

## COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR: ESTUDO COM FORMANDOS DE INSTITUIÇÕES PARTICULARES NO DISTRITO FEDERAL

### PROFESSIONAL COMPETENCIES OF BUSINESS ADMINISTRATORS: STUDY WITH STUDENTS OF PRIVATE INSTITUTIONS IN THE FEDERAL DISTRICT

### LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DE LOS ADMINISTRADORES: UN ESTUDIO CON ALUMNOS DE LAS INSTITUCIONES PRIVADAS EN EL DISTRITO FEDERAL

Fernanda Carolina de Azevedo Oliveira<sup>1</sup>, Tatiane Regina Petrilho Pires de Araujo<sup>2</sup>

#### RESUMO

O presente artigo procurou investigar a valorização dos discentes do curso de Administração em Brasília quanto às competências requisitadas pelo mercado de trabalho brasileiro, segundo a pesquisa do Conselho Federal de Administração – CFA, do ano de 2006. Para isso buscou apontar como se apresentam as competências requisitadas pelo mercado de trabalho na percepção dos alunos do último semestre de Administração. Foram pesquisados alunos de três faculdades particulares, do turno noturno, no Plano

Piloto-DF. Esta pesquisa do tipo descritiva utilizou análise quantitativa por meio de levantamento ou *survey* e aplicou um questionário a 92 alunos matriculados no último semestre do curso. Com a análise dos dados foi possível apresentar um ranking com as competências mais e menos valorizadas pelos formandos e comparar os resultados com a percepção dos empregadores, oriunda da pesquisa do CFA. Os resultados demonstraram que os estudantes valorizam as competências requisitadas pelo mercado de trabalho e apontaram destaque ao ramo empreendedor e menor interesse em áreas que demandam conhecimentos técnicos especializados.

**Descritores:** Competência Profissional; Mercado de Trabalho; Setor Privado.

<sup>1</sup> Graduada em Administração no UniCEUB/DF. Graduada em Medicina Veterinária pela UFG/GO. Atua em órgão público. E-mail: [fcao.gyn@gmail.com](mailto:fcao.gyn@gmail.com).

<sup>2</sup> Doutoranda em Psicologia na UCB/DF. Mestre em Psicologia, especialista em Gestão de Pessoas e Administradora de Empresas pela UniCEUB/DF. É professora no curso de Administração do UniCEUB/DF em disciplinas voltadas a gestão estratégica e gestão de pessoas.

E-mail: [tatiane.araujo@uniceub.br](mailto:tatiane.araujo@uniceub.br)

## ABSTRACT

This article aimed to investigate which skills students of Administration course in Brasilia value according to a 2006 CFA survey about the skills required by the Brazilian labor market. For this, we tried to show if they have the skills required by the labor market considering the perception of the students of the last semester. The participants of the survey are students from three private colleges from the night shift in Plano Piloto – DF. This descriptive type of research used quantitative analysis by means of a survey and applied a questionnaire to 92 students enrolled in the last semester of the course. With the analysis of the data it was possible to present a ranking with the skills which were most and least valued by students and compare the results with the perception of employers, which was taken from the CFA survey. The results showed that the students value the skills required by the labor market and emphasize on enterprising more than technical expertise command.

**Keywords:** Professional Competence; Labor Market; Private Sector

## RESUMEN

Este artículo trata de investigar la valoración de los estudiantes del curso de Administración en Brasilia, en relación a las habilidades requeridas por el mercado de trabajo brasileño, según una encuesta del Consejo Federal de la Administración - CFA, del año 2006. Se ha intentado señalar como se presentan las habilidades requeridas en el mercado de trabajo en la percepción de los estudiantes del último semestre de Administración. Este estudio del tipo descriptivo tipo ha utilizado análisis cuantitativo por medio de un estudio o encuesta y aplicó un cuestionario a 92 estudiantes de tres facultades privadas, en Plano Piloto-DF, matriculados en el último semestre del curso. Con el análisis de los datos ha sido posible presentar un ranking con las habilidades más y menos valoradas por los alumnos y comparar los resultados con la percepción de los empresarios, provenientes oriunda de la investigación del CFA. Los resultados demostrarán que los estudiantes valoran las habilidades requeridas por el mercado de trabajo e indicó destaque al sector emprendedor y menor interés en las áreas que exigen conocimientos técnicos especializados.

**Descritores:** Competencia  
Profesional; Mercado de Trabajo;  
Sector Privado

## INTRODUÇÃO

O estudo das competências é um tema relevante nas organizações no século XXI, que consolidou o valor das pessoas dentro das organizações. Estas são complexas e reagem de formas diferentes em situações semelhantes ou idênticas. Mesmo assim, é possível explicar de forma razoavelmente precisa, para fazer previsões ou projeções válidas, o porquê desse comportamento humano através de conceitos de comportamento organizacional que buscam refletir condições contingenciais aplicados em determinadas situações (1).

Administrar a diversidade da força de trabalho, ajudar os funcionários a equilibrar a vida pessoal e a profissional, aumentar a qualidade e a produtividade e melhorar as habilidades humanas para a eficácia das organizações são alguns dos desafios e oportunidades no campo do comportamento organizacional. Assim, desenvolveu um modelo para análise de comportamento organizacional constituído por três níveis: nível do

indivíduo, nível do grupo e nível dos sistemas organizacionais (1).

