

**ÁREA TEMÁTICA: ENSINO, PESQUISA E CAPACITAÇÃO DOCENTE EM
ADMINISTRAÇÃO**

**COMPETÊNCIAS REQUERIDAS NO MERCADO DE TRABALHO PARA
PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO**

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo identificar as habilidades e competências que são requeridas para o profissional de administração em Santo Antônio de Jesus, Bahia. Sabe-se que oferta de cursos de Administração foi ampliada consideravelmente no Brasil nos últimos anos. No entanto, diante de um mercado cada vez mais exigente, se fez necessário entender quais habilidades e competências o mercado de trabalho tem buscado nesses profissionais. Para responder ao questionamento norteador deste trabalho, foi necessário compreender os conceitos de competências a partir das Abordagens Inglesa, Americana e Francesa, assim como, as habilidades e competências que definidas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração no Brasil. Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas com profissionais de empresas que realizam o recrutamento e a seleção no município estudado. Os dados foram analisados conforme a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016). Os resultados apontaram que as competências técnicas tiveram maiores destaques entre os entrevistados. Entretanto, as competências sociais com foco em relações interpessoais, empatia e comunicação também foram enfatizadas, porém a proatividade apareceu como a competência mais requisitada.

Palavras-chave: Competência. Empregabilidade. Formação. Habilidade. Trabalho.

ABSTRACT

This work aims to identify the skills and competences that are required for the professional of administration in Santo Antônio de Jesus, Bahia. It is known that the offer of Administration courses has been considerably expanded in Brazil in recent years. However, in the face of an increasingly demanding market, it became necessary to understand what skills and competencies the job market has sought from these professionals. In order to answer the guiding question of this work, it was necessary to understand the concepts of competencies from the English, American and French approaches, as well as the skills and competencies defined by the National Curriculum Guidelines for the Undergraduate Course in Administration in Brazil. Data were collected through interviews with professionals from companies that carry out recruitment and selection. The results showed that technical skills had greater highlights among respondents. However, proactivity appeared as the most requested competence.

Keywords: Competence. Employability. Formation. Ability. Job.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a oferta de cursos de Administração foi ampliada consideravelmente no Brasil. Conforme os censos do ensino superior dos anos de 2009 e de 2016, o curso de Administração de Empresas esteve entre os três cursos mais procurados, obtendo maior número de matrículas. A busca por essa formação pode ser justificada pela grande demanda de mão-de-obra, além da diversidade de caminhos para atuação, pois apesar de ser um curso com pouco mais de 50 anos, a quantidade de formados na área ainda não é suficiente para atender as necessidades do mercado.

Mesmo diante da atual crise econômica e alto índice de desemprego, a possibilidade de emprego para o administrador ainda é grande, visto que esse profissional pode desempenhar atividades que necessitem de organização, controle, análise, gerenciamento de projetos, finanças, logística, marketing, gestão de pessoas, entre outras.

Desse modo, o desenvolvimento de diversas habilidades e competências, além da atualização de seus conhecimentos por parte do administrador se torna imprescindível para que este profissional esteja apto a desempenhar seu papel, pois as organizações estão mudando o modo de lidar com o mercado, a sociedade e as pessoas, além de exigir dos profissionais um perfil flexível, maior presteza na tomada de decisões, na busca por resultados e na resolução de problemas.

Para tanto, a graduação em Administração procura fomentar em seus formandos a capacidade para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, considerando os níveis graduais do processo de tomada de decisão, desenvolvendo o gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas (MEC, 2005).

Por ser uma formação generalista, o profissional de Administração tem possibilidade de atuar em diversas áreas, tornando-se uma peça fundamental para as empresas. Diante disso, este trabalho traz o seguinte questionamento: **quais habilidades e competências o mercado tem buscado nos profissionais de administração no município de Santo Antônio de Jesus/BA?**

Para responder a este questionamento, o trabalho tem por objetivo identificar as habilidades e competências do profissional de administração para atender as exigências do mercado em Santo Antônio de Jesus/BA. O artigo é composto por esta introdução, acompanhada pelo referencial teórico, metodologia, discussão dos resultados e considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. MERCADO DE TRABALHO

Nos últimos anos o mercado de trabalho passou a exigir profissionais cada vez mais qualificados para atender as suas demandas. O atual cenário do mercado tem buscado profissionais flexíveis, aptos para realizar diversas atividades na empresa e o ritmo de suas demandas (MURAD, 2017). Essa incessante busca pela qualificação profissional surge com o declínio do modelo de produção repetitivo baseado na Administração Científica de Taylor, e com surgimento do conceito de *empregabilidade*, oriundo da Teoria do Capital Humano de Schultz (1960). A empregabilidade pode ser

definida como a capacidade que o indivíduo conseguir emprego, manter-se nele e conseguir uma possível promoção (MURAD, 2017).

Assim, as organizações sofreram com essas mudanças e precisaram se adaptar as inovações tecnológicas, o que provocou a extinção de diversas ocupações que por consequência deram lugar outras novas. Esse processo de reestruturação produtiva passou a exigir do profissional novas habilidades tais como: agilidade, abertura para mudanças, capacidade de gerenciar e assumir riscos e flexibilidade em relação às novas exigências do mercado, fazendo com que o trabalhador preocupe-se com a sua empregabilidade (HELAL, 2005).

Percebe-se então, a partir deste cenário que o trabalhador torna-se responsável pela sua qualificação e atualização de conhecimentos com objetivo de manter-se pronto para o mercado de trabalho. Nesse sentido, em meio as dificuldades para conseguir e se manter em um emprego, os jovens veem a formação profissional como um “passaporte” para o mercado de trabalho (MOURÃO; PUENTE-PALÁCIOS, 2006). Essa qualificação tem se dado principalmente através da formação acadêmica, na qual a inserção no mercado de trabalho tem ocorrido por meio de estágios, principalmente na área administrativa.

