

ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS PELO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

Campo temático: Ensino-Aprendizagem, Pesquisa e Formação Didático-Pedagógica de Professores em Administração

RESUMO: É essencial repensar e reformular o processo de formação dos profissionais de Administração nas instituições brasileiras, direcionando-o para o desenvolvimento de competências de gestão que sejam significativamente diferentes daquelas que os cursos de Administração tradicionalmente oferecem. Somado a isso, o marco legal do curso de graduação em Administração que define as diretrizes curriculares para os cursos de bacharelado em Administração. Nesse contexto, este artigo tem como objetivo enquadrar as competências definidas na Resolução CNE/CES 5/2021 que dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração às competências exigidas pelo mercado de trabalho, estabelecendo o nível de convergência de cada uma das competências analisadas. Evidenciou-se que é fundamental que o currículo do curso de Administração contemple as competências demandadas pelo mercado de trabalho, alinhadas com as transformações econômicas e tecnológicas em curso. Dessa forma, o tema das competências torna-se crucial para a formação do administrador, pois é necessário garantir que os estudantes desenvolvam habilidades e conhecimentos que atendam às demandas do mercado atual e futuro. A aderência às necessidades do mercado é essencial para que os profissionais formados estejam preparados para enfrentar os desafios e contribuir de forma efetiva nas organizações.

Palavras-chave: Administração. Competências. Diretrizes Curriculares Nacionais. Fórum Econômico Mundial. Profissionais do Futuro.

ABSTRACT: It is essential to rethink and reformulate the training process for Administration professionals in Brazilian institutions, directing it towards the development of management skills that are significantly different from those that Administration courses traditionally offer. Added to this, the legal framework for the undergraduate course in Administration that defines the curricular guidelines for bachelor's degrees in administration. In this context, this article aims to fit the competencies defined in Resolution CNE/CES 5/2021, which provides for the National Curricular Guidelines for the Undergraduate Course in Administration, to the competencies required by the job market, establishing the level of convergence of each of the skills analyzed. It was evident that it is essential that the Administration course curriculum encompasses the skills demanded by the job market, aligned with the ongoing economic and technological transformations. Therefore, the topic of skills becomes crucial for administrator training, as it is necessary to ensure that students develop skills and knowledge that meet the demands of the current and future market. Adherence to market needs is essential so that trained professionals are prepared to face challenges and contribute effectively to organizations.

Keywords: Administration. Skills. National Curriculum Guidelines. World Economic Forum. Professionals of the Future.

1 INTRODUÇÃO

A Administração como área profissional possui características distintivas que exigem uma reflexão aprofundada sobre os paradigmas que sustentam suas estruturas, métodos e técnicas. Por ser um campo em constante construção teórica, a Administração se apropria pragmaticamente de subconjuntos de outras ciências, tanto exatas quanto humanas. Além disso, a aplicação dos princípios administrativos deve considerar a subordinação aos contextos específicos dos sistemas organizacionais, levando em conta suas particularidades e dinâmicas.

A complexidade da Administração está intrinsecamente relacionada à própria natureza do ambiente em que atua. Trata-se de um campo que lida com sistemas organizacionais complexos, incertos e em constante mudança. Nesse contexto, surge a questão fundamental de como fornecer as competências de gestão necessárias para que os administradores possam desempenhar suas funções profissionais com eficiência.

É preciso reconhecer que a formação do administrador deve contemplar a compreensão das relações sistêmicas complexas presentes nos diversos contextos organizacionais. Essa formação deve ir além do domínio de técnicas e ferramentas administrativas, englobando também a capacidade de lidar com incertezas, adaptar-se a mudanças e tomar decisões estratégicas diante de cenários voláteis. Contudo, evidências empíricas reforçam a situação de que os administradores recém-formados enfrentam desafios ao ingressarem no mercado de trabalho, apresentando insegurança e, em alguns casos, encontrando dificuldades para se inserirem de forma competitiva nas funções típicas dos administradores profissionais. Em termos teóricos, com exceção de algumas posições de alta gestão que demandam maior maturidade pessoal, espera-se que um administrador recém-formado possua competências e habilidades técnicas, humanas e conceituais que o habilitem a desempenhar diversas funções atribuídas a ele por lei ou características da prática profissional (LOPES, 2006).

