SILVA *et al.*, 2010).

2.3 COMPETÊNCIAS: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES.

As competências pessoais e profissionais que podem ser natas ou adquiridas esse segundo Mirabile (1997 apud Fleury; Fleury, 2001) se diferenciam de aptidões, por ser esse um talento natural da pessoa, podendo ser este aprimorado mediante estudos e atuação na área afim, diferencia-se ainda de habilidades, por ser essa uma demonstração de talento diante da execução de atividades na prática e por fim considera ser os conhecimentos, todos os efetivos saberes que cada pessoa precisa dominar para desempenhar as tarefas próprias de cada trabalho.

Devido à ampliação dos procedimentos empresariais, dos usos diversos da tecnologia, a cada momento, o Administrador se depara com novos desafios, que lhe exigem um novo aprender, a definição de novas estratégias de ação. A Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, segundo Rubin e col. (2015, p. 05) considera que “para que uma organização realize ações definidas em seu planejamento estratégico e consiga alcançar os resultados previstos, ela e seus ocupantes precisam deter um conjunto de competências que a instrumentalizem para isso”. O que permite considerar serem as competências um conjunto de saberes que contribuem para que as ações executadas em uma organização tenham um

direcionamento para a manutenção da competitividade empresarial. Ou ainda o conjunto de tarefas próprias de um cargo.

Fleury e Fleury (2000) referem-se à competência como um conjunto de saberes como o apresentado na figura 1:



FIGURA 1 – Saberes presentes na formação da competência.
Fonte: FLEURY; FLEURY (2000, p. 5).

Pelo sistema apresentado na figura 1, verifica-se que para Fleury e Fleury (2001), as competências são vistas como sendo o conjunto de qualificações que cada pessoa possui adquirida ao longo de sua vida pessoal e acadêmica e que contribuem para que ele assuma uma determinada função em uma empresa, tendo as qualificações necessárias para o seu exercício. Por outro lado Mirabile (1997 apud FLEURY; FLEURY, 2001) descreveu ser a competência, como uma característica subjacente a uma pessoa, a qual lhe favorece no desempenho superior de uma tarefa.

Fleury e Fleury (2000) objetivando expor com maior exatidão o campo das competências profissionais apresentam um quadro descrevendo as áreas de ação de cada competência profissional, como se observa conforme elencadas no quadro 1, as competências desejadas e que oferecem uma melhor compreensão da função de competência no campo das ações do profissional de administração:

Competências Profissionais	Ações das Competências Profissionais
Saber agir	- saber o que e por que fazer. - saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	- saber mobilizar recursos humanos, financeiros e materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	- compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	- trabalhar o conhecimento e a experiência. - rever modelos mentais. - saber desenvolver-se e propiciar desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	- saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	- ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	- conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

QUADRO 1 – Competências Profissionais.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de FLEURY; FLEURY (2000).

Frente ao desafio de se conceituar e conhecer uma definição mais completa sobre competência, Vieira (2002) tendo por base estudos de Durand (1998 e 1999) situa como competência um conjunto composto por uma base com três dimensões – *Knowledge, Know-How and Attitudes*, sendo estas as denominações de - Conhecimento, Habilidade e Atitude, sobre esta se destaca, a sua relação com as questões técnicas, a necessária complementação cognitiva que habilita o Administrador na execução do trabalho a ele destinado.



FIGURA 2 – CHA - Conjunto de Potencialidades

Fonte: Osvaldo PAZ (2013). osvaldopaz.wordpress.com

A figura 2 ilustra a formação da terminologia CHA, contemplando as competências de Conhecimentos, Habilidades, e Atitudes. Refere-se ao contexto da função/cargo de uma empresa, a qual exige para que o serviço/produto seja bem administrado e de boa qualidade. Apesar de serem termos comuns, estas atribuições precisam estar bem definidas e atualizadas.

Ao tratar dos desafios impostos ao administrador diante de suas competências requeridas Rabaglio (2001) situa que, o saber tomar decisões de forma rápida e eficaz deve ser uma constante em sua atuação profissional. Principalmente, quando de sua decisão são tomadas medidas que afetam a vida dos demais colaboradores da empresa. O que leva a descrição de fatores que influenciam em seu processo de adaptação a nova função de gestor, entre elas pode destacar:

- a) Resistência da equipe em assumir um novo líder;
- b) Cultura empresarial;
- c) Domínio das rotinas gerenciais;
- d) Expectativas pessoais;
- e) Expectativas da empresa.

Concluindo este entendimento sobre competência na empresa, observa-se a definição de Fleury e Fleury (2001) de que, essa deve ser avaliada diante do conhecimento, da habilidade e da atitude que o administrador desempenha no seu trabalho e que permite situar se esse é realmente competente no que faz como administrador.

2.5 VALORES PESSOAIS

O administrador em suas atuações deve ter como base primordial, os seus valores pessoais éticos, os quais devem ensinar todas as atitudes do administrador que deve estar constantemente tendo que atuar seguindo normas internas e com a obrigação de atingir metas de vendas, de atendimentos e de outros objetivos da empresa que visam o lucro, mas que mesmo assim, toda a sua atuação deve ser permeada pela ética nas relações com o trabalho e com a sociedade (REYMÃO, 2016).

Os valores pessoais para Werneck (2003) interagem diante do ambiente cultural, e contribui decididamente no contexto empresarial, situa que a manutenção do profissional em um dado ambiente de trabalho, resulta da interação entre seus valores pessoais com os presentes na empresa.

Segundo Reymão (2016) o administrador possui o seu código de ética profissional, que o orienta sobre a sua conduta no ambiente de trabalho, o qual disciplina sobre os seus procedimentos em suas relações internas e externas de trabalho; disciplina seus colaboradores independentemente das suas atribuições e responsabilidades. Mesmo sendo ato de administrar uma tarefa cíclica repleta de gargalos que cabem ao administrador suprir as falhas proporcionando um bom *feedback* entre os colaboradores e o eficiente atendimento das necessidades que o mercado exige.

Os gestores devem estar preparados para serem constantemente analisados, pois essa característica se estende além de sua imagem profissional, mas também a representatividade da organização para a qual trabalham. Entende-se assim, que é de sua obrigação junto a moral e o profissionalismo, sustentar uma boa relação com todos os que ajudam no crescimento organizacional.

2.5 O AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO

O ambiente das organizações caracteriza-se pela sua constituição, na qual quase sempre é composta por pessoas que atuam em conjunto para que o objetivo da empresa possa ser alcançado, juntamente com o conjunto humano, no qual cada um ocupa uma determinada função, dá-se atenção também para o objetivo de sua existência, para o qual são disponibilizadas matérias primas, insumos, usos de tecnologias, todos estes adequados para a sua produtividade e conseqüente lucratividade ou ação social (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002).

Segundo Castro (2011) para a sua sobrevivência a organização enfrenta os desafios dos ambientes em que está inserido, principalmente o ambiente externo, que desafia constantemente a organização a ter um modelo de administração eficaz, para que possa superar as variáveis destes ambientes que impactam diretamente ou indiretamente seu negócio. No contexto deste estudo a organização é compreendida como uma entidade social porque está desenhada para atingir resultados, por exemplo, obter ganhos (empresas de modo geral).

A organização como parte integrante do ambiente é para Nogueira e Mazzei (2007, p. 172-3):

“[...] são sistemas abertos, e por isso as organizações são frágeis e estáveis e para sua sobrevivência, dependem do intercâmbio com o ambiente externo, entendendo como ambiente empresarial o sistema geral que fornece insumos para os subsistemas de entrada e recebe os bens e serviços no subsistema de saída. Trata-se do meio social e

natural mais abrangente, integrado por todas as organizações e estruturas políticas, econômicas e sociais”. (NOGUEIRA; MAZEI, 2007, p. 172-3).

Na perspectiva da Teoria Geral dos Sistemas de Bertalanfy (1973 apud Schikmann, 2010), a organização pode ser entendida como um sistema aberto que atua e interage em ambiente complexo, contemplando os contextos, econômico, social, tecnológico e político. Neste contexto as organizações tanto privadas quanto públicas, segundo Schikmann (2010) têm por obrigação oferecer bons serviços com qualidade aos seus usuários/consumidores. No setor privado que prioriza a qualidade do atendimento aos seus consumidores e clientes, para que aconteça a eficiência neste setor é necessário que o modo como a empresa é administrada possa oferecer um ambiente de trabalho que satisfaça a atuação profissional dos trabalhadores que atuam no local, e para isso é preciso que o seu gestor tenha competência para oferecer boas condições do ambiente de trabalho.

Internamente, o ambiente da organização determina suas forças e fragilidades, requerendo também decisões eficazes, para garantir a eficiência dos diversos processos para produzir produtos e serviços, gerir os recursos humanos, financeiros, materiais, mercadológicos, informacionais, tecnológicos, dentre outros. A eficiência destes processos, bem como a sobrevivência da organização num ambiente de complexidade, capazes de converter processos e informações em produtos ou serviços competitivos (NOGUEIRA; MAZZEI, 2007).

Para Nogueira e Mazzei (2007), o ambiente da organização por ser dinâmico, requer esforço da organização, para enfrenta-lo e garantir seus resultados, de forma evitar a sua extinção e manter sua vantagem competitiva, devem ser definidas as suas estratégias para enfrentar os desafios deste ambiente.

Neste contexto, Mintzberg, (2000) estabelece a estratégia como uma maneira peculiar da organização conduzir suas operações; uma maneira fundamental de fazer as coisas, olhando para seu ambiente externo e interno. É neste ambiente, que o administrador é desafiado a fazer uma gestão eficaz.

Para Fayol (1950 *apud* MINTZBERG, 2000, p.258):

“O administrador é o profissional que deve comandar todas as ações da organização, requerendo deste profissional, habilidades administrativas para planejar, organizar, controlar e dirigir os recursos da organização, para que esta possa oferecer produtos, serviços e conhecimentos”.

Por sua vez Gonçalves (2008), reconhece que o objetivo da estratégia é maximizar o lucro ou a rentabilidade da organização. Na perspectiva da abordagem sistêmica, em que os objetivos e as práticas da estratégia, tendem a ter certa dependência diante do sistema social e específico no qual a estratégia está inserida.

Costa (2009) afirma que compete à organização se adaptar as constantes transformações no modo de vida dos seres humanos. De forma a se adaptar as novas necessidades humanas, o ambiente em decorrência das diversas características dessas necessidades, que variam de um indivíduo a outro, se integra as suas complexidades diante aos desafios a serem enfrentados pelas organizações.

Quanto aos desafios da organização, segundo Robbins (1999, p. 407): “as transformações ambientais que imperam em torno das organizações, exige dessas mais que capacidade organizacional para se adaptar às novas estruturas. É preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança”, ou seja, as mudanças do ambiente externo exigem da organização a capacidade contínua de respostas rápidas e eficazes a estas transformações, exigindo da organização uma gestão eficaz por meio de seus administradores.

Para Costa (2006) em relação ao processo de melhoria das organizações em relação a sua adequação aos novos modos de ação do contexto empresarial, este se constitui atualmente nas instituições como uma das suas principais atividades porque elas tendem a provocar sua transformação incessantemente. Assim como a sua mudança pode estar diretamente ligada à necessidade que à crescente competitividade, exige cumprir, bem como diante das novas leis ou regulamentações, da introdução das novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros. Ainda que tanta prática já devesse ter levado à perfeição, mesmo assim grande parte das organizações ainda luta para conduzir transformações de forma efetiva.

Em relação aos desafios do administrador, Costa (2006) orienta para que este Administrador profissional atenda aos objetivos dos *stakeholders*². O administrador vem se defrontando com problemas cada vez mais diferentes e complexos que os anteriores, e sua atenção é disputados por eventos e grupos de interesses situados de dentro e fora da empresa. Frente a estes desafios, é fundamental que o administrador tenha mente aberta e preparo para enfrentar as mudanças, pois para as empresas sobreviverem, precisam estar em constante mudança, e os profissionais que não forem capazes de mudar na mesma velocidade das empresas, com o tempo será atropelada pelas mudanças e fatalmente substituída.

² Relaciona-se a função pública estratégica e tem por função a descrição de uma pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem ações ou interesses em uma empresa, negócio ou indústria (LADEIRA, 2009).

Verifica-se assim, que no contexto do perfil do administrador que se almeja e que se busca por meio da graduação, certamente há de se situar as necessidades que o empresariado coloca como ideal para a sua empresa. Uma vez que a universidade tem como objetivo de produzir conhecimento, de ampliar e aprofundar a formação do ser humano para o exercício profissional, atendendo as demandas do mercado trabalho e se adaptando em conformidade as constantes necessidades das empresas.

2.6 PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

O curso de administração da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados foi criado, no Campus de Dourados da UFMS, pela Resolução COUNI/UFMS nº 25 de 28 de julho de 1999, tendo como objetivo formar bacharéis em administração, comprometidos com a busca da excelência, éticos e socialmente responsáveis, com uma visão crítica, construtiva e empreendedora capaz de contribuir efetivamente para o progresso econômico e social do país. Desta forma, poder formar profissionais aptos a refletir a heterogeneidade das demandas sociais locais, regionais e nacionais, aptos para atuar em organizações, seja em micro, pequena ou grande organização; no setor público, privado ou terceiro setor. Assim, se almejam formar um profissional conectado às mudanças, as inovações tecnológicas e as transformações sociais, capaz de alcançar os objetivos das organizações em que atuar.

O curso de administração ofertado pela UFGD caracteriza como perfil do egresso, as possibilidades de mercado de trabalho para o bacharel em administração, nas quais englobam o contexto regional, nacional e internacional, trabalhando em organizações privadas, públicas e do terceiro setor, que exercem atividades industriais, extrativistas, agroindustriais, de comércio e de serviços, atuando nas diversas áreas das organizações e setores da economia, prestando assessoria, consultoria, pareceres técnicos; atuando como peritos, auditores, gestores, líderes e no ensino e na pesquisa.

O bacharel em administração formado pela UFGD tem amplo campo de atuação, encontrando-se habilitado para trabalhar em todos os modelos organizacionais, em diversas áreas e funções, tais como: Administração de Organizações Públicas, Privadas e do Terceiro Setor; *Marketing*; Gestão de Pessoas; Administração Financeira e Orçamentária; Administração de Sistemas de Informações; Administração da Produção; Administração de Materiais; Logística; Comércio Exterior; Organização, Sistemas e Métodos Administrativos;

Planejamento Empresarial; Gestão da Qualidade; Gestão de Cooperativas; Administração Hospitalar; Turismo; Agronegócio; Gestão de Micro, Pequenas, Médias e Grandes Empresas, dentre outras.