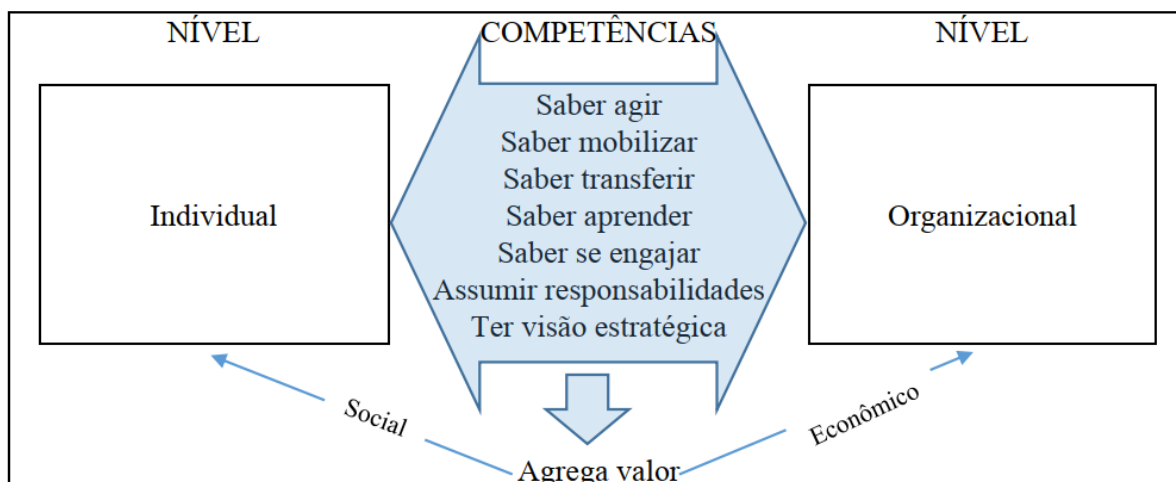
2.2. COMPETÊNCIA: CONCEITOS E CORRENTES

De forma geral, o ambiente organizacional é constituído principalmente por pessoas, de modo que dessas pessoas, denominadas de recursos humanos, são exigidas competências que estejam alinhadas com o objetivo estratégico da organização. Tais competências individuais são exploradas pelas organizações a fim de melhorar a competitividade no cenário em que está inserida. São essas competências individuais, criadas na mente dos indivíduos, que em seguida são transportadas para a coletividade e constituídas em competências essenciais.

Por competência entende-se um conjunto de qualificações que permite ao indivíduo um desempenho superior em determinado trabalho, alinhando competências as necessidades de determinado cargo (SILVA *et al.* 2014). Pode-se afirmar ainda, que o conceito de competência está atrelado a três características, que de forma integrada, influenciam um elevado e diferenciado desempenho do profissional, em especial, do administrador que são: conhecimento (SABER), atitudes (FAZER) e as habilidades (SABER FAZER), (NASCIMENTO; ALVES, 2015).

Além do que foi posto por Alves (2015), Le Boterf (2003) discute que o mercado de trabalho requer competências profissionais que utilizam recursos de sua personalidade. O autor elenca alguns saberes que a esses profissionais são exigidos: saber agir; saber mobilizar; saber integrar; saber transpor; saber aprender; e saber envolver-se. Fleury e Fleury (2001) também acrescentam entre os saberes profissionais exigidos pelo mercado: ter visão estratégica e assumir responsabilidades. Por outro lado, Zarifian (2001) configura algumas competências individuais requeridas do empregado: competência sobre processo; competência técnica; competência de serviço; e competências sociais.

Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: adaptado de Fleury e Fleury (2001).

Para o desenvolvimento das competências, faz-se necessário iniciar um processo de mudança comportamental, tal mudança pode ocorrer por meio de estímulos, levando a transformação e conseqüentemente a aprendizagem. De acordo com Fleury e Fleury (2001), algumas competências organizacionais podem ser desenvolvidas por meio da educação formal e pelas experiências sociais e profissionais vivenciadas pelo indivíduo (vide quadro 1). Neste sentido, entende-se que as competências podem ser um resumo dos saberes: “funções exercidas, de comportamentos de sucesso, de discussões e debates, e pela integração de habilidades” (SANT’ANNA, 2007, p. 12), que são desenvolvidas dentro de determinados contextos, ambientes e experiências, entre elas, a sala de aula (SOUSA; VALADÃO JÚNIOR, 2013).

Quadro 1 - Competências organizacionais e seu desenvolvimento

COMPETÊNCIAS	CONCEITUAÇÃO	COMO DESENVOLVER
Conhecimento teórico	Refere-se ao entendimento, à interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Refere-se ao saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Refere-se ao saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Refere-se ao como comportar-se	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Refere-se ao saber como lidar com a informação e ao saber como aprender	Experiência formal e continuada, experiência social e profissional

Fonte: adaptado de Fleury e Fleury (2001).

Ao falar sobre competências organizacionais, é conveniente distinguir entre as diferentes fases de sua aplicação; evidentemente, o conceito e suas bases teóricas fundamentam ao conceito de treinamento e formação profissional, bem como na gestão do talento humano. As fases são: a identificação de competências, a normalização de competências, formação baseada em competências e certificação de competências.

Identificação de competências: estabelece as competências necessárias para realização de uma atividade de forma satisfatória. **Normalização de**

competências: consiste na descrição das mesmas, permitindo a sua conversão em um padrão para determinada ocupação. **Formação baseada em competências:** elaboração dos currículos de formação de competências profissionais vinculados às necessidades empresariais. **Certificação de competências:** reconhecimento formal demonstrado por um trabalhador no desenvolvimento de suas atividades, por meio de uma avaliação de competências (CINTERFOR, 2004).

Falar sobre competências no âmbito do trabalho gera muitas discussões. Isso ocorre porque muitos estudiosos apontam definições diversas sobre esse tema. Alguns estudiosos defendem que as competências compreendem três abordagens que serão discutidas a seguir: a inglesa, a norte-americana e a francesa.

2.2.1. Abordagem Inglesa

Com o foco na corrente inglesa, McLagan (1997 *apud* GODOY *et al*, 2007) identificou seis abordagens para definir e desenvolver modelos de competência: tarefas do trabalho; resultados de esforços de trabalho; resultados (outputs); conhecimento, habilidades e atitude (CHA); qualidades de desempenhos superiores; e pacotes de atributos.