Nesta pesquisa a abordagem terá como foco o nível do indivíduo, pois uma vez verificado que suas características provocam impactos na organização é relevante que os futuros administradores desenvolvam habilidades humanas que os permitam ser eficazes em suas funções.

Vários elementos, que compõem o que denominaram de sistema pessoal, ajudam a entender melhor o comportamento individual, mostrando-se como importantes modificadores das necessidades humanas. Tais elementos do sistema pessoal são inter-relacionados e, também, chamados, pelos autores, de subsistemas básicos: objetivos pessoais, competências, crenças e valores. Este estudo terá como foco, então, as competências (2).

Para que haja entendimento do comportamento, de modo geral, é fundamental saber como o próprio indivíduo percebe suas competências. Além disso, à medida que o indivíduo consegue traduzir suas competências em dimensões da relação dos gestores com a empresa, gerando um aumento positivo em vários aspectos da vida do ser humano, comportamento eficaz, elas podem ser reforçadas. Quanto maior for

a lista de competências de um indivíduo, maior a possibilidade de que encontre formas de realizá-las. Quanto menor for esta lista, mais limitado o indivíduo se sentirá para lidar com o mundo e mais limitada será a lista possível de objetivos que poderiam ser alcançados na vida (2).

Há de se considerar, também, a visão do mercado de trabalho acerca das competências que são requisitadas aos indivíduos, como as que podem observadas na pesquisa sobre o perfil, formação, atuação e oportunidade do administrador, coordenada pelo Conselho federal de Administração (CFA), no ano de 2006. (3)

O tema competências é estudado e discutido tanto em sala de aula dos cursos de Administração e em congressos da área e áreas afins, quanto, também, no dia a dia de trabalho das empresas. O mercado de trabalho já consegue identificar aquelas competências que melhor atendem aos interesses empresariais e exige profissionais com tais competências para a busca dos objetivos traçados. Essas competências exigidas começam a ser mais bem desenvolvidas dentro mesmo das universidades, seja iniciando-se com os conhecimentos teóricos, aplicando-as na prática através

dos estágios e até mesmo no relacionamento com os colegas. A formação vai ocorrendo e preparando o futuro profissional a construir suas competências que receberão o devido valor pelo aluno, de acordo com sua vocação, interesse e/ou necessidade, para melhor desenvolvê-las. E o mercado seleciona aqueles profissionais que melhor poderiam atender suas expectativas.

Assim, como justificativa acadêmica, pode-se considerar que mediante a relevância do impacto das competências sobre o comportamento organizacional estudado nos cursos de Administração e à demanda do mercado por profissionais com determinadas competências esta pesquisa se torna importante pela própria evolução da formação profissional que passou de uma simples instrução para vir a ser desenvolvida sistematicamente em conhecimentos, habilidades e atitudes, todos reunidos sob a denominação de competências (4).

Já como justificativa gerencial afirma-se que as competências qualificam, também, o indivíduo para assumir determinado cargo ou posição em função das exigências empresariais e *“para o enfrentamento de situações*

*profissionais com as quais ele se defronta” (5).*

E como justificativa social é essencial perceber que desenvolver competências permite ao indivíduo “*mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agregam valor econômico à organização e social*” para si (6).

Diante do exposto, este trabalho procura saber: Como os estudantes de administração em Brasília percebem as competências requisitadas pelo mercado de trabalho brasileiro, segundo a pesquisa do Conselho Federal de Administração – CFA, do ano de 2006?

Assim, o objetivo é apontar como se apresentam as competências requisitadas pelo mercado de trabalho na percepção dos alunos do último semestre de Administração, turno noturno, de três faculdades particulares, em Brasília. Para tanto, irá identificar a percepção dos formandos quanto às competências elencadas pelo CFA, apresentar quais competências são mais valorizadas e menos valorizadas, através de um ranking de competências e comparar com a percepção dos empregadores oriunda da pesquisa do CFA.

## **COMPORTAMENTO**

### **ORGANIZACIONAL**

Embora o foco da pesquisa seja nas competências individuais é importante destacar a influência delas sobre a consecução de sucesso pelas organizações. O entendimento do comportamento do indivíduo é a base para o entendimento do comportamento de toda a organização, passando pela compreensão do comportamento dos grupos. Para melhor compreender essa influência, seu modelo com três níveis para analisar o comportamento organizacional mostra que ao entrar para as organizações, determinadas características do indivíduo influenciarão seu comportamento no trabalho (1).

Tais características são oriundas da personalidade e das emoções; dos valores e das atitudes; das características biográficas; das habilidades; da percepção; da motivação; da aprendizagem individual e da tomada de decisão individual. Ao observar que o comportamento das pessoas é diferente quando estão sozinhas e quando estão em grupo, pode se verificar influências dos padrões de comportamento que se esperam delas em grupo; do que o grupo considera como padrões aceitáveis de

comportamento; do grau com que os membros de um grupo são atraídos uns pelos outros; da formação de equipes eficazes; dos padrões de comunicação; dos estilos de liderança e dos níveis de conflito. E ao somar-se a estrutura formal ao conhecimento sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos alcança-se o terceiro nível, referente ao sistema organizacional que causa impacto no resultado humano relacionado à produtividade, rotatividade, absenteísmo, satisfação e cidadania por meio da cultura organizacional, do desenho e estrutura da organização e das políticas e práticas de recursos humanos. A utilização, portanto, do conhecimento dos impactos que os indivíduos, os grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro de uma organização ajuda as empresas a trabalhar de forma mais eficaz, a perceber o valor da diversidade da mão-de-obra, aprender formas de estimular a inovação e criar um ambiente de trabalho mais saudável (1).