A necessidade social do curso de administração na UFGD está diretamente relacionada com a situação atual da sociedade e da realidade regional, onde o Administrador tem atuação em diferentes áreas (indústria, comércio e serviços) o que permite visualizar um espaço que ultrapasse a concepção de ofertas de vagas no mercado formal de trabalho.

Segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Administração, o administrador é responsável pelos resultados das organizações, seja pública ou privada. Na área de produção, ele controla a eficiência de cada etapa do processo e controla os equipamentos e o material a serem utilizados. Estuda a melhor utilização da mão-de-obra, para aumentar a produtividade. Define programas e métodos de trabalho, avalia resultados, corrige distorções e reavalia os serviços executados, quando necessário. Atua, ainda, na seleção e admissão de pessoal e nas relações entre a empresa e seus funcionários. Podendo, igualmente, desenvolver atividades na área financeira.

O bacharel em administração da UFGD ao adquirir os conhecimentos, as habilidades, as atitudes e as competências esperadas, terá o campo de atuação diversificado, com condições de atuar em organizações próprias ou de terceiros. Desse modo, para atender às necessidades do mercado local, regional, nacional, o curso de Administração da FACE/UFGD estabelece as competências necessárias para formação do egresso. Verificando no Apêndice F, um quadro com o perfil do Administrador que a UFGD por meio da FACE busca desenvolver pela formação acadêmica que oferece aos seus acadêmicos.

O Projeto Pedagógico de Curso do Curso de Administração da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, pauta-se na Portaria Ministerial nº. 4.450/2005 – DOU 246, de 23.12.2005, nos Pareceres do CNE/CES no. 329/2004 e nº. 023/2005, na Resolução CNE nº 02/2007 e também em sua última atualização pela Resolução no. 54/2013, de 03 de junho de 2013, do Conselho Universitário e do Conselho de Ensino Pesquisa, Extensão e Cultura da UFGD.

O Projeto Pedagógico do Curso de Administração da UFGD se evidencia por meio de um processo evolutivo e participativo, que envolve *feedback* da comunidade acadêmica e da sociedade, o qual reflete a necessidade de reavaliação periódica para fornecer respostas ajustadas às necessidades sociais e empresariais.

Este instrumento constitui o balizador da formação do bacharel em administração da UFGD, adequado às necessidades de desenvolvimento socioeconômico da Grande Dourados

com o desenvolvimento das competências próprias da profissão expressas na Resolução nº. 04/2005 do Ministério da Educação que fixa as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração.

No Brasil, as Diretrizes Nacionais para os Cursos de Administração – DCN foi instituída pelo Conselho Nacional de Educação através da Resolução n. 4, CNE de 13 de julho de 2005. Dentre as providências (BRASIL, 2005) instituídas pelas DCNs, em seu artigo 2º, diz que a organização do curso de que trata por meio desta resolução tendo por seu projeto pedagógico, a apresentação do perfil do formando, em que são descritas quais as competências e habilidades, bem como dos componentes curriculares, especificando quais as atividades a serem realizadas durante o estágio curricular supervisionado, além de fixar as atividades complementares, oferecendo destaque ao processo de avaliação, tendo um destaque também para o projeto de iniciação científica, além do projeto de atividade, como Trabalho de Curso, sendo este um componente opcional da instituição, tendo por fim as descrições do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico.

No § 1º do artigo 2º das DCN's institui-se que Projeto Pedagógico do curso, além da clara concepção do curso de graduação em Administração, com suas peculiaridades, seu currículo pleno, abrangerá sem prejuízo, todos os elementos estruturais para o bacharel em administração. Desta forma, o projeto pedagógico dos cursos ofertados pelas instituições de ensino superior, deve seguir uma estrutura mínima prevista nesta resolução.

O artigo 3º das Diretrizes Curriculares Nacionais de Administração estabelece que o Curso de Graduação em Administração deve delinear como perfil apropriado para o formando, um conjunto de capacitações e aptidões composto por questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da área de produção e de gerenciamento, devendo ser observado os diversos níveis presentes no processo de tomada de decisão, além de promover meios para o gerenciamento qualitativo e adequado, dessa forma possa ser assimilado todas as informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho e que seja flexível intelectual e passível de se adaptar em qualquer contexto, além de se contextualizar no trato de situações diversas, podendo ser estas presentes ou emergentes, próprias dos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta a trajetória metodológica adotada para a seleção dos métodos de pesquisa, instrumentos de coleta e tabulação dos dados, bem como, a análise dos conteúdos das entrevistas realizadas.

A metodologia para Severino (2000) é importante por oferecer subsídios para a argumentação do pesquisador sobre os resultados do seu estudo, o qual por ser realizado em bases de investigação científica, e por isso oferecer o entendimento de que se trata de um resultado confiável e que se representa um dado problema em questionamento.

Para Severino (2000) somente com a investigação efetivamente seguindo os procedimentos da pesquisa científica é que oferecerá ao pesquisador, resultados que podem ser comprovados.

3.1 Tipo de pesquisa:

A pesquisa deste estudo teve como referência de análise ser bibliográfica, exploratória, descritiva e documental, o que para Gil (2009) a pesquisa bibliográfica exploratória oferece ao pesquisador, meios para o aprimoramento de ideias, é uma modalidade de pesquisa bem flexível, podendo ser feita por meio de revisão literária e ou bibliográfica e ainda por meio de entrevista com pessoas que tenha tido experiências relacionadas aos fatos do estudo.

Na perspectiva de Gil (2009) a pesquisa descritiva por sua vez oferece meios para que se caracterizar dados referentes a um determinado fato, população, ou evento específico. E o aspecto documental, oportuniza a coleta de informações nas fontes primarias de sua produção em documentos pertencentes às organizações pesquisadas.

3.2 Abordagem de pesquisa

Quanto à abordagem de pesquisa este estudo caracteriza-se como qualitativo. Para Lima e Mioto (2007) a abordagem qualitativa permite ao pesquisador conferir informações diante do ambiente que essa se processa que no caso, será realizada com gerentes atuantes no setor empresarial de Dourados-MS.

3.3 Método de pesquisa

Este estudo caracteriza-se como estudo multi-caso, têm em suas características essenciais a descrição dos estudos de caso, porém, quando se aplica ao estudo de mais de um só caso. Que neste estudo, se estará verificando dados coletados em três empresas, por isso como situado por Yin (2010) aplicam-se neste estudo o termo de multi-caso pelo qual se realiza a análise dentro do próprio caso, por poder se descrever o caso seguindo um determinado modelo teórico e pelo qual se destaca aspectos que complementam o modelo, e por esse, se está envolvendo na entrevista três gerentes de empresas na cidade de Dourados-MS. No contexto do estudo de inter-caso, caracteriza-se empresa da cidade de Dourados-MS.

Segundo Tesch (1990), na análise inter-caso é um importante recurso intelectual do pesquisador que utiliza os métodos qualitativos. Por oportunizar a reconstituição histórica dos dados durante o processo de preparação da análise em que se coloca em evidência as informações que cada entrevistado oferece sobre a temática em questão e ao mesmo tempo, o pesquisador pode organizar os dados em seções separadas e realizar uma análise crítica comparando com os dados que serviram de base para a sua averiguação e comparação. De períodos críticos, úteis para a análise de dados e obtenção de resultados pela análise em separado dos diferentes períodos e também comparando-os.

Para Langley (1999), por meio dessa metodologia de análise se realiza uma decomposição das informações, situando suas características e podendo realizar testes, reforçar e amplia-los em estudo. Do mesmo modo que se pode procurar por similaridades e diferenças entre os casos da amostra do estudo, o que leva ao desenvolvimento de conhecimentos, os quais não se restringem somente ao campo de ação específico dos participantes do estudo, mas que podem ser explicado em outros âmbitos sociais e culturais. Assim como também os conhecimentos resultantes deste estudo podem contribuir e gerar assim, esclarecimentos sobre um determinado fato.

Observa-se que Tech (1990) oferece uma descrição das características que guiam a análise de dados qualitativos:

A análise não é a última fase do processo de pesquisa; a análise é feita em paralelo com a coleta de dados e é cíclica. - A análise é sistemática e compreensiva, sem ser rígida. - A manipulação dos dados inclui uma atividade reflexiva que produz um conjunto de anotações que guiam o processo de análise. Elas ajudam o pesquisador a passar do nível mais imediato dos detalhes de análise dos dados ao nível conceitual. - Os segmentos de dados são codificados e categorizados segundo um sistema de organização que é predominantemente derivado dos próprios dados, por indução. - Os dados são “segmentados”, ou seja, separados em unidades de significação (em

teorização embasada, isto poderia ser compreendido como codificação e subsequente formação de grupos de códigos), mas a ligação com o conjunto original dos dados é conservada (para não se perder a contextualidade). - O principal recurso intelectual é a comparação. - As categorias que agrupam os segmentos de texto selecionados representam tentativas de categorização, elas se mantêm flexíveis. - A manipulação dos dados ao longo da análise é uma atividade eclética, não há um modo “correto” de proceder. - O processo não é estritamente “científico” nem “mecânico” – a análise qualitativa é um “processo de moldagem intelectual” que faz emergir uma obra. A análise pode ser feita de modo artístico, mas deve estar conciliada com a técnica metodológica e a competência intelectual. - O resultado da análise é um tipo de síntese de nível conceitual superior – apesar do recorte de dados em pequenas partes no início da análise, o objetivo é fazer emergir uma construção mais ampla, consolidada e bem fundamentada (TESCH, 1990 apud LIMA et al., 2010, p. 06).

A análise inter-caso é o método mais utilizado na área administrativa, pois pode ser conduzido tendo em vista qualquer um dos três propósitos básicos: exploratório, descritivo ou explicativo. Em sua estratégia deve ser definido o caso que se pretende estudar, devendo ser específica as perguntas de pesquisa diante da literatura adequada, o que certamente poderá contribuir para a organização do estudo de caso (YIN, 2010).

Complementando a descrição de análise do inter-caso, destaca-se que nas comparações inter-caso pode-se obter uma captação das regularidades para as quais foram obtendo-se as confirmando que cada um dos casos em estudo tenha descrito e que se relacionem à resposta desenvolvida para a pergunta de pesquisa. (TESCH, 1990).

Em relação ao projeto de estudo de inter-caso, este pode ser aplicado até mesmo quando há mais de uma unidade de análise, porém que contenha o mesmo objetivo de ação, e que pode ocorrer em um estudo de inter-caso que a atenção também é dirigida a uma ou mais subunidade. Sendo assim, pode o estudo de caso ser sobre uma única organização ou grupo de organizações, em que se visa a obtenção de um dado semelhante a todos (YIN, 2010).

A análise inter-caso entre as realidades constatadas nas empresas estudadas, considerando-se a realidade individual de cada uma. Em que se foi aplicado questionário semiestruturado como forma de entrevista.

3.4 Universo de pesquisa

A definição de um universo de pesquisa para Gil (2009) é necessária para se definir um campo específico de estudo, pois a falta desse instrumento poderá inviabilizar os resultados do estudo realizado.

Neste estudo o universo de pesquisa é constituído por três empresas da cidade de Dourados no Mato Grosso do Sul, todas associadas na Associação Comercial e Empresarial de Dourados. Estabelecidas na cidade de Dourados-MS.

Para a seleção da amostra foi utilizada a técnica de *Snowball*. Velasco e Díaz de Rada (1997) apud BALDIN; MUNHOZ (2011) definiram a pesquisa de campo em comunidades como técnica metodológica *snowball*, também divulgada como *snowball sampling* (Bola de Neve). Essa técnica é uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais onde os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que por sua vez indicam novos participantes e assim sucessivamente. No caso, o primeiro participante da pesquisa será a ACED, que indicará os três participantes do estudo.

A viabilidade dessa técnica metodológica de pesquisa é ressaltada por Albuquerque (2009) apud BALDIN; MUNHOZ (2011) esta quando reforça que devido à sua estratégia de recrutamento a “Bola de Neve” é considerada não probabilística, tendo em vista que não é possível determinar a probabilidade de seleção de cada participante na amostra.

A vantagem do método está na produção de referenciais complexos que pode ser denominada de população oculta, por exemplo, “Quais são as empresas de maior destaque no município de Dourados”, que no caso é mais fácil a ACED conhecer estas do que o pesquisador, o que se constitui em fator de relevância para as pesquisas que pretendem se aproximar de situações sociais específicas.

A técnica permitiu, ainda, a possibilidade de integrar, à amostra, perfis diferentes de sujeitos, em suas características econômicas, e sociais, bem como das atividades por eles praticadas.

Três empresas da cidade de Dourados-MS se destacam por serem de porte médio a grande para o contexto local. A empresa I, situada na cidade de Dourados-MS é voltada para o setor supermercadista, a empresa é composta por 14 unidades de revenda de alimentos e produtos destinados ao lar. Tendo filiais em Dourados, Rio Brilhante, Caarapó e outras cidades do estado do Mato Grosso do Sul. Destaca-se no cenário local, além dos seus preços, por ser a primeira a contratar e valorizar o funcionário com algum tipo de deficiência, em especial aos surdos e com deficiência mental.

O administrador que foi entrevistado, e formado em administração, é jovem, com um perfil arrojado e consciente das novas funções que a área da administração exige deste profissional e por isso busca a sua capacitação continuada, considera como importante para o exercício de sua profissão ter conhecimentos sobre liderança, capacidade e assertividade no

desempenho da mesma e entende ser o equilíbrio emocional fundamental para poder agir diante das dificuldades próprias do ambiente de trabalho.

A Empresa II situada na cidade de Dourados-MS pertence do setor de revenda de carros novos, trata-se de uma empresa já radicada no município de Dourados a mais de 30 anos, muito bem conceituada entre a população local, e o seu administrador que participou da entrevista também é formado em administração e atua neste setor a mais de 8 anos na referida empresa. Para ele que é o encarregado do setor pessoal, o administrador deve ter amplos conhecimentos de todos os setores da instituição em que atua.

A Empresa III empresa. Situada na cidade de Dourados-MS pertence a uma família tradicional de Dourados-MS, e que vem evoluindo na sua atuação, tendo iniciado nos anos de 1960 com uma máquina de arroz, e atualmente atua no setor de embalagens e insumos para festas. O seu diretor administrativo é formado em agronomia e pós-graduado em MBA, como meio de conhecer mais a área que atua a 17 anos e que nos últimos 4 anos passou a exercer esse cargo de administrador, para esse o profissional administrador deve ter capacidade analítica e interpretativa para uma melhor interação diante do campo de atuação.

