

Área Temática 3 - Ensino, pesquisa e capacitação docente em Administração

MERCADO DE TRABALHO, COMPETÊNCIAS E O PROCESSO DE FORMAÇÃO
DO ADMINISTRADOR: PERCEPÇÃO DAS GRANDES EMPRESAS DO CENTRO-
OESTE MINEIRO

RESUMO

A dinâmica do mercado traz inúmeros desafios aos profissionais de administração. Este estudo teve como objetivo identificar as principais competências que as grandes empresas da região centro-oeste de Minas Gerais almejam no momento de contratação de um administrador. Tratou-se de uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, no qual os dados do embasamento teórico foram levantados através de um grupo de foco, com roteiro de perguntas abertas, no qual participaram 17 gestores responsáveis pela contratação de administradores em grandes empresas de segmentos variados. Os resultados foram definidos com base na transcrição das ideias discutidas no debate e interpretação do conteúdo tratado. Entende-se que as empresas buscam por profissionais que tenham vivência de mercado e estejam dispostos a passar por um processo de desenvolvimento contínuo, pautado principalmente na evolução comportamental.

Palavras-chaves: Mercado de Trabalho. Formação do Administrador. Competências do Administrador.

ABSTRACT:

The current market dynamics brings countless challenges for the administration professionals. This study has as its objective to identify the main characteristics that the big companies of the central-west region of Minas Gerais demand for the hiring of an administrator. It is an exploratory research, with a qualitative approach, in which the data of the theoretical basis were raised through a focus group, with a script of open questions, in which 17 managers, responsible for hiring managers in large companies of various segments, participated. The results were defined based on the transcription of the ideas discussed in the debate and interpretation of the approached content. It is understood that companies look for professionals who have market experience, and are willing to go through a process of career building, based mainly on behavioral evolution.

Keywords: Labor market. Administrator training. Administrator Skills.

1 INTRODUÇÃO

Extrema longevidade, disseminação de máquinas inteligentes, avanço da internet das coisas e o surgimento de novas plataformas de multimídia. Estas são as principais mudanças sociais e tecnológicas que, segundo Davies, Fidler e Gorbis (2011, apud GIMENEZ et al, 2020) remodelarão o panorama do mercado de trabalho. A percepção das necessidades de mudança para acompanhar este cenário, perpassa pela discussão do processo de formação de novos profissionais, que estejam aptos a atuar neste ambiente volátil e tecnológico.

Para o Administrador, este cenário é cada vez mais perceptível. Bezerra et al (2019, p. 30) destaca a necessidade de uma formação para o administrador que o ajude “a acompanhar as transformações tecnológicas, a globalização, a dinâmica das mutações sociais, os novos comportamentos e exigências organizacionais, para enfrentar um mundo do trabalho em rápidas transformações.

O mercado de trabalho, mesmo com cenários não favoráveis, mostra-se estável para os administradores. O levantamento feito com mais de 20 mil profissionais da área, realizado pelo Conselho Federal e Regional de Administração CFA/CRA (2016), mostrou que 85% dos profissionais que responderam à pesquisa trabalham em empresas da área de serviços em geral, indústria, comércio varejista, consultoria empresarial, instituições financeiras e serviços hospitalares e de saúde. O que comprova a abrangência e as inúmeras possibilidades de atuação para o graduado da área.

Em face do exposto, uma forte discussão que sempre permeou a academia estaria relacionada ao processo de formação deste profissional nas Instituições de Ensino Superior e as exigências do mercado de trabalho. O estudo sobre o perfil do administrador realizado pelo Conselho Federal e Regional de Administração CFA/CRA (2016), apontou como um de seus resultados a necessidade de maior aproximação entre a teoria e a prática quanto à grade curricular das IES, reclamada principalmente pelos empregadores.

Buscando contribuir com essa discussão, o objetivo deste trabalho foi identificar os principais atributos e competências que as grandes empresas da região centro-oeste de Minas Gerais almejam no momento de contratação de um administrador. O momento é oportuno para tal pesquisa, pois diante das exigências do mercado, para que as empresas se mantenham competitivas e crescentes, é preciso investir em capital humano de qualidade e que traga resultados de forma eficaz. E para que os graduados se posicionem de acordo com sua formação, é necessário ter o mínimo de requisitos esperados pelas organizações.