No ano de 2020, foi publicado o parecer CNE/CES nº 438/2020, aprovado em 10 de julho, trazendo consigo mudanças significativas nas perspectivas pedagógicas dos cursos de Administração. É importante ressaltar que, até então, os cursos seguiam as diretrizes estabelecidas em normativas de 2005, o que demonstra um longo período sem as devidas atualizações curriculares. É essencial refletir sobre esse contexto, uma vez que todos os elementos envolvidos, incluindo a demora na atualização das diretrizes curriculares, têm influência no processo de formação profissional. Essa falta de adequação pode comprometer a capacidade dos cursos de atender plenamente às demandas da sociedade e do cenário empresarial em constante evolução.

O marco legal do curso de graduação em Administração que define as diretrizes curriculares para os cursos de bacharelado em Administração, (Resolução CNE/CES nº 5/2021), atualizou o debate sobre o ensino de Administração em âmbito nacional, à luz da interpretação das tendências do mercado de trabalho. As novas Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Administração se destacam na abordagem de duas vertentes: as competências - enfatizando a conexão entre a teoria e a prática; e a realização de práticas profissionais supervisionadas.

Diante do cenário, é essencial repensar e reformular o processo de formação dos profissionais de Administração nas instituições brasileiras, direcionando-o para o desenvolvimento de competências de gestão que sejam significativamente diferentes daquelas que os cursos de Administração tradicionalmente oferecem.

Por outro lado, o Fórum Econômico Mundial desempenha um papel significativo na definição das competências necessárias para o futuro, por meio de relatórios como "The Future

of Jobs" (DOURADO; DAVEL, 2022). Esse relatório é uma ferramenta importante para mapear as habilidades emergentes e os empregos que acompanham as mudanças econômicas, o impacto da pandemia de COVID-19 e a adoção de novas tecnologias nos próximos anos (MAILLARD, 2022). Através da análise de dados e tendências globais, o Fórum Econômico Mundial oferece *insights* valiosos sobre as competências que serão mais demandadas no mercado de trabalho (SUELVES; MÉNDEZ; MAS, 2022). Isso é essencial para orientar as políticas educacionais, o desenvolvimento de currículos e a preparação dos profissionais para os desafios do futuro (RAMBO *et al.*, 2022). O relatório do Fórum destaca a importância de competências como pensamento crítico, resolução de problemas complexos, criatividade, inteligência emocional e habilidades tecnológicas. Essa abordagem baseada em dados e projeções contribui para garantir que os indivíduos e as organizações estejam preparados para enfrentar os desafios e se adaptarem às transformações contínuas do mercado de trabalho.

Considerando o exposto, este estudo visa responder a seguinte pergunta de pesquisa: Em que medida as diretrizes curriculares nacionais do curso de bacharelado em Administração estão em convergência com as competências exigidas pelo mercado de trabalho? Nesse contexto, este artigo tem como objetivo enquadrar as competências definidas na Resolução CNE/CES 5/2021 que dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração às competências exigidas pelo mercado de trabalho, estabelecendo o nível de convergência de cada uma das competências analisadas.

Como objetivos específicos, foram adotados: (1) relacionar as competências definidas na Resolução CNE/CES 5/2021 que dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação e as competências definidas no Fórum Econômico Mundial; (2) definir um enquadramento de competências referenciais tomando por base a categorização feita pelos autores referenciais; (3) compreender o nível de convergência das competências definidas nas DCN's para o Curso de Administração e as definidas pelo Fórum Econômico Mundial às categorias de competências estabelecidas no enquadramento proposto.

Este trabalho apresenta sua relevância na medida em que identifica as competências abordadas no processo de formação do Administrador, a partir das DCN's, e ainda, as competências elencadas pelo Fórum Econômico Mundial, para o perfil profissional exigido para os próximos 4 anos por um organismo internacional de referência para o mercado de trabalho, que é o Fórum Econômico Mundial mais aderente ao contexto social vigente (COSTA JÚNIOR, 2023; ANDINO-GONZÁLEZ, 2022; DOURADO, 2022). Para melhor compreensão sobre o estudo abordado, o trabalho foi dividido em partes, inicialmente se apresenta a delimitação do tema a partir do referencial teórico com um compilado dos diversos conceitos sobre competências e suas respectivas categorizações, na sequência apresenta-se a metodologia utilizada, considerando o trabalho como sendo uma pesquisa descritiva, documental e qualitativa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceito e classificação de competência