Cheetham e Chivers (1996; 1998; 2005 *apud* GODOY *et al*, 2007) buscaram nas diversas abordagens elementos que fossem coerentes entre si para compor um novo modelo mais holístico, que tem como elementos centrais quatro componentes que são: competência de conhecimento/cognitiva; competência funcional; competência comportamental ou pessoal; e competência de valores / ética.

Este modelo sofreu influência de outros modelos como:

1. O conceito de profissional reflexivo (SCHON, 1983, 1987), no qual, a competência crucial para todos os profissionais é a reflexão, que pode ser compreendida como a **reflexão em ação** (durante uma atividade) e **reflexão sobre ação** (após uma atividade).
2. A competência no trabalho (MANSFIELD; MATHEWS, 1985), que busca tornar os padrões profissionais mais dinâmicos e como vários componentes de competência interagem entre si através de gerenciamento das tarefas, do ambiente de trabalho e do papel de trabalho;
3. Habilidades fundamentais, que se constituem em habilidades genéricas e transferíveis, assim chamadas por serem importantes para todas as ocupações e desejadas pela maioria dos empregadores no Reino Unido.
4. Taxonomia de Bloom, utilizada para categorizar os resultados da aprendizagem e domínio do conhecimento;
5. A competência comportamental (BOYATZIS, 1982; KLEMP, 1980; SCHRODER, 1989) que tem como foco competências pessoais como a autoconfiança, o controle das emoções e as habilidades interpessoais;
6. O conceito de metacompetências (metaqualidades ou meta-habilidades) associado a autores que identificaram competências genéricas de alto nível, que transcendem outras competências e que, em alguns casos, possibilitam a introspecção ou autoanálise.
7. A ética e valores nas profissões e dentro dos padrões profissionais, (OZAR, 1993; ERAUT *et al*. 1994).

Assim, a interação dos componentes principais e influencia destes modelos, produzem resultados que podem testar a competência do profissional positivamente, vindo a ser perceptível tanto pelo próprio indivíduo, quanto por outros. Cheetham e Chivers (2005) também chamam atenção para a relevância da personalidade e da motivação no processo de aquisição das competências, ao afirmarem que a

personalidade pode influenciar qualquer aspecto de competência ou mesmo limitar seu potencial, enquanto a motivação pode vir a afetar o desempenho no papel de trabalho e a vontade de desenvolver ou melhorar suas competências.

2.2.2. A Abordagem Americana

O conceito de competência a partir da corrente americana se assemelha bastante com a corrente inglesa, pois para ambas a competência é exclusivamente organizacional. No entanto a corrente americana preocupa-se com as características que o indivíduo deve possuir para o desempenho da função, ou seja, o alinhamento as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações (SOUZA, 2016; FLEURY; FLEURY, 2001).

Nesse sentido, a competência pode ser conceituada 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 (FLEURY; FLEURY, 2001, p.183).

Entende-se a partir da corrente americana, que a competência é um estoque de recursos que o indivíduo possui.

A competência, segundo McClelland (1973 *apud* FLEURY; FLEURY, 2004, p.45) é “uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”. Para este autor, havia uma diferença entre competência de aptidões, de habilidades e de conhecimentos que pode compreendida da seguinte forma:

Quadro 2 - Aptidões, Habilidades e Conhecimentos

COMPETÊNCIAS	
Aptidões	<i>Talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados.</i>
Habilidades	<i>Demonstrações de talentos particulares na prática</i>
Conhecimentos	<i>O que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa</i>

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2004).

Diante disso, percebe-se que esta concepção é fundamentada nos moldes do taylorismo, no qual a competência tem seu significado associado à qualificação estritamente voltada para a execução de uma tarefa, função ou cargo. De acordo com Fleury e Fleury (2004) ao definir a competência como qualificação para assumir um cargo ou posição não é condição suficiente para atender a demanda por inovação e flexibilidade que se coloca às empresas em um mundo globalizado.

Assim, em meio as constantes mudanças nos processos produtivos e de gerenciamento restringir à competência do profissional a qualificação se torna inexecutável, pois não considera capacidade ação e decisão mediante conflitos ou situações imprevistas, limitando-se apenas reprodução de rotinas pré-estabelecidas (SOUZA, 2016).

2.2.3. A Abordagem Francesa

A corrente francesa, tem como principais estudiosos Le Boterf, Zarifian e Perrenoud. Segundo Le Boterf (1999 *apud* GODOY *et al*, 2007) a competência é a interação de diversos saberes para finalizá-los sobre a realização das atividades. Assim, a competência é combinação do *saber*, com o *saber fazer* e o *saber agir*, e o sujeito é o centro da competência. Na visão de Lima e Borges (2006, p.203), a competência é “assumir responsabilidades frente a situações laborais complexas e

desenvolver uma atitude reflexiva sobre o trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.

Na concepção de Fleury e Fleury (2001), a competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Estes ainda classificam as competências em blocos que são: competências de negócio, competências técnico-profissionais e competências sociais.

As discussões francesas acerca do conceito de competência surgiram a partir de um descompasso entre o ensino e as necessidades do mercado de trabalho, principalmente na indústria. Assim, buscou-se aproximar o ensino das necessidades reais das empresas, de desta forma aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de emprego. Percebe-se que, apesar de ter se dado na França nos anos 1970, aproximar o conhecimento acadêmico e o mercado de trabalho é uma discussão atual, principalmente no Brasil, nos cursos de Administração de Empresas.

No entanto, a partir dos anos 1990, o foco das pesquisas francesas vai além do conceito de qualificação, dando ênfase a um modelo que atenda as demandas de flexibilidade. Nesse tocante, Zarifian (2001) aborda três variações que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações que são: a noção de evento, a comunicação e a noção de serviço.

A **noção de evento** é aquilo que ocorre de maneira imprevista, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção e ultrapassa a capacidade rotineira de assegurar sua auto regulação. Isso implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa: a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho;

A **comunicação** implica em compreender o outro e a si mesmo. Isso significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para sua gestão;

A **noção de serviço** implica em atender a um cliente externo ou interno da organização, precisa ser central e estar presente em todas as atividades. Para tanto, a comunicação é fundamental.