### **Competências**

O termo competência passou a ser incorporado à linguagem organizacional, no início do século passado, para “*qualificar a pessoa*

*capaz de desempenhar eficientemente determinado papel*”. Mas foi a partir da década de 70 que o assunto despertou interesse estimulando a realização de pesquisas e muitos autores procuraram criar, então, definições próprias para o termo competências (7).

O conceito de competência foi estruturado por David McClelland em 1973 e adotado para subsidiar de forma mais efetiva que os testes de inteligência os processos de recrutamento e seleção de pessoas para as organizações (8).

As competências são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Os conhecimentos remetem-se àquilo que o indivíduo precisa saber para desempenhar uma atividade. As habilidades referem-se às demonstrações de talento, sendo aquilo que o indivíduo sabe fazer na prática. E as atitudes referem-se ao querer fazer, ou seja, ter ações compatíveis com os conhecimentos e habilidades, adquiridos, sendo, então, os talentos naturais do indivíduo (4).

O conhecimento, ou seja, “*o saber que a pessoa acumulou ao longo de sua vida*” diz respeito às informações que uma vez reconhecidas e integradas na memória do indivíduo causam impacto sobre o comportamento. A

habilidade que se relaciona “à aplicação produtiva do conhecimento” pode ser de origem intelectual quando abrange processos mentais de organização e reorganização de informações e, também, de origem motora ou manipulativa, quando exige coordenação neuromuscular. E a atitude, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (7). “As dimensões saber, saber-fazer e saber agir estão inter-relacionadas e por vezes se confundem”, sendo “uma análise múltipla de dimensões que se referem ao indivíduo, ao grupo e à organização” e, então, em uma crítica ao conceito de competências como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, “os aspectos essenciais da competência humana não podem ser reduzidos a uma lista externa de atributos relacionados ao trabalho” (9).

Com base na mudança de comportamento do homem em relação ao trabalho e sua organização, a competência está relacionada a tomar iniciativa e assumir responsabilidade frente às situações profissionais que o indivíduo encontra. Trata-se de “um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que

*aumenta a diversidade das situações*”, dando ênfase à dinâmica de aprendizagem (10).

O termo competências deve ser entendido “*não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários para exercer determinada atividade*” já que “*o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho*”, também, deve ser levado em consideração (7).

Dessa forma, as competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional. Tais concepções parecem ter maior aceitação tanto no meio acadêmico quanto no ambiente organizacional por considerar as dimensões cognitivas, psicomotoras e afetivas e associar a competência ao desempenho como parte de um contexto ou estratégia organizacional. As competências “*servem como ligação entre os atributos individuais e a estratégia da*

*organização*” para agregar valor econômico e social aos indivíduos e organizações. Uma competência é resultante da mobilização da combinação de recursos e insumos pelo indivíduo que a expressa ao gerar desempenho profissional e resultado no trabalho através da “*aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes*” (7).

A partir dos anos 80 as empresas brasileiras passaram a incorporar os conceitos de competências percebendo que a combinação de conhecimentos e habilidades técnicas com as sociais permitia o desenvolvimento de competências cruciais. O trabalho deixou de ser apenas um conjunto de tarefas relacionadas ao cargo e passou a ser “*o prolongamento direto da competência que o individuo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa*” (10).

É importante ressaltar a relação entre competência e empregabilidade, haja vista que a capacidade de se conseguir um emprego hoje e mantê-lo, guarda forte relação com as competências individuais que são avaliadas nas entrevistas de seleção praticadas no mercado (10). As pessoas “*são diferentes na forma como*

*articulam seus conhecimentos, habilidades e atitudes com o contexto ambiental*”, sendo “*essa diversidade fundamental para a organização*” para que aprenda “*diferentes formas de obter sucesso e competitividade*” (11).

O mundo corporativo e competitivo demanda por aumento de competências, já que elas estão fortemente ligadas ao desempenho das organizações. Isto traz a necessidade de se aprofundar os estudos para o conhecimento das possibilidades de desenvolvimento e aplicação das diversas competências das organizações e pessoas (12). O desenvolvimento de competências humanas depende de fatores como o interesse do indivíduo pelo aprendizado; do ambiente de trabalho que incentiva essa aprendizagem; e do sistema educacional disponível ao indivíduo (7).

As competências individuais fazem parte de um sistema maior de trabalho e não só contribuem para o alcance de objetivos organizacionais como, também, podem ser a causa primária dos resultados obtidos (13). Elas englobam aptidões, habilidades, posturas, o domínio e aplicação de conhecimentos valorizando a orientação para melhorar resultados (12). As competências pessoais necessitam de

formação e valorização crescente do profissional para *“oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da empresa, através de uma postura aberta à inovação, com base em um perfil criativo e flexível”* (9).