Vários conceitos sobre competência foram atribuídos e disseminados ao longo do tempo em função de uma abordagem contextualizada do tema e da evolução dos modelos de gestão do trabalhador. Vale ressaltar que para se desenvolver qualquer pesquisa referente à análise de

competências, deve-se estabelecer a base conceitual utilizada, para efeito de alinhamento e parametrização do estudo (SOUSA, *et al.*, 2020).

Cripe e Mansfield (2003) definem competência como a capacidade de um indivíduo de aplicar conhecimentos, habilidades, atitudes e valores em contextos específicos de trabalho, a fim de alcançar resultados desejados. Nesse sentido, as competências são um conjunto integrado de elementos que englobam tanto aspectos técnicos quanto comportamentais, e são essenciais para o sucesso profissional e organizacional. Os autores propõem um modelo de classificação das competências das pessoas com três categorias distintas: competências ao lidar com pessoas, competências de negócio e competências de autogestão. Eles identificam trinta e uma competências transferíveis de um cargo para outro.

Segundo Pierry (2006) o conceito de competência corresponde a uma abordagem que vai além do conhecimento técnico e das habilidades específicas necessárias para desempenhar uma função. Para o autor, competência é "a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, necessários para o desempenho eficaz das atividades profissionais". Dessa forma, a competência envolve não apenas o saber fazer, mas também o saber ser e o saber agir de forma adequada em diferentes contextos de trabalho (SOUSA, *et al.*, 2022). O autor destaca que a competência é uma combinação complexa de elementos individuais, como conhecimentos técnicos, experiências passadas, habilidades interpessoais, capacidade de aprendizado e adaptação, além de valores e ética. Ele enfatiza a importância de considerar a competência em um contexto mais amplo, que inclui a cultura organizacional, as demandas do mercado de trabalho e as mudanças e desafios enfrentados pelas organizações.

Para Ruas (2001) o modelo de competências possui três categorias definidas como essenciais (ou organizacionais), funcionais e individuais. E a partir das competências essenciais ou das competências da organização, que se definem as competências funcionais, isto é, as competências das áreas, dos cargos e, a partir delas, as competências das pessoas ou as competências individuais. As essenciais são as competências que diferenciam a empresa perante seus concorrentes e clientes, e constituem a razão de sua sobrevivência.

O conceito de competências organizacionais tem como referência o trabalho de Prahalad e Hamel (1990), que sistematizaram o conceito de competências essenciais (core competences) que são recursos intangíveis da empresa e apresentam três características: (1) são difíceis de serem imitados pelos concorrentes; (2) com relação ao mercado e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos ou serviços diferenciados e (3) em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa são fatores fundamentais permitindo a exploração de diferentes mercados. Estas competências essenciais, a longo prazo, transformam-se em vantagem competitiva pela habilidade em construir competências essenciais e antecipar novos produtos.

Prahalad e Hamel (1990) classificam as competências em três categorias distintas: competências essenciais, competências distintivas e competências periféricas. As competências essenciais são aquelas que representam o núcleo das capacidades da organização, são únicas e difíceis de serem imitadas pela concorrência. Já as competências distintivas são aquelas que conferem à organização uma vantagem competitiva específica em relação aos concorrentes. Por fim, as competências periféricas são aquelas que estão fora do núcleo da organização, sendo facilmente substituíveis e menos relevantes para a estratégia da empresa.

Este conceito de competência organizacional também é compartilhado por Green (1999) que define competência essencial como "um conjunto peculiar de know-how técnico que é o

centro do propósito organizacional. As competências organizacionais fornecem uma vantagem competitiva peculiar, resultando em valor percebido pelos clientes, e são difíceis de serem imitadas”.