Assim, nota-se que o enfoque desta abordagem não está na execução das tarefas, mas sim na competência como característica do profissional ao assumir responsabilidades em meio a situações do cotidiano. Nesse sentido, é possível pensar que cada organização e cada estratégia organizacional devem exigir um conjunto de saberes que permitam alcançar seus objetivos.

2.3. O ADMINISTRADOR E SUAS COMPETÊNCIAS

Em 2005, através da Resolução CNE/CES 4/2005, o Conselho Nacional de Educação, instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração e sua organização curricular a serem observadas pelas instituições de ensino superior, abrangendo o perfil do profissional, as habilidades e competências, assim como todos os componentes que são imprescindíveis ao projeto pedagógico do curso.

Conforme esta resolução, o Curso de Administração deve:

ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e

adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador (MEC, 2005).

O art. 4º da Resolução CNE/CES 4/2005 aponta ainda que o Curso de Graduação em Administração deve possibilitar ao formando o desenvolvimento de habilidade e competências, tais como:

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.

A partir dessas características percebe-se um perfil que deve ser desenvolvido nos estudantes no decorrer da graduação em Administração. Todavia, entende-se que as competências apontadas pelas DCN não são adquiridas de imediato. Estas serão fruto da atuação em áreas administrativas, nas quais os jovens iniciam a carreira profissional ocupando cargos de assistentes ou auxiliares, visto que a ausência de obrigatoriedade do administrador formado para gerir um negócio na maioria das vezes, faz com que os recém formados atuem nesses cargos administrativos.

Nesse tocante, o Conselho Federal de Administração (CFA) nos últimos 25 anos tem desenvolvido pesquisas com objetivo de levantar dados sobre o perfil e construir uma identidade para o administrador brasileiro. Na pesquisa realizada em no ano de 2003, o CFA pontuou a necessidade de legitimar e definir um espaço próprio, peculiar e inconfundível, que dê identidade a profissão do administrador. Em contrapartida, torna-se uma empreitada complexa, sobretudo que o espaço do administrador nas organizações tem sido invadido por inúmeras outras profissões (CFA, 2003).

No levantamento desta pesquisa, para se caracterizar a profissão se faz necessário promover *sinergia e visão sistêmica* e, a expressão que melhor sintetiza a identidade do Administrador é "Articulador". Assim, pode-se defini-lo como:

um profissional com visão sistêmica da organização para promover ações internas criando sinergia entre pessoas e recursos disponíveis e gerando processos eficazes. Em outras profissões não há, especificamente, essa marca. Nenhuma outra é formada com esse foco (CFA, 2003, p. 23).

Assim, percebe-se a necessidade de um profissional que seja capaz não só de planejar, organizar, liderar e controlar, mas também que possuam uma visão ampliada e sistêmica, capaz de articular os processos que produzam melhores resultados na organização.

3. METODOLOGIA

Por se tratar de uma busca de informações para identificar e analisar quais as competências exigidas dos profissionais de administração na percepção do mercado no município de Santo Antônio de Jesus/BA, a pesquisa caracteriza-se por qualitativa e descritiva. Em relação aos procedimentos técnicos utilizados, trata-se de estudo de casos múltiplos por ter várias instituições como objetos de estudos.

Para realização deste trabalho foi necessário contatar e visitar empresas de que atuam no recrutamento e seleção de pessoas e instituições que realizam o serviço de divulgação de vagas de emprego e cadastro de currículos. Como instrumento de coleta de dados, foi aplicada a entrevista como “um importante instrumento de trabalho nos vários campos das ciências sociais ou de outros setores de atividades” (MARKONI; LAKATOS, 2003, p. 195).

Por se tratar de empresas que atuam de formas diferentes, foram estabelecidos dois roteiros para entrevistas, pois ao realizá-las nas empresas que fazem apenas a divulgação e encaminhamento de currículos, percebeu-se que o roteiro utilizado estava voltado apenas às empresas de recrutamento e seleção, e deste modo, não seria eficaz para aplicação nestas empresas. Foi realizado, então, um segundo roteiro, específico para empresas ou instituições que divulgam vagas e encaminham currículos para outras empresas.

As entrevistas foram realizadas em duas empresas de Recursos Humanos (RH) que neste trabalho serão chamadas de Empresa A1 e Empresa A2. Estas, atuam em Santo Antônio de Jesus há mais de 06 anos. Na Empresa A1 foi entrevistada uma assistente de RH a qual será chamada E01 (Entrevistada 01), do sexo feminino, 28 anos, graduanda do curso de Recursos Humanos e possui 04 meses de experiência na área de recursos humanos. Na Empresa A2, foi entrevistado um consultor, aqui chamado de E02 (Entrevistado 02), do sexo masculino, 22 anos, formação superior em Administração, e possui 2 anos de experiência em RH.

No tocante ao processo de abertura, divulgação de vagas e encaminhamento de currículos, foram realizadas entrevistas em duas instituições diferentes que serão denominadas Empresa A3 e Empresa A4. A Empresa A3 é uma escola de cursos profissionalizantes que atua em Santo Antônio de Jesus a cerca de 5 anos. Nesta foi entrevistado um “analista de banco de oportunidades”, que será chamado de E03 (Entrevistado 03), do sexo masculino, 28 anos, formado em Administração e possui experiência de 3 anos na área. A Empresa A4, é uma entidade empresarial e atua nesta cidade a cerca de 40 anos. Na Empresa A4, foi feita entrevista com uma Gestora de Comercial, sexo feminino, 42 anos, formada em Gestão Comercial, sem experiência na área de recursos humanos, trabalho e emprego.