### **Gestão por competências**

As competências são consistentes e úteis quando compreendidas pelas pessoas no ambiente de trabalho. Quando utilizadas por um sistema de recursos humanos podem deixar claro quais atitudes precisam ser tomadas para que uma atividade seja realizada de forma eficiente, permitindo reduzir muitos estresses que se passam no trabalho. Além disso, aquelas organizações que conseguem refletir a construção das competências essenciais em suas práticas de recursos humanos são mais criativas e conseguem alcançar necessidades de negócios importantes, saindo da posição de espectador e passando a ser mais atuante no mercado, já que tais competências provocam impacto em produtos e serviços nas organizações e permitem obter vantagem competitiva no mercado (13).

Um dos maiores erros cometidos pelas organizações e que pode ser a principal causa do despreparo gerencial é a colocação de excelentes técnicos em função de gestão sem realizar análise das competências necessárias para assumir as novas tarefas e desafios, uma vez que a qualificação e capacitação requerida para a função de gestão é diferente daquela para a função técnica (12). Eventuais lacunas de competências entre o que um indivíduo é capaz de fazer e o que uma organização espera que ele faça, ou seja, competências atuais e desejadas, respectivamente, podem ser minimizadas por meio de orientação e estímulo para a eliminação dessa discrepância (9).

Há, então, a necessidade de novas formas de gerir pessoas para atender às demandas do ambiente interno e externo, e assim, ser possível a compreensão e a atuação com mais eficiência sobre a realidade organizacional (8). A gestão por competências vem para, justamente, alinhar as competências humanas para que gerem e sustentem as competências organizacionais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos propostos pela organização (9).

Existe um modelo de gestão por competências que inicia-se com a formulação da estratégia organizacional, com a definição da missão, da visão de futuro, dos objetivos estratégicos e dos indicadores de desempenho organizacional, segue com a realização de diagnóstico das competências essenciais à organização e das competências humanas, com o desenvolvimento de competências internas, captação e integração de competências externas, formulação de planos operacionais de trabalho e gestão, com a definição de indicadores de desempenho e remuneração de equipes e indivíduos e com o acompanhamento e avaliação dos resultados (7). É fundamental, portanto, que as organizações deem a atenção necessária às competências e a sua gestão, devido à exigência de novas competências em função da dinâmica e da complexidade do ambiente no qual estão inseridas, pois quem não tem competência para ter visão e fazer gestão de competências não se estabelece (12).

Para fins desta pesquisa, o foco está nas competências individuais ou pessoais, adotando-se os conceitos de competência como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes. E

adotando-se, também, as competências demandadas pelo mercado de trabalho elencadas na pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração – CFA, no ano de 2006.

## MÉTODOS

A pesquisa adotada é de cunho descritivo. Este tipo de pesquisa visa à descrição de características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis, envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionários e observação sistemática (14). O método de abordagem do problema é quantitativo, por permitir a objetividade de análise dos dados e que *“a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros”* (15). Acredita-se que essas abordagens darão maior assertividade na coleta e análise dos dados para o alcance dos objetivos inicialmente propostos.

### Instrumento de Coleta

Para elaboração dos instrumentos de pesquisa foi tomado por base a Pesquisa Nacional sobre o Perfil do Administrador, coordenada

pelos Conselho Federal de Administração, no ano de 2006. Nela selecionou-se vinte competências elencadas na pesquisa nacional que se

tornaram as variáveis para a confecção do questionário desta pesquisa, conforme Quadro 1.

<b>Competências</b>	<b>Variáveis</b>
	<b>Identificar problemas, formular e implantar soluções.</b>
	<b>Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional.</b>
	<b>Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle.</b>
	<b>Desenvolver e socializar o conhecimento alcançado no ambiente de trabalho.</b>
	<b>Elaborar e interpretar cenários.</b>
	<b>Administração de pessoas/equipes.</b>
	<b>Administração financeira e orçamentária.</b>
	<b>Administração estratégica.</b>
	<b>Visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento.</b>
	<b>Administração de vendas e marketing.</b>
	<b>Visão do todo.</b>
	<b>Relacionamento interpessoal.</b>
	<b>Adaptação à transformação.</b>
	<b>Liderança.</b>
	<b>Criatividade e inovação.</b>
	<b>Comportamento ético.</b>
	<b>Profissionalismo.</b>
	<b>Comprometimento.</b>
	<b>Aprendizado contínuo.</b>
<b>Atitude empreendedora/iniciativa.</b>	

**Quadro 1 – Competências. Fonte: Adaptado da Pesquisa Nacional sobre o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador, coordenada pelo Conselho Federal de Administração, no ano de 2006.**

Esta pesquisa caracteriza-se pela coleta de dados referentes ao tema Competências do Administrador, realizada por meio de levantamento ou *survey* para identificar como se apresentam as competências desejadas pelo mercado de trabalho, segundo a pesquisa do Conselho Federal de Administração - CFA, na percepção dos alunos do último semestre, noturno, do curso de administração, de três faculdades particulares, em Brasília.

Através da pesquisa *survey* é possível a obtenção de informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (15). O questionário deve ser pautado na impessoalidade para permitir a uniformidade na avaliação da situação proposta (16). Assim permite-se obter informações quantitativas as quais apontam as competências que receberam maior ou menor importância na percepção dos alunos (14).

O questionário foi elaborado pela pesquisadora contendo 20 afirmativas sobre o que se faz necessário para o desempenho profissional. Elas foram escalonadas de 1 a 5, onde 1- significa que o entrevistado discorda totalmente da

afirmativa, 2- discorda em grande parte, 3- não concorda nem discorda, 4- concorda em grande parte e 5- concorda totalmente com a afirmativa. A escala Likert permitiu mensurar, então, a importância dada para cada competência, conforme apêndice 1.