A pesquisa é de grande relevância, uma vez que os resultados alcançados pelas organizações em seu processo administrativo dependem do conhecimento e das habilidades específicas de cada profissional, e será importante tanto para alinhar os conhecimentos teóricos aprendidos na graduação com a prática exigida pelo mercado trabalho, quanto para contribuir com as universidades propondo melhorias no processo de formação do administrador, de modo a facilitar seu ingresso no mercado de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentadas as fundamentações teóricas necessárias para o desenvolvimento da pesquisa. Apresenta-se referências relativas aos conceitos de

Administração, Organizações e as competências exigidas pelo mercado de trabalho para o administrador.

2.1 Administração e as Organizações

A administração, segundo Maximiano (2000), deve ser entendida como um processo de ação, que tem por objetivo o alcance dos resultados estabelecidos, por meio de abordagens baseadas em funções administrativas denominadas planejamento, organização, direção e controle. O planejamento é a função que visa definir os objetivos e quais os meios utilizados para alcançá-los. A organização define a estrutura de operacionalização do planejamento, com base em recursos humanos, materiais, atividades e tarefas a serem executadas. A direção é um processo em que, por meio de comunicação, liderança, motivação e instruções, o administrador faz com que os colaboradores atendam ao que foi planejado. O controle verifica se os objetivos estabelecidos foram atingidos, e exerce ações corretivas e preventivas.

Para Andrade (2009), a administração pode ser entendida como técnica, arte e ciência. É técnica porque para que o conhecimento adquirido em sala de aula seja aplicado em campo de trabalho, é preciso prática e utilização de instrumentos de aprimoramento. Arte, pois demanda aptidão, equilíbrio estético, controle emocional, e experiência. Ciência porque estuda o homem nas organizações sociais, fundamenta-se em princípios sistematizados e desenvolve sua teoria através de métodos científicos.

De acordo com Drucker (2001), administrar nada mais é do que o conhecimento aplicado à ação, partindo do princípio de que o processo de administrar transforma um conjunto informações em conhecimento, e sua prática em ação. A tarefa básica da administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz, partindo do pressuposto de que eficiência refere-se à maneira de como determinada atividade é realizada, e a eficácia está associada ao resultado da realização de tal atividade (CHIAVENATO, 2014).

O locus de atuação do administrador serão as organizações. De acordo com Schermerhorn Jr (2011), uma organização é uma estrutura composta por pessoas que unem esforços para alcançar um mesmo objetivo. Os envolvidos partem de propósitos específicos e são inseridos em um meio em que os resultados são percebidos a partir de esforços coletivos.

No que diz respeito ao propósito das organizações, Schermerhorn Jr (2011), o define como fornecer bens ou serviços que de alguma forma beneficiem a sociedade e satisfaçam os anseios do consumidor, visando o alcance de objetivos antes estabelecidos. Para que exista vantagem competitiva, toda empresa deve estar focada em manter a satisfação do cliente e buscar sempre aprimoramento nos processos humanos e tecnológicos. As vertentes para alcançar estes objetivos são amplas, mas demandam atenção centralizada e foco coletivo para atingir as metas.

Neste contexto, o administrador é aquele capaz de modificar uma organização levando novas técnicas, novos processos e objetivos. Capaz de orientar e educar comportamentos e atitudes pessoais. Um bom administrador possui estilo próprio de liderança, agrega valor à empresa e é agente de mudança desde as relações internas até o relacionamento com clientes (CHIAVENATO, 2014).

O administrador por formação é aquele que possui uma visão generalista, com capacidade de atuação em diversas áreas, e facilidade em adaptação às mudanças constantes. O conteúdo visto na matriz curricular do curso de graduação permite ao administrador o aprofundamento tanto nas áreas humanas como exatas, o que

proporciona uma base teórica abrangente para executar com excelência suas atividades.