Além das entrevistas, também foi aplicado um questionário contendo algumas habilidades e competências na qual o entrevistado avaliou o nível de importância no processo de recrutamento e seleção de um profissional de Administração de Empresas. Os entrevistados avaliaram de 01 a 05 cada competência conforme a prioridade no processo de seleção, sendo que: 01 representa “pouca prioridade; 02

representa “prioridade regular”; 03 representa “média prioridade”; 04 representa “prioridade” e por último, 05 representa “alta prioridade. As entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente de modo que a análise dessas informações fosse mais eficaz. As entrevistas foram analisadas na perspectiva da análise de conteúdo de Bardin (2016), por frases e palavras. No capítulo a seguir serão apresentados os dados obtidos através das entrevistas e aplicação das fichas, assim como a discussão destes com o objetivo de responder ao problema desta pesquisa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para análise e discussão dos dados foram selecionadas as principais informações apresentadas nas entrevistas, com objetivo de responder o questionamento norteador deste trabalho. Foram analisadas as entrevistas e concomitantemente, as avaliações de competências por nível de prioridade apontado pelos entrevistados de cada empresa.

Ao questionar sobre “*em quais áreas são mais solicitadas o profissional de administração*”, E01 respondeu:

E01: Auxiliar administrativo, departamento de pessoal, algumas contabilidades também já estão “puxando” esse profissional para área fiscal e contábil e... Até vendas hoje a pessoa já quer uma pessoa de administração, porque engloba tudo e é uma pessoa que já está mais preparada para atender ao mercado de trabalho.

Respondendo ao mesmo questionamento, E02 afirmou que profissionais de Administração são mais procurados devido à “*amplitude de atuação*”:

E02: [...] os profissionais de administração pela amplitude da atuação, porque são pessoas mais proativas, [...] então para a empresa no âmbito de mercado hoje [em] Santo Antônio de Jesus está sendo mais procurado [...] é a questão da administração [...] A área mais específica não é o caso da gerência, [porque] vaga de gerente a gente tem muito pouco. Mas a questão da supervisão e principalmente, do estágio: estágio para administração é o que mais seleciono aqui! A [cada] 10 vagas selecionadas durante a semana pode crer que 9 são [estágio em] administração.

Considerando as respostas dos entrevistados, percebe-se que este profissional tem sido requisitado para atuação no mercado de trabalho antes mesmo de se formarem, e o estágio em áreas administrativas é uma das principais solicitações das empresas. Em ambas as respostas, foi possível notar uma concordância sobre a ideia de que a Administração possui demanda de contratação por parte das empresas de Santo Antônio de Jesus, por se tratar de uma área de formação “ampla”, onde há maiores possibilidades de atuação.

Neste mesmo sentido, quando questionados os entrevistados E03 e E04, sobre a exigência de nível superior em Administração para vagas emprego em áreas administrativas, houve também concordância quanto à exigência desta formação. No entanto, foram precisos em dizer que o curso superior é exigido apenas em cargos estratégicos e liderança:

E03: [...] a gente solicita qual a escolaridade para aquela vaga que eles [empresários] estão abrindo [...]. E na maioria dos casos, solicita curso superior quando é vaga para gestor, analista, algum cargo um pouco maior. A maioria dos casos continua ensino médio, mas em poucos casos, mas não deixa de acontecer, solicita sim, o nível superior principalmente em Administração ou Contábeis.

E04: Os cargos mais altos [como] gerência, coordenação e coordenadores de setores, normalmente eles [empresários] solicitam com o nível superior.

Em complemento a estas afirmações no quesito sobre a frequência de abertura de vagas e a demanda para a contratação, os entrevistados E01 e E02 informaram que as buscas por profissionais de Administração são maiores, entretanto, deixam claro que a busca por profissionais para cargos de liderança e gestão ainda é tímida, considerando o fato de que o curso de Administração de Empresas é ofertado por várias instituições de ensino no município.

Outro ponto que merece destaque, é que quanto à exigência de formação superior para ocupar esses cargos, todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que há sim uma exigência de nível superior em Administração, reiterando a ideia de que o curso de Administração de Empresas possui uma matriz curricular mais abrangente.

Em relação às competências que são requeridas para os administradores no mercado em Santo Antônio de Jesus, E01 afirmou que tem encontrado um grande problema, pois as empresas buscam “um profissional pronto”, e para atender a essa demanda, as empresas dão preferência na contratação de jovens em processo de conclusão de curso, a partir do 6º semestre na intensão de que este possua maior conhecimento que os estudantes iniciantes:

E01: Olha, hoje em Santo Antônio de Jesus está tendo um grande problema, [pois] as empresas hoje querem um profissional já pronto e a gente sabe que o recém formado, [...] não vem pronto. Não existe candidato pronto! Mas, ela prefere um candidato que já venha a partir do 6º semestre, porque sabe que tem uma preparação maior e com alguns cursos relacionados à área que ele vai atuar. Se for área financeira, cursos na área financeira... sempre os cursos que possam agregar.

Em relação à fala do entrevistado sobre “uma preparação maior” do profissional de Administração, Sousa e Valadão Júnior (2013) concluíram que as competências são desenvolvidas dentro de determinados contextos, ambientes e experiências, entre elas, a sala de aula.

A E01 chama atenção para as competências técnicas, pois destaca que é a partir dos semestres finais que o estudante de Administração está apto para o exercício de funções administrativas, principalmente quando este possui um curso de aperfeiçoamento na área em que vai atuar. Além do mais, quando questionado se esta considera a competência algo inerente ao indivíduo e sobre a possibilidade de adaptar-se para desenvolver determinadas funções na empresa, E01 respondeu:

E01: Eu acredito muito no treinamento da empresa. Hoje as empresas não estão... eu não sei se não estão com tempo, eu não sei se não estão com paciência de treinar o funcionário. Eu acredito muito que se o funcionário chegou e deu um treinamento adequado, preparar ele, ele vai... se destacar da melhor forma que ele puder.

Mais uma vez, E01 destaca a importância das competências técnicas para o desenvolvimento do profissional na empresa, pois entende-se que o profissional treinado da maneira adequada está apto para desenvolver suas atividades com eficácia. Retomando a Zarifian (2001), percebeu-se na entrevista a ênfase nas competências técnicas mencionadas. Por outro lado, a Resolução 4/2005 do CES, também aponta as características técnicas para o profissional de Administração,

podendo citar: desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.