3.6 Instrumento de coleta de dados

Para a realização das entrevistas com os profissionais foi elaborado um roteiro semiestruturado de perguntas, contemplando categorias constituídas por elementos presentes no perfil em conformidade com o perfil de administrador estabelecido pelo Projeto Pedagógico do Curso de Administração da UFGD e nas DCNs

Antes da realização das entrevistas foi elaborado o Protocolo de Pesquisa (Apêndice A), após este, antes da entrevista, foi apresentado o Termo de Consentimento (Apêndice B), após a aceitação de participação à entrevista, foi realizada um questionamento preliminar sobre o Perfil do Entrevistado (Apêndice C), e para que os entrevistados não tivessem dúvidas sobre o que se busca conhecer sobre seus respectivos perfis, esta parte se constitui nas características dos gerentes, abrangendo gênero, escolaridade, tempo de serviço e cargo ocupado na empresa. Foi disponibilizado um Glossário (Apêndice D) para apresentar os significados dos principais termos abordados em pesquisa. Por fim se descreveu a entrevista, conforme o Roteiro de Entrevista (Apêndice E), esta parte conta com um conjunto de 24 questões, subdivididas em quatro categorias de análise (Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, e Valores Pessoais).

Com o propósito de obter conhecimentos sobre o perfil do administrador desejado, e visando obter informações para identificar possíveis correlações com as informações relativas às questões derivadas do questionamento presente neste estudo.

Para averiguar a validade do questionário, realizou-se um pré-teste com uma empresa, pelo qual, considerou-se apto para a sua aplicação aos gerentes das empresas que concordaram com a realização da entrevista. Porém, o gerente da empresa na qual foi realizado o pré-teste, posicionou-se com uma observação referente a linguagem científica abordada na pesquisa, e ressaltou que poderia haver falta de compreensão por parte dos gerentes que fossem posteriormente entrevistados, principalmente daqueles que se formaram há muitos anos. A observação serviu como base para a criação do Glossário (Apêndice D), onde foram elencados os principais termos e seus respectivos significados para serem utilizados nas entrevistas, auxiliando assim, a uma maior compreensão destes pelos gerentes das empresas pesquisadas.

3.7 Análise de Dados

Os dados foram explorados mediante análise de conteúdo conforme perspectiva de Bardin (2006), onde se analisou as respostas gravadas em áudio e posteriormente transcritas em *word*. Após as transcrições das respostas, estas foram analisadas em quatro categorias que foram criadas antes das transcrições destas respostas. Bardin (2006) se refere à Análise de Conteúdo como um conjunto de instrumentos metodológicos que se aperfeiçoa constantemente e que se aplica a discursos diversificados. Como se observa pela figura 3:

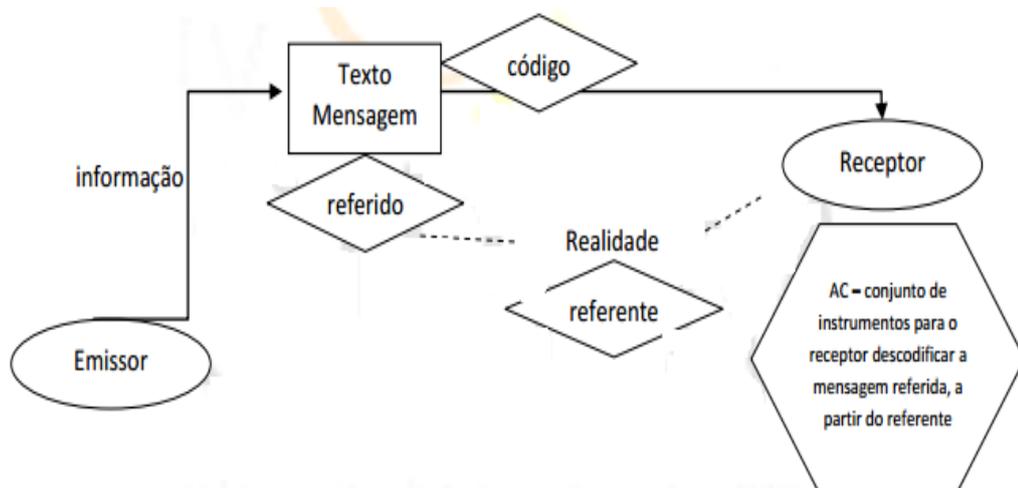


Figura 3 – Esquema de comunicação na Análise de Conteúdo
Fonte: RAMOS; SALVI (2009, p. 35).

Em um primeiro momento, se colheu as respostas contidas nos questionários, após essa seleção transcreveu-se as respostas, em seguida codificou essas respostas em expressões por respondente (E01, E02, E03), logo após foi analisado as expressões em suas respectivas categorias.

Segundo Ramos e Salvi (2009) não consistem em apenas um esquema específico, trata-se de um esquema geral no qual se pode verificar um conjunto de técnicas que oferecem meios para se utilizar no trato de dados e analisar o conteúdo dos mesmos. Para Bardin (2006, p.31), a Análise de Conteúdo não é só um instrumento, mas um “leque de apetrechos; ou, com maior rigor, um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações”. Podendo ser utilizado seguindo-se vários caminhos, inclusive dando margem a pesquisas de natureza quantitativa ou qualitativa.

No estudo foi analisado as competências que se entende serem ideais diante do atual contexto de um perfil desejável de administrador frente às exigências do mercado empregador. Será levado em consideração características qualitativas atribuídas em termos técnicos, pessoais e experiências. A seleção por competências foi fundamentada em fatos reais e mensuráveis como as capacidades, habilidades, qualificação, personalidade, e as experiências profissionais, destacando definições de cada uma das competências elencadas diante de diversos autores como se verifica no quadro 2 abaixo:

Competências	Ações	Definição	Exemplos de ações
Conhecimentos	Saber aprender	Le Boterf (1995) “Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado”.	1) Estar sempre pronto para novos conhecimentos relacionados a sua área de atuação; 2) Reconhecer que todos os membros da equipe pode oferecer um novo conhecimento; 3) Estar à frente das inovações de mercado, captando possíveis mudanças de paradigma.

Continua

Habilidades	Saber fazer	Santos (2001) “ter atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho”.	1) Buscar conhecimentos para estar sempre apto na sua área de ação; 2) Saber valorizar o fazer de seus colaboradores; 3) Ter liderança no âmbito de trabalho, para conseguir formar um clima organizacional compatível com a produção que se almeja alcançar.
Atitudes/Valores	Saber ser	Zafirian (2003) “saber assumir as responsabilidades do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”	1) Ser líder e companheiro dos colaboradores na medida certa apropriada ao ambiente de trabalho; 2) Tomar para si a responsabilidade sobre as ações do ambiente de trabalho, reconhecendo que o erro pode ser dele e não do colaborador que não soube como agir corretamente, por falta de orientação.

Quadro 02 - Modelo de Competências

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante das considerações acerca das competências que se busca nesse estudo sobre o perfil do egresso do curso de administração de uma universidade local de Dourados-MS, no quadro abaixo se apresenta os aspectos que foram analisados diante de cada categoria das competências elencadas no roteiro de entrevista.

Categorias	Aspectos analisados
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos e experiências anteriores; • Domínio de outros idiomas; • Desenvolvimento pessoal para aquisição de novos conhecimentos; • Avaliação no processo de aquisição de novos conhecimentos; • Aprimoramentos de conhecimentos na área de atuação.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Humanas; • Técnicas; • Conceituais; • Empreendedoras; • Para resolução de problemas e conflitos; • Liderança; • Planejamento de atividades.

Continua

Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Senso ético e de justiça; • Tomar atitude em situação de emergência; • Para mudanças ou introdução de novos processos de produção; • Pensamento estratégico e orientado para resultados.
Valores Pessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Sua importância para a empresa; • Como é distinguida na pessoa do administrador; • Como atributos que contribuem para o crescimento profissional; • Interação entre os valores pessoais e organizacionais.

Quadro 03 – Categorias de Análise

Fonte: Elaborado pelo autor (2016) adaptado do Manual CFA (2011).

Foi realizado também uma análise documental da pesquisa realizada pelo Conselho Federal da Administração (CFA), “Pesquisa Nacional: Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador 5ª edição (CFA, 2011)”. Foram obtidos dados relevantes ao objeto de estudo desta pesquisa, buscando a aplicação desse instrumento de análise sobre a realidade da cidade de Dourados/MS.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Essa seção analisa a categoria referente aos conhecimentos profissionais desejados para a contratação de um administrador. Foram elaboradas seis questões que procuram identificar os conhecimentos profissionais, conhecimentos e experiências anteriores, o domínio de outros idiomas, o desenvolvimento pessoal, avaliação dos conhecimentos, e a necessidade de atualização acadêmica ou profissional do administrador. As perguntas feitas aos gerentes constam nos quadros demonstrados nessa análise.

4.1 CATEGORIA 01: CONHECIMENTOS

Em relação aos conhecimentos desejados que fossem exigidos para contratar um administrador, os conhecimentos obtidos na universidade predominam no desejo dos entrevistados. (Quadro de resposta em apêndice F).

Em seguida, os gerentes apontam também que exigiriam conhecimentos técnicos voltados à área administrativa. Conforme o que diz o E03, “Conhecimentos seriam saber gerenciar uma empresa e a sua controladoria, ter também conhecimento sobre a área financeira tais como, recebimento e pagamento”.

Na análise desta categoria, o estudo mostra que há desejo por parte das empresas de uma formação acadêmica para contratar profissionais da administração, atributos esses também previstos como competências e habilidades nas Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de bacharel em Administração.

Sobre as exigências de conhecimentos e experiências anteriores adquiridos em outras organizações, os gerentes manifestaram esses fatores necessários e valorizados pela empresa. Essa valorização pode ser percebida pelo que dizem E01, E02, E03, “inclusive os conhecimentos administrativos”, conforme diz o E03.

Nessa categoria, verifica-se que os conhecimentos e experiências anteriores são atributos valorizados pelos empresários para a atuação do administrador na organização.

Em relação aos conteúdos de formação complementar previstas nas DCN's, tais como, o domínio de outros idiomas para o enriquecimento do perfil do formando em administração, os gerentes apontam que este não é um requisito necessário. Porém, desejável conforme o E02, quando diz: “Outro idioma pode ser um diferencial para as lideranças, em caso de uma promoção comercial, porem não uma exigência da empresa”.

Pelos relatos dos gerentes EO1, EO2 e EO3 percebe-se que ter o domínio de outro idioma além do português, não é um desejo para contratar administradores nas organizações estudadas.

Sobre o desenvolvimento pessoal e profissional dos administradores contratados, os gerentes dizem que essa não é uma exigência por parte das empresas, mas uma necessidade desejada, de forma que, quando a capacitação e os novos conhecimentos, buscados pelos profissionais for de interesse e alinhados aos objetivos das empresas, estas estão dispostas a ajudar no custeio das despesas.

Este esforço empresarial se evidencia quando o E01 diz: “A empresa investe em capacitações quando as necessidades são alinhadas aos objetivos da empresa”.

A capacitação e o desenvolvimento profissional é um atributo desejado em previsto no projeto pedagógico de administração em análise nesse estudo, quando estabelece que o formando deva ter iniciativa, determinação, e vontade de aprender, bem como abertura às mudanças, perfil esse desejado parcialmente também pelos gerentes das empresas pesquisadas, quando afirmam que apoiariam financeiramente os profissionais na busca de capacitação para o autodesenvolvimento. “A empresa paga até 70% quando o profissional deseja fazer pós-graduação” (E02, 2016).

Em relação à avaliação do profissional por parte da empresa, quando este é adquire novos conhecimentos, bem como a valorização destes conhecimentos por parte da empresa, os dados mostram de forma unânime, pelas manifestações de E01, E02, E03 e que, as empresas adotam valorizar o empenho e os novos conhecimentos obtidos pelos profissionais, principalmente aqueles conhecimentos obtidos em capacitações oferecidas pelas empresas.

Verifica-se que estes conhecimentos são transferidos para o negócio da empresa, os profissionais podem ser recompensados, “Quando a empresa capacita o administrador, sempre há uma avaliação do aproveitamento, inclusive faz uma valorização dando bônus e incentivos financeiros” (E03, 2016).

Segundo o projeto pedagógico do curso de Administração da UFGD, estabelece no item V do artigo 4º, quando prevê o perfil do formando que, o profissional formado em administração pela instituição, deve ter a capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiano para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional.

Na análise sobre as exigências por parte das empresas para que os administradores aprimorem seus conhecimentos na área de sua formação, os dados mostram que esta não é uma exigência por parte das empresas pesquisadas, quando os gerentes revelam que os títulos

de MBA, mestrado e/ou doutorado não são relevantes no momento de contratar um administrador.

Essas evidências são percebidas no momento em que os gerentes indicam que valorizam as pessoas que possam trazer contribuições para a competitividade da empresa por meio dos seus conhecimentos e das competências pessoais de cada profissional. Para Neis *et al.* (2012, p. 9) “a competência, não se limita aos conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, mas à capacidade da pessoa de ir além das expectativas, ter iniciativa, se adequar a novas situações no ambiente de trabalho e ser reconhecido por suas atitudes”.

4.2 CATEGORIA 02: HABILIDADES

Nessa categoria avaliam-se as habilidades requeridas para contratar um administrador, sendo as habilidades humanas, técnicas, conceituais, empreendedoras, para resolução de problemas, de liderança, e de planejamento (Quadro de resposta em apêndice F).

Na primeira pergunta que fala sobre a questão da empresa exigir habilidades para a contratação do administrador, para E01, E02 e E03 destacam a importância da capacidade de relacionamento que o administrador deve ter, apesar de E02 considerar que somente avalia esta competência no caso de contratação de Administrador para um cargo de chefia, interessante é o posicionamento de E03 que destaca a boa dicção e a escrita, itens esses que certamente são importantes para a comunicação de todos os envolvidos no processo de trabalho em todas as empresas.

Na segunda pergunta nesta categoria de habilidades - Verificaram-se diante das respostas de E01, E02 e E03 em que todos ressaltam a importância da habilidade humana para esta atuação. Destacando segundo Charlot (2000) são diversas as habilidades que o administrador precisa desenvolver e aprimorar tanto como ser social como Administrador.

Assim como são necessárias às habilidades técnicas, o que foi destacado no questionamento seguinte em que se questionou se a empresa exige habilidades conceituais para contratar um administrador? Poderia detalhar essas habilidades, e para esta questão, os entrevistados E01, E02 citaram as habilidades de cálculo, de planejamento, saber priorizar as ações que devem ser realizadas com maior brevidade de tempo. E E03 citou “a habilidade para desenvolver o serviço cotidiano”, sendo todos estes requisitos trabalhados no decorrer da formação do Administrador, conforme o seu PPC descreve.

Em todas as questões situadas pelos gerentes EO1, EO2 e EO3 percebe-se que buscam por colaboradores que sejam competentes e que tenham conhecimentos sobre a área de atuação da organização. Como já destacava a Lei Federal (Lei nº. 4.769, de 09/09/65), bem como do Decreto nº. 61.934/67, não basta ter somente o diploma de conclusão de curso de bacharelado em Administração, precisa se habilitar legalmente por meio da obtenção de registro profissional no CRA do Estado onde pretende atuar. Mas Drucker (2006) afirma que o administrador precisa ser dinâmico, competente e ter conhecimentos que o distingue dos demais, para que a sua atuação seja percebido como necessária para a empresa.

