

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

BRUNA KERCKHOFF

**ANÁLISE DOS REQUISITOS DE CONTRATAÇÃO PARA AS VAGAS DE
EMPREGO NA REGIÃO DE CRICIÚMA: Um estudo aplicado na divulgação de
processos seletivos de profissionais para as áreas da Administração**

CRICIUMA

2016

BRUNA KERCKHOFF

**ANÁLISE DOS REQUISITOS DE CONTRATAÇÃO PARA AS VAGAS DE
EMPREGO NA REGIÃO DE CRICIÚMA: Um estudo aplicado na divulgação de
processos seletivos de profissionais para as áreas da Administração**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. André Pais Topanotti

CRICIÚMA

2016

BRUNA KERCKHOFF

**ANÁLISE DOS REQUISITOS DE CONTRATAÇÃO PARA AS VAGAS DE
EMPREGO NA REGIÃO DE CRICIÚMA: Um estudo aplicado na divulgação de
processos seletivos de profissionais para as áreas da Administração**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. André Pais Topanotti

Criciúma, 20 de Junho de 2016.

BANCA EXAMINADORA



Prof. André Pais Topanotti – Mestre – UNESC - Orientador



Prof. Cristiane Dias - Especialista - UNESC



Prof. Nelson Savi - Mestre - UNESC

CRICIÚMA

2016

DEDICATÓRIA

A todos aqueles que de alguma forma me auxiliaram em minha caminhada acadêmica, me motivando sempre com palavras e atitudes honrosas, pais, professores e amigos.

AGRADECIMENTOS

Neste momento é difícil de expressar em pequenas palavras, os meus sinceros agradecimentos por todos aqueles que contribuíram e continuam contribuindo de alguma forma em minha vida acadêmica.

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus, pois sem Ele não seria nada, sem sua força e sabedoria, talvez não alcançaria todos os degraus impostos em minha vida, com ele pude perceber o quanto é importante estarmos dispostos a realizar determinadas tarefas, e conquistar objetivos, assim como ele se tornou o maior mestre que alguém poderia conhecer.

Agradeço em especial ao meu pai Lenoir Kerckhoff e minha mãe Natalia Lurdes lunges Kerckhoff, no qual me sinto honrada todos os dias por ter sido criada por ambos, sempre foram muito presentes em toda minha vida, e trajetória acadêmica, sem eles seria um grande sacrificio chegar até aqui, e poder dizer que valeu a pena.

Parabenizo aos amigos, colegas de classe e demais, que juntos atingimos mais uma etapa de nossas vidas, no qual passou tão rápido que não imaginávamos, que em um piscar de olhos estaríamos elaborando nossa monografia, para assim então concluir uma etapa de nossa carreira universitária.

Gostaria de dizer muito obrigado pela paciência e disposição ao meu Orientador André Pais Topanotti, seu auxilio foi muito importante para a elaboração desta monografia.

Por fim, agradeço a toda equipe Unesc que me proporcionou o melhores equipamentos e conteúdo, para que o aprendizado realmente se efetivasse.

RESUMO

Kerckhoff, Bruna, **ANÁLISE DOS REQUISITOS DE CONTRATAÇÃO PARA AS VAGAS DE EMPREGO NA REGIÃO DE CRICIÚMA**: Um estudo aplicado na divulgação de processos seletivos de profissionais para as áreas da Administração. 2016. 58 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A Administração é uma ciência, que cria um conjunto organizado de conhecimentos relativos a determinado objeto ou função. Tendo como capacidade pôr em pratica uma determinada ideia, desde a sua formação no domínio em determinadas matérias, criando um conjunto de princípios, normas e funções, reger a produtividade e eficiência. Diante disto, o presente estudo teve como objetivo analisar as competências requeridas pelo mercado de trabalho para os administradores. Com relação a metodologia utilizada, o trabalho se caracterizou como uma pesquisa descritiva. A população alvo foi delimitada em sites anunciantes de emprego, tendo como anúncio 1516 vagas, sendo selecionadas 128 anúncios que correspondem a área do administrador. O instrumento de coleta de dados foi a busca no site da ACIC (Associação Empresarial de Criciúma) cuja anunciante das vagas, estando disponível o acesso para qualquer indivíduo que esteja na busca por um emprego. A análise de dados se considerou principalmente qualitativa. Verificou-se ao final da pesquisa quais as competências mais requeridas pelas organizações, e quais os possíveis cargos que nelas consistem, demonstrando ao futuro administrador quais os requisitos que é solicitado em tempos atuais.

Palavras-chave: Administração, Competências e Recrutamento e Seleção

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Cargos Anunciados	38
Gráfico 2 - Segmento do Mercado	40
Gráfico 3 - Nível de Ensino.....	41
Gráfico 4 - Experiência.....	42
Gráfico 5 - Divulgação de Salário.....	43
Gráfico 6 - Pretensão Salarial	44
Gráfico 7 - Competências.....	45
Gráfico 8 - Competências Requeridas.	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de características do emprego.....	16
Quadro 2 - Administradores do Passado e Terceiro Milênio	23
Quadro 3 - Competências identificadas por setores.....	28
Quadro 3 - Competências identificadas por setores.....	29
Quadro 4 - Insumos do processo de seleção de RH.....	31
Quadro 5 - Estruturação da População-Alvo.....	35
Quadro 6 - Fontes de Títulos da Pesquisa Bibliográfica.	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	14
2.1 SURGIMENTO DO MERCADO DE TRABALHO	14
2.1.1 Evolução do mercado de trabalho	15
2.2 EMPREGABILIDADE	15
2.2.1 Dados de empregabilidade no Brasil	17
2.3 A FORMAÇÃO E AS COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR	18
2.3.1 Área de atuação do administrador	19
2.3.2 Perfil Profissional Administração	20
2.4 COMPETÊNCIAS.....	24
2.4.1 Tipo de competências	25
2.4.2 Tipos de competências por cargos	26
2.5 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	29
2.5.1 Recrutamento e Seleção	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	33
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO.....	34
3.3 PLANO DA COLETA DE DADOS	36
3.4 PLANO DA ANÁLISE DE DADOS	37
4 ANALISE DOS DADOS DA PESQUISA	38
5 CONCLUSÃO	49
REFERENCIAS	52
ANEXO (S)	55

1 INTRODUÇÃO

Após um período de transformações, a sociedade se torna globalizada, provocando influências diretamente dentro e fora das organizações, vencendo obstáculos no qual nela estão inseridos, os profissionais se tornam obrigados a demonstrar fatores que contribuam sua permanência no mercado de trabalho.

Para que estas organizações se reestabelecem firme no mercado, foi necessário a contratação de profissionais qualificados, experientes e competentes. Diante disto, em 1941 surgiu o primeiro curso de Administração em São Paulo na USP, que tinha como objetivo desenvolver estas pessoas.

Neste cenário, a questão em relação a formação de cada profissional, implica diretamente nos conhecimentos transmitidos entre universidade e acadêmico, influenciando diretamente na montagem de seus currículos, conduzindo os saberes do conhecimento sobre o poder do relacionamento (MOREIRA, 1999).

Diante disto, Martins (1989) observa que a transição gradativa da sociedade agrária para a industrial, trouxe dificuldades a formação de pessoas especializadas em analisar transformações econômicas mencionadas no curso e suas consequências no ambiente dos negócios.

Segundo o SEBRAE (2013) Criciúma desenvolveu em sua população ativa 8,3%, ou seja, indivíduos que se encontram legalmente aptos para o trabalho, em um período de 2000 a 2010, porém em 2011 geraram 63.119 postos de trabalho com carteira assinada, tendo uma concorrência de 3,1 habitantes por emprego.

Para que esta concorrência diminua, será necessário que cada profissional possua qualidades além do esperado para determinadas vagas, como por exemplos as competências e experiências.

“O domínio de determinadas competências faz com que profissionais e organizações façam a diferença no mercado” (GRAMIGNA, 2002, p. 16).

O surgimento das competências gerou um processo efetivo e sistemático, onde a entrevista no processo seletivo, verifica a adequação do profissional para o cargo no qual estará se candidatando, com bases em técnicas de investigação comparando comportamentos pessoais, nas quais são considerados excelentes para determinadas vagas.

Desta forma, o presente estudo propõe-se a identificar e especificar as necessidades de qualificação desejada pelo mercado de trabalho, e se estas estão

alinhadas à formação dos novos administradores. Para tanto, os conceitos de competências e a forma de expor tais necessidades das organizações para o mercado de trabalho, serão motivos das análises do presente trabalho de conclusão de curso. A maneira como as organizações explicitam os critérios de contratação, e a aderência destas necessidades de formação ao perfil do egresso de administração, darão sentido às análises e as considerações finais do projeto em questão.

A presente monografia está estruturada em cinco capítulos, o primeiro evidencia a situação problema, objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa sobre o desenvolvimento do trabalho. O segundo capítulo encontra-se a fundamentação teórica, onde será uma análise aprofundada sobre pequenos tópicos relacionados ao título da monografia.

Os procedimentos metodológicos, situado no capítulo três, consiste em descrever quais foram os métodos aplicados para a pesquisa. O quarto capítulo apresenta os dados coletados sobre a pesquisa, e sua possível análise afim de responder a pergunta apresentada no estudo. E por fim, concluímos o trabalho, fazendo uma revisão geral do que foi descrito, após elencamos as referências, anexos, e o apêndice demonstrando os instrumentos de coleta de dados.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A situação econômica no Brasil em tempos atuais tem se tornado uma grande preocupação tanto para os trabalhadores como para as organizações. Segundo o Ministério do Trabalho no período de Março/2016, foram eliminados 118.776 empregos, com uma retração de 0,30% sobre os assalariados com carteira assinada, ainda sobre esta redução verificou que 1.853.056 postos de trabalho foram desocupados nos últimos 12 meses, somando uma variação de 4,49% (MINISTERIO DO TRABALHO E PREVIDENCIA SOCIAL, 2016)

Tal situação provoca um estado de alerta para a população, pois não é possível saber como reagir a tal desgaste da economia, e a perspectiva futura é instável.

Com isto temos a influência direta na formação do profissional, onde suas experiências e competências faram toda diferença na hora da entrevista, pois o mercado está aberto para os profissionais que mais pontuam sobre a vaga.

Considerando estes aspectos é preciso desenvolver como o profissional de administração estará preparado para desenvolver sua carreira após sua formação, podendo se desenvolver em vários setores e função, porém **Quais as competências que o mercado de trabalho mais esperam dos administradores?** Nestes termos é que se propõe a presente pesquisa, analisar quais as competências mais requeridas pelo mercado de trabalho para o egresso de administração, explicitada através dos anúncios de emprego corrente no mercado regional.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as competências requeridas pelo mercado de trabalho para os administradores.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar o Mercado de Trabalho em relação às vagas ofertadas para Administradores;
- b) Conhecer o perfil profissional como requisito das vagas ofertadas;
- c) Apresentar a situação do mercado de trabalho e perfil profissional requerido para Administradores;
- d) Identificar os requisitos de contratação para vagas de Administradores através do resultado da pesquisa aplicada.

1.3 JUSTIFICATIVA

É importante fazer com que o administrador desenvolva determinadas competências, e observe as falhas que o mercado de trabalho vem apresentando.

Este trabalho se torna relevante pois visa informar aos administradores, sejam os formados ou aqueles que ainda se encontram no período acadêmico, as principais competências requeridas pelo mercado de trabalho, ou seja, quais os

requisitos que as organizações esperam deste profissional, para que possa ser contratado.