O E02 também pontua o treinamento como mecanismo para o desenvolvimento do profissional e a adaptação deste na execução de uma função na organização. Esta afirmação fica evidente a partir da sua avaliação no gráfico 01, no qual a aptidão aparece como uma prioridade média, reforçando a ideia da necessidade de treinamentos oferecidos pela empresa:

E02: Essa questão de capacidade intelectual, essa questão de capacitação, de indicadores, de perfil, é tudo fase do desenvolvimento humano. Então, qualquer pessoa consegue desenvolver [...] se a pessoa quer realmente aprender, [...] ela consegue desenvolver mesmo não tendo o perfil de liderança. [...] Por exemplo, algumas empresas que pedem... o perfil digamos que “proativo” e aí eu tenho um candidato que [...] tem a capacidade de ser proativo, mas ele ainda não é. E eu não deixo de encaminhar esse candidato. Eu [...] digo para empresa: “olha, esse é um candidato em potencial, ele não tá proativo agora, mas a gente pode desenvolver essa capacidade nele”. O que é que a gente faz? Capacita, dá cursos, faz workshop, palestra... e aí cabe do pessoal, da pessoa mesmo trazer pra o seu profissional aquilo que é vantajoso.

A proatividade citada na entrevista é apontada por Fleury e Fleury (2001) e Le Boterf (2003) como uma das competências requeridas no mercado de trabalho, assim também como na Resolução 4/2005 do CNE/CES, tais como: 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.

Assim, tanto E01 quanto E02, concordam que mesmo o candidato a uma determinada vaga administrativa não estando apto do ponto de vista técnico ou mesmo em algumas competências, tais como a proatividade, estes podem vir a desenvolvê-las a partir do treinamento e da capacitação oferecidas pela empresa. Por outro lado, esses treinamentos, cursos, workshops também podem fazer parte do processo de formação acadêmica do administrador a partir de projetos de extensão universitária.

Todavia, as competências técnicas precisam estar associadas as demais competências como sociais/pessoais e conceituais, visto que o administrador irá lidar com as mais diversas situações no dia a dia empresarial, tais como, liderar pessoas, negociar com fornecedores e clientes em geral. Neste sentido, Zarifian (1998); Lemos e Pinto (2008) pressupõem a necessidade de se assumir a responsabilidade pessoal diante de situações produtivas, exigindo a capacidade de enfrentar e resolver eventos imprevistos e a necessidade de distanciamento crítico, entendido como alguém que frequentemente questiona sua maneira de trabalhar e os conhecimentos que são mobilizados.

Habilidades como a comunicação, a relação interpessoal, empatia, capacidade de solucionar conflitos são essenciais para o trabalho do administrador, para Zarifian (1998); Lemos e Pinto (2008), aumentar a competência é criar melhores condições para que o profissional possa assumir responsabilidades e se mobilizar subjetivamente. Nesse sentido, o E02 e a E04 pontuaram as competências pessoais como aquelas que são mais solicitadas pelas empresas:

E02: A questão do perfil para o administrador, as empresas nos solicitam muito pessoas proativas e com perfil de liderança. [...] A

questão da liderança, da proatividade, sempre se precisa ter uma pessoa coordenando por trás, tem que ser uma pessoa autônoma, autoconfiante, que possa liderar uma equipe engajada nos objetivos da empresa de forma bacana.

E04: Se for para esses cargos de liderança, [...] é relacionamento interpessoal! Saber lidar com equipe, e... na verdade, eles pedem mais isso do que características técnicas como o conhecimento de Excel, de Word... eles pedem também, mas não é tanto. O mais pedido é que saiba liderar e que saiba conviver com pessoas.

Como visto, as competências como relacionamento interpessoal, proatividade e liderança são as que mais se destacam no tocante a contratação de profissionais de Administração. A E04 avalia as relações interpessoais como competência de alta prioridade no processo de seleção de pessoas, conforme demonstrado no Gráfico 01. Essas competências podem ser adquiridas e desenvolvidas em longo prazo, a partir de experiências no contexto organizacional. Em relação à competência interpessoal, a abordagem inglesa faz menção à competência comportamental (BOYATZIS, 1982; KLEMP, 1980; SCHRODER, 1989) com foco nas competências pessoais como: a autoconfiança, o controle das emoções e as habilidades interpessoais.

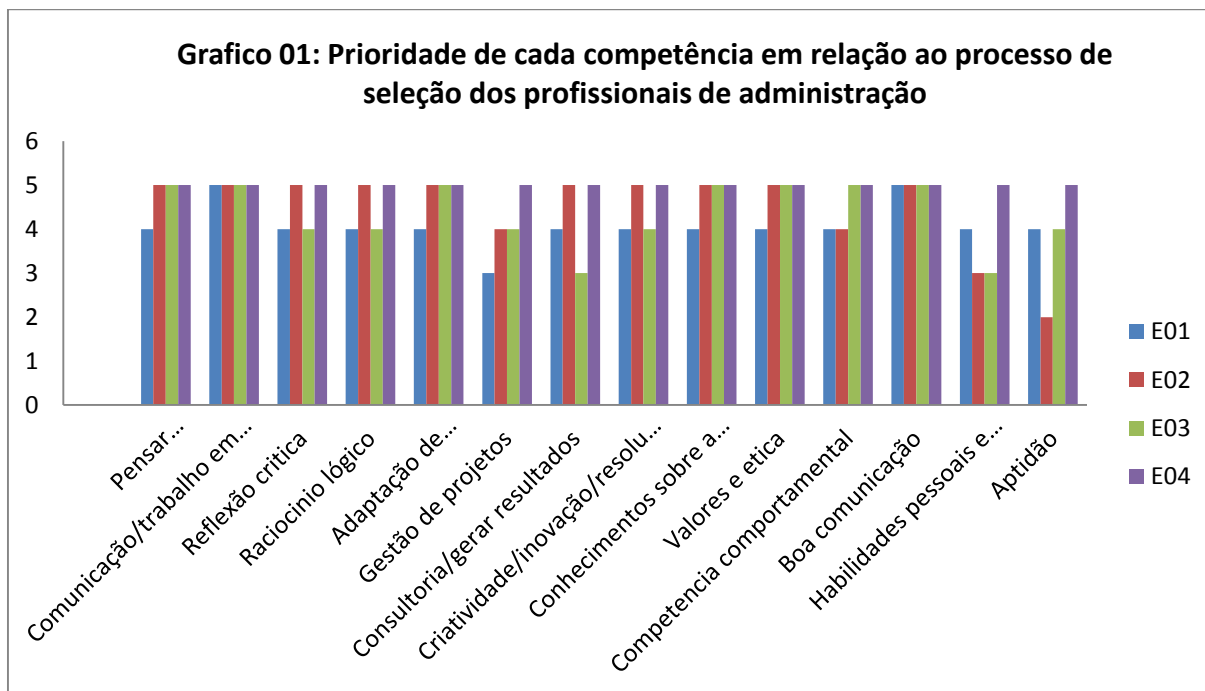
Na opinião do E03, a comunicação e a competência intelectual são as principais competências requeridas e se destacam mais que os conhecimentos técnicos, no momento em que as empresas buscam contratar um profissional:

E03: Principalmente a comunicação! Seja ela escrita ou verbal, postura... é... na maioria das vezes, são mais exigências de perfil intelectual do que de conhecimentos técnicos. [...] Então, são mais competências intelectuais como perfil profissional, postura, comunicação, é... vontade de crescer na empresa, vontade de... de aprender, mais essas coisas internas... é... a questão de intelecto do que conhecimentos técnicos.

Percebe-se nesta afirmação uma ênfase na comunicação como uma competência fundamental que não se delimita apenas à comunicação verbal, domínio da linguagem escrita e oral, poder de negociação, atitudes flexíveis, dar *feedbacks*; mas também a não verbal, a partir de uma linguagem corporal adequada e postura profissional. Ao analisar do gráfico 01, fica evidente a importância da comunicação frente às demais competências, principalmente quando se observa o nível de prioridade dado na avaliação, especial àquelas que englobam a comunicação como foco principal.

Corroborando com a abordagem francesa, segundo os estudos de Zarifian (2001), a comunicação é uma das competências organizacionais que o indivíduo precisa desenvolver. Neste sentido, a resolução 4/2005 do CES no que tange ao curso de Administração, determina a capacidade de *desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais* como sendo uma das competências a serem desenvolvidas pelo profissional de Administração. Tão importante quanto, a competência intelectual se mostra essencial para trabalho do administrador, na resolução de problemas que envolvam raciocínio lógico, crítico e analítico, no pensamento estratégico e na atuação preventiva.

Gráfico 1 - Prioridade das competências



Ao questionar sobre a ideia de competência do administrador como atributos pessoais, habilidades e atitudes, a E01 respondeu:

E01: Eu acho que sim, vem do pessoal [...] e do que ele vai aprender também na faculdade. É uma junção dos dois, não adianta a pessoa dizer “ah, tenho nível superior” e não tem as habilidades que ele vai precisar realizar aquela tarefa.

Ao analisar estas falas, percebe-se que ambos entrevistados entendem que a competência está associada a atributos pessoais do administrador, mas enfatizam que um gestor não formado encontra limitações em relação a alguns processos. Conforme as opiniões dos entrevistados, a formação superior é fundamental para o exercício da profissão. Em relação à preparação dos estudantes de Administração, foi questionado ao E03 e a E04 se os recém-formados estão aptos para atender ao mercado de trabalho. O E03 respondeu que:

E03: [...] Eu acho que é o dia a dia que molda esse profissional. Dizer que ele já sai apto de uma instituição [...] é um pouco [...] arriscado falar. Eu acho que a prática mesmo, a vivência é que vai moldar ele da forma que a empresa quer. Agora o que eu vejo muito é que [os estudantes] têm a vontade muito grande de crescer na empresa, eles sempre perguntam “qual a proposta de crescimento da empresa”, se “tem plano de cargos e salários”, eles têm buscado algo maior [...] não tem medo de começar pequeno.

Observa-se na fala do E03 certo receio em afirmar sobre a preparação dos recém-formados, quando este pontua que é arriscado falar que estão aptos e que é “a vivência” que molda o profissional. No entanto, E03 pontua que os recém-formados têm ambições de crescimento nas empresas e não têm medo de iniciar suas carreiras a partir de cargos menores, e também avalia a aptidão como uma prioridade no critério de seleção dos profissionais de Administração, conforme gráfico 01. Desta forma, os recém-formados buscam adquirir experiência profissional na área administrativa, um requisito que é exigido pelas empresas, e assim, crescer profissionalmente dentro da

organização. Apesar de muitos graduados em Administração começarem a carreira desta forma, cabe ressaltar que o receio de não conseguir um emprego na área administrativa pode impulsionar este profissional a ingressar no mercado de trabalho ocupando cargos que não condizem com a sua formação, obtendo salário muito abaixo do desejado.

Conforme apontado no início deste trabalho sobre a grande procura pelo curso de Administração, percebe-se uma estreita relação com uma afirmação de Mourão e Puentes-Palácios (2006, p. 43) de que cada vez mais, os cidadãos estão “assustados com a dificuldade de conseguir e manter um lugar no mercado de trabalho”. Assim, a formação profissional pode ser “percebida como um passaporte para o mercado de trabalho”. Diferentemente da afirmação do E03, a E04 afirmou que os recém-formados não estão aptos para atender a esta demanda:

E04: Não. A gente tem um grande problema [...]: “não é falta de vaga, é falta de pessoas qualificadas”. É terrível, mas é verdade! Então, assim... são retornos que a gente tem da empresa de pessoas que não souberam nem fazer uma redação, [...] que no computador só sabem lidar com a internet... Infelizmente, é uma geração em que o computador se resume a internet. Então, não se aprofundou para fazer uma planilha, [...] um cargo de gestão exige dados [...] você precisa pelo menos [saber] alimentar uma planilha.

A fala da E04 é enfática ao afirmar que os recém-formados não estão aptos para o mercado de trabalho e destaca a falta de qualificação técnica como um dos principais problemas pontuados em *feedbacks* das empresas. A E04 salienta que o profissional da área de gestão deve ter o domínio da linguagem escrita, e principalmente, do conhecimento de ferramentas de informática como sistemas de planilhas, pois “um cargo de gestão exige dados”. É de suma importância para o Administrador possuir conhecimento da linguagem escrita, visto que irá trabalhar com documentos, contratos, e-mails corporativos, nos quais a escrita formal se faz necessária.