O perfil do administrador brasileiro, de acordo com pesquisa realizada em 2011 pelo Conselho Federal e Regional de Administração – CFA/CRA (2015, p.29), é de um profissional “formador, líder e motivador de equipes; articulador e coordenador das áreas da organização; profissional que atua com visão sistêmica/holística; otimizador da utilização de recursos e com foco em resultados”. Neste sentido, entende-se que as grandes empresas do centro oeste mineiro também demandam, de modo geral, administradores com competências semelhantes às percebidas pelo CFA/CRA em sua pesquisa. Buscando aprofundar no tema, a próxima subseção tratará das competências dos Administradores.

2.2 Competências do Administrador

Competência segundo Dutra (2001), é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Rabaglio (2001), explica que conhecimento é o saber adquirido durante o processo de formação do indivíduo nas escolas, faculdades, etc. Habilidade é a forma como o conhecimento é usado, ou seja, é a capacidade de executar determinada tarefa. A atitude é a aplicabilidade dos conhecimentos e habilidades para atingir os objetivos.

De acordo com Maximiano (2006), para que um administrador tenha melhor desempenho é preciso desenvolver algumas competências que são adquiridas através de experiência profissional, convivência familiar e social, educação formal e informal. Tais competências são divididas em quatro categorias, são elas: intelectuais; interpessoais; técnicas e intrapessoal. Planejamento estratégico, análise de dados e tomada de decisões estão relacionados às competências intelectuais. O relacionamento com todas as pessoas da rede de contatos, incluindo clientes, colegas, superiores e equipe é definido como competências interpessoais. Já a competência técnica diz respeito ao conhecimento na função gerencial, nos processos e nas atividades específicas para exercer o cargo. Por fim, as competências intrapessoais estão relacionadas aos próprios sentimentos e emoções. É o processo de autoconhecimento, autocontrole, auto avaliação, organização e administração pessoal. (MAXIMINIANO, 2006)

Andrade (2009), define que o administrador deve ter algumas habilidades consideradas essenciais para o exercício da função. Habilidades de resolução de conflitos, habilidades de processamento de informação, habilidades de alocação de recursos e habilidades de mudanças organizacionais são para Andrade (2009), fatores de grande observância no perfil do profissional de administração.

Para Bezerra et al (2019, p.32) as atribuições da profissão de Administrador passam pela “identificação e manifestação de competências, ou seja, da compreensão do conceito de competência, em duas instâncias de análise: do indivíduo e da organização”.

O profissional de Administração deve ser generalista, mas também especializado, deve entender seu público-alvo e atender suas necessidades, mas também deve ser um grande parceiro e avaliador dos seus pares. Precisa ainda dominar diferentes técnicas e métodos, conhecendo a origem do trabalho, da organização, suas implicações. Ainda deve usar de ética e moral para lidar com autonomia e responsabilidade com seus valores e com a cultura da organização (BEZERRA et al, 2019).

De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação

em Administração, Resolução nº 04 de 13 de julho de 2005 – Art 4º, o processo de graduação em administração deve proporcionar o desenvolvimento de pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão; II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento; IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais; V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional; VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável; VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais. (BRASIL, 2005, p.2).

Em sua pesquisa sobre inovação nos Cursos de Administração no Brasil, Gimenez et al (2020) elencaram onze competências que caracterizariam o administrador do século XXI:

- Autonomia no aprendizado: capacidade de buscar novas habilidades e aperfeiçoar as que já possui.
- Conforto com a tecnologia: capacidade de rápida adaptação as mudanças tecnológicas.
- Consciência regional: entender o contexto local para aplicação de ferramentas compatíveis.
- Consciência global: ciência das consequências de seus atos em nível global.
- Empatia: capacidade de compreensão do outro.
- Boa comunicação: capacidade de comunicação.
- Liderança: capacidade de liderar pessoas e processos.
- Pensamento crítico: criticidade e questionamento.
- Feedback: dominar a pratica de dar e receber feedback.
- Rápida adaptação ao meio em que se encontra: Capacidade de se acostumar com a constante mudança.
- Conforto com risco.