Torna-se oportuno, pois mostrará em época de crise econômica como as empresas estão lidando com o mercado de trabalho, e como elas se expõem a determinados anúncios, e se estão conseguindo preencher estas vagas anunciadas.

Tratando-se de uma pesquisa que não ocupa o tempo dos profissionais para ser respondida ou aplicada, a pesquisa pode ser realizada há qualquer momento de disponibilidade do pesquisador, a modo que todos os dados estavam disponíveis no site.

Se tornando viável, pois englobou todos os órgãos Governamentais, e empregatícios, demonstrando dados atualizado no período, além do conjunto de informações retiradas de teses, dissertações e livros que abordam o conteúdo referente a administração.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Neste capítulo será explorado todos os conteúdos relacionados ao título, trazendo novos conceitos, definições, curiosidades e alguns detalhes a serem aprofundados (MARTINS, 2004).

Diante disto, neste capítulo, será apresentada as bases conceituais para desenvolvimento do presente trabalho de conclusão de curso.

2.1 SURGIMENTO DO MERCADO DE TRABALHO

De maneira formal e capitalista, o mercado de trabalho brasileiro surgiu com base em três elementos: Pós-abolição, Imigrante e o Elemento Nacional Livre. Todos se adaptaram com a pós-escravidão. O trabalho escravo passou a ser considerado como trabalho livre, causando um grande aumento nas cafeiculturas no Oeste Paulista, e os indivíduos que eram considerados como escravos agora fazem parte da força de trabalho, ou seja, começam a receber pelo seu trabalho. (GEBARA, 1986).

Na Antiguidade, o trabalho era entendido como a atividade dos que haviam perdido a liberdade. O seu significado confundia-se com o de sofrimento ou infortúnio. O homem, no exercício do trabalho, sofre ao vacilar sob um fardo. O fardo pode ser invisível, pois, na verdade, é o fardo social da falta de independência e de liberdade. (KURZ, 1997, p. 3).

O conceito trabalho é de relevante amplitude e diversidade na literatura brasileira. Trabalho no seu significado original, derivado do latim *tripalum*, refere-se a uma espécie de canga que castigava os escravos e pessoas não livres forçadas a executar suas atividades. Encontra-se no idioma germânico o sentido negativo do trabalho, onde *arbeit* é uma expressão para trabalho árduo da criança filha dos servos. (GRUPO KRISIS, 1999).

Todo humano é, em geral, um trabalho. Nesse conceito muito amplo, incluem-se atividades involuntárias e próprias do organismo, na área fisiológica, e também as atividades voluntárias, desde os simples gestos e movimentos até os mais elaborados processos intelectuais. No sentido econômico e social, o trabalho pode ser definido como o emprego que faz o homem de suas forças físicas e morais, para a produção de riquezas ou serviços. (KWASNICKA, 1995, p. 47)

2.1.1 Evolução do mercado de trabalho

As mudanças no mercado de trabalho têm sido conduzidas por rápidos avanços, inovações tecnológicas, organizacionais e difusão mundial. O aumento do comércio com investimento direto no exterior, intensifica a concorrência nos mercados internacionais, juntos tem o potencial de transformar e desencadear transformações importantes nos sistemas econômicos. As tendências e forças que podem identificar hoje e moldar o trabalho no futuro. (CHALLENGER, 2005; PATERSON, 2002).

Doutra sorte Drucker (2002, p.16) também corrobora tal evolução:

Hoje quase todos acreditam que nada na história econômica foi tão rápido ou teve impacto maior que a revolução da informação. Mas a Revolução Industrial foi no mínimo igualmente rápida em prazo semelhante, e provavelmente teve um impacto igual ou maior. Em pouco tempo ela mecanizou a grande maioria dos processos de fabricação, começando com a produção de mais importante mercadoria dos séculos XVIII e XIX: os tecidos. A Lei de Moore afirma que o preço do elemento básico da revolução da informação, o microchip, cai 50% a cada dezoito meses. O mesmo acontecia com os produtos cuja fabricação foi mecanizada pela primeira Revolução Industrial.

As primeiras indústrias criadas após a Revolução Industrial foram: o têxtil, o ferro e as ferrovias – tomaram grandes proporções, criando milionários da noite para o dia, passando de humildes serviços domésticos para “capitães da indústria”. Após estes períodos de criação de milionários, novas indústrias surgiram no período de 1830, levando um tempo de um pouco mais de 20 anos para enriquecer. Portanto aqueles trabalhadores de múltiplos conhecimentos são essenciais para estas empresas. As indústrias que surgiram recentemente teriam como base o conhecimento, desempenho no qual irá depender de como atrair, e motivar seus trabalhadores. Logo se esta ambição dos trabalhadores de desejarem sempre mais, crescerá junto com a empresa, caso não for atendida, têm-se a necessidade de tomar providências com base em seus valores. (DRUCKER, 2002).

2.2 EMPREGABILIDADE

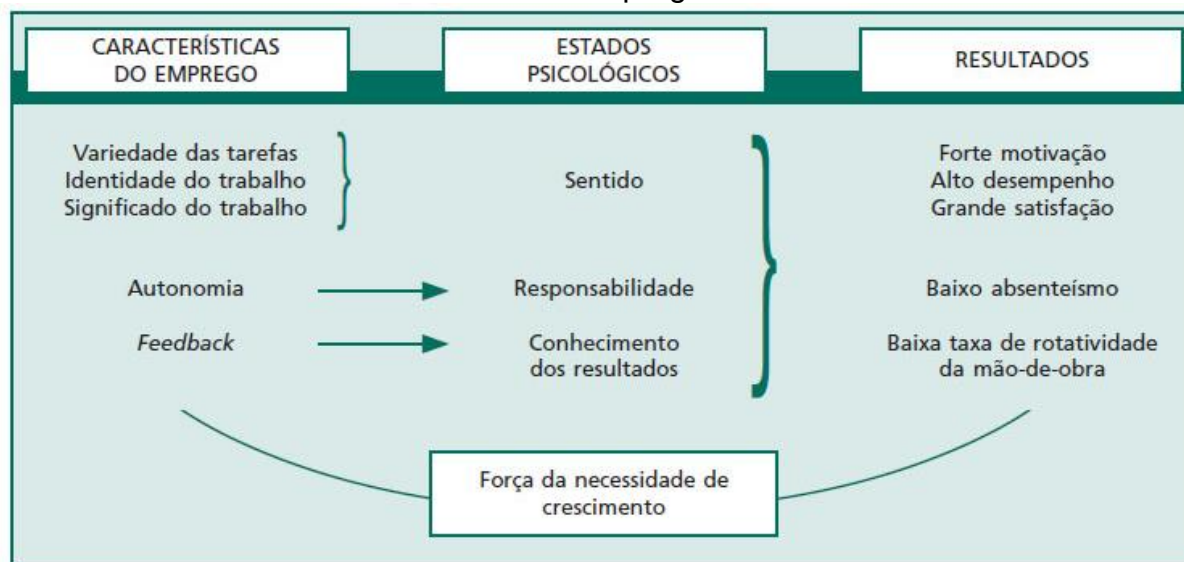
O termo empregabilidade surgiu na Grã-Bretanha no início do século XX, sendo considerada como o potencial de um profissional de possuir um emprego e manter-se nele. Nesta época surgiu determinada política social, que regularizava o

comportamento de trabalho dos pobres, gerando uma situação empregatícia, porém era necessário manter que os trabalhadores não motivados, não se transformassem em falsos desempregados. A empregabilidade passou a ser um instrumento de divisão elementar que recebia assistência através de decisões políticas. (ALBERTO, 2005).

Já segundo Minarelli (1995) o termo empregabilidade é sustentado por seis pilares: Adequação vocacional, competência profissional, idoneidade, saúde física e mental, reserva financeira, fontes alternativas e relacionamentos. Em conjunto a união destes pilares reflete na segurança profissional. Sendo resumida como uma forma de gerar trabalho, de trabalhar e produzir renda.

Afim de tentarmos explicar como estas interações se propuseram a modo de diferenças individuais que influenciam na motivação, satisfação e a produtividade dos trabalhadores, elegemos cinco características de emprego, que nos conduzem a três estados psicológicos que geram consequências em cima das atitudes e comportamentos das pessoas. Variadas de acordo com a necessidade que cada um possui, vejamos na figura 1:

Quadro 1 - Modelo de características do emprego.



Fonte: Wood, Thomas (2007, p. 15).

Podemos identificar três grandes conjuntos de variáveis determinadas de acordo com a necessidade de cada pessoa, por exemplo, uma pessoa com intenso desejo de crescimento profissional seria mais sensível a um emprego que fosse enriquecido do que uma pessoa sem necessidade de crescimento profissional. Tais

sentidos demonstram a intensidade que a pessoa encara seu trabalho, como a responsabilidade incidente na vivência em resultados, e se ela realmente o considera importante, útil e legítimo (WOOD, 2007).

Podemos definir o trabalho como “uma atividade que tem objetivo”, que por sua vez tenha um gasto de energia, decorrente de um conjunto de atividades, tornando-se útil a produzir algo, podendo se tornar agradável ou desagradável (WOOD, 2007).

2.2.1 Dados de empregabilidade no Brasil

Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego, Santa Catarina foi o estado que mais gerou empregos em 2014, com criação de 53.887 vagas, tendo como destaque o setor de contribuição 30.217 vagas, seguido pelo comércio 11.392 e pôr fim a indústria com 5.084 vagas (PORTAL DO MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2015).

Entretanto, uma combinação de fatores desfavoráveis levou a piora e o pessimismo do consumidor em relação ao mercado de trabalho em 2015. O Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (Ibre/FGV) indicou que o cenário atual de elevado patamar de endividamento das famílias, crédito caro, possibilidades de racionamentos de energia elétrica e de água, em algumas cidades, deixam os consumidores preocupados sobre a abertura de novas vagas de emprego nos próximos meses ou anos. Tal estudo considerou que, “O consumidor entende que estará mais complicado conseguir empregos nos próximos meses”. Um dos aspectos que mais contribuíram para a piora da percepção do brasileiro em relação ao mercado de trabalho nos próximos meses foi à eclosão da crise hídrica e energética no início de 2015. Isso levou cautela do consumidor que, ao notar a maior frequência no noticiário, percebe que será mais difícil empregadores se interessarem por elevar ritmo de abertura de vagas (VALOR, 2015).

Comparando os dados de 2014 e 2015, é notória a queda significativa da geração de emprego. O mercado de trabalho está se tornando cada vez mais exigente quanto ao profissional qualificado, diferenciado, e de conhecimento técnico. Faltam candidatos capacitados para ocupar as melhores vagas. Outro fator que está aumentando o déficit de emprego é a relação desigual entre a chamada Geração Y e o mercado de trabalho. Os jovens são muito ágeis e aprendem tudo rapidamente.

Porém, algumas empresas acabam perdendo esses funcionários por não oferecerem material para trabalho no ritmo em que eles procuram. Os jovens desejam ser constantemente desafiados e querem novidades a todo instante (ABRH, 2015).

2.3 A FORMAÇÃO E AS COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR

A Administração é uma ciência recente, surgindo com a publicação de Frederick Taylor, *Princípios da Administração Científica* (1911). A referida publicação tinha como destaque uma determinada série padronizada, onde profissionais que não possuíam uma formação qualificada. Exerciam pequenas tarefas, rotineira e predefinida, devido à rígida divisão de cada função (MARANGONI, 2014).