No questionamento sobre as habilidades conceituais que seriam cobradas para a contratação do administrador, o entrevistado E01 diz que: “Não chega ao nível de exigir, pois não é uma coisa ligada ao dia a dia da empresa.”, mas pontua como importante, como um ponto a mais na classificação do candidato.

Para o E02 considera que saber planejar é uma habilidade conceitual básica do administrador, é muito valorizada na empresa. E o E03 colocou que deve sim esta em busca de aprimoramento sempre para conseguir maior desenvolvimento de suas atividades. Laborais. Kanitz (2005) também afirma o bom desempenho de um administrador também depende de sua formação que permite a atuação em diversos setores da economia, desde o setor privado, com cargos públicos, passando pela indústria ao terceiro setor, o mercado de trabalho para este profissional apresenta tendências evolutivas.

Na análise sobre como a empresa cobra do Administrador as habilidades empreendedoras para a sua contratação, obteve-se as seguintes considerações: E01 “É importante o empreendedorismo, da capacidade da pessoa visualizar os negócios, analisar o mercado”. Para E02 “Uma das habilidades empreendedoras, ser proativo, para oferecer um diferencial a mais, o quesito inovação é importante” e E03 “Não é exigível. Mas caso tenha uma ideia nova, pode passar, vai ser analisado, e ser der, pra empreender e por nas ações da empresa”.

Rabaglio (2001) destaca que os processos de decisão, planejamento e organização, comunicação, controle de resultados, negociação e administração de conflitos, dentre outros, são afetados pelo nível de conhecimentos essenciais, aqueles que fazem parte do rol que todo gerente deve saber para ocupar o posto e tornar-se um líder. O domínio de procedimentos, conceitos, fatos e informações relevantes interferem diretamente na qualidade desses processos.

No questionamento sobre a exigência ou não de habilidades para resolução de problemas e conflitos para contratar um administrador, verificou-se que para E01: “É

importante no perfil do candidato, ele enxergar essa disposição a solucionar os problemas, talvez o conceito técnico de como resolvê-lo e que possa dar essa formação aqui na empresa, não é limitante”.

Resposta semelhante foi verificada em E02 quando diz que

“A capacidade de resolver conflitos é essencial hoje, por se trabalhar com pessoas de diferentes níveis de escolaridade e classe social, então essa questão de liderança, saber liderar, não só dar ordens, não é esse o perfil de um administrador, mas saber direcionar pessoas, resolver problemas internos são explorados aqui na empresa. Então essas duas (habilidades) liderança e capacidade de resolver problemas são as duas principais”.

Para o E03: “o administrador já tem que ter na sua formação, liderança de saber resolver o conflito da empresa”, ou seja, se espera que o PPC ofereça ao acadêmico esta formação. Como destacado pelo CFA (2004), de que no atual cenário econômico mundial, onde as empresas buscam a todo o momento diferenciar-se, modernizar-se, o papel do administrador igualmente evoluiu. E requer, cada vez mais, profissionais dotados de certas habilidades e competências que os tornem capazes de promover o desenvolvimento organizacional, neste cenário competitivo e global.

A habilidade de liderança foi questionada se a mesma é uma prerrogativa para a contratação do Administrador, no que foi colocado pelos entrevistados, em que E01 situa que apenas quando o cargo exige, porém para E02, “A capacidade de liderar, de traçar um norte, fazer com que o funcionário/colaborador se desenvolva e dê o seu melhor pra empresa” e por sua vez E 03 “É exigido que tenha o espírito de liderança”.

Na questão se a empresa exige habilidades para planejar as atividades da empresa e prever tendências, em que todos os entrevistados citaram que é necessário ter conhecimentos sobre planejamento para o desenvolvimento de suas funções. Como destacado por Mascarenhas (2008) é prioritário que o Administrador tenha conhecimento das competências a ele atribuídas para o desempenho de suas funções trabalhistas.

4.3 CATEGORIA 03: ATITUDES

A terceira categoria analisa as atitudes que caracterizam o perfil de administrador contratado pelos administradores das empresas E01, E02 e E03, sendo as atitudes de senso e ética e de justiça, ao de saber tomar atitudes em situação de emergência, de tomada de decisão

para mudança ou introdução de novos processos de produção, de pensamento estratégico e orientado para resultados. (Quadro de resposta em apêndice F).

No primeiro questionamento sobre a categoria em análise de atitudes, verificou-se diante da pergunta de quais as atitudes que são valorizadas e exigidas pela empresa no momento de contratar um administrador, para E01: “A pro-atividade em relação à empresa. A atitude, por exemplo, de evitar desperdício”, por sua vez E02 considera os seguintes valores como de atitudes que devem estar presente na pessoa do Administrador – “Valores éticos. A responsabilidade de se cumprir compromissos, como de prazos” e assim como o entrevistado anterior destaca a necessidade deste profissional ser proativo. Na visão de E03, o Administrador deve ter “conhecimentos e espírito de liderança”.

Dentre as atitudes valorizadas pelos entrevistados, destacou-se a Pro-atividade, ser racional em evitar-se desperdício, percebeu-se que a ética foi pontuada por todos, assim como o ato de ser responsável e ter conhecimentos sobre a área de atuação. Sendo ainda muito pontuado o saber ser líder, como situado por Machado (2010) o líder atual tem que ser presente no local de trabalho e ter a visão ampliada desse local, e saber ver as possíveis necessidades que possam surgir, bem antes que essas aconteçam. Sabendo intervir de maneira que os seus comandados percebam no que erraram, mas sem ferir a pessoa do indivíduo. E elencando modos para promover a motivação para essa unidade de serviços públicos.

Quanto ao senso ético e de justiça para desenvolver as atividades enquanto Administrador, estas variáveis são exigidas por sua empresa para contratar um administrador, para E01: “Não exige essas variáveis, mas é importante que o candidato à vaga os tenha como de sua formação pessoal”, E02: “A capacidade ética de manter as informações” e para E03: “Sim é exigido. Cada administrador tem que saber seus pesos e medidas para poder administrar uma empresa”.

Maitland (2002) destaca que para conseguir uma boa administração, a empresa deve valorizar o seu capital intelectual e incentivar continuamente seus colaboradores, para que estes exponham o máximo possível de seus conhecimentos em prol da empresa, pois nenhuma empresa consegue promover a sua atuação sem a ajuda de seus colaboradores. São estes os que possuem conhecimento sobre como atua a organização e o que precisa fazer para torna-la mais competitiva e eficiente.

Em relação ao saber tomar atitudes em situação de emergência, sua empresa prioriza esta atitude para contratar o administrador. E01: “Não é exigido, é colocado na situação de, por exemplo, da pessoa se por a frente da situação de emergência, isso é observado”. Também E02 destaca que não é prioridade, ao contratar uma pessoa. Mas assim, é uma coisa que é

valorizada, e E03: “O administrador deve ser rápido na tomada de decisão. Ele tem que ter um pensamento rápido, fazer cálculos rápidos”.

Neste sentido valorizam-se as competências pessoais de cada administrador que segundo Vieira (2002) a competência é baseada em três dimensões – *Knowledge, Know-How and Attitudes* (conhecimento, habilidade e atitude), englobando não somente as questões técnicas, mas também de cognição, necessárias à execução de cada atividade no contexto da empresa.

Em relação à tomada de decisão para a mudança ou introdução de novos processos de produção, este é um requisito ao contratar um administrador em sua empresa: para E01: “Não é um requisito pontuável, é relevante, mas na entrevista não é exigido, até porque é da formação interna da pessoa”. E02: “Não é uma coisa que é requerida, que vai estar no processo seletivo, mas também vai ser um diferencial que vai ser avaliado no processo de tomada de decisão, porque geralmente quando um administrador entra aqui na empresa, ele vai precisar aprender algumas coisas aqui também, então muitas coisas ele não vai conseguir tomar uma decisão na hora. Logo a capacidade de ser independente dentro da organização é avaliada”. E03: “Tem na empresa departamentos que tem gerentes, e todos os gerentes tem que tomar decisões, mas a última decisão é tomada pela diretoria”.

Como situado por Ansoff (1977, p.30), “no processo de tomada de decisão, existem vários enfoques sobre decisões empresarias individuais ou em grupo. Decisões estratégicas tendem a ser tomadas por esses grupos”. Neste sentido, verifica-se que não é seguida pelas empresas uma teoria específica para a tomada de decisão, entretanto, suas decisões operacionais tendem a priorizar a eficiência do processo de conversão dos recursos, e com isso buscam melhorar ao máximo a rentabilidade das operações correntes.

Quanto ao pensamento estratégico e orientado para resultados. O que sua empresa espera do administrador ao contrata-lo: E01: “Que esse nível (pensamento estratégico) seja bastante elevado nele. Se a pessoa não enxergar esse futuro, ela vai ficar sempre achando que o meio em que ele está, está bom”.

Como situado por Bazerman (2004) sobre a tomada de decisão em uma ação estratégica na empresa, no qual compete ao decisor seguir critérios que o induza a obtenção de bons resultados para a sua administração, que geralmente deve seguir os seguintes passos na definição do pensamento estratégico e que visa orientar para a obtenção de resultados.

Primeiramente esta a definição do problema perfeitamente, em segundo a identificação dos critérios decisórios, o que o levará a apurar quais sejam os mais viáveis para cada

situação, diante das alternativas de ação, e por fim a escolha do que deve ser feito diante do problema.

No colaborador/gestor é importante que isso seja valorizado, E02: “A empresa tem alguns valores, tendo um direcionamento voltado para o resultado que é traçado pelo administrador”. E03: “Que consiga bater as metas e ir sempre além do que é proposto”.

O que leva a reflexão de que a valorização da atuação do colaborador/gestor é extremamente complexa essa questão, pois além de ter que possuir visão sistêmica, trabalho de equipe, bom relacionamento interpessoal, planejamento, capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e flexibilidade, cultura da qualidade, criatividade, liderança, iniciativa e dinamismo e comunicação, permite considerar ser viável para essa empresa que o colaborador seja ambicioso em relação ao seu desempenho profissional e busque sempre ir além do que já conquistou e buscar sempre mais e mais desempenho em sua atividade (SOVIENSKI, STIGAR. 2008).

4.4 CATEGORIA 04: VALORES PESSOAIS

Por fim o estudo buscou verificar quais são os valores pessoais que as empresas por meio de seus administradores EO1, EO2 e EO3, e se procurou constatar esta informação através da categoria de “Valores Pessoais”. (Quadro de resposta em apêndice F).

Os Valores pessoais consistem em atributos que cada pessoa adquire ao longo de sua vida e que a sociedade e a formação profissional tende a moldar como próprias de cada organização segundo Vieira (2012) a honestidade, transparência, qualidade, valorização das pessoas e da sua qualidade de vida, espírito de equipe, política do ganha-ganha, respeito ao cliente e responsabilidade social e ambiental, são atributos indispensáveis para o administrador.

No primeiro questionamento sobre a categoria: Valores Pessoais, para E01: “É fundamental. Essa parte (valores pessoais) é investigada na entrevista. As questões de caráter são a base que se busca construir uma personalidade, que já foi construída uma personalidade”. Também E02: “Sim. Têm valores quanto empresa, alguns como inovação, honestidade, são valores pessoais do profissional, que hoje em dia não são mais alguma coisa que vai ser um diferencial, mas que são obrigatórios no perfil de uma pessoa mesmo. A ética também é uma questão bastante trabalhada, assim como a integridade do profissional”. E na visão de E03: “A empresa considera sim, que precisa da honestidade, transparência, isso é fundamental para a empresa”.

Para Reymão (2016) o Administrador em suas atuações deve ter como base primordial, os seus valores pessoais éticos, os quais devem ensejar todas as atitudes do Administrador, devendo sim atuar seguindo normas internas e tendo como obrigação de atingir metas de vendas, de atendimentos e de outros objetivos da empresa, mas toda a sua atuação deve ser permeada pela ética nas relações com o trabalho e com a sociedade.

Ao se investigar sobre: Quais valores seriam priorizados na pessoa do administrador contratado para atuar na sua empresa: Para E01: “O mais importante, é um conjunto (valores), a base do caráter dela (administrador), como ela se comporta”. Na visão de E02: “A questão da integridade e da honestidade, então esses dois (valores) são pilares básicos e essenciais para que um administrador progrida”. E para E03: “Honestidade, transparência, qualidade, ter conhecimento na sua área, ter espírito de equipe, sempre incentivar a equipe a trabalhar e produzir mais”.

Como pontuado por Werneck (2003) os valores pessoais contribuem decididamente no contexto empresarial, como meio para a integração do administrador diante do ambiente cultural, e o situa na manutenção profissional em um dado ambiente de trabalho, por ser o resultado da interação entre seus valores pessoais com os presentes na empresa.

Na visão de Reymão (2016) o administrador possui o seu código de ética profissional, que orienta sobre a sua conduta no ambiente de trabalho, o qual disciplina sobre os seus procedimentos em suas relações internas e externas de trabalho.

Em sequencia procurou-se saber: Como a empresa procura distinguir esses valores na pessoa do administrador. No entendimento de E01: “Através de observação no dia a dia, conversas com quem esta junto com ele (administrador), não só direta nele, mas das pessoas entorno, a equipe”. Para E02: “No setor de recursos humanos, os profissionais são constantemente avaliados, tanto pelo gestor do setor, quanto pelos recursos humanos também, pelas avaliações psicológicas, se esses valores estão sendo aplicado ou não, no próprio dia a dia, nas rotinas isso é observado”. E E03: “No desempenho dele (administrador) na empresa, se ele esta exercendo a sua função corretamente. Quando a pessoa entra (na empresa) não tem como identificar na hora, mas no decorrer do tempo se vai distinguindo esses atributos”.

O que segundo Reymão (2016) devem os gestores estar sempre preparados para serem constantemente analisados, pois essa característica se estende além de sua imagem profissional, mas também a representatividade da organização para a qual trabalham. Entende-se assim, que é de sua obrigação junto a moral e o profissionalismo, sustentar uma boa relação com todos os que ajudam no crescimento organizacional.

Quanto à questão: Sobre valores pessoais, esses são atributos que contribuem para o crescimento profissional do administrador em sua empresa. Na visão de E01: “Muito. Quanto mais ressaltar esses pontos positivos, mais será valorizado”. Por sua vez E02: “À medida que se trabalha de maneira correta, desperta o senso de um gestor de fazer uma promoção. Então, com certeza, o colaborador irá trabalhar certo, a empresa irá trabalhar certo com o funcionário também”. E na visão de E03: “Sim, tem muitos (funcionários) que “começaram de baixo” e hoje estão “lá em cima”, por exemplo, na área de peças o gestor começou como um consultor técnico daí a gente foi vendo os valores dele, e hoje subiu de cargo e melhorou o salário dele”.