Pellicer et al. (2014, *apud* MURAD, 2017), destaca que através de abordagens e programas orientados a experiências nos meios que englobam uma organização, são cada vez maiores os esforços das universidades em oferecer formação

acadêmica voltada para o mercado de trabalho. Tais abordagens contribuem para o desenvolvimento das competências e habilidades necessárias para o ingresso no ambiente de atuação.

Para os administradores atuais, o principal conhecimento para o exercício de suas atividades é administrar pessoas e equipes, considerando essa a maior função da administração estratégica, que lhe é fornecido, ou deveria ter sido pelo conhecimento teórico aprendido na formação técnica e teórica, ou seja, na universidade (BEZERRA et al, 2019, p. 32)

Bezerra et al (2019) reforça ainda a necessidade de se repensar a formação curricular de forma a contribuir para uma ampliação da aprendizagem e conseqüentemente para o desenvolvimento das diferentes competências necessárias à formação do perfil do profissional administrador/gestor contemporâneo.

2.3 Ambiente de Atuação

O mercado de trabalho, segundo estudos realizados por Mattei (2008), vem sofrendo transformações impactantes desde o final do século XX, ocasionadas em decorrência principalmente do declínio do sistema fordista, onde os países capitalistas tiveram que em meio a crise, buscar alternativas de reestruturação dos processos produtivos. A partir de então, a globalização trouxe inovação e novas tecnologias as organizações, porém gerou o aumento da concorrência e conseqüentemente queda nos custos de produção.

Diante da automação industrial, Mattei (2008), explica que o mercado passou a exigir trabalhadores mais qualificados e versáteis. Com os constantes avanços tecnológicos, os setores da economia foram atingidos em massa, provocando uma modificação na contextura do emprego, destacando a diminuição da hierarquia organizacional, a terceirização e a flexibilização nos processos contratuais, elevando o grau de autonomia das empresas. Como consequência, a chamada revolução tecnológica desencadeou o aumento do desemprego e a desvalorização da mão de obra sem formação.

De acordo com dados do Censo de Educação Superior de 2016, o curso de administração é o segundo mais procurado nas universidades públicas e privadas do Brasil, totalizando 710.984 matriculados, ficando atrás apenas do curso de Direito, que teve um total de 862.324 matriculados (INEP, 2016). O Censo de Educação Superior de 2016 ainda conclui que o número de egressos no curso de administração tem aumentado a cada ano, o que evidencia um dos principais desafios para os graduados em administração, que é aumento da concorrência perante o mercado de trabalho.

O perfil do trabalhador brasileiro, segundo Castilho (2008), veio mudando com o passar dos tempos, ocorrendo processos de adaptação de acordo com as exigências das organizações. Até a década de 70, o perfil do administrador era determinado apenas pela experiência profissional, a competência exigida era possuir ensino médio completo, e as habilidades observadas eram de um trabalhador acomodado, dependente, carreirista e resistente a mudanças. Até os anos 80, Castilho (2008), aponta o perfil ideal voltado para o grau de escolaridade, onde o ensino superior começa a tornar um diferencial competitivo, e os profissionais são mais flexíveis às transformações. A partir da década de 90, as características de líder, estudioso, visionário, são primordiais para que o administrador se mantenha no mercado de trabalho, tendo como diferencial a capacidade de gerir equipes de forma a produzir resultados.

O mercado de trabalho para o administrador, de acordo com Murad (2017), é definido pela complexidade dos avanços tecnológicos e caracterizado por ser competitivo, dinâmico, flexível e exigente. O profissional deve estar sempre buscando novos conhecimentos, ter visão crítica, adaptar com facilidade a novas situações e jamais se limitar ao aprendizado adquirido na formação acadêmica.