Em 1930 a preocupação em relação à Administração era mantida pelas elites regionais. Houve uma crescente demanda por profissionais capacitados em gestão e que aderissem técnicas especializadas, tornando-se esta formação um fator fundamental para a criação das primeiras universidades que possuíam o curso de Administração. Em 1934 surge a primeira universidade do Brasil a USP. Sete anos após em 1941, surge o primeiro curso de Administração, e somente após 24 anos de fundação a Lei 4.769 no qual regulamentada em 9 de setembro de 1965. Vários foram os motivos para o surgimento de novas universidades que possuíssem a formação em administração, juntamente com o estímulo fornecido pelo Presidente Juscelino Kubitschek no ano de 1950, consolidando a política nacional industrializante, introduzindo o crescimento acelerado em grandes empresas. (LUCENA, 2013).

Administração – Ciência ou Arte? Está é uma das primeiras interrogações colocadas no início de qualquer curso de Administração de Empresa. Independente das respostas – iniciais e finais -, a expectativa é que ao final do curso, os alunos tenham adquirido conhecimentos suficientes para respondê-la, ainda que seja uma resposta estritamente pessoal e particular. (MASIERO, 1996, p.9).

Estas questões são fáceis de serem respondidas. Podemos dizer que é uma ciência, que cria um conjunto organizado de conhecimentos relativos a determinado objeto ou função. Uma arte que produz no homem a capacidade de pôr em pratica uma determinada ideia. Desde a faculdade no domínio de matérias, a administração cria esse conjunto de princípios, norma e funções que comandam fatores de produtividade e eficiência. (MASIERO, 1996).

Na década de 1980, houve a necessidade de modificar a gestão de pessoas e repensar os conceitos e ferramentas de gestão. Com as mais complexas tecnologias, e a estrutura da organização cada vez mais rígida, exigiu um novo perfil do profissional, com maior nível de educação e qualificação, capaz de tomar decisões, lidar com novas situações e principalmente saber trabalhar em equipe. Na década de 90 esta proposta se formou mais concreta e os resultados se tornaram positivos, de formas a suprir novos conceitos criados nas organizações, e recrutar pessoas por meios de competências almejadas. Exigências formadas, agora as organizações buscam desenvolver programas para selecionar futuros líderes, programas como trainee, que tem como objetivo selecionar jovens talentos recém-formados em cursos de excelência. Estes programas realizam enumeras etapas no processo seletivo, a fim de avaliar as competências individualmente (MARANGONI, 2014).

Quando pensamos em que profissão seguir, ou aquela adequada ao nosso perfil, logo temos a visão em busca, da área de melhor atuação, satisfação, realização pessoal, melhor remuneração, fatores estes que serão avaliados rigorosamente. Estes já são e serão os diferenciais competitivos. (INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING, 2015).

A gerência dos altos cargos nas empresas tem prestigiado uma coisa muito rara nos jovens profissionais. Ou seja, aquelas pessoas que aprendem a aprender, interessadas em descobrir coisas novas e antigas que possam aumentar o seu repertório de conhecimentos e, com isso, aprimorar a sua intelectualidade (OLIVEIRA, p.69, 1999).

2.3.1 Área de atuação do administrador

Segundo Maximiliano (2004) a administração contribui hoje de forma, a organizações realizar seus objetivos, distribuída em cinco áreas: Produção, marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos.

Na visão de Ribeiro (2003) desde as grandes até as pequenas organizações, por trás delas há uma divisão de seis grandes áreas: técnicas, comerciais, financeira, segurança, contabilidade e administrativa.

O autor ainda acrescenta:

A principal função do operário é a técnica, como a do diretor é a administrativa. À medida que se sobe na escala hierárquica, o coeficiente administrativo aumenta, e vice-versa, embora nas estruturas empresariais mais complexas o setor técnico também se veja envolvido com questões administrativas, mais precisamente com as de sua respectiva área de abrangência. (RIBEIRO, 2003, p. 43).

Administrar hoje se tornou um processo complexo, influenciando a tomada de decisões, resultando nas alternativas a serem seguidas devido a situações que oferecem problemas, tornando como principal recurso as pessoas, pois elas que fazem a organização funcionar, mantendo relacionamentos sociais e profissionais eficazes, trabalhando com a informação de todas as atividades propostas, produzindo e analisando desempenhos, reconhecendo a importância de cada um. (MAXIMINIANO, 2004).

O mundo atual é altamente complexo. Vivemos numa sociedade em que os elementos que a compõem são intrinsecamente ligados uns aos outros, de maneira que se torna pouco produtivo estudar um assunto separadamente dos outros. (COELHO, 2008, p. 1).

Nas sociedades de hoje as entidades estão criando meios pelos quais os seres humanos buscam seu sustento, e sua satisfação pessoal. A tarefa da administração é exatamente isso fazer com que o trabalhador se encaixa na sua função, esteja satisfeito com seu trabalho e busque se aprimorar cada vez mais, através com auxílio da área dos recursos humanos. Estes recursos são capazes de ampliar o conhecimento do profissional. (DRUCKER, 2002).

2.3.2 Perfil Profissional Administração

Nos primórdios da história da Administração, era definido o Administrador como alguém responsável pelo trabalho de terceiros, distinguindo assim o administrador do proprietário, tornando-se claro que poderia ser um trabalho analisado, e aprimorado. Em 1950, pode-se observar que o administrador também era um profissional que prestava sua colaboração pessoal, com oportunidades paralelas e iguais para ambos, permitindo remunerar adequadamente o profissional e suas responsabilidades (DRUCKER, 2002).

Desta forma Drucker (2002, p. 471), nos acrescenta ainda que exige do Administrador:

- ✓ Tomar decisões eficazes;
- ✓ Comunicar-se com e sem a organização;
- ✓ Aplicar adequadamente os controles e as mensurações;
- ✓ Ser capaz de trabalhar com orçamentos e com planejamento;
- ✓ Ser capaz de empregar instrumentos analíticos – as ciências da administração.

O Administrador tem como principal tarefa interpretar os objetivos propostos pelas organizações, utilizando os recursos necessários para alavancar os negócios (CHIAVENATO, 2000a).

A necessidade de melhoria e processo produtivo nas empresas mantém em alta a demanda, referente ao profissional de administração. Procurado em todos os setores do mercado de trabalho. Um perfil novo, com novas habilidades e aptidões para absorver essas mudanças e contextualizá-las, de forma a beneficiar a organização.

Chiavenato (2007) afirma que os administradores são criadores de negócios, focados em alcançar previsibilidade de resultados superiores, auxiliam empresas a crescer até o seu potencial máximo. Kanitz (2005) também afirma que está previsto um aumento significativo da participação dos administradores na gestão das empresas brasileiras, o que se traduzirá em uma fase promissora, reduzindo-se assim, a falência de tantas empresas e o crescimento sustentável no mercado de trabalho.

Nos últimos vinte e cinco anos, por toda parte os executivos sujeitaram-se a ondas contínuas de palestra e programas em que se dizem uns aos outros que sua função é dirigir aos outros para que cada um dê a máxima prioridade a essa responsabilidade e atulham-se uns aos outros de conselhos e custosos dispositivos que visam a favorecer as “comunicações no sentido descendente”. Mas até agora não encontrei um só executivo, de qualquer nível ou função, que não se mostrasse fundamentalmente preocupado com seu relacionamento no sentido ascendente e com suas comunicações no mesmo sentido. Todo vice-presidente acha que seu verdadeiro problema situa-se no relacionamento com o presidente. E assim se caminha, hierarquia abaixo, até o supervisor da primeira linha, o mestre da produção e o chefe de qualquer seção; eles estão certos de que poderiam dar-se muito bem com seus subordinados se o “chefão” e o departamento do pessoal simplesmente os deixassem trabalhar a sua moda. (DRUCKER, 2002, p. 384)

Chiavenato (2000) acrescenta que hoje a figura do administrador é indispensável nas empresas, tendo como um conjunto de tarefas movidas pela eficiência e eficácia, interferindo diretamente na capacidade de cada função administrativa. Se tornando hoje uma das influências nos jovens estudantes de faculdade e universidades. Este profissional precisa entender os objetivos da empresa, para aí poder planejar ações a serem praticadas, é necessário ter foco e controle das pessoas envolvidas, assim se tornará mais fácil atingir os objetivos.

Tanto no setor público quanto no privado as oportunidades são reais e o Administrador é cada vez mais requisitado. O número de empresas no ano de 2005

somava 8.915.890, sendo importante considerar que o curso de bacharelado em Administração, mais de 2.000, é nítida a diferença existente entre a necessidade das empresas e o atendimento da demanda. As grandes áreas funcionais, tais como: Administração Geral, Vendas e Recursos Humanos – atingiram um total de 58,82% em 2011, podendo afirmar que se trata das áreas de mais demandas. Porém os cargos de gerentes continuam sendo bem aceitos no mercado de trabalho, alcançando um aumento de 3,65% para 6,94% (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2015).

Durante a crise econômica mundial as pequenas e médias empresas demandaram profissionais de administração para administrá-las, pois estas organizações resistiram às demissões em massa, relacionado ao tempo de sobrevivência que essas empresas apresentam proporcionando uma abertura para a atuação do administrador, que infelizmente em decorrência da má gestão e falta da qualificação tem uma média vida de quatro anos (SEBRAE, 2008).

A busca pela qualidade extra de cada profissional está se tornando cada vez mais comum nas organizações, no âmbito da administração qualquer atividade se torna hoje um diferencial competitivo, profissionais que demonstram interesse, discutem o aprendizado em sala de aula, tornam mais visados na empresa. Tornando claro que existem muitas habilidades, atividades necessárias para o administrador, que pretende ter presença em um novo cenário globalizado.

Tão pouco tempo atrás profissionais não se preocupavam muito com o aprendizado, acreditavam que apenas sua formação era suficiente para toda sua carreira. Devido a mudanças de tecnologia, globalização, o perfil do administrador também sofreu esta transformação. Mudaram-se os parâmetros comportamentais e quebraram-se muitos paradigmas.

De acordo com Weiblen (2004), o perfil dos administradores desse novo milênio é de um envolvimento cada vez maior em trabalhos de equipes, rígidos limites éticos, constante atualização e aperfeiçoamento, planejamento estratégico, e por fim responsabilidade social e ambiental. Assim, o profissional estará garantindo a sobrevivência em um mundo cada vez mais globalizado e suscetível às turbulências econômicas que afetam a direção de diversas empresas no país.

Abaixo temos uma comparação do administrador do passado e o Presente.

Quadro 2 - Administradores do Passado e Terceiro Milênio

Os Administradores do Passado	Os Administradores do Terceiro Milênio
Aprendiam quando alguém lhes ensinava	Procuram deliberadamente aprender
Achavam que o aprendizado ocorria principalmente na sala da aula	Reconhecem o poder do aprendizado decorrente da experiência de trabalho
Responsabilizavam o chefe pela carreira deles	Sentem-se responsáveis pela sua própria carreira
Não eram considerados responsáveis pelo próprio desenvolvimento	Assumem a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento
Acreditavam que sua formação já estava completa ou só precisava de pequenas reciclagens	Encaram a educação como uma atividade permanente para a vida toda
Não percebiam a ligação entre o que aprendiam e os resultados profissionais	Percebem como o aprendizado afeta os negócios
Deixavam o aprendizado a cargo da intuição	Decidem intencionalmente o que aprender

Fonte: Adaptado pelo autor Wick & León (1997).

Observamos a partir do quadro que o novo profissional utiliza o aprendizado como fator de competitividade no cenário globalizado, fator no qual se faz necessário em qualquer ambiente organizacional. Já o profissional do passado dependia constantemente de alguém para lhes ensinar, onde o aprendizado só acontecia em sala de aula, e nas organizações onde estaria os possíveis responsáveis pela sua carreira. Administradores do futuro se tornam mais independentes e sentem-se responsáveis pelas suas próprias carreiras, a autoconfiança é um dos fatores que se demonstram constantemente. O aprendizado não se torna hoje como obrigação, mas sim algo que afeta diretamente em sua carreira.