Novamente busca-se em Reymão (2016) que situa ser a função do administrador uma tarefa cíclica repleta de gargalos que cabem ao administrador suprir as falhas proporcionando um bom *feedback* entre os colaboradores e o eficiente atendimento das necessidades que o mercado exige.

No último questionamento dessa categoria: O administrador deve interagir no ambiente organizacional com seus próprios valores, ou deve manter uma conduta determinada pelo conjunto de valores de sua empresa. Para E01: “As duas coisas são importantes. Tem que agregar aos (valores) da empresa. Não é fácil, não é se impor. Os valores dele tem que interagir com a cultura da empresa nesse sentido”. No entendimento de E02: “A pessoa não é proibida de ser como ela é, mas se trabalha de acordo aos valores da empresa. Então são vários valores que tem, tendo um quadro com os valores, e no qual são elaborados todas as atividades e o trabalho para que esses valores da empresa sejam aplicados”. E na visão de E03: “Ele deve contribuir com os valores dele, se ele tem uma ideia que possa melhorar determinada área que ele está trabalhando, obviamente que a empresa valoriza isso”.

Como destacado em Soviensi e Stigar (2008) na atuação do administrador, deve estar claro os seus valores pessoais, pois por atuar em equipe, deve promover um bom relacionamento interpessoal, ter organização, planejamento, capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e flexibilidade, cultura da qualidade, criatividade, liderança, iniciativa e dinamismo e comunicação. E todos esses requisitos somente serão percebíveis diante do modo de agir do administrador passando necessariamente diante de seus valores pessoais e culturais.

Considerando ainda que, cada indivíduo por ter sua própria gama de necessidades humanas, as quais também se expressam diante do grupo de trabalho. Como também as situações ou fatores externos podem vir a exercer influência no grupo, os quais individualmente cada um sua personalidade ou características, desse modo o saber agir diante

de diferentes opiniões, deve ser uma atuação eficaz do administrador para que o ambiente de trabalho seja sempre proativo (KRAUSE, 1998).

5 COMPARAÇÃO DOS PERFIS: DESEJADO PELAS EMPRESAS E O PERFIL ENSEJADO NO PPC

Essa subseção apresenta a comparação do perfil de administrador desejado pela empresa de Dourados-MS, com o perfil ensejado no Projeto Pedagógico do Curso de Bacharel em Administração da UFGD.

Foram analisadas quatro categorias: Conhecimentos, Habilidades, Atitudes e Valores Pessoais. Em relação à categoria de Conhecimentos, verifica-se que certos conhecimentos desejados pelos empresários não coincidentes e elencados no perfil do Projeto Pedagógico do Curso de Administração da UFGD, tais como ter conhecimentos prévios relativos à administração empresarial e sobre a realidade das empresas, uma vez que mesmo sendo algumas atividades próprias do âmbito do administrador, cada empresa, se processa seguindo procedimentos pertinentes ao seu ramo empresarial e que, a formação acadêmica não detém de meios para prover o acadêmico destes conhecimentos.

CATEGORIA: CONHECIMENTOS	
Projeto Pedagógico da UFGD	Desejos das Empresas
a) Ser capaz de tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente. Apresentar habilidades/competência científica. b) Visão de mundo em que está inserido;	a) Ter conhecimentos acadêmicos sobre a área de administração; b) Ter conhecimentos prévios relativos à administração empresarial sobre a realidade das empresas; c) Dominar regularmente língua estrangeira (desejável, mas não obrigatório); d) Ter aperfeiçoamento constante na área administrativa da empresa.

Quadro 04 - Comparação dos perfis desejados – Categoria Conhecimentos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Verifica-se no quadro 08 a categoria “Conhecimentos”, que os conhecimentos coincidentes são os relacionados ao ser capaz de tomar decisões, ter habilidades/competência científica, bem como ter uma visão do mundo em que está inserido, entrando neste aspecto, ter o domínio de línguas estrangeiras, pois no campo de ação empresarial as relações internacionais são importantes para negociações com o comércio exterior.

CATEGORIA: HABILIDADES	
Projeto Pedagógico da UFGD	Desejos das Empresas
<p>a) Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;</p> <p>b) Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento.</p> <p>c) 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.</p> <p>d) Elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.</p> <p>e) Realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.</p> <p>f) 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;</p> <p>g) Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo;</p> <p>h) Atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;</p>	<p>a) Liderança;</p> <p>b) Facilidade de relacionamento com outras pessoas no ambiente de trabalho;</p> <p>c) Habilidade matemática;</p> <p>d) Equilíbrio emocional;</p> <p>e) Habilidade técnica do administrador;</p> <p>f) Competência para planejar ações voltadas para a empresa;</p> <p>g) Proativo inovador;</p> <p>h) Ser ágil na resolução de conflitos.</p>

Quadro 05 - Comparação dos perfis desejados – Categoria Habilidades.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto à categoria “Habilidades” constatou-se que foram enfáticos em relação aos requisitos previstos pelo PPC, sobre as habilidades de que o administrador deve ser comunicativo, líder, saber planejar, ser proativo, como descrito pelo PPC, em que enseja os domínios de conhecimentos que o seu egresso deve ter adquirido ao longo de sua formação. Pois tem por objetivo formar bacharéis em Administração, comprometidos com a busca da excelência, éticos e socialmente responsáveis, com uma visão crítica, construtiva e empreendedora capaz de contribuir efetivamente para o progresso econômico e social do país.

CATEGORIA: ATITUDES	
Projeto Pedagógico da UFGD	Desejos as Empresas
a) Ter iniciativa, b) Criatividade, c) Determinação, d) Vontade política e administrativa, e) Vontade de aprender, f) Abertura às mudanças, g) Consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional.	a) Liderança; b) Facilidade de relacionamento com outras pessoas no ambiente de trabalho; c) Equilíbrio emocional e de comunicação; d) Proativo e inovador; e) Ser ágil na resolução de conflitos. f) Sigilo as informações internas da organização. g) Ser focado/ Ter direcionamento voltado para resultado.

Quadro 06 - Comparação dos perfis desejados – Categoria Atitudes.
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto à categoria “Atitudes” em que o PPC prevê que o seu egresso seja criativo, aberto às mudanças, ético e consciente da importância da qualidade no trabalho que desenvolve e da produção da empresa. Percebe-se pelas respostas das empresas, que apesar de terem se expressado de forma diferente, como ser proativo, inovador, em vez de situar como ter iniciativa, ter facilidade de relacionamento com outras pessoas no ambiente de trabalho, quando o PPC diz ser aberto às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional. Entendendo-se que as empresas estão conscientes do que buscam em relação às atitudes que devem permear as atividades do administrador e que essas são semelhantes ao que é previsto pelo PPC.

CATEGORIA: VALORES PESSOAIS	
Projeto Pedagógico da UFGD	Desejos das Empresas
a) Internalizar valores de responsabilidade social. b) Ter senso de justiça e ética profissional. c) Formação humanística e visão holística que o habilite a compreender o meio social, político, econômico, cultural onde está inserido.	a) O conjunto de valores éticos como Carácter; b) Honestidade/Integridade; c) Transparência; d) Ética; e) Ter espírito de equipe; f) Respeito ao próximo; g) Espírito de equipe.

Quadro 07 - Comparação dos perfis desejados – Categoria Valores Pessoais.
 Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

No contexto do questionamento Valores Pessoais, constatou-se elementos semelhantes entre os valores previstos no PPC/UFGD e a e o desejo empresas sobre o que deve conter na

visão de valores para a pessoa do administrador. Pois se visa formar profissionais aptos a refletir a heterogeneidade das demandas sociais locais, regionais e nacionais aptos para atuar em organizações, seja em micro, pequena ou grande organização; no setor público, privado ou terceiro setor.

Ao final destas análises, constatou-se que a pesquisa indicou que dentre os elementos do perfil desejado pelos empresários entrevistados, foram pontuados alguns elementos não contemplados pelo perfil elaborado pelo PPC como necessário para o egresso do curso de administração. Como se observa no Quadro 13:

Categorias	Divergências com o PPC
Conhecimentos	Dominar língua estrangeira (desejável)
Habilidades	Equilíbrio emocional
Atitudes	Sigilo as informações internas da organização
Valores Pessoais	Todos os elementos foram contemplados

Quadro 08 – Divergências com o PPC da IPES

Fonte: Elaborado pelo autor.

Através da comparação dos perfis analisados, podem-se evidenciar novos elementos desejados pelas empresas ao contratar um profissional administrador. A competência de Conhecimentos mostrou como sendo um desejo secundário das empresas, o domínio de língua estrangeira, o que para alguns setores devido as suas relações de comércio exterior, se faz necessário para a atuação do administrador.

O segundo elemento destacado como novo na competência de Habilidades, é o de ter equilíbrio emocional, sendo esse, um saber vital para a manutenção de ambientes de trabalho produtivo e socialmente sadio. A terceira competência (Atitudes), destacou-se como desejo o sigilo sobre as informações internas da organização, ato este que está diretamente ligado a ética do profissional administrador. Na última competência (Valores Pessoais), não houve divergências entre os perfis estudados.

6 ANÁLISE DO INTER-CASO

Categorias	Aspectos analisados		
	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos Científicos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos didáticos e técnico; • Domínio de outro idioma; 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos administrativos;
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de relacionamento interpessoal e intergrupar; • Liderança; • Habilidade Matemática; • Capacidade de gerenciamento da empresa; • Disposição a solucionar problemas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de liderança; • Capacidade de comunicação; • Capacidade para resolução de problemas; • Equilíbrio emocional; • Habilidade matemática. • Capacidade de planejamento; • Capacidade conceitual do administrador; • Ser proativo, e inovador; • Capacidade de resolver conflitos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de se relacionar interpessoal e intergrupar; • Ter pensamento ágil nos procedimentos administrativos; • Habilidade técnica do administrador; • Ser ágil na gestão de negócios; • Ter novas ideias de gestão. • Capacidade de liderança; • Capacidade de resolver problemas;
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Ser proativo; • Ser focado em resultados; 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores éticos e de responsabilidade; • Sigilo as informações internas da organização; • Ter iniciativa; • Ter direcionamento voltado para o resultado; 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança; • Comunicação; • Ser hábil na gestão de negócios; • Ter iniciativa na tomada de decisões; • Ter iniciativa e ir além dos objetivos propostos;
Valores Pessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de valores sobre caráter; 	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidade; • Ética; • Integridade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidade; • Transparência; • Espírito de equipe; • Motivação.

Quadro 09 - Análise de Inter-caso

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta subseção analisa as coincidências e divergências entre os perfis desejados pelos empresários entre si. Verificou-se diante das categorias, em análise da visão dos administradores EO1, EO2 e EO3 das empresas que no item Conhecimentos, para a Empresa A: são valorizados os Conhecimentos Científicos; por sua vez a Empresa B: considera como importantes os Conhecimentos didáticos e técnico Domínio de outro idioma; e para a Empresa C: são os Conhecimentos administrativos. Observando serem todos esses valores destacados pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Administração, como vitais para a formação do Administrador.

Na categoria - Habilidades: observou-se que para o EO1 da Empresa A: é importante a Capacidade de relação interpessoal e intergrupar; Liderança; Habilidade Matemática; Capacidade de gerenciamento da empresa; Disposição a solucionar problemas; na visão de EO2 da Empresa B: está a Capacidade de liderança; Capacidade de comunicação; Capacidade para resolução de problemas; Equilíbrio emocional; Habilidade matemática. Capacidade de planejamento; Capacidade conceitual do administrador; Ser proativo, e inovador; Capacidade de resolver conflitos; e para o EO3 da Empresa C: Capacidade de se relacionar interpessoal e intergrupar; Ter pensamento ágil nos procedimentos administrativos; Habilidade técnica do administrador; Ser ágil na gestão de negócios; Ter novas ideias de gestão. Capacidade de liderança; Capacidade de resolver problemas.

Para Fleury e Fleury (2001) a qualificação é um conceito que se relaciona aos requisitos da posição ou cargo do indivíduo, em que conhecimento acumulado pelo indivíduo ao longo dos anos lhe confere espaço de atual com competência e possibilidade de atuar nesta nova organização futurista. Parte destes conhecimentos pode ser classificada e certificada pelo sistema educacional. O conceito de competência se relaciona com o conceito de qualificação, mas procura ser mais amplo, referindo-se à capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, serem capazes de compreender e dominar novas situações no trabalho, serem responsáveis e serem reconhecidos por isto.

Quanto a essa visão dos administradores EO1, EO2 e EO3 das empresas, Sowiński e Stiga (2008) ressaltam que a administração é uma habilidade que deve ser desenvolvida e exercida a cada dia fazendo desenvolver o potencial de trabalho de toda sua equipe, fazendo com que estes se sintam capaz de transformar e realizar com sucesso todos os projetos desenvolvidos pela empresa. Sendo essas as necessidades expressas pelas organizações sobre a função de administrar de seus colaboradores.

Atitudes: EO1: Ser proativo; Ser focado em resultados; EO2: Valores éticos e de responsabilidade; Sigilo as informações internas da organização; Ter iniciativa; Ter

direcionamento voltado para o resultado; EO3: Liderança; Comunicação; Ser hábil na gestão de negócios; Ter iniciativa na tomada de decisões; Ter iniciativa e ir além dos objetivos propostos.

Ainda segundo Soviensi e Stiga (2008) está entre as funções de o administrador ter visão sistêmica, trabalho de equipe, bom relacionamento interpessoal, planejamento, capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e flexibilidade, cultura da qualidade, criatividade, liderança, iniciativa e dinamismo e comunicação.

Gil (2001) destaca que as exigências do mercado vêm resultando em contínuas mudanças, ampliando o leque de adequações que envolvem todos os segmentos do ambiente de trabalho na organização. O administrador percebe a necessidade de adaptar-se a nova situação e o primeiro passo para isso é cobrar do colaborador maior capacitação e dedicação às suas atividades, visando inserir-se na competitividade. Tornando assim um círculo de novas competências que são cobradas tanto do trabalhador, como do ambiente de trabalho, da organização da empresa e do administrador.

Valores Pessoais: EO1: Conjunto de valores sobre caráter; EO2: Honestidade; Ética; Integridade; EO3: Honestidade; Transparência; Espírito de equipe; Motivação;

As competências segundo Aquino (2009) são definidas como o atributo que confere vantagem competitiva à organização e lhe permite atingir os objetivos estratégicos, gerando valor distintivo percebido pelos clientes. Já as competências profissionais, individuais ou humanas são as pertencentes a cada indivíduo ou às equipes de trabalho. Xavier (2011) destaca que a visão do trabalhador sobre a sua importância na empresa, que pode levá-lo a se sentir importante e compreender que tanto ele como a empresa precisam um do outro, ou seja, não trabalhar apenas pelo salário, mas colaborando, melhorando continuamente a sua produtividade por entender que o seu emprego, o seu ambiente de trabalho também depende de sua colaboração. Neste processo de compreensão do comprometimento de ambas as partes, deve levar automaticamente a uma auto avaliação de suas atuações e possibilidades de ampliação de desempenho.