### **Participantes da Pesquisa**

A escolha dos pesquisados se deu por acessibilidade e por conveniência. A amostra não probabilística “*é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo*” (17).

Foram elencadas três instituições de ensino, particulares, localizadas no Plano Piloto – DF. Essas instituições têm como população os alunos do 8º (último) semestre noturno do curso de Administração. O universo estimado da primeira instituição é de 35 discentes. A segunda instituição tem como universo estimado 35 discentes. E a terceira instituição, um universo de 50 discentes, aproximadamente. A população total estimada foi de 120 alunos.

Na primeira instituição 28 alunos responderam a pesquisa,

equivalente a 80% da população estimada e 30,4% da amostra, sendo 43% constituída por homens e 57%, por mulheres e por 71% com idade entre 22 e 26 anos, 21% com até 21 anos e apenas 7% com idade acima dos 27 anos. Na segunda instituição 29 alunos responderam a pesquisa, correspondendo a 83% da população estimada e 31,6%, da amostra, sendo 41% dos respondentes constituídos por homens e 59% constituídos por mulheres e 45% com idade acima dos 27 anos, 38% com idade entre 22 e 26 anos e apenas 17% com até 21 anos. E na terceira instituição 35 alunos

### **Procedimentos**

A aplicação do questionário ocorreu nos dias 16, 22 e 23 de abril de 2014, no período noturno, entre às 19h30min e às 22h40min, compreendendo o horário das aulas. A abordagem dos discentes ocorreu em sala de aula com aqueles que queriam colaborar com a pesquisa respondendo aos questionários, após a permissão dos coordenadores e conforme a conveniência, sem quota para sexo ou outras variáveis, tendo em posse o questionário como instrumento de pesquisa. O tempo previsto para aplicação do questionário foi de um dia

responderam o questionário, correspondendo a 70% da população estimada e 38,0%, da amostra, sendo 51% constituída por homens e 49%, por mulheres e com 49% em idade acima de 27 anos, seguida de 46% dos respondentes com idade entre 22 e 26 anos e apenas 6% com até 21 anos. No total 92 questionários foram respondidos alcançando-se 77% da população, sendo 46% constituída por homens e 54%, por mulheres e prevalecendo 51% com idade entre 22 e 26 anos, seguido de 35% com mais de 27 anos e apenas 14% com idade até 21 anos.

para cada uma das três instituições privadas do plano piloto. E para o preenchimento do mesmo, o tempo foi livre, por indivíduo. Ao término da aplicação dos questionários, os mesmos foram recolhidos e os dados analisados.

Os dados coletados foram analisados utilizando o programa de cálculos Excel na versão 2010, com os itens organizados na ordem numérica crescente, conforme a sequência do questionário nas colunas da planilha. A fórmula utilizada para se obter a moda, ou seja, o valor de mais alta frequência de aparecimento, a opção mais comum na série dos resultados foi: =MODO (núm1:núm2,...). Além da moda

também foi calculada a porcentagem de respostas em cada questão pela fórmula:  $=\text{núm1} \times 100 / \text{total}$ . Ela servirá para observação das respostas dos discentes. Para as afirmativas com escala likert que é psicométrica e que pretende

registrar o nível de concordância ou discordância dos itens julgados, também foi utilizada a média aritmética que é considerada uma medida de tendência central cuja fórmula é:  $= \text{MEDIA} (\text{núm1}; \text{núm2}; \dots)$ .

## RESULTADOS

O estudo sobre as competências nos Cursos de Administração em três faculdades particulares, em Brasília apresentou participação ligeiramente equilibrada quanto ao gênero: 45,7% representando o sexo masculino e 54,3%, o sexo feminino. Quanto à faixa etária houve prevalência daqueles que se encontram entre os 22 e 26 anos de idade (51,1%), seguido de 34,8% daqueles com mais de 27 anos e apenas 14,1% com idade até 21 anos.

Na Tabela 1 identifica-se a percepção dos formandos quanto às competências elencadas pelo CFA sendo que concordam totalmente ser indispensável ao desempenho profissional o: comprometimento (77,17%); aprendizado contínuo (73,91%); comportamento ético (71,74%); visão do todo (70,65%); identificar problemas, formular e

implantar soluções (69,57%); profissionalismo (69,57%); atitude empreendedora / iniciativa (59,78%); liderança (57,61%); administração estratégica (56,52%); relacionamento interpessoal (56,52%); adaptação à transformação (55,43%); criatividade e inovação (55,43%); administração de pessoas/equipes (54,35%); desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional (48,91%); desenvolver e socializar o conhecimento alcançado no ambiente de trabalho (43,48%); assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle (42,39%); elaborar e interpretar cenários (41,30%); visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento (41,30%); administração financeira e orçamentária (33,70%); e administração de vendas e marketing (31,52%).