Hoje em dia, é muito difícil estabelecer comunicações e informações, com os colaboradores, gerando grandes preocupações nas organizações. Observando hoje uma tendência ao abandono da comunicação, ou seja, a fala está cada vez restrita devido ao aumento da tecnologia. (DRUCKER, 2002).

2.4 COMPETÊNCIAS

Numa sociedade cada vez mais dinâmica, torna-se um desafio para as organizações abrir um caminho para novas buscas e exigências de gestão e novos perfis de lideranças. Esta nova sociedade dá ênfase a uma nova questão tratada dentro destas organizações: as competências, consideradas essenciais no aprendizado coletivo ou individual de cada indivíduo, porém, estas mudanças não se referem apenas aos avanços tecnológicos, mas também as vantagens de se garantir em um mercado cada vez mais competitivo (FARIA; OLIVEIRA; FORNER; D'ASTUTO, 2005).

Organização e pessoas, lado a lado. Propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2001, p.27).

Antigamente o termo competência era relacionado a capacidade de um funcionário realizar determinada tarefa, sendo frequentemente utilizado de forma negativa, tendo a consequência de atacar o emocional de quem assim fosse acusado de não desenvolver bem determinada tarefa, ou ineficiência, despreparado ou atrasado (RESENDE, 2003).

Com isto, ainda temos muito o que aprender sobre a contribuição deste conceito, para que possamos adequar os processos do RH com a necessidade das organizações, criando um novo ambiente, e aproximar este tema ao demais assuntos interligados. Constatando uma mudança ainda maior no cenário das organizações, será necessário que as práticas, os processos e políticas de RH acompanhem estas mudanças provocadas (RUZZARIN, 2010).

Procurando facilitar o entendimento das competências, foram desenvolvidas três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes -, demonstrando um conjunto no qual há necessidade de um determinado propósito (WOOD, 2007). Porém Ruzzarin (2010) demonstra que está é a forma mais simplificada das competências requeridas para cada posição ocupada dentro da Organização, seria praticamente uma somatória de competências técnicas (conhecimentos) e competências comportamentais (habilidade e atitudes). No qual podemos entender que o conhecimento está ligado ao **Saber**, habilidade em **Saber Fazer** e atitude em **Fazer**, mais conhecida como C.H.A..

O **C.H.A** nos mostra uma melhor dimensão do significado competências ao mesmo tempo tendo integração de ambos. Algumas empresas avaliam seus processos de desempenho baseado CH (conhecimento e habilidades) e deixam de lado a atitude, fazendo com que a avaliação se torne incompleta, afetando diretamente em seus resultados, como por exemplo, tirar uma pessoa de um nível indesejado sobre uma determinada competência (iniciativa) e transferi-la para uma função que seja precisa.

As competências são compreendidas por algumas pessoas e autores, como um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que são fundamentais para cada indivíduo desenvolver suas responsabilidades e atribuições. Porém, isto não garantirá que a organização terá provento diretamente, encarando estas competências de forma à auxiliar em determinadas funções ou diretrizes (DUTRA, 2001).

2.4.1 Tipo de competências

A organização fica responsável por definir sua estratégia e as competências necessárias para desenvolver e implementa-las num processo de aprendizagem, não tendo influência de uma ordem, e sim um círculo virtuoso em que um alimenta o outro através do processo (FRANÇA *et al*, 2002).

Nos anos 80, começaram a ser definidas as primeiras escalas de competências, baseado nos perfis de cada organização, no qual foi realizado um estudo, onde foram aplicados indicadores de desempenho, ultrapassando o conhecimento da tarefa. Tal estudo serviu para a implementação de projetos e planos de treinamento e desenvolvimento por competências requeridas, desde então passados 25 anos vem comprovando sua eficiência, causando grande impacto nas organizações (GRAMIGNA, 2002).

As competências são divididas em dois grandes grupos: Competências Técnicas ou Competências comportamentais.

Leme (2005, p. 15) especifica cada uma, sendo:

Competências Técnicas: É tudo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, por exemplo, idiomas, sistemas de computação, ferramentas etc. É tudo aquilo que o profissional precisa para ser um especialista tecnicamente. Competências técnicas podem ser procuradas

como palavra-chave nos currículos dos candidatos e depois averiguadas em entrevistas e testes práticos.

Competências Comportamentais: É tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seu resultado, por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança e tantas outras.

Segundo Lerner (2002) as competências técnicas surgiram em decorrência das mudanças do mercado, devido ao uso de novas tecnologias, influenciando no crescimento expressivo de equipe a assumirem todo o processo de trabalho, se tornando capaz a utilizar todas as novas tecnologias, e que tenham autonomia e habilidade para responder questões rápidas para o mercado de trabalho. Já as competências comportamentais/humanas é garantia dos melhores resultados em qualquer atividade, tendo como evidência algumas complexibilidades.

2.4.2 Tipos de competências por cargos

Algumas organizações implantam Gestão por Competências em determinadas funções, frequentemente em níveis de gerência a superiores, ou eventualmente em determinado setor da empresa, como marketing ou vendas. Gerenciar este processo é preciso envolver toda a empresa, e ser compartilhado com todos os colaboradores (LEME, 2005).

Determinar de forma correta as competências para cada função é necessário medir qual a intensidade de cada uma e mapear para determinar um determinado perfil. É importante saber quais são as competências que o possível colaborador tem a oferecer e quais precisam ser aprimoradas (LEME, 2005).

Com isto, podemos mapear as competências com a formação de cada um, Ruzzarin (2003) nos mostra, que podemos mapear as competências em três camadas, sendo a primeira camada, as **competências por cargo**, segunda por **grupo organizacional**, onde será considerado as competências que possuem para todos os cargos impostos na organização que possuem o mesmo foco de atuação e por último as **essências** que são aquelas que são esperadas por todos na organização.

Para construção das competências Ruzzarin (2010, p. 43) nos mostra que as organizações deveriam aplicar em cada um dos cargos existentes uma lista como referencial:

- a) Administração de Conflitos: liderar/ resolver situações de stress, analisando possíveis causas encontradas, buscando o consenso das partes envolvidas.
- b) Atenção concentrada: Aplicar o pensamento de modo exclusivo na realização de determinada tarefa, evitando retrabalhos.
- c) Comunicação: Transmitir ideias de forma clara e objetiva, por escrito ou verbalmente para grupos ou indivíduos, respeitando a realidade do receptor e certificando do seu entendimento.
- d) Criatividade/Inovação: Inovação ou otimização de recursos, buscando alternativas para aprimorar/desenvolver produtos, processos ou serviços.
- e) Dinamismo/Agilidade: Desenvolver determinada função de forma rápida, priorizando pela eficiência e qualidade.
- f) Espírito de Equipe: Compartilhar informações e responsabilidades com outras pessoas, visando alcançar objetivos e metas organizacionais.
- g) Flexibilidade: Adaptar-se com facilidade em variadas situações, e aceitação em mudanças, responsabilidades, indivíduos em grupo.
- h) Iniciativa: Antecipando-se em tomar decisões preventivas, se tornando responsável pelas próprias ações tomadas.
- i) Liderança: Gerar resultados através das pessoas no qual esta relacionado, conseguindo fazer comprometê-las com os objetivos e metas da Empresa.
- j) Negociação: Vender ideais, promovendo entendimento, discussão e consenso, conciliando interesse em ambas as partes.
- k) Organização: Organizar e sistematizar seu próprio trabalho, zelando pelos instrumentos, documentos, ferramentas e informações.
- l) Relacionamento Interpessoal: Manter e estimular um bom relacionamento entre à equipe de trabalho, clientes internos e externos, fornecedores, etc., buscando uma rede de parcerias.

Está nova realidade nos mostra que o mundo da globalização, exigirá que as pessoas se mantenham informada suficiente sobre a necessidade de desenvolver, reciclar e ampliar as competências. Afim de desenvolver estudos e capacitações, a modo de tornar as competências em algo flexível e adaptativo, estando preparados

para novas ocasiões que surgem em novas etapas que o cenário empregatício vem se encontrando (RESENDE, 2003).

Cada indivíduo é visto como um ser único, no qual cada um possui uma personalidade diferente, uma história, conhecimentos, habilidades que podem ir além da sua capacidade, dependendo sempre de sua potencialidade. As pessoas se tornam parceiros das organizações, fazendo investimento, esforços, dedicações, responsabilidade, comprometimento, etc., na esperança de obtiver retornos ou incentivos (salários, crescimento profissional e carreira). Se tornando claro que qualquer investimento será bem realizado quando trazer de alguma forma um retorno (FARACO, 2007).

Podemos citar algumas competências que são elencadas por setores, a fim de serem desenvolvidas dentro da organização, conforme nos mostra a autora Gramigna (2002).

Quadro 3 - Competências identificadas por setores.

(continua)

Competências Identificadas por Setores (1997 a 2000)	
Industria	Prestação de Serviços
1. Capacidade Empreendedora	1. Capacidade Empreendedora
2. Capacidade de Trabalhar sobre Pressão	2. Capacidade de Trabalhar sobre Pressão
3. Comunicação	3. Comunicação
4. Criatividade	4. Criatividade
5. Cultura de Qualidade	5. Dinamismo
6. Flexibilidade	6. Liderança
7. Liderança	7. Motivação
8. Negociação	8. Negociação
9. Relacionamento Interpessoal	9. Planejamento
10. Tomada de decisão	10. Visão Sistêmica
11. Visão Sistêmica	
Comércio Varejista	
1. Capacidade Empreendedora	
2. Capacidade de Trabalhar sob pressão	
3. Comunicação	
4. Criatividade	
5. Cultura da Qualidade	
6. Flexibilidade	
7. Liderança	
8. Negociação	

Fonte: Adaptado pelo acadêmico, Maria Rita Gramigana (2002, p. 57).

Quadro 4 - Competências identificadas por setores.

(conclusão)

- | |
|---------------------------------|
| 9. Organização |
| 10. Planejamento |
| 11. Relacionamento Interpessoal |
| 12. Tomada de decisão |
| 13. Visão Sistêmica |

Fonte: Adaptado pelo acadêmico, Maria Rita Gramigana (2002, p. 57).

2.5 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Ao mencionarmos o Recursos Humanos, temos como principal referência a administração de pessoas, ou seja, aquelas no qual desenvolvem seus papéis dentro da organização a modo de participar. Surgindo então uma menção entre produção de bens, produtos e serviços, cujo respectivo desenvolvimento destas atividades não poderá se conduzir de forma sozinha (FARACO, 2007).

A mudança da valorização das relações humanas no trabalho, teve como seu surgimento a necessidade de considerar os fatores psicológicos com a relevância dos fatores sociais na necessidade. Os movimentos que envolveram estas análises surgiu através do americano psicólogo Elton Mayo. Ele desenvolveu um estudo em comportamento humano no trabalho, seu início foi em 1927, na fábrica de Western Ellectric, distrito de Wawthorn (Chicago), com este estudo ele pode demonstrar as influências dos fatores psicológicos e sociais no produto final de cada trabalho, para obter esta conclusão foram analisadas as influências da iluminação na produtividade, índice de acidente e a fadiga. Em decorrência deste estudo a relação humana teve seu reconhecimento dentro das organizações, assim como, as competências passaram a ser considerados na administração pessoal (GIL, 2001).