As competências da organização, de acordo com Sparrow e Bognanno (1994), estão inseridas em um ciclo de relevância ao longo do tempo, sendo possível classificá-las em quatro categorias distintas: as competências emergentes (que mesmo não sendo muito relevantes no momento presente, seu grau de importância tende a crescer ao longo do tempo devido à orientação estratégica da organização ou do desenvolvimento tecnológico e possuem potencial para se tornarem competências essenciais); as declinantes (são competências que foram importantes no passado, mas se tornam menos relevantes para a empresa devido à mudanças na tecnologia ou na estratégia organizacional); as estáveis ou essenciais (são aquelas competências fundamentais para o funcionamento da empresa e permanecem relevantes ao longo do tempo como, por exemplo, as capacitações ligadas ao negócio da empresa) e as competências transitórias (aquelas que, embora imprescindíveis em momentos críticos de transição, não estão diretamente relacionadas ao negócio da organização).

Para Woodruffe (1991), as competências se classificam em fundamentais e diferenciais. As fundamentais são as competências que podem ser adquiridas pela formação e desenvolvimento pessoal e profissional, sob a forma de conhecimentos e habilidades (CH); as diferenciais são aquelas competências que têm o potencial de distinguir um desempenho superior de um desempenho mediano, sob a forma de comportamentos, atitudes, aptidões pessoais e motivações (A).

Compartilhando do conceito de competências individuais, Zarifian (2001) as classifica em cinco tipos: competências de processo (conhecimentos sobre o processo de trabalho); competências técnicas (conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser realizado); competências de organização (saber organizar os fluxos de trabalho); competências de serviço (saber o impacto que o produto ou serviço terá sobre o consumidor final); competências sociais (saber ser e grau de autonomia, responsabilidade e comunicação).

Para Meister (1999) as competências de negócio são as competências básicas e exigidas de todo trabalhador. São elas: aprender a aprender (compreender e manipular com confiança as informações; saber lidar com a ambiguidade e o caos no interior da empresa); comunicação e colaboração (saber ouvir e se comunicar, trabalhar em equipe colaborando com os colegas, solucionar problemas, democratizar o conhecimento tácito); raciocínio criativo e resolução de problemas (reconhecer um problema, implementar soluções apropriadas, gerar novas ideias); conhecimento tecnológico (ser capaz de utilizar a tecnologia); conhecimento de negócios globais (conhecer as técnicas organizacionais mais complexas, compreender os resultados e indicadores da empresa); desenvolvimento de liderança (saber lidar com a autonomia, energizar e capacitar pessoas da equipe, compartilhar visão); autogerenciamento de carreira (ser proativo diante das possibilidades de mudança e crescimento pessoal).

Le Boterf (2003) prefere referir-se às competências individuais como sendo um conjunto de saberes (saber-fazer, aptidões, qualidades pessoais e experiências) no lugar de utilizar o termo classificação. Para o autor estes recursos individuais, inseparáveis da personalidade, são heterogêneos e irregulares cabendo ao indivíduo escolhê-los e combiná-los de acordo com os objetivos visados, demonstrando sua competência.

A partir das obras dos autores mencionados, observa-se a diversidade de abordagens para classificar as competências, revelando a complexidade do modelo de competência. Esse modelo abrange diversos elementos interligados que surgem de diferentes categorias

comportamentais, o que pode gerar uma verdadeira "babel" também na categorização das competências. Esse aspecto ressalta a natureza multifacetada e abrangente das competências, exigindo uma compreensão ampla e integrada para sua análise e desenvolvimento.

Diante do exposto, é importante definir qual a base conceitual que será utilizada para fins de estudo. Portanto, optou-se pela construção de um quadro comparativo entre as diferentes categorias de enquadramento apresentada pelos autores que será exibido em formato das Figuras abaixo.

2.2 Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs)

As Diretrizes Curriculares do Curso de Administração, estabelecidas pela Resolução N° 005/2021, trazem em seu texto as competências e habilidades que devem ser desenvolvidas pelos estudantes de graduação em Administração. Essas competências e habilidades representam os requisitos essenciais para a formação do Administrador, orientando as Instituições de Ensino Superior (IES) na elaboração e execução de seus projetos pedagógicos de curso. A Resolução N° 005/2021 é referência para a estruturação dos currículos, destacando a importância de aspectos como o pensamento crítico, a liderança, a sustentabilidade, a inovação e a ética, proporcionando uma formação abrangente e alinhada às demandas do mercado e da sociedade.