Frente as opções apresentadas pelas empresas sobre perfil desejado pelas organizações do administrador, destaca-se na descrição observada em Dutra et al (1998) que a competência pode ser entendida como a capacidade que cada trabalhador tem em gerar resultados, tendo em vista os propósitos e metas da organização. Cabendo a empresa a apresentação destas metas para os seus colaboradores, mas de forma que estes se sintam motivados e não obrigados a cumprirem estas metas. Devendo esta participação dos funcionários, uma

interação para que os objetivos da organização sejam alcançados e não como uma cobrança coercitiva aos mesmos.

Desse modo, ao verificar que na categoria de Conhecimentos foi constatado que para um dos administradores das empresas, já se pontua como necessário ou desejável que o administrador domine uma língua estrangeira, o que é percebido como evidente essa necessidade diante da globalização que a humanidade está vivenciando e no mundo dos negócios se faz necessário obter domínio de todos os conhecimentos necessários para a manutenção da empresa em seu ramo de atuação.

Na categoria Habilidades foi observando a questão do equilíbrio emocional, o que certamente sim é vital para todo ser humano em suas relações tanto profissional como pessoais, ter o domínio emocional de suas atitudes, pois por conviver com os demais seres, sem dúvida é necessário ter um bom equilíbrio emocional. Sendo essa uma característica pessoal de cada pessoal, a qual deve ser trabalhada para que possa atuar socioeconomicamente em sua vida.

Na categoria Atitudes, foi pontuada a questão de ser sigiloso diante das informações internas da empresa na visão de seu administrador, o que se evidencia a questão ética do trabalho, o qual deve ser sempre visto como parte da integridade pessoal de cada ser humano e, portanto, o administrador deve priorizar em sua formação pessoal, a observância deste ato de ser criterioso na manutenção do sigilo empresarial em suas relações pessoais e ou trabalhistas.

Observando que na categoria Valores Pessoais constatou-se que todos os elementos foram contemplados, o que leva a considerar que para os administradores das empresas percebem que o administrador deve possuir o seu código de ética profissional, que orienta sobre a sua conduta no ambiente de trabalho, o qual disciplina sobre os seus procedimentos em suas relações internas e externas de trabalho, ao mesmo tempo em que disciplina seus colaboradores independentemente das suas atribuições e responsabilidades.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado mostrou que há relativas coincidências e divergências entre o perfil desejado pelo empresariado e o perfil desejado para a formação do bacharel em administração da UFGD. Bem como as diretrizes definidas pela Lei nº 4.769, no seu artigo 3º, em que estabelece ser o exercício da profissão de Técnico em Administração privativo aos Bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, e que sejam diplomados no Brasil, desde que o seu currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação, nos termos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, que fixa as Diretrizes e Bases da Educação no Brasil.

Diante da grande oferta de profissionais, principalmente os bacharéis em administração recém-formados, as organizações segundo os seus administradores reportam certo entendimento de que para a sua competitividade, procuram contratar profissionais da área de administração com perfil, competência e habilidade para atender os interesses de sua empresa, perfil este que nem sempre é apresentado pelos candidatos ao emprego.

Como o que foi percebido diante desta pesquisa com empresas da cidade de Dourados, em que se constatou a busca por profissionais de administração que sejam proativos, líderes, capazes de resolverem problemas emergências e que tenham conhecimentos atualizados sobre a área de atuação empresarial. Estas empresas procuram profissionais que demonstrem competências e habilidades superiores aos candidatos concorrentes.

Observa-se que pelos dados as também que as empresas procuram buscam por profissionais que tenham uma visão voltada para o segmento de seus negócios, que conheçam todas as áreas da organização, que tenham capacidade de exercer liderança e trabalhar o clima motivacional das equipes. Por meio dos resultados obtidos no estudo, pode-se constatar que na comparação entre o perfil do profissional de administração desejado pelas empresas e sua adequação com o perfil estabelecido no Projeto Pedagógico de Curso de Administração da Universidade Federal da Grande Dourados, há sim, um mesmo consenso sobre o que se busca para este egresso no mercado de trabalho e sua formação acadêmica.

No primeiro objetivo específico de identificar as competências desejadas pelas empresas e requeridas para contratação de profissionais administradores, obteve total conhecimento sobre este item em estudo, pois se percebeu pelas respostas dos gerentes entrevistados que as empresas estudadas buscam por um conjunto de competências na pessoa do Administrador que procura contratar.

Esta constatação favoreceu a obtenção do segundo do objetivo específico proposto, que foi de comparar as competências definidas no Projeto Pedagógico do Curso de Administração de uma Instituição Pública de Ensino Superior. As competências abordadas foram contempladas diante deste estudo, por ter constatado que as empresas buscam por estas mesmas competências em seus administradores.

Destacando as contribuições que o estudo ofereceu diante da pesquisa de campo, em que se constatou em relação à realização das entrevistas, certa dificuldade dos entrevistados sobre o conteúdo atualizado de temas relacionados à temática das competências que configuram o perfil do administrador.

Sobre a análise dos elementos que o curso de administração ensina para seus egressos, observou-se que os empresários, além de desejarem os mesmos conhecimentos previstos pelo PPC, também almejam um perfil profissional que atenda alguns dos elementos apresentados no questionário das entrevistas. Na categoria de Conhecimentos, os gerentes consideram importante o conhecimento de línguas estrangeiras, ter um bom equilíbrio emocional como habilidade, como também em competência de atitude, saber ser sigiloso em relação as informações internas da organização. Na categoria valores pessoais todos os elementos previstos pelo PPC vem sendo contemplados segundo os gerentes.

Por último ressalta-se que a pesquisa ofereceu uma compreensão real do que se almeja em relação à formação do administrador e o que o mercado de trabalho considera como relevante para a sua formação. Conhecimento esse importante para os futuros acadêmicos de administração, por lhes oferecer uma clara visão do que o curso oferece em seu Projeto Pedagógico e o que as empresas esperam que o egresso deste curso possa contribuir como profissional.

Podendo com pesquisa com esse perfil contribuir para a melhoria da visão que se tem sobre o perfil do profissional administrador, porém, este conhecimento poderá ser aperfeiçoado e ampliado em pesquisas mais aprofundadas como da verificação a nível estadual ou nacional sobre o perfil requerido deste profissional contratado pelas empresas diante do que se é estabelecido pelo Conselho Federal de Administração. O que poderá ser obtido em curso de pós-graduação nesta mesma linha de pesquisa por esse pesquisador ou de outros que se interessem pela temática, pois se trata de um campo de estudo que ainda tem muito a ser explorado.

8 REFERÊNCIAS

- ABRES. Associação Brasileira de Estagiários. **Dados estatísticos matrículas e formação em cursos superiores no Brasil**, 2015. Disponível em: <www.abres.org.br/v01/pesquisaabres/> Acesso em 12 Out. 2015.
- AMATUCCI, M. **Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico**. Tese de Doutorado. São Paulo, FEA/USP, 2001.295p.
- ANGRAD – Associação nacional dos Cursos de Graduação em Administração. **Pesquisa PHAD/03: Perfil e Habilidades do Administrador**. 2003. Disponível em: <http://www.angrad.com/angrad/phad96.pdf>. Acesso em 12 Out. 2015.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. Trad. . Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- AQUINO, S. O que é Gestão por Competências. **Prossiga**. 2009, Disponível em: <www.prossigacom.com.br/artigos.asp?dsid=16>. Acessado9 em???
- BADO, Á. R. L. **A Política econômica externa do Governo Castelo Branco (1964-1967)**. Tese de Doutorado em Ciências Humanas, do Curso de História da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.242p.
- BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. *Snowball* (Bola de Neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. Eixo Temático: Cultura, Currículo e Saberes Agência Financiadora: Fundo de Apoio à Pesquisa – FAP-Univille. **X Congresso Nacional de Educação - EDUCARE**. PUC do Paraná, Curitiba, Nov. 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans. Lisboa: Edições 70, 2006. (Obra original publicada em 1977).
- BAZERMAN, M. H. **Processo Decisório: para cursos de Administração, Economia e MBAs**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **RAE** Jan/Mar 2001. Disponível em: www.rhplus.com.br/biblioteca/gestao_conhecimento_competencias/gestao.doc
- BRASIL. **Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4024.htm
- BRASIL, **Lei n.º 4.769, de 9 de setembro de 1965**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador e dá outras providências. 1965. Disponível em: www.cfa.org.br/institucional/legislacao/leis/1965/Lei4769.pdf
- BRASIL. **Diretrizes Nacionais para os Cursos de Administração – DCN**. Conselho Nacional de Educação através da Resolução nº. 4, CNE de 13 de julho de 2005, que Institui

as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Brasília: Senado Federal, 2005.

BRASIL. Diretrizes Nacionais Curriculares de Administração aprovado pelo Decreto **Lei 9131 de 1995**, pelo Conselho Nacional de Educação, Brasília: Senado Federal, 1995.

BRASIL. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2015**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas], 2015. 296 p.

CARVALHO, A. **O novo perfil do Administrador**. Anhanguera, São Paulo, 2009. Disponível em: < www.administradores.com.br>. Acessado em: 30/10/2015.

CASTRO, D. R. O desafio de atrair e reter talentos em organizações na contemporaneidade. **VII Congresso Nacional de excelência em gestão** 12 e 13 de agosto de 2011.

CFA. Conselho Federal de Administração. **Resolução n. 1, de 2 de fevereiro de 2004**, aprova o Código de Ética do Administrador, 2004.

CFA. Conselho Federal de Administração. Manual do Administrador: **Guia de Orientação Profissional**. Brasília: CFA, 2005/2006. Disponível em: http://www.crams.org.br/manual_administrador/MANUALADMEND.pdf?PHPSESSID=4188a897f9a38fbfe35b3586a4ba0167. Acesso em: 15 de Out 2015.

CFA. Conselho Federal da Administração. **Pesquisa Nacional: Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador**. 5ª edição, 2011.

CFA. Conselho Federal de Administração. CFA - Conselho Federal de Administração. **Posição dos Registrados no Sistema CFA/CRAs** - Janeiro/2014. Disponível em: www.cfa.org.br/fiscalizacao/janeiro-2014

CHARLOT, B. (Org.). **Da relação com o saber: elementos para uma teoria**. Tradução de Bruno Magne. Porto Alegre: Artmed, 2000.

COSTA, S. B. A. **O significado da mudança ou a mudança do significado?** Análise da implantação de modelos de Gestão de Pessoas por Competências. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: Departamento de Administração, PUC-Rio, 2006.

COSTA, E. A., **Gestão estratégica**, Da empresa que temos para a empresa que queremos. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 424p.

COUNI/UFMS nº 25 de 28 de julho de 1999. Projeto Pedagógico do Curso. 1999. Disponível em: docplayer.com.br/7123361-Projeto-pedagogico-de-curso.html

DESIDÉRIO, M. Como usar o *Facebook* e o *Whatsapp* para vender mais? **Revista Exame Virtual**, 28/07/2015.

DOURADOS. **Inventário Turístico 2013.** Disponível em: <<http://www.dourados.ms.gov.br/LinkClick.aspx?fileticket=DtqVNm2vcgU%3D&tabid=36&language=pt-BR>>. Acesso em: 15 out. 2015.

DRUCKER, P. F. **A Profissão de Administrador.** São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o Século XXI.** São Paulo: Pioneira, 2006.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas.** Ed Atlas, 2001.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral.** São Paulo: Atlas, 1994. 138 p.

FLEURY, A. FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, A. FLEURY, M.T.L. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Edição Especial. P. 183-196. 2001. Disponível em: < www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf> Acesso em 05/09/2016.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas. 2001.

GIL, A. C. Como classificar as pesquisas. In: GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODIM, S. M. **Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários – 2002.**

GONÇALVES, A. C. **Manual de Ferramentas de Estratégia Empresarial.** São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução Ana Thorell; revisão Técnica Cláudio Damascena. – 4. ed.- Porto Alegre: Bookman, 2010.

KANITZ, S. O administrador como político. **Veja**, São Paulo, p. 22, ano 39, n. 26, 5 jul 2006.

KRAUSE, W. M. **Chefia: conceitos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1998.

LADEIRA, D. L. **Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa: um estudo de caso.** Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Empresariais – FACE, Universidade FUMEC. Belo Horizonte. 2009.

LANGLEY, A. Estratégias para teorizar a partir de dados de processo. **Revista Gestão Academia.** v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 3.ed. Tradução de: Patricia Chittoni Ramos Reuilard. Porto Alegre: Artmed. 2003.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katál.** Florianópolis v. 10 n. esp. p. 37-45 2007.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 7-32, Dez. 2002.

MAITLAND, I. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2002.

MARCONATO, M. L.; Doliveira, S. L. D. **Mercado de trabalho dos profissionais formados em administração na Universidade Estadual do Centro-Oeste – Unicentro**, 2008.

MASO, L. Marketing de Relacionamento: O que é? Para que Serve? Qual sua Importância para o cliente? Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai – **IDEAU**. vol.5 - n.10 - semestral. Janeiro - Junho 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru Introdução à **Administração**. 5. Ed. Revista e Ampliada. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2000.

MINTZBERG, H. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. 07 a 37. In: SHAPIRO, Benson P. et. al. **Como fazer dinheiro com o marketing**. São Paulo: Nova Cultural, 2000. 102p. p. 07-37. (Coleção Harvard de Administração, 3).

NASCIMENTO, Aline Cristina Fonseca do; SOUZA, Rafael Seabra de; VERNI, Domeiver Elias Santiago. Habilidades do administrador no mercado de trabalho. Centro Universitário Lusíada. **IX Mostra de Trabalhos Acadêmicos**. III Jornada de Iniciação Científica Santos, São Paulo, 26 de outubro de 2015.

NOGUEIRA, A. J. F.; MAZEI, M. **Teoria Geral da Administração para o século XXI**. Editora: Ática, São Paulo. Ano: 2007.

OLIVEIRA, O.; SILVA, D.; AIR, J. **O Administrador e a Liderança**. Saber Acadêmico, 2007.

PREVIDELLI, J. J.; CÔRTEZ, R.S. Globalização e mercado de trabalho do administrador. ENGRAD, **35º Semana do Administrador**. 30/11/2015 a 04/12/2015. Disponível em: < www.egrad.org.br/.../globalizacao-e-mercado-de-trabalho-do-administrador.> Acesso em 12 Out. 2015.