Porém, Faraco (2007), nos diz que a administração de recursos humanos surgiu no início do século XX, após o impacto gerado pela revolução industrial, surgindo como atividade mediadora, onde as pessoas e organizações visavam diminuir conflito entre si, e se unificar em busca de um único objetivo. Em 1950 o conceito administração de recursos humanos passou a denominar-se **Administração Pessoal**, por não se tratar apenas de um intermédio entre empresa e colaborador, mais sim administrar pessoas de acordo com a legislação trabalhista. Por volta de 1960, o conceito teve nova ampliação, com a legislação tornando-se antiga, as

organizações precisaram entender que cada indivíduo era o recurso fundamental que mantinham para seu crescimento.

Carvalho e Nascimento (1992) dizem que a atividade de recursos humanos só pode se manifestar através de um fluxo, chamado “sistema administrativo aberto”, onde ele demonstra as relações entre ambiente e empresa, enfrentando desafios e problemas no contexto econômico e social. Distribuídos em vertentes externas e internas, tem como objetivo final atingir os sistemas de planejamento estratégico de RH, e as metas que influem normalmente dentro de uma organização.

2.5.1 Recrutamento e Seleção

A seleção assim como o recrutamento pessoal, é uma das atividades compostas pelo departamento pessoal, dando origem ao funcionamento de diversos setores dentro de uma organização. O recrutamento pessoal normalmente é realizado com bases na “oferta” e na “procura”, de acordo com a política da empresa e os princípios consagrados pela empresa (FERREIRA, 1969).

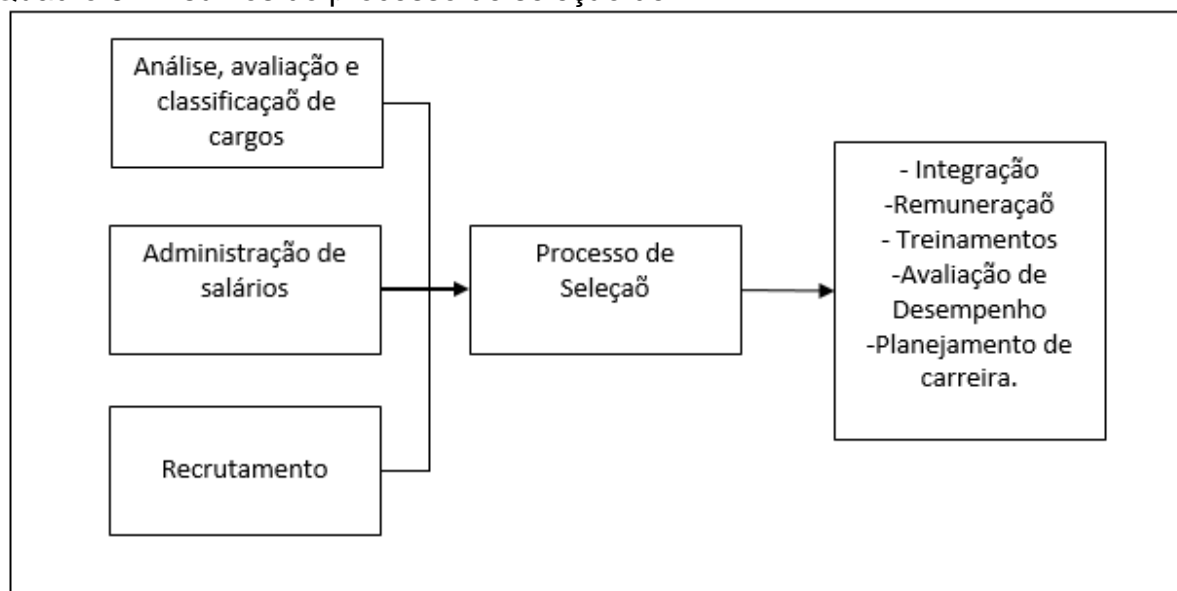
França (2007) considera que o recrutamento e seleção devem estar interligados sobre a estratégia da empresa, como a necessidade de passar por mudanças ou renovações de cargos, buscando pessoas com o potencial desejado, refletindo na concorrência direta entre profissionais que agreguem características e valores que determinam uma diferença entre ambos.

O autor (FRANÇA, 2007, p. 29) considera ainda que:

O recrutamento e a seleção são processos que fazem parte da rotina de preenchimento de uma vaga em aberto, nos procedimentos de admissão pessoal. Atualmente, pode-se utilizar grande quantidade de instrumentos comprovados cientificamente, que proporcionam melhor qualidade e maior precisão a esses processos.

O processo de seleção é subdividido em três insumos interdependentes, vejamos no quadro abaixo:

Quadro 5 - Insumos do processo de seleção de RH.



Fonte: Adaptado de Carvalho e Nascimento (2007, p. 115).

As análises da avaliação de cargos são informadas através do recrutador, informando dados sobre a vaga, e as exigências requeridas pela organização, proporcionando dados importantes sobre padrões físicos e psicológicos, e o desempenho sobre os cargos. Tendo como a administração salarial orienta a classe salarial, conforme política da organização. Com estes dados é realizado o recrutamento sobre um determinado número de pessoas que preenchem os requisitos pré-estabelecidos (CARVALHO; NASCIMENTO, 1992).

Grande maioria das organizações possuem uma área, ou site destinado para anúncios, ofertas espontâneas, indicações, apresentações entre outros, no qual frequentemente é atualizado. Ao abrir uma vaga, automaticamente a pessoa que irá realizar a seleção, irá buscar neste banco candidatos que possuem o perfil para a vaga (LACOMBE, 2011).

Estas seleções e todo processo seletivo que envolvem os candidatos precisam ser aplicadas de forma cautelosa, pois está expondo a uma série de testes os candidatos em uma situação específica, sujeito a causar uma série de frustrações e rejeição a candidatos não aprovados na vaga em aberto. Segundo França (2007), alguns conceitos são utilizados para uma nova vaga:

- **Entrevistas:** envolve um diálogo pessoal entre entrevistador e candidato à possível vaga;
- **Perfil Profissiográfico:** Perfil psicológico que incluem os pré-requisitos, habilidades gerais e específicas que serão analisadas dos possíveis candidatos à vaga;
- **Recrutamento:** processo no qual se inicia a procura por candidatos;
- **Recrutamento Externo:** A busca por um possível candidato fora da organização;
- **Recrutamento Interno:** A busca dentro da própria organização.
- **Seleção Pessoal:** Uma análise de instrumentos preenchidos, no qual destina-se a uma ou mais vagas.
- **Técnicas vivencias:** Técnicas específicas que visam criar situações de interação e participação ativa, avaliando seu comportamento social, projetando para cargos futuros;
- **Testes de Personalidade:** Identificam traços da personalidade de cada candidato, motivação, possíveis interesses e distúrbios mental e social;
- **Testes Psicométricos:** Destinados a verificar as aptidões individuais, tais como; raciocínio verbal, inteligência lógica, raciocínio espacial; raciocínio aritmético.

O autor Lacombe (2007, p. 97) nos complementa que “Uma boa seleção requer um amplo universo de candidatos. Quanto maior o número de candidatos, maior a probabilidade de se admitir a pessoa certa”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Filósofos e cientistas estão sempre em busca de conseguir decifrar o que é o saber científico, no que ele consiste, quais seus métodos e qual sua credibilidade. Estas investigações teóricas têm recebido aos longos dos anos várias denominações: Epistemologia, teoria da ciência, filosofia da ciência e metodologia. A metodologia tem como parte a epistemologia, pois ela investiga quais os possíveis caminhos para alcançar seu ideal, juntamente com a avaliação de critérios que permitem formular teorias, e comparar com teorias já existentes para debater determinados temas. (CARVALHO, 2010).

Deste modo, neste presente capítulo serão apresentados o delineamento da pesquisa, definição da população-alvo, plano de coleta e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Ao delinear sua pesquisa, o autor se prepara desenvolver quais serão os métodos envolvidos em sua pesquisa, e qual será o tipo de pesquisa abordada. (MARTINS, 2008).

Com relação ao tipo de pesquisa, esta dissertação se caracteriza como uma pesquisa aplicada, pois de acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 35): “Objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Se caracterizou de forma aplicada, pois foram apresentados dados obtidos por meio da busca incidente sobre as vagas ofertadas no site da ACIC, de modo a expor e considerar características que as organizações apresentam em seus anúncios, comparando com determinadas áreas e segmentos.

Quanto aos meios de investigação, definimos a pesquisa de forma bibliográfica e documental.

A pesquisa bibliográfica é considerada uma transcrição em dados obtidos através de órgãos oficiais, base de dados, revistas especializadas, artigos e livros (CARVALHO, 2010). A pesquisa bibliográfica foi fundamental para desenvolver os dados com maior precisão, contendo ligação com os objetivos citados. Desta forma, a pesquisadora pode evidenciar fatos ligados entre órgãos e o cenário empregatício.

Considerando também a pesquisa documental, cuja característica e a autenticidade, utilizada na área de Ciências Sociais, descrevendo e comparando fatos sociais (CARVALHO, 2010).

A pesquisa documental se obteve através do site da ACIC onde foram coletados dados com base nos anúncios, gerando uma investigação, e uma organização e classificação na elaboração das categorias de análise.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO

A definição da população-alvo consiste em delimitar pessoas, organizações ou fenômenos dos quais serão pesquisados por características básicas como sexo, faixa etária, empresas e localização (LAKATOS; MARCONI, 2001).

A pesquisa neste projeto corresponderá ao processo de recrutamento, sendo realizado uma análise dos anúncios de vagas em um site, no qual organizações não identificadas divulgam seu quadro de oportunidades. Os dados que demonstram o segmento estudado, podem ser verificados nos capítulos um e quatro.

Nesta pesquisa, o canal de divulgação escolhido é a internet, em específico, o site de maior acesso na cidade e região estudada, segundo a própria associação e empresas de recrutamento.

Abaixo uma síntese da estruturação da população-alvo de acordo com o objetivo geral deste estudo:

Quadro 6 - Estruturação da População-Alvo.

Objetivos	Período	Extensão	Unidade de amostragem	Elemento
Caracterizar o mercado de trabalho em relação às vagas ofertadas	Março de 2016	Empresas, e Associações de classe	Mercado de Trabalho	Vagas Divulgadas
Conhecer o perfil profissional como requisito das vagas ofertadas	Março de 2016	Sites indicadores do perfil profissional e entidades relacionadas	Entidades	Perfil Profissional
Apresentar a situação do mercado de trabalho e perfil profissional requerido para administradores	Abril/ Maio de 2016	Sites, empresas, e Associações de Classe	Empregabilidade	Dados de Empregabilidade
Identificar os requisitos de contratação para vagas de Administradores através do resultado da pesquisa aplicada.	Abril/Maio de 2016'	Sites, empresas	Competências	Requisitos

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A amostragem 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 (MATTAR, 2005).

A amostragem desta pesquisa será não probabilística por conveniência, que teve como critério de definição da amostra, que será utilizada à confiabilidade das empresas e sites consultados. Preferencialmente a escolha se dará para aqueles que formalmente forem pré-estabelecidos.

As bibliografias consultadas para construção da pesquisa podemos visualizar no quadro abaixo:

Quadro 7 - Fontes de Títulos da Pesquisa Bibliográfica.