Para acompanhar estas novas exigências Gimenez et al (2020) aponta que a renovação da relevância dos cursos de administração deve estar ligada a formação de parcerias com programas de engenharia e tecnologia, visando integrar o conhecimento das áreas. Ainda, os cursos deveriam, segundo Bezerra et a (2019)

[...] abandonar as características de que muitas vezes se revestem (como a de atuar como meros instrumentos de transmissão de conhecimentos e informações), passando a orientar-se, de um lado, para formar sólidas competências em nível de ensino de graduação e, de outro, em nível de educação permanente, preparando o futuro graduado para enfrentar os desafios das rápidas transformações da sociedade, do mercado de trabalho e das condições do exercício profissional respeitando os princípios de valor, como o fortalecimento dos laços de solidariedade e de tolerância recíproca, a formação de valores, o aprimoramento do ser humano, a formação ética e o exercício da cidadania no processo que deveria envolver o seu projeto pedagógico

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi caracterizada como exploratória, pois analisou de forma qualitativa considerações referentes as competências exigidas pelas grandes empresas do centro oeste mineiro na contratação de administradores. A abordagem foi qualitativa, na qual foram identificados e analisados dados narrativos a partir de pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas com profundidade.

Inicialmente foram detectadas as grandes empresas da região, através de consulta a dados fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas – IBGE, diagnósticos oferecidos pelos grupos de pesquisa da Fundação João Pinheiro (credenciados pelo Conselho Nacional de Pesquisa – CNPq), e mapeamento junto a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – FIEMG, levando em consideração o número de colaboradores e faturamento de tais organizações.

Após o estabelecimento do universo da pesquisa, os gestores de tais organizações foram convidados para um Café Empresarial, organizado pela Instituição de Ensino e pelos pesquisadores, no qual se realizou um Grupo de Foco, tendo como o instrumento de coleta de dados um roteiro de perguntas abertas sobre o perfil do administrador desejado e encontrado. “Como técnica, o grupo focal ocupa uma posição intermediária entre a observação participante e as entrevistas em profundidade” (VEIGA e GONDIM, 2001).

No momento do Grupo de Foco foi solicitado autorização para gravar a discussão, indicando que serão mantidas em sigilo a identidade dos participantes. O roteiro de perguntas baseou-se na literatura consultada e foi composto por cinco questões abertas que envolviam as seguintes variáveis: mercado de trabalho para o administrador, processo de recrutamento e seleção, competências exigidas no processo de contratação, qualidade dos profissionais formados em administração, sugestões de melhoria no processo de formação.

Após a realização do grupo de foco, os dados foram transcritos, resumidos e organizados de modo a estabelecer coerência entre as informações para análise. Os resultados foram definidos com base na avaliação por parte dos moderadores das ideias discutidas no debate e interpretação do conteúdo tratado em conformidade com os objetivos específicos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Grupo de Foco foi formado por representantes de dezessete grandes empresas da região centro oeste de Minas Gerais, sendo dez psicólogos que exercem papéis na área de recursos humanos, dois administradores atuantes como diretores nas áreas comercial e financeira, e seis especialistas e mestres em gestão de pessoas, todos eles responsáveis pela contratação de administradores.

4.1 Recrutamento e Competências do Administrador

A primeira discussão foi em torno de como é feito o processo de recrutamento e seleção de gestores nas respectivas empresas participantes. Na maioria das organizações entrevistadas, o cargo de gestão se dá por construção: os profissionais são contratados para um cargo operacional e através de programas de desenvolvimento interno eles são remanejados para as funções gerenciais. Os gestores destacaram a importância do estágio nestes processos de construção. Segundo a entrevistada G

Uma coisa muito comum nos formandos é o não aproveitamento do estágio, ele é uma coisa essencial. A geração está tão imediatista que não está dando a devida importância. O estágio é a porta de entrada para conhecer a empresa na prática e buscar o crescimento profissional. (ENTREVISTADA G).

Em alguns casos se dão por indicação, onde profissionais com o perfil almejado são reconhecidos pelo corpo de gestores atuantes na empresa, e após passarem por um processo seletivo, assumem cargo de liderança. Para as oportunidades externas, as empresas disseram ser mais rigorosas na contratação. De acordo com a entrevistada A

*Quando se busca um profissional fora da empresa para atuar como administrador, o primeiro passo é a **análise curricular**, onde é importante que dentre as experiências apresentadas, exista pelo menos uma relacionada com a vaga ofertada. Após as entrevistas coletivas e individuais, a escolha é baseada principalmente no **caráter comportamental** do candidato [...] (ENTREVISTADA A – Grifo nosso).*

Após a discussão, foi possível entender que a contratação de administradores sem experiência em cargos de gestão é quase nula, o que reafirma o papel das empresas em moldar um líder de acordo com seus princípios e valores. O participante C concluiu o assunto com a colocação seguinte

[...] acredito muito que é um comparativo de um piloto de avião, ele recebe certificado, mas para voar ele precisa de horas de voo, só o diploma não basta para o graduado, ele precisa fazer suas horas de voo. Exercer cargos mais baixos, depois intermediários e por fim chegar na liderança (ENTREVISTADO C).