As Diretrizes Curriculares do Curso de Administração (DCNs), estabelecidas pela Resolução N° 005/2021, trazem em seu texto, no artigo 3º, nove competências e habilidades a serem desenvolvidas no estudante de graduação em Administração, indicando os requisitos essenciais para a formação do Administrador, em torno das quais as Instituições de Ensino Superior (IES) passaram a planejar e executar seus projetos pedagógicos de curso.

Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve proporcionar aos seus egressos, ao longo da formação, além dos conhecimentos, ao menos as seguintes competências gerais:

- I Integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador (...);
- II Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica (...);
- III Analisar e resolver problemas (...);
- IV Aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades (...);
- V Ter prontidão tecnológica e pensamento computacional (...);
- VI Gerenciar recursos (...);
- VII Ter relacionamento interpessoal (...);
- VIII Comunicar-se de forma eficaz (...);
- IX Aprender de forma autônoma (...) (BRASIL, 2021, [s/p]).

São indicações obrigatórias a serem seguidas nos planejamentos dos cursos nos diversos níveis de educação. No caso das DCNs aplicadas à Educação Superior, é possível dizer que objetivam aproximar os cursos das reais demandas e transformações da sociedade (MENDES, 2021).

2.2.1 World Economic Forum

A dinâmica do mercado, considerando especialmente os efeitos da pandemia para os ambientes corporativos que estão redefinindo os formatos das relações e das modalidades de trabalho, e também, as competências e habilidades necessárias para esse novo contexto (ANTUNES; SPADOTO, 2021), definem o direcionamento desta pesquisa.

Segundo o relatório “The Future of Jobs” realizado pelo Fórum Econômico Mundial, tendo por base entrevistas com mais de 13 milhões de profissionais de 9 grandes setores da economia, em 15 mercados emergentes e desenvolvidos, identificou-se que em 55,4% das empresas analisadas, os profissionais afirmaram que encontram lacunas de competências necessárias em seus respectivos mercados, em especial para utilização de novas tecnologias (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2020).

Nesse sentido, as inovações tecnológicas demandam de novos profissionais, em que o perfil dos trabalhadores tem se modificado desde a primeira revolução industrial, cada vez mais se afastando de atividades manuais e repetitivas em direção às atividades de cunho intelectual (AIRES; FREIRE; SOUZA, 2016).

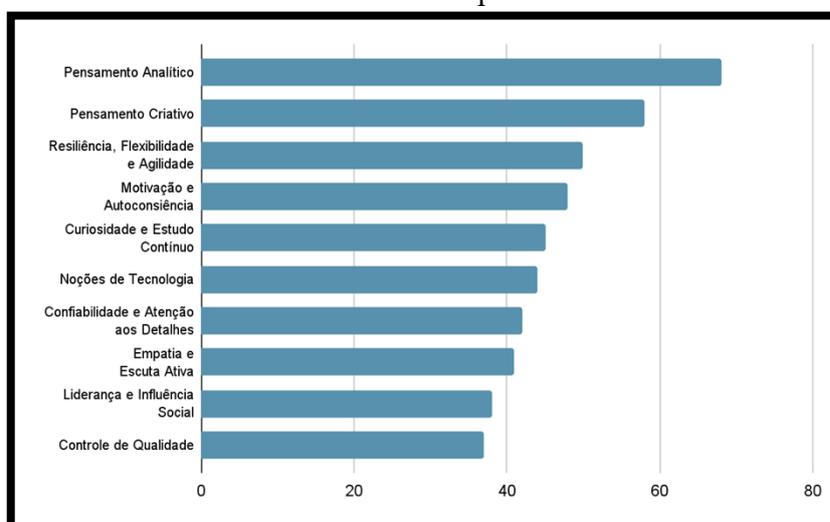
Segundo Fonseca e Silva (2021), o futuro do trabalho demanda profissionais para competências técnicas e comportamentais. As posições mais demandadas pelo novo mercado são voltadas para inteligência artificial, big data, machine learning e ciência de dados, mas não temos profissionais suficientes para preencher essas vagas.

Com isso, competências como habilidade de aprender coisas novas, saber lidar com mudanças aceleradas, pensamento crítico e capacidade de análise e solução de problemas também serão consideradas diferenciais para as novas posições, como é exposto no relatório The Future of Jobs, do World Economic Forum que apresentou as competências que serão essenciais para o futuro do trabalho.