Assunto	Tópicos	Autores
Mercado de Trabalho	Surgimento do mercado de trabalho	GEBARA, Ademir; GRUPO KRISIS. KURZ, Robert; KWASNICKA, Eunice Lacava.
	Evolução do Mercado de Trabalho	GRUPO KRISIS CHALLENGER, J.A.; PATERSON, J.; DRUCKER, P.
Empregabilidade	Empregabilidade	ALBERTO, M. A.; MINARELLI, J. A; WOOD, Thomas.
	Dados da Empregabilidade no Brasil	RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS; PORTAL DO MINISTÉRIO DO TRABALHO; VALOR; ABRH;
Administração	A formação e competências do administrador	IBC. Instituto Brasileiro de Coaching; LUCENA; MARANGONI, Fabiola Maciel Sarubbi; MASIERO, Gilmar; OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.
	Área de atuação do Administrador	RIBEIRO, A. L.; COELHO, Marcio; DRUCKER, Peter Ferdinand; MAXIMINIANO, Antônio Carlos Amaru; RIBEIRO, Antônio de Lima.
	Perfil Profissional Administração	CHIAVENATO, I.; DRUCKER, P. F.; MAXIMINIANO, A.C. A.; CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO
Competências	Competências	DUTRA, Joel Souza; RESENDE, Enio J; RUZZARIN, Ricardo; WOOD JUNIOR, Thomaz.
	Tipos de Competências	GRAMIGNA, Maria Rita; LEME, Rogério; FRANÇA, Ana Cristina Limongi.
Recursos Humanos	Administração de Recursos Humanos	FARACO, Adroaldo; GIL, Antônio Carlos;
	Recrutamento e Seleção	FERREIRA, Paulo Pinto; LACOMBE, Francisco José Masset; FRANÇA, Ana Cristina Limongi.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

3.3 PLANO DA COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados do presente projeto iniciará com a busca e o registro das informações, após uma interpretação destes dados coletados e a classificação deles, facilitando a construção do trabalho. Estas coletas irão responder as questões específicas, de acordo com cada assunto. (CERVO, 2007).

Corresponde ao estabelecimento das atividades práticas necessárias para aquisição de dados com os quais se desenvolverão os

raciocínios que resultarão em cada parte do trabalho final. Cada procedimento (ou grupo de procedimentos) é planejado em função de cada um dos objetivos específicos estabelecidos, ou seja, pensa-se a coleta de dados para cada problema expresso na forma de objetivo específico, os quais concorrerão para a consecução do objetivo geral. (MARTINS, 2008, p.80).

A presente pesquisa utilizará como base de documentações secundárias, o site da Associação empresarial de Criciúma (ACIC), a seção de anúncios de vagas de emprego.

Nesta fase é definida de forma concreta a coleta de dados, correspondendo às atividades práticas que serão necessárias para a aquisição dos dados, planejado de acordo com os objetivos específicos. (MARTINS, 2008).

3.4 PLANO DA ANÁLISE DE DADOS

As pesquisas sociais são marcadas por estudos que valorizam o método quantitativo, com o objetivo de descrever e explicar fenômenos. Hoje, identificamos outro método de pesquisa como a qualitativa, que surgiu no seio da Antropologia e da Sociologia, nos últimos 30 anos, e que vem ganhando espaço nas áreas de: Psicologia, Educação e Administração. A pesquisa qualitativa compreende um conjunto somado por diferentes técnicas e interpretações, cujo objetivo é descrever um sistema complexo com diferentes dados, ou seja, traduzir e comentar os fenômenos do mundo social (NEVES, 1996).

Com base nas coletas de dados através de diferentes métodos de pesquisas, iremos trabalhar com base na pesquisa qualitativa explicando detalhadamente como se dá o processo de cada profissional, e qual mercado de trabalho estará disponível para o profissional de administração.

4 ANALISE DOS DADOS DA PESQUISA

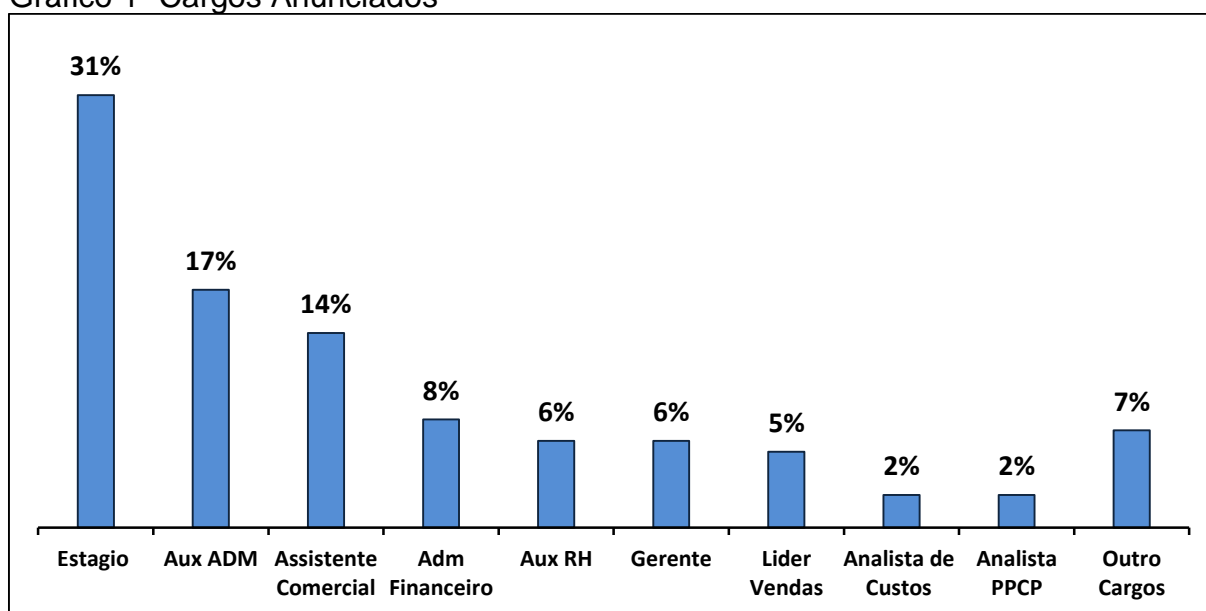
Este capítulo apresenta um estudo de dados obtidos através de pesquisa exploratória ao site da Associação Empresarial de Criciúma (ACIC), no qual destina-se um espaço ao Banco de Talentos, onde são divulgadas todas as vagas em aberto.

A análise foi realizada no período de 01/02/2016 à 30/03/2016, contendo um total de 1516 anúncios. Destes anúncios, 128 são direcionados ao profissional de administração. Dos 128 anúncios, pôde-se analisar as vagas mais requeridas pelas organizações, segmento de atuação, experiências exigidas, salário proposto, além do nível de ensino (escolaridade) e com especial destaque, as competências esperadas dos possíveis candidatos(as) para as vagas dos cargos divulgados.

Foi observado juntamente com a pesquisa o nível de qualidade das informações divulgadas nos anúncios, como exemplo, a supressão de dados como o salário, segmento, escolaridade e o detalhamento claro das competências esperadas dos candidatos selecionados a vaga ofertada.

O primeiro ponto identificado na pesquisa foram os cargos anunciados no site pesquisado, tendo como referência os 128 anúncios relacionados às vagas para administradores, demonstrado através do Gráfico 01, classificado em percentual na ordem decrescente:

Gráfico 1- Cargos Anunciados



Fonte: Site ACIC (01/02 à 30/03/2016), dados consolidados pelo autor.

Nota-se que os cargos mais divulgados foram cargos considerados operacionais, sendo o estágio com 31% e Auxiliar Administrativo 17%, definidos como funções práticas através do auxílio prestado as demais áreas relacionadas, ou seja, funções já pré-estabelecidas para executar tarefas técnicas, característico de pequenas e médias empresas. Tal fato aponta que o site é procurado pelas empresas para as vagas **mais operacionais**, que não exigem maior experiência e qualificação.

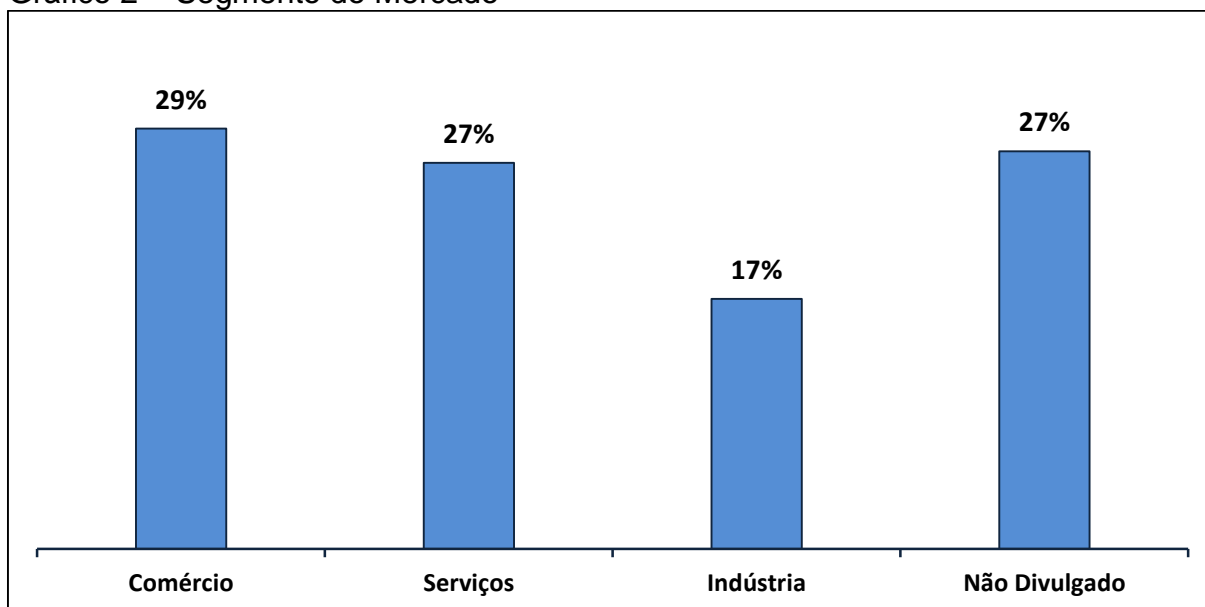
Tais organizações possuem uma estrutura no qual definem as funções/cargos, pois foi possível encontrar os cargos de Assistente Comercial (14%), Administrativo Financeiro (8%), Auxiliar de RH (6%), Gerência (6%), Analista de Custos (2%), e Analista PPCP (2%). Estes cargos estão relacionados a adaptação da estrutura organizacional com seus objetivos traçados, tendo como destaque, através da pesquisa, a indústria.

Dentre os cargos mencionados no Gráfico 01, destaque especial para o Líder de Vendas (5%): Esta porcentagem pode indicar que as organizações não diferenciam adequadamente o Líder de Vendas do Gestor ou Gerente, por exemplo. Tendo como grande influência, a liderança é capaz de fazer com que seus respectivos subordinados deixem de realizar suas tarefas por obrigação e se tornem comprometidos a desempenhar suas funções.

Foram elencados como “Outros Cargos” (7%): Assessoria de Marketing, Analista de Exportação, Inspetor de Qualidade, Almoxarife e Auxiliar de Logística. Alguns destes cargos podem ser classificados como cargo de confiança. Isso decorre do processo de formação e especialização, podemos destacar também para estas pessoas que atuam nestes cargos já possuem grande influência no mercado de trabalho.

O processo de segmentação que cada empresa atua, verifica-se no Gráfico 02, identificando qual segmento têm mais destaque por demandar maior contratação de pessoas.

Gráfico 2 - Segmento do Mercado



Fonte: Site ACIC (01/02 à 30/03/2016), dados consolidados pelo autor.