Quando questionados sobre as principais competências necessárias para que um profissional atue como administrador nas respectivas empresas, os participantes concordaram que independente do cargo exercido, estar aberto à aprendizagem é uma característica fundamental na construção de uma carreira sólida.

As principais competências técnicas citadas por ordem de importância foram: experiência na área ou afins, possuir uma boa comunicação oral e escrita, formação extra, domínio em informática (essencialmente *excel* e *word*), organização e planejamento.

Das competências comportamentais citadas, foram listadas como essenciais as seguintes: relacionamento interpessoal, inteligência emocional apurada, capacidade de tomada de decisão, compromisso, foco em resultados, liderança inspiradora, orientação para clientes, gestão de desenvolvimento de pessoas, capacidade de transformação, paixão pelo o que faz, proatividade multidisciplinaridade e diferencial competitivo. O entrevistado C ressaltou que “as habilidades técnicas a gente desenvolve, mas o nosso foco maior são as questões comportamentais, pois essas são difíceis de mudar [...]”.

Todos os participantes citaram a gestão de desenvolvimento de pessoas como um ponto forte entre as competências que o administrador precisa ter nos dias atuais, pois segundo a participante E “[...] os colaboradores são os principais ativos das empresas, e geri-los de forma estratégica neste mercado em que há um elevado grau de dinamicidade é fundamental para o sucesso do negócio”. Sendo assim, foi possível identificar que experiências e principalmente competências comportamentais são os pilares para qualquer cargo de liderança.

Buscando um paralelo do que foi apontado pelo grupo de foco com o aspecto teórico, observou-se que as grandes empresas do centro oeste mineiro estão alinhadas com alguns aspectos já apontados pela teoria.

Quadro 1 – Relação competências.

Competências segundo Maximiano (2006)	Competências segundo Gimenez et al (2020)	Apontamentos dos gestores
Técnica	Boa comunicação Conforto com a tecnologia	Comunicação escrita e oral, domínio em informática (Excel, word), experiência prática.
Interpessoal	Empatia Liderança Feedback	Trabalhar em equipe, bom relacionamento interpessoal, liderança inspiradora, orientação para clientes, gestão de desenvolvimento de pessoas, capacidade de transformação.
Intrapessoal	Rápida adaptação Conforto com risco	Atitude, proatividade, resiliência, paciência, inteligência emocional apurada, compromisso, paixão pelo o que faz.
Intelectual	Autonomia no aprendizado Pensamento crítico Consciência regional e global.	Conhecimento, aberto a aprendizagem, capacidade de tomada de decisão, foco em resultados, multidisciplinaridade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 1 estabelece uma relação entre os apontamentos dos gestores participantes do Grupo de Foco, as competências apontadas por Maximiano (2006) e as Competências requeridas ao Administrador defendidas por Gimenez et al (2020).

Comparando os resultados com as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Administração, observou-se que a mesma apresenta muitos itens associados aos aspectos técnicos e intelectuais, enquanto os pesquisados dão mais ênfase aos aspectos comportamentais, principalmente os interpessoais. A Diretriz ainda não apresenta de forma clara os aspectos tecnológicos.

Destaca-se a comunicação e tecnologia como aspectos técnicos; liderança, proatividade e aprendizado como aspectos comportamentais. Com relação ao mercado, os apontamentos dos gestores vão de encontro ao citado por Murad (2017), ou seja, um mercado de trabalho competitivo, exigente, dinâmico e em constantes mutações.