QUEIROGA, G. et al. **Descrição do Perfil do Administrador Formado na Fundação Universidade Federal de Rondônia – Campus de Guajará-Mirim/RO**, 2007.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 4 edição. São Paulo: Educator, 2001.

RAMOS, R. C. S.; SALVI, R. F. Análise de conteúdo e análise do discurso em educação matemática – um olhar sobre a produção em periódicos. **Qualis a1 e a2**. IV Seminário Internacional de pesquisa em Educação Matemática BRASÍLIA – DF, 25 A 28 de outubro de 2009.

REYMÃO, G. M. M. **A Ética na Administração**. CFA. 2016. Disponível em: www.cfa.org.br/acoes-cfa/artigos/usuarios/a-etica-na-administracao. 2016.

RETAMAL, D. **O mercado de trabalho e o mundo globalizado**. Disponível em: <http://blog.rhios.com.br/2010/04/22/o-mercado-de-trabalho-no-mundo-globalizado/>. Acessado em 13 de maio de 2016.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. Tradução Robert B. Taylor. Revisão técnica Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Pearson, 1999.

ROBBINS, S. P. R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Hall, 2014.

RUBIN, R.; MARQUES, P.; TEIXEIRA, N. T. M. (coordenadores). **Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira**. 2 - Módulo Competências organizacionais e individuais. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. 2015.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. **ENAP**, p.9-28, 2010.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, G. A. V.; BASQUES, P. V.; FACCO, F. C. Conectando recursos humanos e estratégia: em busca de indicadores de resultados na gestão de pessoas. **REGE - Revista de Gestão**, São Paulo, v. 13, n. 3, set. 1995.

SILVA, G. A. F.; SANTQANA, J. V. S.; PEREIRA NETO, J. O perfil do administrador de empresas exigido pelo mercado de trabalho em tempos de crise. **CRAES**, 2010. Disponível em: www.craes.org.br/.../Perfil_Administrador_Mercado%20de%20Trabalho. Acesso em: 12/05/2016.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. **Gestão – Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, jan/jun, 2008.

TESCH, R. Pesquisa Qualitativa, Análise Tipos e ferramentas de software. In: LIMA, E.; BORGES, C.; URBANAVICIUS Jr., V. Dinâmicas das Equipes Empreendedoras em Apoio ao Processo de Criação de Empresas Tecnológicas. **XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. ENPAD Vitória-ES. 2010.

UFGD. Fundação Universidade Federal da Grande Dourados Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia. **Projeto Pedagógico de Curso Graduação em Administração: Bacharelado**. Dourados, MS. 2014.

VIEIRA, F.P. **Gestão, baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia – Emater, RO**. Dissertação de mestrado apresentada na Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

VIEIRA, S. P. **Competências Territoriais para o Desenvolvimento: uma análise sobre a Região Metropolitana da Baixada Santista (RMBS)** / Sirlei Tereza Pitteri Vieira – São Caetano do Sul: USCS, 2012. 208f.

WELLINGTON, C. O Sistema CFA/CRA's no contexto da Administração no Brasil. **Revista Brasileira de Administração – RBA**. n. 19, 2010.

WERNECK, H. **O Profissional do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2003. 174p.

WITTE, A.; DOMINGUES, M. J. C. S.; SILVEIRA, A. Competências e habilidades do administrador: Com a palavra os egressos. **XVIII ENANGRAD**. Cuiabá, Mato Grosso, 01 a 03 de agosto de 2007.

XAVIER, C. F. **A Importância da Gestão Estratégica de Pessoas nas Empresas**. 2011. Disponível em: <www.administradores.com.br/...importancia...gestao...pessoas.../5550...>. Acesso em: 12/05/2016.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: Por uma nova lógica. 2ed. Traduzido por Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003.

9 APÊNDICES

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

APÊNDICE A

PROTOCOLO DE PESQUISA

Prezado (a) Senhor (a),

Convidamos vossa senhoria a participar na execução de uma pesquisa, conforme dados abaixo. Por gentileza, leia o texto que segue.

Se o (a) senhor (a) aceitar participar da pesquisa, o entrevistador/pesquisador conservará consigo uma cópia original deste formulário, e após assinaturas lhe enviará uma cópia.

Título da pesquisa:

**EVIDÊNCIAS E CONVERGÊNCIAS ENTRE O PERFIL DO ADMINISTRADOR DESEJADO
PELAS EMPRESAS DE DOURADOS COM O DO BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO
FORMADO POR UMA IPES**

Descrição da Pesquisa e objetivos:

Esta pesquisa caracterizada como qualitativa, tem como objetivo comparar o perfil de administrador desejado pelas pequenas e médias empresas da cidade de Dourados com o perfil do bacharel em administração formado em uma universidade pública.

A coleta de dados será realizada pelo próprio pesquisador, através de roteiro de entrevista estruturado. A entrevista deverá ser realizada com o gestor da empresa, para complementar informações importantes para a contextualização do tema de estudo. A entrevista será gravada em aparelho *smartfone* para facilitar a coleta das informações, e posteriormente será transcrita para análise de dados.

Agradecemos desde já a sua disposição na coleta de informações que contribuirão para o estudo desta pesquisa científica.

Cordialmente,

Pesquisador

Renan Cesar da Silva Araújo, acadêmico do curso de Administração da UFGD.

Telefone: (67) 98171-5125 e-mail: re_nan_over@hotmail.com

Orientador

Professor Narciso Bastos Gomes, Dr, (UFGD)

Telefones: (67) 99961-7744 e (67) 3410-2056 (Trabalho - UFGD) e-mail:
narcisogomes@ufgd.edu.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO

AUTORIZAÇÃO DE CITAÇÃO DO NOME DA EMPRESA

Autorizo o pesquisador/entrevistador, Renan Cesar da Silva Araújo, aluno regularmente matriculado no curso de Administração da UFGD a revelar/citar o nome da minha empresa em sua monografia ou artigos, que redigirá a partir da pesquisa da qual se trata este termo de consentimento.

Nome da organização (empresa) _____

Nome do Responsável pela empresa _____

Função/cargo do responsável pela empresa _____

Dourados, ____ de _____ de 2016.

Assinatura do entrevistado

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

APÊNDICE C
PERFIL DO ENTREVISTADO

Nome: _____
Idade: _____ Email: _____
Telefone: _____

1 – Qual a sua escolaridade?

2 – Você é formado em algum curso de nível superior? Se sim, qual a sua formação acadêmica?

3 – Qual a sua ocupação ou cargo na empresa?

4 – Há quanto tempo esta na empresa?

5 – Há quanto tempo está no cargo atual na empresa?

6 – O senhor é o proprietário ou fundador da empresa?

7 – Perfil desejado do Administrador?

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

APÊNDICE D

GLOSSÁRIO

Este glossário explica o significado dos principais termos que predominam na pesquisa.

COMPETÊNCIA	O conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém (MTL Fleury - 2001).
CONHECIMENTO	O conhecimento é uma atividade humana, resultante de um conjunto de informação armazenada por intermédio da experiência ou da aprendizagem, trata-se da posse de múltiplos dados inter-relacionados. Para Nonaka e Takeuchi, (1997), o conhecimento se classifica em Tácito (pessoal, individual, próprio da pessoa) e Explícito (adquirido no ambiente de trabalho, ou em convívio em sociedade).
HABILIDADE	As habilidades são para Charlot (2000) o conjunto de competências humanas, técnicas e conceituais que o administrador detém para o exercício de sua função. Existem vários outros tipos de habilidades que podem ser desenvolvidas e aprimoradas pelos indivíduos, como as habilidades humanas, sociais, técnicas, conceituais, empreendedoras, de liderança, outras voltadas para a resolução de problemas entre outras.
ATITUDE	Atitudes segundo Morris et al (2004) são normas de procedimento que leva a um determinado comportamento de uma pessoa em determinado ambiente. As atitudes são manifestadas na concretização de uma intenção ou propósito (ética, responsabilidade social, relações interpessoais, liderança, visão do mercado, o direcionamento da empresa, pensar estrategicamente em situação que exige rapidez de pensamento e ação).
VALORES PESSOAIS	Valores pessoais é um atributo que cada pessoa adquire ao longo de sua vida pessoal e social, e se traduz nos valores de honestidade, transparência, qualidade, valorização das pessoas e da sua qualidade de vida, espírito de equipe, política do ganha-ganha, respeito ao cliente e responsabilidade social e ambiental, são atributos indispensáveis para o administrador. Vieira (2012).

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

APÊNDICE E
ROTEIRO DE ENTREVISTA

Categoria 01: Conhecimentos

1. O **conhecimento** é uma atividade humana, resultante de um conjunto de informação armazenada por intermédio da experiência ou da aprendizagem, trata-se da posse de múltiplos dados inter-relacionados. Para Nonaka e Takeuchi, (1997), o conhecimento se classifica em **Tácito** (pessoal, individual, próprio da pessoa) e **Explícito** (adquirido no ambiente de trabalho, ou em convívio em sociedade).
- 1.1. Quais conhecimentos profissionais a sua empresa exigiria para contratar um administrador?
- 1.2. Quanto aos conhecimentos e experiências anteriores adquiridos em outras organizações, a sua empresa considera fundamental para contratar um administrador?
- 1.3. Quanto ao conhecimento e domínio de outros idiomas, a sua empresa exigiria esse conhecimento ao contratar um administrador? Por quê?
- 1.4. Quanto ao desenvolvimento pessoal e profissional para aquisição de novos conhecimentos, a sua empresa exige iniciativa do administrador ou proporcionaria condições internas para isso?
- 1.5. Em sua empresa o administrador é avaliado no processo de aquisição de novos conhecimentos? Sua empresa valoriza estes esforços?
- 1.6. Em sua empresa é exigido que o administrador aprimore constantemente seus conhecimentos na área de sua formação, fazendo novos cursos de pós-graduação, MBA, mestrado e doutorado? Ele receberia mais por isto na execução de seu cargo?

Categoria 02: Habilidades

2. Considerando que habilidades é para Charlot (2000) o conjunto de capacidades humanas, técnicas e conceituais que o administrador detém para o exercício de sua função.
 - 2.1. Sua empresa exige quais habilidades para contratar um administrador? Poderia detalhar essas habilidades?
 - 2.2. Sua empresa exige habilidades humanas para contratar um administrador? Poderia detalhar essas habilidades?
 - 2.3. Sua empresa exige habilidades técnicas para contratar um administrador? Poderia detalhar essas habilidades?
 - 2.4. Sua empresa exige habilidades conceituais para contratar um administrador? Poderia detalhar essas habilidades?
 - 2.5. Sua empresa exige habilidades empreendedoras para contratar um administrador? Poderia detalhar essas habilidades?
 - 2.6. Sua empresa exige habilidades para resolução de problemas e conflitos para contratar um administrador? Poderia detalhar essas habilidades?
 - 2.7. Sua empresa exige habilidades de liderança para contratar um administrador? Poderia detalhar essas habilidades?
 - 2.8. Sua empresa exige habilidades para planejar as atividades da empresa e prever tendências?

Categoria 03: Atitudes

3. Considerando que atitudes segundo Morris *et al* (2004) são normas de procedimento que leva a um determinado comportamento. É a concretização de uma intenção ou propósito. Desde modo pode-se ser visto como atitudes do administrador a sua conduta ética, responsabilidade social, suas relações interpessoais, liderança, visão de mercado, o direcionamento da empresa e o pensar estrategicamente.
 - 3.1. Quais atitudes são valorizadas e exigidas por sua empresa no momento de contratar um administrador?
 - 3.2. Quanto ao senso ético e de justiça para desenvolver as atividades enquanto administrador, estas variáveis são exigidas por sua empresa para contratar um administrador? Justifique.
 - 3.3. Em relação ao saber tomar atitudes em situação de emergência, sua empresa prioriza esta atitude para contratar o administrador? Justifique.

3.4. Em relação à tomada de decisão para a mudança ou introdução de novos processos de produção, este é um requisito ao contratar um administrador em sua empresa? Justifique.

3.5. Quanto ao pensamento estratégico e orientado para resultados. O que sua empresa espera do administrador ao contrata-lo?

Categoria 04: Valores Pessoais

4. Considerando que valores pessoais são atributos que cada pessoa adquire ao longo de sua vida e que a sociedade e a formação profissional tende a moldar como próprias de cada organização segundo Vieira (2012) a honestidade, transparência, qualidade, valorização das pessoas e da sua qualidade de vida, espírito de equipe, política do ganha-ganha, respeito ao cliente e responsabilidade social e ambiental, são atributos indispensáveis para o administrador.

4.1. A sua empresa considera fundamental esse atributo em um administrador? Justifique.

4.2. Quais valores seriam priorizados na pessoa do administrador contratado para atuar na sua empresa?

4.3. Como a empresa procura distinguir esses valores na pessoa do administrador?

4.4. Sobre valores pessoais, esses são atributos que contribuem para o crescimento profissional do administrador em sua empresa?

4.5. O administrador deve interagir no ambiente organizacional com seus próprios valores, ou deve manter uma conduta determinada pelo conjunto de valores de sua empresa?

O senhor tem alguma pergunta ou contribuição a fazer em relação a esta entrevista?

Obrigado por sua participação na pesquisa.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

APÊNDICE F

**RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS GERENTES DAS
EMPRESAS**

Categoria de Análise: Conhecimentos

Questão 1.1: Quais conhecimentos profissionais a sua empresa exigiria para contratar um administrador?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos obtidos na universidade e conhecimentos obtidos em curso de capacitação administrativa.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos voltados à questão de didática e técnica.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos administrativos em gerencia empresarial, e gerencia e controladoria empresarial.
Questão 1.2: Quanto aos conhecimentos e experiências anteriores adquiridos em outras organizações, a sua empresa considera fundamental para contratar um administrador?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos e experiências anteriores são fundamentais, bastante importante e relevante. Essas e experiências anteriores agregam valor a empresa e renovação de ideias.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • Sim, consideramos fundamentais, porém, a empresa agrega também outros conhecimentos para o aperfeiçoamento do profissional. Nem sempre os profissionais com conhecimentos anteriores conseguem agregar valor a empresa.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • Sim. Ter conhecimentos administrativos anteriores, agrega valor a empresa.
Questão 1.3: Quanto ao conhecimento e domínio de outros idiomas, a sua empresa exigiria esse conhecimento ao contratar um administrador? Por quê?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • É um conhecimento desejável, mas não é uma necessidade da empresa no momento. • É um conhecimento necessário quando se atende clientes no exterior. Em caso de internacionalização dos negócios da empresa, outro idioma seria um requisito necessário.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • Não atuamos no comercio exterior, assim não se exige outros idiomas. • Outro idioma pode ser um diferencial para as lideranças, em caso de uma promoção comercial, porem não uma exigência da empresa.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • Não temos contato com outras empresas, assim não temos necessidade de profissionais com outro idioma. • Embora a nossa empresa seja de origem alemã, a nossa unidade não faz os relacionamentos internacionais.