O índice do Comércio (29%) mostra a demanda por contratação na área de Vendas. Pode-se afirmar que o segmento do comércio é aquele que mais contratava durante período da pesquisa. Em 2011 no Estado de Santa Catarina, era o setor que mais se destacava em números de estabelecimentos, e que menor somava em empregos com um total de 15.033. Porém o segmento Serviços gerava mais empregos somando 25.043, e a indústria com uma quantidade menor de empresas, gerava 22.504 empregos. Santa Catarina em 2011 somava 2.061.577 empregos formais com carteira de trabalho assinada. (SEBRAE, 2011).

Pensando em atender as empresas dos mais diversos setores, de forma diferenciada e competitiva, para um determinado grupo de clientes, encontramos os Serviços (27%), se referindo aos serviços terceirizados, restaurantes, estabelecimentos de ensino e demais estabelecimentos afins.

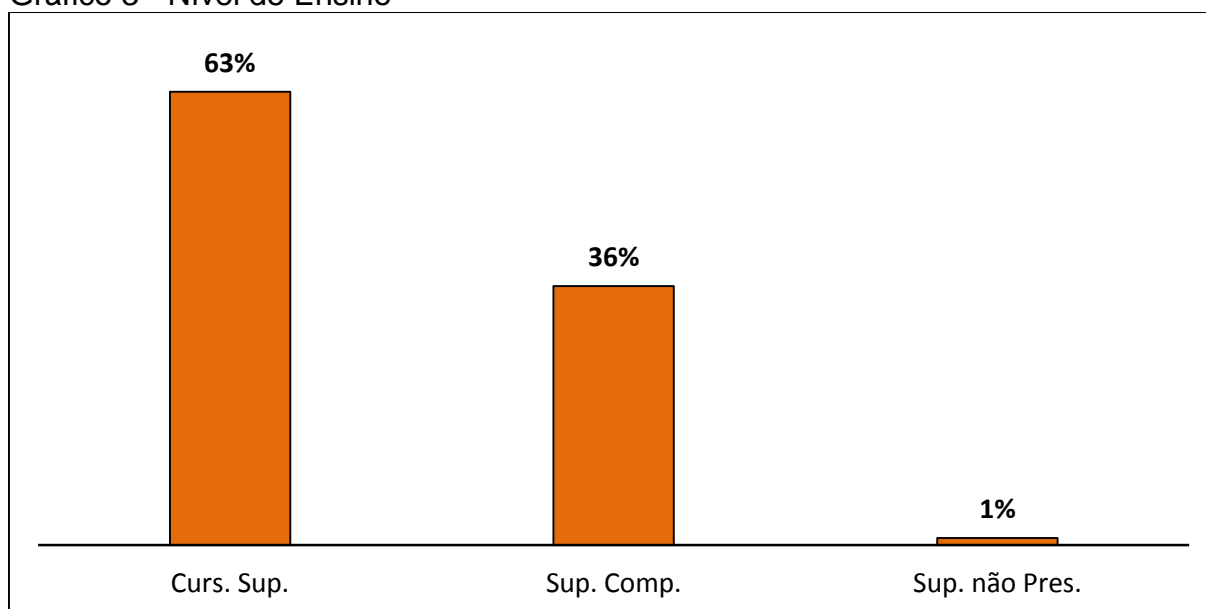
Para que os segmentos de serviços e comércio aumentem suas contratações, é preciso que a Indústria avance, melhorando seu desempenho, e por conseguinte gerando mais empregos. Nesta pesquisa a Indústria conta com o menor índice de anúncios: 17% na contratação de novos colaboradores, em cargos elencados como operacionais e administrativos.

As empresas classificadas no segmento “**Não Divulgado**” atinge o percentual de 27% em relação a contratação de novos colaboradores. Estes são em sua maior parte, anúncios “fechados” onde a empresa procura a substituição de

funcionário que pode “ainda” manter vínculo na empresa. A ausência do ramo de atividade pode estar ligada ao fato da organização ainda não estar bem assessorada no tocante à divulgação correta da vaga: Não saber ao certo o que se espera do novo funcionário, não saber como anunciar corretamente, e até mesmo a falta de informações na hora de elaborar o anúncio de emprego podem ser motivos pelos quais as empresas suprimem algumas informações no momento da divulgação da vaga.

Com estas informações, encontramos o nosso terceiro ponto da pesquisa: O Nível de Ensino mencionado de acordo com as necessidades de cada função, vejamos no Gráfico 03:

Gráfico 3 - Nível de Ensino



Fonte: Site ACIC (01/02 à 30/03/2016), dados consolidados pelo autor.

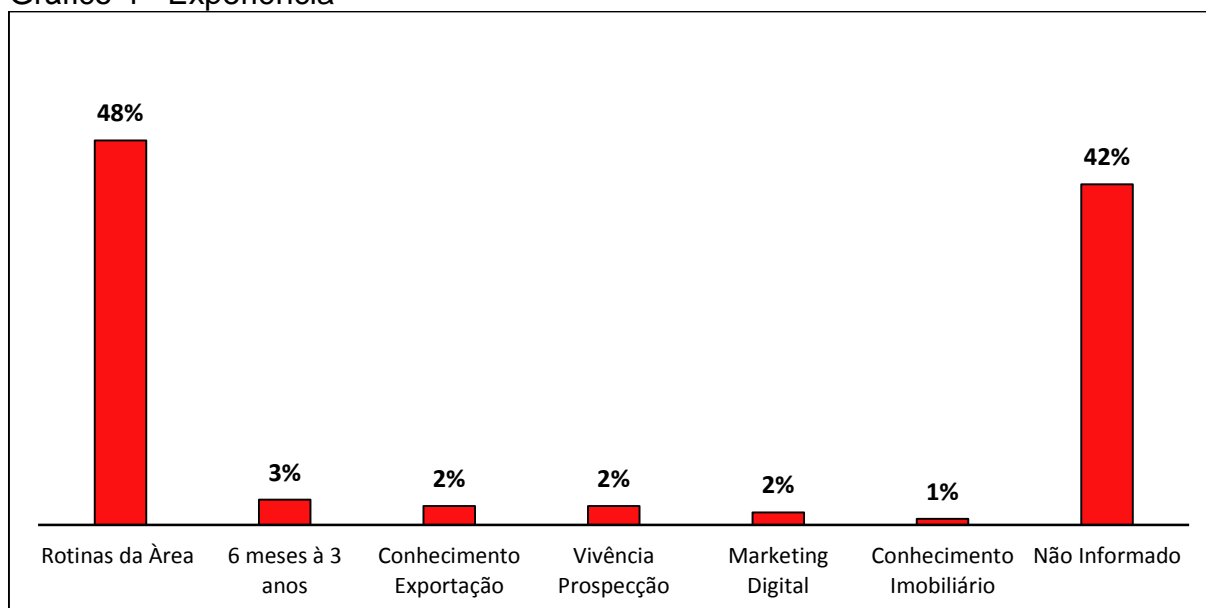
A maioria dos cargos anunciados tem como requisito obrigatório estar cursando o Ensino Superior (63%). Este nível de ensino se destacou principalmente nas vagas de Estágio e Auxiliar Administrativo. São cargos que iniciam suas carreiras, buscando desenvolver um trabalho entre Universidade e Empresa, interagindo no tocante à formação do futuro profissional e acadêmico da área de administração. Porém para que esta contratação seja eficaz, é prudente a seleção com critérios bem definidos, para que seja mínima a margem de erro na contratação, pois os respectivos cargos possuem grande nível de rotatividade.

O nível de Ensino Superior Completo (36%), se destaca nos anúncios de cargos de gerencia ou que exijam uma responsabilidade e conhecimento maior do profissional. Estes processos de seleção estão cada vez mais complexos, pois lidar com profissionais que possuem um melhor nível de capacitação e especialização, demandam processos seletivos mais elaborados e com técnicas sempre atualizadas.

Para nível de ensino Superior à Distância se enquadram os cargos relacionados a exportação devido ao número de viagens a trabalho, lembrando que todo diploma de um curso superior a distância reconhecida pelo MEC (Ministério da Educação), tem a mesma validade obtida por um curso presencial.

O quarto aspecto pesquisado foi a experiência de acordo com o cargo mencionado, conforme o Gráfico 04 a seguir:

Gráfico 4 - Experiência



Fonte: Site ACIC (01/02 à 30/03/2016), dados consolidados pelo autor

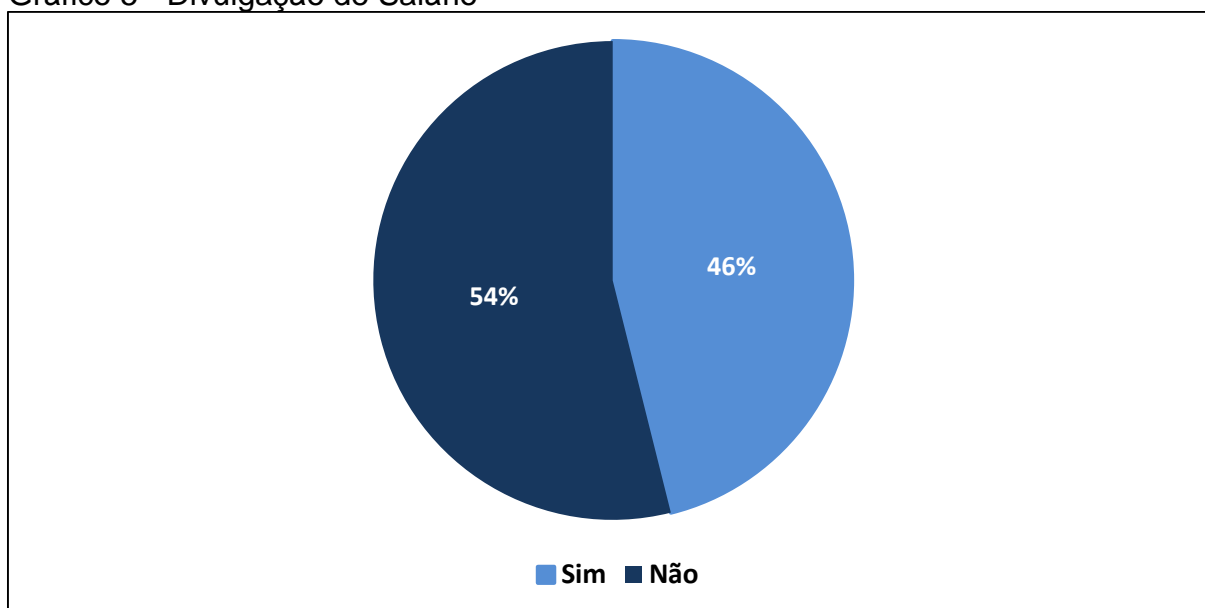
De forma a não enfrentar um desafio de ter que treinar um profissional e capacitá-lo para atuar na organização, grande porcentagem das vagas nos mostra que 48% das empresas exige que o profissional tenha conhecimento na rotina da vaga que irá atuar. Com a influência ligada a capacitação do profissional, nos deparamos com uma pequena porcentagem a exercer determinada função entre 6 meses há 3 anos (3%), demonstrando o profissional que melhor preparado para as atribuições do cargo com melhor eficiência, determinando que tal exigência deve estar ligada ao cargo a ser preenchido e sua complexidade.

Alguns cargos que exigem melhor capacitação encontram-se determinadas demandas de qualificação e experiências: Conhecimento em Exportação (2%), Vivência em Prospecção (2%), Marketing Digital (2%), Conhecimento Imobiliário (1%). Percebe-se que algumas experiências são menos solicitadas devido também a sua especificidade no mercado de trabalho.