O relatório The Future of Jobs, do World Economic Forum, mapeia as habilidades do futuro e os empregos acompanhando o ritmo das mudanças econômicas, impacto da pandemia do covid-19 e adoção de novas tecnologias para os próximos anos. A pesquisa analisa leva em consideração um levantamento feito em 803 empresas mundiais que vão desde conglomerados industriais até 45 empresas presentes em variadas regiões do mundo. Outrossim, o mesmo expõe as competências que não só estão em alta no mercado como também as que possuem um potencial de defasagem.

O relatório publicado pela WEF exhibe 26 habilidades em alta no ano de 2023 e faz uma análise acerca da evolução do cenário das habilidades entre os anos de 2023-2027. Destaca-se que o presente trabalho analisou somente as 10 primeiras das 26 habilidades listadas como essenciais em 2023.

Gráfico 1 - Habilidades essenciais para trabalhadores em 2023.



Fonte: Adaptado de World Economic Forum (2023).

Com efeito, segundo os dados expostos no Gráfico 1, o pensamento analítico é considerado uma habilidade essencial para mais empresas do que qualquer outra habilidade, e constitui em média 9% do núcleo habilidades relatadas pelas empresas. Outra habilidade cognitiva em destaque, pensamento criativo, ocupa o segundo lugar, à frente de três competências: resiliência, flexibilidade e agilidade; motivação e autoconsciência; e curiosidade e estudo contínuo - em reconhecimento da importância capacidade dos trabalhadores de se adaptarem a locais de trabalho interrompidos.

O top 10 das competências essenciais é completado por duas atitudes de relações labutares que impactam o grupo como um todo - empatia e escuta; influência social - e controle de qualidade. Com isso, constituindo 5% dos conjuntos de habilidades do trabalhador, apesar de ocupar o décimo lugar, o controle de qualidade é um exemplo de uma habilidade particularmente importante para um grupo limitado de negócios. Habilidades de gestão, engajamento, habilidades, habilidades tecnológicas, ética e habilidades físicas são geralmente considerados menos importantes do que cognição, autoeficácia e trabalho com os outros.

3 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos esta pesquisa se comporta como descritiva, pois tem o objetivo a descrever as características de um determinado fenômeno, identificando possíveis relações entre variáveis. São em grande número as pesquisas classificadas como descritivas e a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nessa categoria (GIL, 2017). No que se refere aos procedimentos é documental, pois utilizou-se de materiais que ainda não possuem nenhum tipo de tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2003).

No que se refere a abordagem se comporta ainda como pesquisa quali-quantitativa, uma vez que foi interpretativa, no qual os pesquisadores fizeram a interpretação dos dados, identificando temas e os analisando para chegar a conclusões que possibilitem desenvolver novas perguntas (CRESWELL, 2007), e também quantificou as informações e analisou-as através de técnicas estatísticas (PROVDANOV; FREITAS, 2013).

Para a análise de dados, primeiramente analisou o conceito de competência sob a ótica dos diversos autores, logo após buscou entender como eles realizaram as suas categorizações. A partir disso, elaborou-se as categorias de análise deste estudo, somado ao enquadramento das competências das DCNs com as competências do Fórum Econômico Mundial.

4 ANÁLISE DE DADOS

Considerando os variedade de definições sobre competências apresentadas no referencial teórico, foi possível estabelecer um conjunto de três categorias principais em que as diversas denominações categóricas das competências, conforme foram apresentadas pelos autores, distribuem-se, vale dizer, relativas à organização, à função e à pessoa. A distribuição dessas denominações entre as categorias ora estabelecidas pode ser vista no Quadro 1, no qual é possível visualizar o conceito e as classificações apresentadas pelos autores de relevância selecionados no referencial teórico.

Quadro 1 - Distribuição das denominações de competências em categorias.