Competências	Escala											Total	
	1		2		3		4		5		Moda		Média
	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.			
1 Identificar problemas, formular e implantar soluções.	1	1,1%	1	1,1%	12	13,0%	14	15,2%	64	69,6%	5	4,51	92
2 Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional.	1	1,1%	2	2,2%	10	10,9%	34	37,0%	45	48,9%	5	4,30	92
3 Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle.	1	1,1%	5	5,4%	12	13,0%	35	38,0%	39	42,4%	5	4,15	92
4 Desenvolver e socializar o conhecimento alcançado no ambiente de trabalho.	1	1,1%	0	0,0%	17	18,5%	34	37,0%	40	43,5%	5	4,22	92
5 Elaborar e interpretar cenários.	1	1,1%	5	5,4%	20	21,7%	28	30,4%	38	41,3%	5	4,05	92
6 Administração de pessoas/equipes.	1	1,1%	1	1,1%	10	10,9%	30	32,6%	50	54,3%	5	4,38	92
7 Administração financeira e orçamentária.	1	1,1%	5	5,4%	17	18,5%	38	41,3%	31	33,7%	4	4,01	92
8 Administração estratégica.	1	1,1%	4	4,3%	14	15,2%	21	22,8%	52	56,5%	5	4,29	92
9 Visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento.	0	0,0%	6	6,5%	12	13,0%	36	39,1%	38	41,3%	5	4,15	92
10 Administração de vendas e marketing.	1	1,1%	6	6,5%	20	21,7%	36	39,1%	29	31,5%	4	3,93	92
11 Visão do todo.	0	0,0%	4	4,3%	11	12,0%	12	13,0%	65	70,7%	5	4,50	92
12 Relacionamento interpessoal.	1	1,1%	1	1,1%	9	9,8%	29	31,5%	52	56,5%	5	4,41	92
13 Adaptação à transformação.	1	1,1%	3	3,3%	11	12,0%	26	28,3%	51	55,4%	5	4,34	92
14 Liderança.	2	2,2%	1	1,1%	10	10,9%	26	28,3%	53	57,6%	5	4,38	92
15 Criatividade e inovação.	2	2,2%	2	2,2%	9	9,8%	28	30,4%	51	55,4%	5	4,35	92
16 Comportamento ético.	1	1,1%	0	0,0%	7	7,6%	18	19,6%	66	71,7%	5	4,61	92
17 Profissionalismo.	1	1,1%	1	1,1%	3	3,3%	23	25,0%	64	69,6%	5	4,61	92
18 Comprometimento.	1	1,1%	1	1,1%	1	1,1%	18	19,6%	71	77,2%	5	4,71	92
19 Aprendizado contínuo.	0	0,0%	3	3,3%	4	4,3%	17	18,5%	68	73,9%	5	4,63	92
20 Atitude empreendedora /iniciativa.	1	1,1%	2	2,2%	3	3,3%	31	33,7%	55	59,8%	5	4,44	92
∑ das frequências	19	1,0%	53	2,9%	212	11,5%	534	29,0%	1022	55,5%			1840

**Tabela 1 – Apresentação das competências na percepção dos pesquisados.**

O item 5 da escala Likert, correspondente à concordância total de a competência ser indispensável ao desempenho profissional foi predominante, com exceção das competências Administração financeira e orçamentária e Administração de vendas e marketing que obtiveram a escala 4, correspondente à concordância em grande parte, como a mais frequente, de acordo com a Moda analisada. Dessa forma, a Média das escalas obtidas apresentou-se entre a concordância total (5) e concordância em grande parte (4), em relação às competências serem indispensáveis ao desempenho profissional, exceto a competência Administração de vendas e marketing que se apresentou entre a concordância em grande parte (4) e a nem concordância nem discordância (3).

Apesar de 11,5% das marcações corresponderem a uma percepção

indiferente e 3,9% discordarem totalmente e/ou em grande parte de as competências serem indispensáveis ao desempenho profissional, a maioria das marcações (84,5%) concorda em grande parte e/ou totalmente que as competências pesquisadas são indispensáveis ao desempenho profissional.