4.2 Deficiências e Desafios na formação do Administrador

Após tais discussões, passou-se para identificação das principais deficiências na formação acadêmica de um administrador. Na ótica dos gestores participantes, as principais deficiências estão ligadas ao modo com que as faculdades os preparam para o mercado de trabalho. A participante E explicou que *“As faculdades tiraram os professores que faziam gestão, que viviam o dia a dia das organizações, e colocaram profissionais recém-formados, sem muita experiência de mercado [...]”*. A participante G complementou que *“A absorção teórica por parte do aluno acontece, portanto quando ligado à prática o aprendizado é outro. O recém-formado não tem maturidade para exercer um cargo de liderança”*.

Nesta discussão foi possível observar que as empresas percebem falhas nas metodologias que estimulam a vivência dos universitários no mercado de trabalho. Faltam melhor aplicação e acompanhamento dos programas de estágios, incentivo a empresas juniores e núcleos de pesquisa, além de parcerias efetivas com as organizações.

Foi destacado também que os cursos de administração são carentes de um corpo docente feito por profissionais que tenham experiência e didáticas voltadas para a prática. Alguns participantes acreditam que as faculdades contratam professores com menos vivência de mercado devido ao menor custo com mão de obra, impactando na formação do administrador. Para a participante A, *“Existem oportunidades de experiências práticas, e são obrigatórias nas grades dos cursos de administração, porém o graduando não aproveita como deveria [...]”*.

Um ponto importante do debate foi o quando citaram que esta geração de jovens está tão imediatista que só se preocupam em receber o diploma e encontrar seu lugar no mercado. O participante L mencionou que

Os estudantes devem ter uma consciência de que estão pagando faculdade para aprender, e quando chegarem na empresa, vão receber dela para novamente aprender, só que de uma maneira muito mais exigente [...]. (ENTREVISTADO L).

A participante M completou que *“[...] as novas gerações não foram preparadas para ter resiliência, os graduados estão preocupados mais com o ter do que com o ser, e o mundo capitalista faz com que isso se torne generalizado”*.

A partir dessa discussão foi possível observar que as empresas enxergam que as faculdades precisam melhor equilibrar a relação entre teoria e prática, tanto nas

metodologias quanto em quem as aplica, o que corrobora com a visão de Bezerra et al (2019) que aponta que as metodologias utilizadas em sala de aula devem ser voltadas para a práxis, preparando o indivíduo para situações de vivências, presentes ou futuras, não somente para avaliações semestrais.

Os participantes elogiaram a ideia do Café Empresarial e defenderam a ideia de que grupos focais deveriam ser realizados com mais frequência, levando profissionais administradores para dialogar com os alunos, e estabelecer parcerias com empresas que visam fomentar o ecossistema local e desenvolvimento do graduando com incentivos e bolsas para projetos. Por outro lado, os alunos devem explorar ao máximo as atividades práticas, e entender que paciência e maturação são fundamentais durante o período de formação.

Em relação ao mercado atual, a participante A afirmou que “*Há mercado, há oportunidades, mas falta profissionais com as competências básicas exigidas pelas empresas, e principalmente atitude*”. O diferencial competitivo é foco da discussão quando o participante L expõe que “*O mercado não está preparado para receber o boom de formandos [...]*”. O que demonstra, segundo os envolvidos, que é preciso ter algo mais a oferecer para as empresas, e que a capacitação no sentido técnica e comportamental é uma premissa básica para que os profissionais não sejam chefes, e sim líderes. O desenvolvimento deve começar, segundo a participante N

[...] pelo ambiente familiar, que está totalmente ligado com o modelo organizacional. Quem almeja um cargo de liderança tem que aprender a lidar com invejas, brigas, frustrações, amores, e principalmente ser tolerante até em feedbacks negativos”. (ENTREVISTADA N).

A participante D completa que

O processo é árduo, pois tem como base a postura familiar, a educação escolar como guia, e um longo caminho de maturação do indivíduo, mas como consequência, um mundo de oportunidades para quem se destaca [...]. (ENTREVISTADA D).

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi identificar as competências requeridas pelas grandes empresas do centro oeste mineiro para contratar um administrador. Dessa forma foi observado que as grandes empresas buscam administradores que tenham vivência de mercado e estejam dispostos a passar por um processo de construção de carreira, pautado principalmente na evolução comportamental.