Questão 1.4: Quanto ao desenvolvimento pessoal e profissional para aquisição de novos conhecimentos, a sua empresa exige iniciativa do administrador ou proporcionaria condições internas para isso?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> As duas situações são desejáveis. A empresa investe em capacitações quando as necessidades são alinhadas aos objetivos da empresa.
E02	<ul style="list-style-type: none"> A empresa exige que o profissional continue o seu aperfeiçoamento, seja através de pós-graduação ou MBA. A empresa paga até 70% quando o profissional deseja fazer pós-graduação.
E03	<ul style="list-style-type: none"> A empresa dá condições e incentivos financeiros quando o profissional deseja fazer cursos para a sua capacitação.
Questão 1.5: Em sua empresa o administrador é avaliado no processo de aquisição de novos conhecimentos? Sua empresa valoriza estes esforços?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> Sim. Quando a empresa capacita o administrador, faz-se, uma avaliação sobre o desempenho do profissional.
E02	<ul style="list-style-type: none"> A empresa procura sempre avaliar o profissional, quando este adquire novos conhecimentos.
E03	<ul style="list-style-type: none"> Quando a empresa capacita o administrador, sempre há uma avaliação do aproveitamento, inclusive faz uma valorização com dando bônus e incentivos financeiros.
Questão 1.6: Em sua empresa é exigido que o administrador aprimore constantemente seus conhecimentos na área de sua formação, fazendo novos cursos de pós-graduação, MBA, mestrado e doutorado? Ele receberia mais por isto na execução de seu cargo?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> Os títulos acadêmicos não são relevantes para a empresa. Não exigimos formação de mestrado ou outras graduações.
E02	<ul style="list-style-type: none"> Essa não é uma exigência da empresa, porém é um atributo valorizado e avaliado.
E03	<ul style="list-style-type: none"> A empresa não exige que seus profissionais tenham MBA, mestrado ou doutorado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Categoria de Análise: Habilidades

Questão 2.1: Sua empresa exige quais habilidades para contratar um administrador? Poderia detalhar essas habilidades?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> A capacidade de se relacionar com as pessoas, tendo um bom relacionamento interpessoal. A liderança é importante, mas que no momento da contratação não é tão (relevante), a não que eu esteja contratando para um cargo de chefia, aí poderia ser levado isso em conta. Habilidade matemática,
E02	<ul style="list-style-type: none"> A capacidade de liderar, comunicação, tanto a escrita quanto a oral, e a assertividade. A capacidade de resolução de problemas.
E03	<ul style="list-style-type: none"> Tem que ter uma dicção boa, saber se relacionar, com a comunicação, com

	o outro.
Questão 2.2: Sua empresa exige habilidades humanas para contratar um administrador? Poderia detalhar essas habilidades?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Tem que ter a mente aberta, a comunicação, a interação, interatividade.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • Duas (habilidades), o equilíbrio emocional e de comunicação, tanto com os clientes, fornecedores, e com os funcionários.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de relacionamento, comunicação, no relacionamento com o colega.
Questão 2.3: Sua empresa exige habilidades técnicas para contratar um administrador? Poderia detalhar essas habilidades?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • A capacidade de orçar, fazer cotações bem feitas, planejar, saber priorizar os assuntos, ser ágil, saber executar.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • A capacidade de cálculos
E03	<ul style="list-style-type: none"> • A habilidade técnica do administrador ela exige a habilidade para desenvolver o serviço cotidiano.
Questão 2.4: Sua empresa exige habilidades conceituais para contratar um administrador? Poderia detalhar essas habilidades?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Não chega ao nível de exigir, pois não é uma coisa ligada ao dia a dia da empresa. Mas esses conceitos são importantes para a pessoa, pois ela tendo esses conceitos, ela vai saber demonstrar outras coisas, não que seja irrelevante, é relevante sim, é que na contratação.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • Sim. O planejamento é uma habilidade conceitual básica do administrador, a capacidade de planejar, de organizar e conseguir seguir um cronograma a gente valoriza aqui na empresa.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • O administrador deve se aprimorar, para conseguir fazer de uma forma mais rápida ou mais detalhada.
Questão 2.5: Sua empresa exige habilidades empreendedoras para contratar um administrador? Poderia detalhar essas habilidades?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • É importante o empreendedorismo, da capacidade da pessoa visualizar os negócios, analisar o mercado. Ter esse conceito, mas fundamental acho que nem tanto.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • Uma das habilidades empreendedoras, ser proativo, para oferecer um diferencial a mais, o quesito inovação é importante.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • Não é exigível. Se tem, por exemplo, uma ideia nova, pode passar, vai ser analisado, e ser der, pra empreender e por nas ações da empresa.
Questão 2.6: Sua empresa exige habilidades para resolução de problemas e conflitos para contratar um administrador? Poderia detalhar essas habilidades?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • É importante no perfil do candidato, ele enxergar essa disposição a solucionar os problemas, talvez o conceito técnico de como resolvê-lo e que possa dar essa formação aqui na empresa. A empresa observa, não é limitante, mas se consegue ver isso numa entrevista sim.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • A capacidade de resolver conflitos é essencial hoje, por se trabalhar com pessoas de diferentes níveis de escolaridade e classe social, então essa

	questão de liderança, saber liderar, não só dar ordens, não é esse o perfil de um administrador, mas saber direcionar pessoas, resolver problemas internos são explorados aqui na empresa. Então essas duas (habilidades) liderança e capacidade de resolver problemas são as duas principais.
E03	<ul style="list-style-type: none"> Exigir não exige, mas o administrador já tem que ter na sua formação, liderança de saber resolver o conflito da empresa.
Questão 2.7: Sua empresa exige habilidades de liderança para contratar um administrador? Poderia detalhar essas habilidades?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> Vai depender do cargo.
E02	<ul style="list-style-type: none"> A capacidade de liderar, de traçar um norte, fazer com que o funcionário/colaborador ele se desenvolva e dê o seu melhor pra empresa e contribua realmente são o que a gente faz.
E03	<ul style="list-style-type: none"> Tem que saber se comunicar quando precisa impor pra determinado funcionário, ou delegar a sua função, o que tem que fazer. É exigido que tenha o espírito de liderança.
Questão 2.8: Sua empresa exige habilidades para planejar as atividades da empresa e prever tendências?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> Sim. É observado no primeiro momento, e talvez se identifique se a pessoa é realmente planejada e organizada, isso é mais de desempenho do que de seleção na entrevista.
E02	<ul style="list-style-type: none"> Os líderes da empresa fazem o planejamento. A empresa tem o planejamento anual, e se trabalha com o planejamento mensal também, sendo um sintético e o outro mais analítico. Os administradores trabalham dessa forma, o planejamento tanto a curto, médio e longo prazo também.
E03	<ul style="list-style-type: none"> Exige. Tem que ter uma habilidade para planejar, cada departamento tem um gerente, e ele tem que saber planejar a sua atividade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Categoria de Análise: Atitudes

Questão 3.1: Quais atitudes são valorizadas e exigidas por sua empresa no momento de contratar um administrador?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> A pro-atividade em relação à empresa. A atitude, por exemplo, de evitar desperdício.
E02	<ul style="list-style-type: none"> Valores éticos. A responsabilidade de se cumprir compromissos, como de prazos. A pró-atividade.
E03	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimentos, espírito de liderança.
Questão 3.2: Quanto ao senso ético e de justiça para desenvolver as atividades enquanto administrador, estas variáveis são exigidas por sua empresa para contratar um administrador? Justifique.	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> Não exige essas variáveis, mas é importante que o candidato à vaga os tenha como de sua formação pessoal.
E02	A capacidade ética de manter as informações.
E03	<ul style="list-style-type: none"> Sim é exigido. Cada administrador tem que saber seus pesos e medidas

	para poder administrar uma empresa.
Questão 3.3: Em relação ao saber tomar atitudes em situação de emergência, sua empresa prioriza esta atitude para contratar o administrador? Justifique.	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Não é exigido, é colocado na situação de, por exemplo, da pessoa se por a frente da situação de emergência, isso é observado.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • Então, não é uma prioridade, ao contratar uma pessoa. • Mas assim, é uma coisa que é valorizada, porque a gente sabe que o mercado hoje passa por constantes transformações, então vai ter algum momento que alguma emergência e outra vão surgir, e a gente tem que ter a capacidade de solucionar essa situação de emergência.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • O administrador deve ser rápido na tomada de decisão. • Ele tem que ter um pensamento rápido, fazer cálculos rápidos.
Questão 3.4: Em relação à tomada de decisão para a mudança ou introdução de novos processos de produção, este é um requisito ao contratar um administrador em sua empresa? Justifique.	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Não é um requisito pontuável, é relevante, mas na entrevista não é exigido, até porque é da formação interna da pessoa.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • Não é uma coisa que é requerida, que vai estar no processo seletivo, mas também vai ser um diferencial que vai ser avaliado no processo de tomada de decisão, porque geralmente quando um administrador entra aqui na empresa, ele vai precisar aprender algumas coisas aqui também, então muitas coisas ele não vai conseguir tomar uma decisão na hora. Logo a capacidade de ser independente dentro da organização é avaliada.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • Tem na empresa departamentos que tem gerentes, e todos os gerentes tem que tomar decisões, mas a última decisão é tomada pela diretoria.
Questão 3.5: Quanto ao pensamento estratégico e orientado para resultados. O que sua empresa espera do administrador ao contrata-lo?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Que esse nível (pensamento estratégico) seja bastante elevado nele. • Se a pessoa não enxergar esse futuro, ela vai ficar sempre achando que o meio em que ele está, está bom. • No colaborador/gestor é importante que isso seja valorizado.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa tem alguns valores, tendo um direcionamento voltado para o resultado que é traçado pelo administrador.
E03	Que consiga bater as metas e ir sempre além do que é proposto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Categoria de Análise: Valores Pessoais

Questão 4.1: A sua empresa considera fundamental esse atributo em um administrador? Justifique.	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • É fundamental. • Essa parte (valores pessoais) é investigada na entrevista. • As questões de caráter são a base que se busca construir uma personalidade, que já foi construída uma personalidade.

E02	<ul style="list-style-type: none"> • Sim. Têm valores quanto empresa, alguns como inovação, honestidade, são valores pessoais do profissional, que hoje em dia não são mais alguma coisa que vai ser um diferencial, mas que são obrigatórios no perfil de uma pessoa mesmo. • A ética também é uma questão bastante trabalhada, assim como a integridade do profissional.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa considera sim, que precisa da honestidade, transparência, isso é fundamental para a empresa.
Questão 4.2: Quais valores seriam priorizados na pessoa do administrador contratado para atuar na sua empresa?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • O mais importante, é um conjunto (valores), a base do caráter dela (administrador), como ela se comporta.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • A questão da integridade e da honestidade, então esses dois (valores) são pilares básicos e essenciais para que um administrador progrida.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidade, transparência, qualidade, ter conhecimento na sua área, ter espírito de equipe, sempre incentivar a equipe a trabalhar e produzir mais.
Questão 4.3: Como a empresa procura distinguir esses valores na pessoa do administrador?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Através de observação no dia a dia, conversas com quem esta junto com ele (administrador), não só direta nele, mas das pessoas entorno, a equipe.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • No setor de recursos humanos, os profissionais são constantemente avaliados, tanto pelo gestor do setor, quanto pelos recursos humanos também, pelas avaliações psicológicas, se esses valores estão sendo aplicados ou não, no próprio dia a dia, nas rotinas isso é observado.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • No desempenho dele (administrador) na empresa, se ele esta exercendo a sua função corretamente. Quando a pessoa entra (na empresa) não tem como identificar na hora, mas no decorrer do tempo se vai distinguindo esses atributos.
Questão 4.4: Sobre valores pessoais, esses são atributos que contribuem para o crescimento profissional do administrador em sua empresa?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Muito. Quanto mais ressaltar esses pontos positivos, mais será valorizado.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • À medida que se trabalha de maneira correta, desperta o senso de um gestor de fazer uma promoção. Então, com certeza, o colaborador irá trabalhar certo, a empresa irá trabalhar certo com o funcionário também.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • Sim, tem muitos (funcionários) que “começaram de baixo” e hoje estão “lá em cima”, por exemplo, na área de peças o gestor começou como um consultor técnico dai a gente foi vendo os valores dele, e hoje subiu de cargo e melhorou o salário dele.
Questão 4.5: O administrador deve interagir no ambiente organizacional com seus próprios valores, ou deve manter uma conduta determinada pelo conjunto de valores de sua empresa?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • As duas coisas são importantes. Tem que agregar aos (valores) da empresa. Não é fácil, não é se impor. Os valores dele tem que interagir

	com a cultura da empresa nesse sentido.
E02	<ul style="list-style-type: none">• A pessoa não é proibida de ser como ela é, mas se trabalha de acordo aos valores da empresa. Então são vários valores que tem, tendo um quadro com os valores, e no qual são elaborados todas as atividades e o trabalho para que esses valores da empresa sejam aplicados.
E03	<ul style="list-style-type: none">• Ele deve contribuir com os valores dele, se ele tem uma ideia que possa melhorar determinada área que ele esta trabalhando, obviamente que a empresa valoriza isso.

Fonte: Elaborado pelo autor.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

APÊNDICE G

PERFIL DO EGRESSO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFGD

Perfil profissional que atenda ao desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais:	Ter capacidade intelectual, compreendendo a predisposição para inovação, espírito crítico e iniciativa, sólida cultura geral, gosto pela leitura, habilidade de comunicar-se com clareza e precisão, por escrito e oralmente;
	Saber determinar o melhor meio de se empregar esforços;
	Otimizar resultados e minimizar riscos;
	Ter capacidade para exercício da liderança e colaboração no trabalho, conhecimento e compreensão dos fenômenos de dinâmica grupal, capacidade de coordenar e dinamizar reuniões;
	Agir dentro de princípios éticos e morais com todos, com os membros da organização, com os órgãos diretivos e fiscalizadores da profissão e, principalmente, com a sociedade;
	Ter conhecimento e compreensão das várias abordagens no trato dos problemas administrativos;
	Preparar um processo de aperfeiçoamento contínuo do pessoal;
	Desempenhar suas atividades como profissional liberal no exercício das funções gerenciais e diretivas ou em assessoramento e consultoria em quaisquer organizações ou órgãos da administração direta e indireta, conforme as disposições e exigências da lei n.º. 4.769, de 09 de setembro de 1965 e do decreto número 61.934, de 22 de dezembro de 1967, que aprovaram e regulamentaram o exercício da profissão de administrador (CFA, 2008).

Fonte: FACE – UFGD (2014, p. 19).