Do mesmo modo, o domínio de sistemas como o *Excel*, é imprescindível para lançamento de dados para controle de custos e relatórios em geral. Estes conhecimentos e habilidades são pontuados por Le Boterf (1999) e Fleury e Fleury (2004) como interação de saberes para a realização de atividades, ou seja, a competência como combinação do saber, com o saber fazer e o saber agir. Não é apenas a competência como conhecimentos ou habilidades, mas são conhecimentos e habilidades em ação.

Algumas habilidades como o pensamento estratégico, tomada de decisão, transferência de conhecimentos, conhecimentos sobre tarefas desenvolvidas e valores e ética apesar não terem sido enfatizadas nas entrevistas, os entrevistados pontuaram como competências de alta prioridade em sua maioria.

Conforme Fleury e Fleury (2001, p. 187) noção de competência está “associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica”. Sendo assim, priorizar essas habilidades no processo de seleção é essencial, pois se enquadram no perfil desejável para o administrador. Esses autores destacam ainda que “as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo identificar as habilidades e competências requeridas do profissional de administração para atender as exigências do mercado em Santo Antônio de Jesus. Para responder ao problema de pesquisa se fez necessário verificar quais competências requeridas para um administrador, assim como, identificar e analisar as competências exigidas no mercado de Santo Antônio de Jesus para profissionais de administração.

Conforme visto, os pesquisadores franceses desenvolveram um modelo de competências que pudesse atender às demandas de flexibilidade do mundo globalizado. Notou-se que diferente das abordagens inglesa e americana, o enfoque da abordagem francesa não está na execução de tarefas, mas sim, na competência do profissional ao assumir as responsabilidades em meio às situações do cotidiano. Sendo assim, cabe ao profissional, em especial o administrador de empresas, desenvolver um conjunto de saberes que o permitam alcançar os objetivos da organização.

Considerando as entrevistas de forma geral, foi possível notar que há uma demanda por profissionais de administração em Santo Antônio de Jesus, principalmente para cargos administrativos tais como: auxiliares, assistentes e supervisores. Entretanto, para o cargo de administrador, percebe-se que a demanda ainda é pequena, o que implica no fato de que o espaço do administrador nas organizações tem sido invadido por outras profissões.

De modo geral, percebeu-se que as competências com maiores destaques foram técnicas, pois parte-se do pressuposto de que os profissionais recém-formados ainda não estão aptos para assumirem cargos estratégicos nas organizações, necessitando de aptidões em áreas específicas da administração, que podem vir ser desenvolvidas a partir de treinamentos e cursos promovidos pelas empresas. Entretanto, as competências sociais com foco em relações interpessoais, empatia e comunicação também foram enfatizadas, no sentido de caber ao gestor à capacidade de estabelecer relações harmoniosas na organização através de uma comunicação clara que possa ser compreendida por subordinados, clientes e parceiros.

Ainda neste sentido, é importante salientar que a proatividade foi a competência que mais apareceu nas falas dos entrevistados no tocante a demanda das empresas por profissionais de administração. É válido destacar, que esta competência também se faz presente na formação profissional dos recém-formados quando optam por dar início as suas carreiras profissionais em empresas que possam lhes proporcionar crescimento e aprendizado organizacional.

Apesar das competências acima serem apresentadas como as mais destacadas no resultado das entrevistas, é preciso enfatizar que valores e ética profissional também são fundamentais para o administrador, pois, uma conduta ética gera credibilidade, respeito, confiança e reconhecimento do seu trabalho tanto pela equipe que lidera, quanto por seus superiores.

Contudo, é preciso considerar que estas competências requeridas pelo mercado de trabalho em Santo Antônio de Jesus, foram analisadas do ponto de vista de recrutadores e profissionais que prestam serviço de apoio às empresas no tocante a divulgação de vagas de emprego.

Como limitação deste trabalho destaca-se a falta de entrevistas com as empresas que selecionam e contratam os profissionais de administração. Sugere-se para uma pesquisa futura, uma investigação focada nas empresas que fazem a contratação direta dos profissionais, com o objetivo de obter uma compreensão mais aprofundada das competências que são requeridas para os administradores.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de SCAICO, Oswaldo; FERRAZ, Sônia Ferreira; SALEM, Ione Macêdo de Medeiros et al. **Pesquisa Nacional sobre o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador** - Brasília: Conselho Federal de Administração - CFA, 2004.
- BORGES-ANDRADE, Jairo E; ABBAD, Gardenia da Silva; MOURÃO, Luciana. et al. Orgs. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- CINTERFOR - CENTRO INTERAMERICANO PARA O DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL. **40 perguntas sobre competência laboral**. Montevideu: OIT/CINTERFOR, 2004. Disponível em: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/papel13.pdf. Acesso em: 29 fev. 2020.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Edição Especial 2001: 183-196.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Alinhando estratégia e competências. **RAE**, VOL. 44. Nº 1. 2004.
- GODOY, Arilda Schmidt; et al. O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. **R.Adm.**, São Paulo, v.44, n.3, p.265-278, jul./ago/set. 2009
- HELAL, Diogo Henrique. Flexibilização organizacional e empregabilidade individual: proposição de um modelo explicativo. **Cad. EBAPE.BR** vol.3 no.1 Rio de Janeiro Mar. 2005.
- LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINISTÉRIO da Educação. **Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf. Acesso em: 25 ago 2019.
- MURAD, Isabela. O MERCADO DE TRABALHO NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO: analisando a formação profissional e as demandas das organizações. **Revista FOCO**. V.10, nº2, jan./jul. 2017.
- NASCIMENTO, Mariana Diniz Luna; ALVES, Marielza Barboza. **Competências do administrador**: um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado. Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia. 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/3223.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2018.
- SILVA, A. et al. A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: Estudo de caso em uma Universidade Brasileira. **Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade**, 2014.
- SOUZA, Mary Angela M. Competências gerenciais desenvolvidas no curso de Administração da Universidade Federal Da Bahia. Salvador: 2016.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.