Para formar este profissional, as faculdades precisam explorar mais a realidade prática da administração, deixando os alunos mais expostos ao meio empresarial, através de práticas de estágios, visitas técnicas, projetos interdisciplinares e pesquisas.

Não obstante, os discentes devem estar atentos às oportunidades oferecidas ao longo do seu processo de formação, buscando explorar ao máximo as chances, pois existe mercado, oportunidades, e as empresas buscam diferenciais para compor seu corpo de talentos. Mais importante que contratar um líder, é formar um. E quando for preciso contratar, que este tenha bagagem necessária para melhor executar a função. Tem-se uma preocupação maior na observância das competências comportamentais e psíquicas, enquanto as competências técnicas são desenvolvidas nos processos de formação pautados na conjugação com experiências.

É perceptível o quanto as grandes empresas do centro oeste mineiro estão

acompanhando as mudanças do mercado, e preparadas para suas oscilações. Isto se deve ao fato delas possuírem líderes capazes de aperfeiçoar suas equipes, proporcionando o desenvolvimento e a estabilidade de todo o conjunto organizacional. O perfil exigido para que o administrador exerça um cargo de gestão nestas empresas está alinhado com o que se apresentou na pesquisa realizada a nível nacional pelo Conselho Federal e Regional de Administração – CFA/CRA (2011), apontando o administrador como um profissional líder, gestor de pessoas e recursos, visão focada em resultados, e que possui características técnicas e comportamentais pautadas no aprendizado contínuo.

Por fim, os resultados apresentados, referentes as competências necessárias ao Administrador e as dificuldades e deficiências na formação deste profissional, reforçam a necessidade de atualização das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, caminho que já começou a ser traçado pelos Conselhos Profissionais.

Destaca-se que o grupo de foco foi realizado em 2019, antes do cenário de pandemia, o que permitiu contato direto com os gestores das empresas. Sugere-se que a pesquisa seja aplicada de forma quantitativa em um número maior de empresas, buscando reforçar o perfil e as competências aqui delineadas e, principalmente, auxiliar as universidades no alinhamento da formação teórica com a prática do mercado.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BEZERRA, Sefisa Quixadá et al. DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO ADMINISTRADOR: de práticas didáticas ativas e interdisciplinares. **Revista Internacional de Educação, Saúde e Ambiente**, v. 2, n. 1, p. 25-42, 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução nº 4 de 13 de julho de 2005. Institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em administração, bacharelado, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 19. jul. Art. 4º. Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2018.

CASTILHO, Marcelo Viana de. A METAMORFOSE DO MERCADO DE TRABALHO. **Saber**. Londrina, v. 2, n. 1, dez/2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão De Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CFA - CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Pesquisa Nacional sobre o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador**. Brasil: 2016. Disponível em: <<http://pesquisa.cfa.org.br/>> Acesso em: 07 jun. 2020.

DRUCKER, P.F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo, Nobel, 2001.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de competências**. São Paulo: Gente, 2001.

GIMENEZ, Cauê Gaspari et al. Inovação nos cursos de Administração no Brasil: uma análise do alinhamento às competências do século XXI. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 21, n. 1, 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. **Resumo técnico: Censo da educação superior de 2016**. Brasília. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2016/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2016.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2018.

MATTEI, Lauro. Mudanças no Mercado de Trabalho. In: ENCONTRO DE ECONOMIA CATARINENSE. 2008, Chapecó. **Resumos...** Chapecó: Universidade Federal de Santa Catarina, 2008. p. 685 – 702.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MURAD, Isabela. O Mercado de Trabalho na Área de Administração: analisando a formação profissional e as demandas das organizações. **FOCO**. Vila Velha, v. 10, n. 2, p. 82 - 97, jan./jul. 2017.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. 2.ed. São Paulo: Educator, 2001.

SCHERMERHORN JR., John R. **Administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

VEIGA, Luciana; GONDIM, Sônia Maria Guedes. A utilização de métodos qualitativos na Ciência Política e no Marketing Político. **Opin. Publica**, Campinas, v. 7, n. 1, p. 1-15, 2001.