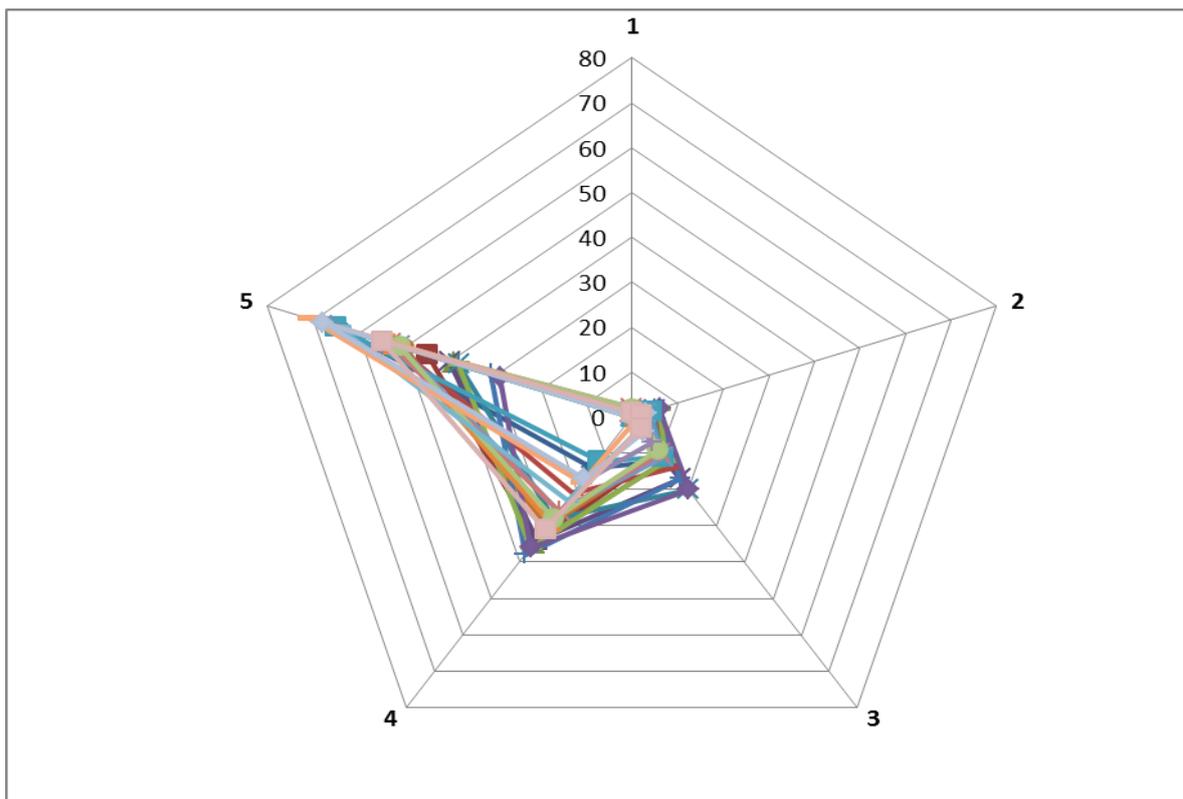
No Gráfico 1 verifica-se o ranking das competências com as competências mais e menos valorizadas. Aquelas mais valorizadas foram as relacionadas à atitude: comprometimento (77,17%); aprendizado contínuo (73,91%); comportamento ético (71,74%). Já as competências menos valorizadas foram aquelas relacionadas ao conhecimento: visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento (41,30%); administração financeira e orçamentária (33,70%); e administração de vendas e marketing (31,52%).



Gráfico 1 – Ranking das Competências pesquisadas

O Gráfico 2 aponta como as competências se apresentam na percepção dos alunos pesquisados. Nele, visualiza-se a área de maior concentração das respostas dos alunos pesquisados indicando forte tendência à concordância total de que as competências analisadas são percebidas

como de grande relevância. Nota-se também, a pequena, porém, não nula incidência de respostas nas áreas correspondentes à discordância dos discentes frente às competências serem indispensáveis ao seu desempenho profissional.



**Gráfico 2 – Região de concentração da percepção dos alunos.**

## DISCUSSÃO

Esta pesquisa permitiu inter-relacionar o estudo das competências com o comportamento organizacional, através da gestão por competências, enfatizando aquelas competências que servem como elo dos atributos individuais com a estratégia da organização, no intuito de agregar valor social e econômico a ambos.

Foi possível verificar que as competências, no que tange ao conhecimento, habilidade e atitude se inter-relacionam e muitas vezes se misturam (9). Ao mesmo tempo, a

identificação da percepção dos formandos quanto às competências elencadas pelo CFA reflete a valorização necessária de competências individuais orientadas para melhorar resultados.

Além disso, as competências mais valorizadas pelos alunos vieram ao encontro do conceito de competências quando se afirma que elas estão relacionadas à tomada de iniciativa e à responsabilidade diante de situações profissionais encontradas pelo indivíduo (10). No entanto, aquelas menos valorizadas indicaram que os formandos

julgaram não ser tão relevante a relação do conhecimento àquilo que o indivíduo precisa saber para desempenhar uma atividade (4).

Na pesquisa do CFA, das quatro competências mais valorizadas pelos empregadores, três delas também assumiram boa colocação de valorização entre os alunos (3). Foram elas: identificar problemas, formular e implantar soluções, relacionamento interpessoal, profissionalismo. Apenas a competência administração de pessoas/equipes, valorizada pelos empregadores veio de encontro ao pesquisado entre os discentes das três faculdades particulares, em Brasília que apenas posicionaram esta competência em 13º lugar. Entre as quatro competências menos valorizadas na pesquisa do CFA, isto é, administração de vendas e marketing, elaborar e interpretar cenários, criatividade e inovação e atitude empreendedora / iniciativa, a percepção de valorização entre os alunos acerca da competência administração de vendas e marketing corrobora com o posicionamento dos empregadores.

Observa-se, ainda, que a competência visão do todo, relacionada a uma habilidade e posicionada em 4º lugar no ranking das competências

pesquisadas, com 70,65%, foi mais valorizada que a competência visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento, relacionada a um conhecimento e que foi posicionada em 18º lugar, com 41,3%.

A comparação dos resultados da percepção dos formandos com a percepção dos empregadores indica que na competência relacionada à habilidade de administrar pessoas / equipes, não tão valorizada pelos alunos quanto pelos empregadores, o fator idade pode ter influenciado nos resultados e destacado outro fator como a pouca experiência dos formandos na condução de equipes.

Dessa forma, os dados mostram que os discentes valorizam as competências requisitadas pelo mercado de trabalho brasileiro, segundo a pesquisa do Conselho Federal de Administração – CFA, do ano de 2006. Essa valorização corrobora na prática com o entendimento de que é necessário ao indivíduo ter o interesse pelo aprendizado contínuo para o desenvolvimento de competências, haja vista, essa competência ter sido a segunda mais valorizada (7). E, também, vai ao encontro daquilo que se refere à relação de competência e empregabilidade, já que nas entrevistas

de seleção praticadas no mercado são avaliadas competências capazes de permitir ao indivíduo conseguir um emprego (10).