	FEM	Cripe e Mansfield	Roche	Ruas	Prahalad e Hamel	Green	Sparrow e Bognanno	Woodruffe	Zarifian	Meister	Le Boter
DEFINIÇÃO		Conjunto integrado de elementos que englobam tanto aspectos técnicos quanto comportamentais, e são essenciais para o sucesso profissional e organizacional.	É a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, necessários para o desempenho eficaz das atividades profissionais.	Podem ser subdivididas em essenciais, funcionais e individuais. As essenciais categorizam as competências de diferencial da empresa, já as funcionais são as competências dos cargos/áreas da organização e, por fim, as individuais são as competências das pessoas.	Sistemizam as competências essenciais em três características: (1) Ausentes nos concorrentes; (2) Diferenciais da organização; (3) Contribuem para a inovação da empresa e exploração de novos mercados.	É um conjunto peculiar de know-how técnico que é o centro do propósito organizacional. Logo, resulta em um valor percebido pelos clientes, e são difíceis de serem imitadas.	São subdivididas em: Emergentes, Declinantes, Estáveis ou Essenciais e Transitórias.	Classificam-se em fundamentais, competências que podem ser adquiridas pela formação e desenvolvimento pessoal e profissionais, e diferenciais que são o potencial de distinguir um desempenho superior de um desempenho mediano, sob a forma de comportamentos, atitudes, aptidões pessoais e motivações.	Aborda a temática das competências individuais e as classifica em cinco subtipos: competências de processo; competências técnicas; competências de organização; competências de serviço e competências sociais.	São as competências básicas e exigidas de todo trabalhador. Nesse sentido, são aprender a aprender, comunicação e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento de liderança e autogerenciamento de carreira.	Refere-se às competências individuais como sendo um conjunto de saberes (saber-fazer, aptidões, qualidades pessoais e experiências) no lugar de utilizar o termo classificação.
ORGANIZAÇÃO		Técnicos		Essenciais	Essenciais		Emergentes, Declinantes, Estáveis ou Essenciais e Transitórias.	Fundamentais	organizacionais		
FUNÇÃO	controle de qualidade; alfabetização tecnológica		1. Pensamento analítico	Funcionais	Distintivas				técnicas, processo, serviço		
PESSOA	liderança e influência social; empatia e escuta ativa; pensamento criativo; resistência, flexibilidade e agilidade; motivação e autoconhecimento; curiosidade e aprendizagem ao longo da vida; pensamento analítico	Comportamentais		Individuais	Periféricas			Diferenciais	sociais		

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

De imediato já se percebe uma distribuição razoavelmente equilibrada entre as três categorias, em que a categoria organização foi tratada por seis autores; função por quatro deles; e pessoa por cinco autores. Por outro lado, o objetivo principal deste trabalho é avaliar o nível de convergência entre as competências apontadas em dois documentos previamente apresentados e que são objetos da investigação, a Resolução CNE/CES 5/2021 que dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração (DCN) e as competências essenciais para o profissional do futuro, definidas pelo documento “The Future of Jobs” do Fórum Econômico Mundial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os resultados obtidos foi possível tecer algumas considerações. A primeira é que as diversas classificações de competências apresentadas na literatura podem ser dispostas em três categorias fundamentais: organização, função e pessoa, e a incidência dessas denominações verificadas nos autores referenciados apresentou distribuição equilibrada entre as três.

Ademais, ao se observarem os dois documentos objetos da presente investigação, as DCN e o documento “The Future of the Jobs” do Fórum Econômico Mundial, pode-se considerar que as competências neles descritas não incidem na categoria organização, mas concentram-se nas duas outras, com maior incidência na categoria Pessoa, o que pode indicar uma preocupação mais acentuada com o desenvolvimento das chamadas *soft skills*.

Do ponto de vista da comparação entre as duas matrizes, vê-se que há baixa convergência entre os dois documentos, existindo muitas competências citadas em um e negligenciada no outro, o que pode indicar complementaridade. Ainda se verifica que a convergência acaba sendo mais pronunciada nas competências categorizadas como “Função” e menor na categoria “Pessoa”.

Por fim, destaca-se que é fundamental que o currículo do curso de Administração contemple as competências demandadas pelo mercado de trabalho, alinhadas com as transformações econômicas e tecnológicas em curso. Dessa forma, o tema das competências

torna-se crucial para a formação do administrador, pois é necessário garantir que os estudantes desenvolvam habilidades e conhecimentos que atendam às demandas do mercado atual e futuro. A aderência às necessidades do mercado é essencial para que os profissionais formados estejam preparados para enfrentar os desafios e contribuir de forma efetiva nas organizações.

O estudo não teve a intenção de esgotar a questão sobre as competências, em especial sobre as emanadas das diretrizes curriculares nacionais, no âmbito de aderência ao mercado de trabalho. É, portanto, um estudo que possui limitações, recomendando-se, novos estudos com outras amplitudes, que envolvam os docentes e discentes dos cursos, e análise dos instrumentos de avaliação das competências. Esses estudos podem aprofundar a existência de complementaridade ou de obsolescência dos documentos, com o intuito de compreender se uma eventual construção de perfil desejado para o profissional do futuro exigirá, por exemplo, a complementaridade das competências neles descritas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIRES, R. W. A.; FREIRE, P. S.; SOUZA, J. A. Educação corporativa como ferramenta para estimular a inovação nas organizações: uma revisão de literatura. *In: Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento*, 13., 2016, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SBGC, 2016.

ANDINO-GONZÁLEZ, P. Habilidades del administrador de empresas desde una perspectiva del mercado laboral actual. **Journal of Management & Business Studies**, v. 4, n. 2, p. 1-22, 2022.

ANTUNES, L.; SPADOTO, M. **Soft Skills-Vol 2: habilidades do futuro para o profissional do agora**. Literare Books, 2021.

BRASIL. **Resolução N° 5 Conselho Nacional de Educação - Câmara de Educação Superior**. 2021.

COSTA JÚNIOR, J. F. et al. O professor do futuro: habilidades e competências necessárias para atuar em uma sociedade em mudança. **Revista Educação, Humanidades e Ciências Sociais**, p. e00072-e00072, 2023.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRIFE, E. J.; MANSFIELD, R. S. **Profissionais disputados: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DOURADO, L. F.; SIQUEIRA, Romilson Martins. Diretrizes curriculares nacionais para a formação de professores: retrocessos e resistência propositiva. **TEXTURA-Revista de Educação e Letras**, v. 24, n. 59, 2022.

DOURADO, P. C.; DAVEL, E. P. B. Criatividade como prática: Perspectivas e desafios para a pesquisa em administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, p. e2020-0891, 2022.

FONSECA, J. C.; SILVA, D. C. C. da. **As competências apontadas pelo fórum econômico mundial no contexto da indústria 4.0: um levantamento com profissionais da região de Sorocaba-SP**. 2021.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **The Future of Jobs**. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>. Acesso em: 04 de jul. de 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GREEN, P. **Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies**. Jossey-Bass, San Francisco, 1999.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LOPES, P. da C. A formação do administrador no ensino de graduação: uma reflexão. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, Londrina, v. 27, n.2, p. 187-201, 2006.

MAILLARD, F. O ensino profissional na França: uma história de ressaltos rumo a um futuro incerto. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, v. 1, n. 22, p. e13763-e13763, 2022.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2003.

MEISTER, J. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENDES, K. C. **Diretrizes Curriculares Nacionais nos Cursos de Administração**. Editora Dialética, 2021.

PIERRY, A. **Competência: Aprendendo com as experiências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PROVDANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

RAMBO, I. J. et al. A Compreensão do Conceito de Estratégia: Uma Análise em Acadêmicos dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis. **Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)**, v. 19, n. 3, p. 72-95, 2022.

RUAS, R. **Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações**. Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (mimeo), 2001.

SOUSA, J. R. et al. O uso da gamificação no ensino de educação financeira com alunos de um projeto de extensão. **Administração: princípios de administração e suas tendências**, v. 4, p. 119-128, 2022.

SOUSA, J. R. et al. O Uso do Kahoot! como ferramenta de Apoio em um Projeto de Extensão: Percepção dos Participantes. **Revista Valore**, v. 5, p. 140-152, 2020.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. *In*: MABEY, Christopher; ILES, Paul (org). **Managing Learning**. London: Routledge, 1994.

SUELVES, D. M.; MÉNDEZ, V. G.; MAS, J. A. R.. Análisis de la competencia digital en el futuro profesorado a través de un diseño mixto. **Revista de Educación a Distancia (RED)**, v. 22, n. 70, 2022.

WOODRUFFE, C. Competent by any other name. **Personnel Management**, p. 30- 33, 1991.
ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.