Com a análise dos dados acerca do ranking de competências (gráfico 1) percebeu-se que os alunos valorizam menos aquelas relacionadas a conhecimentos específicos em finanças, orçamento, vendas e marketing indicando que há uma tendência de menor interesse por aprofundamento nessas áreas que são mais requisitadas por grandes empresas, não sendo uma realidade muito marcante do mercado de trabalho, em Brasília, como o é do funcionalismo público.

Observa-se, em contrapartida, uma maior inclinação à atitude empreendedora na população pesquisada, com o reforço dessa tendência podendo ser verificado na maior valorização de competências mais genéricas, porém, fundamentais, relacionadas a atitudes como o comprometimento, aprendizado contínuo, comportamento ético e visão do todo. Esse enfoque pode indicar inclinação para abertura de negócio próprio ou, ainda, continuidade de negócios em família, sem a exigência, a priori de especialização em alguma área de conhecimento muito técnica, haja

vista, os pesquisados serem bastante jovens, apresentando em 65,2% da amostra, idade até 26 anos.

## CONCLUSÃO

A presente pesquisa mostrou como os estudantes de Administração em Brasília valorizam as competências requisitadas pelo mercado de trabalho brasileiro e apontou como se apresentam as competências requisitadas pelo mercado na percepção dos alunos do último semestre de Administração, turno noturno, de três faculdades particulares, em Brasília. A apresentação destes resultados, obtidos através da análise de questionário, identificou, também, aspectos referentes à percepção dos formandos quanto às competências elencadas pelo CFA, à apresentação das competências mais valorizadas e menos valorizadas pelos alunos, através de um ranking de competências e à comparação dos resultados com a percepção dos empregados oriunda da pesquisa do CFA, realizada no ano de 2006. Assim, o problema de pesquisa foi respondido ao mostrar que os alunos valorizam muito às competências avaliadas e o objetivo geral, alcançado.

É importante ressaltar que este trabalho apresenta um referencial de

conhecimentos, habilidades e atitudes voltados para a iniciativa privada. Por isso, uma das limitações relaciona-se ao fato de a cidade na qual foi realizada a pesquisa, ser fortemente voltada ao funcionalismo público. Isso pode ter impactado nos resultados obtidos em relação às competências mais e menos valorizadas nesta amostra. Neste sentido seria preciso avaliar as várias competências, habilidades e atitudes requeridas nos órgãos públicos. A outra grande limitação encontrada está pautada no tamanho da amostra. Embora se tenha alcançado 77% da população, a mesma é pequena, com apenas 120 alunos estimados. Por fim, a limitação da população a instituições particulares pode ter sido responsável pelos resultados encontrados tendendo ao empreendedorismo. Mas, de forma geral, o objetivo foi alcançado, obtendo resultados interessantes em relação à percepção dos alunos frente às competências requisitadas pelo mercado de trabalho, tanto para discentes, docentes e empregadores.

## REFERÊNCIAS

1. Robbins SP. Comportamento Organizacional. 11<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson; 2006.

Acredita-se que em futuras pesquisas devem-se incluir discentes de outros semestres e demais instituições de ensino superior, ampliando para instituições públicas para ter uma maior população com amostra mais fiel à realidade de Brasília e opiniões diferentes que podem ser comparadas conforme a percepção e o semestre que o discente se encontra. Este universo será para verificar se as competências são mais valorizadas conforme os discentes as aprendem em cada semestre ou se estão concluindo que algumas lhes são dispensáveis à medida que direcionam para alguma área específica.

Torna-se interessante, ainda, a realização de levantamento das competências mais demandadas pela área pública no intuito de avaliar se tais competências são valorizadas pelos estudantes de administração de Brasília e possibilitar a investigação de que se há tendência maior ou menor para o interesse no mercado privado ou no âmbito público.

2. Cohen AR, Fink SL. Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos. Rio de Janeiro: Campus; 2003.

3. Brasil. Conselho Federal de Administração. Pesquisa nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidade de trabalho do administrador. Brasília, 2006; Disponível em: <http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/pesquisas/pesquisa2006%20internet.pdf/view>.
4. Fleury MTL, Fleury ACC. Alinhando estratégia e competências. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV, v. 44, n. 1, p.44-57, jan.- mar. 2004.
5. Zarifian P. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac; 2003.
6. Fleury A, Fleury MTL. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas; 2001.
7. Carbone PP, Brandão HP, Leite JBD, Vilhena RMP. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV; 2009.
8. Dutra JS. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas; 2004.
9. Bitencourt C. Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. São Paulo: Artmed; 2004.
10. Zarifian P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas; 2001.
11. Dutra JS. Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas; 2006.
12. Resende E. A força e o poder das competências: conecta e integra: competências essenciais, competências das pessoas, competências de gestão, competências organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2004.
13. Green PC. Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2000.
14. Gil AC. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas; 2007.

**15.** Fonseca JJS. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC; 2002.

**16.** Cervo AL, Bervian PA. Metodologia científica. São Paulo: Makron Books; 1996.

**17.** Mattar FN. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas; 1996.

Sources of funding: No  
Conflict of interest: No  
Date of first submission: 2014-11-13  
Last received: 2014-11-13  
Accepted: 2014-11-13  
Publishing: 2014-12-19