Destaque especial para o percentual elevado nas experiências não informadas (42%). Pode ser atribuído este percentual à pelo menos duas hipóteses: 1 - As empresas anunciantes preferem recrutar um profissional sem experiência, treinar e desenvolver este profissional para melhor atendê-la, ou 2 - As empresas não demonstram seu explícito interesse no momento em que anunciam a vaga para os profissionais, e não detalham corretamente as qualificações requeridas

Da mesma sorte atribuímos à estas informações, a informação salarial, conforme o Gráfico 05:

Gráfico 5 - Divulgação de Salário



Fonte: Site ACIC (01/02 à 30/03/2016), dados consolidados pelo autor

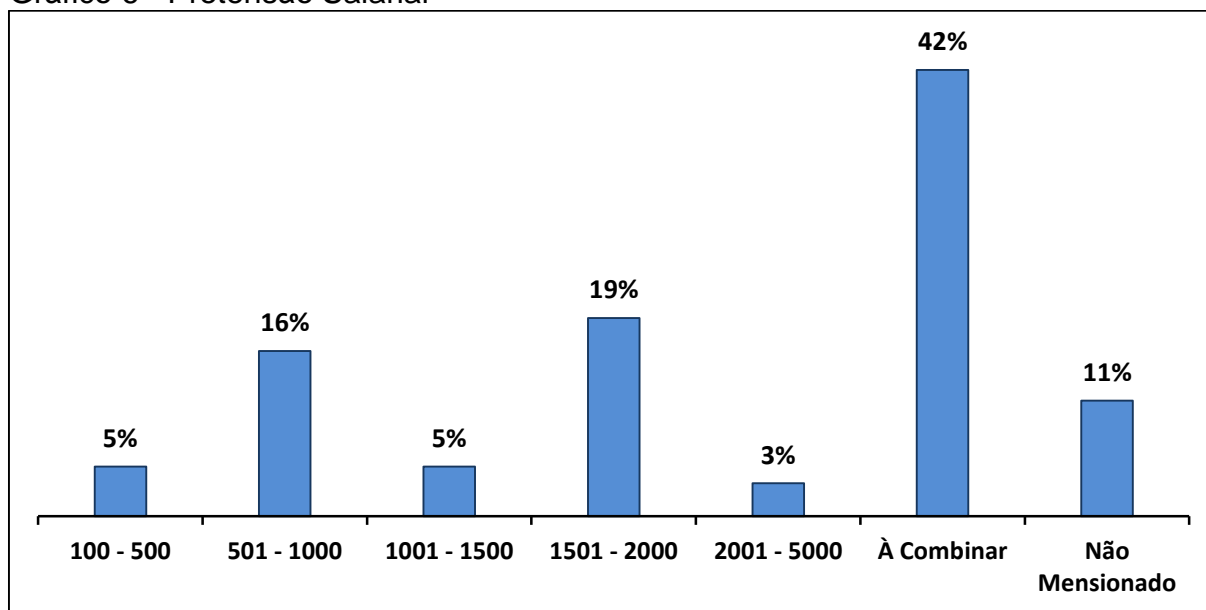
Divulgar ou não divulgar a informação salarial é uma forma que as organizações têm para pré-selecionados possíveis candidatos à vaga selecionada. Dos anúncios pesquisados, 46% não possuem divulgação do salário.

Informando a pretensão salarial alega-se que, em prosseguindo o processo de seleção, as partes estão de acordo com o proposto, ou pelo menos dispostas a uma negociação. A grande maioria das empresas que cumprem com a legislação,

possuem políticas para cargos e salários pré-estabelecidas e bem definidas obedecendo a convenções impostas, não colocam a divulgação do salário como algo restrito.

Observamos no Gráfico 06, quais foram os salários mencionados.

Gráfico 6 - Pretensão Salarial



Fonte: Site ACIC (01/02 à 30/03/2016), dados consolidados pelo autor.

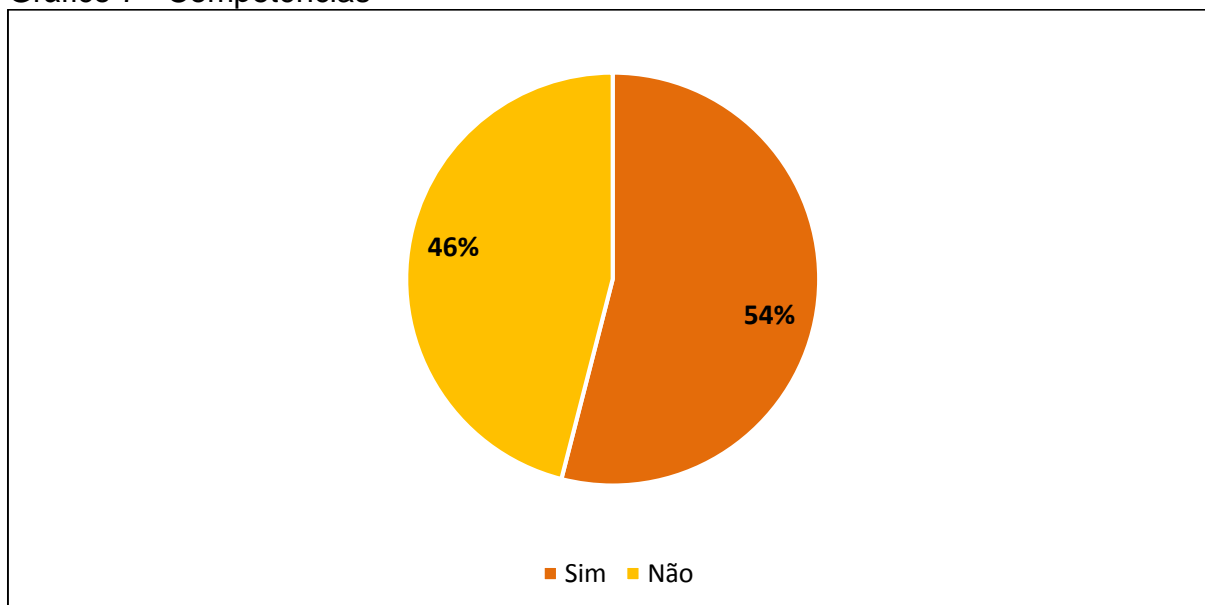
Os salários apresentados na pesquisa possuem uma variação de cem reais à cinco mil reais. Tal margem está relacionada com os cargos pesquisados. Identificamos o salário menor para cargos como Estagiários e Auxiliares Administrativos. A grande maioria dos salários divulgados não extrapolam três salários mínimos.

A maioria dos anúncios divulga o salário entre um e outro valor, o que dificulta saber o quanto realmente a empresa está disposta a pagar para o candidato, o que confunde a negociação, pois se a empresa está disposta a pagar um valor baixo ou alto, ao candidato será apropriado desejar negociar pelo salário mais alto, porém para a empresa, o objetivo será fechar a negociação próximo do menor valor proposto. O que pode influenciar nesta negociação serão as competências e experiências comprovadamente apresentadas que o candidato possui.

Alguns anúncios encontrados não divulgam a faixa salarial ou a combinar (11%), o que indica que a pessoa responsável pela seleção deva mencionar no dia da entrevista, ou após o candidato passar por algumas etapas do processo de escolha.

No gráfico 07 são indicadas as competências requeridas pelas organizações, o último ponto da pesquisa analisado: Como as empresas divulgam as competências requeridas para os cargos.

Gráfico 7 - Competências



Fonte: Site ACIC (01/02 à 30/03/2016), dados consolidados pelo autor.

As organizações que divulgam as competências requeridas somam 54% dos anúncios, o que nos indica que realmente estão adotando uma nova forma de anunciar suas vagas e informar adequadamente os respectivos candidatos às vagas, estimulando saírem de sua zona de conforto, e se adequar as constantes mudanças e desenvolvimento de competências que irão garantir sua relevância profissional.

De um lado encontramos organizações que demonstram e incentivam suas próprias competências. Estas têm origem como um processo de desenvolvimento da organização, que são concretizados em seu patrimônio de conhecimentos. Por sua vez o patrimônio define algumas vantagens competitivas no contexto que a organização se insere, porém, de outro lado encontramos indivíduos a não estarem dispostos a aproveitar as oportunidades que a organização vem lhe dando (DUTRA, 2001).

Grandes avanços e mudanças comportamentais só aconteceram devido a pressão de fortes movimentos ambientais, e conjunturais, que seriam a combinação de alguns fatores, culturais, econômicos e principalmente tecnológicos. Tais movimentos, tiveram grande influência na mudança da sociedade e nas organizações.

O que representa é que na verdade sempre houve a necessidade de ter e demonstrar competências, porém ficou mais evidente agora (RESENDE, 2003).

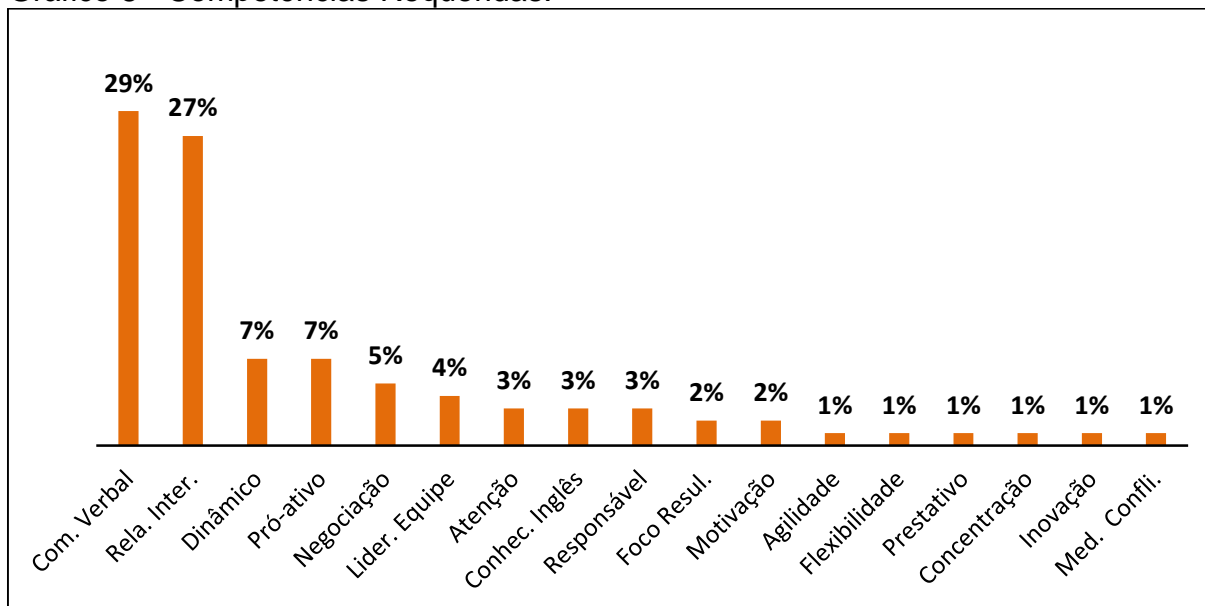
Segundo a autora Maria Tereza Fleury (2000) a define as competências como: “Saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Deste modo, algumas organizações ainda não se adequaram em solicitar ao profissional suas habilidades, e ou atitudes somando 46%, o que pode demonstrar que estas organizações não estão buscando seus diferenciais competitivos no mercado. Para estas, ter um bom currículo e uma boa formação pode ser o suficiente.

Para que estas empresas se adequem, solicitando ao profissional as competências compatíveis com a unidade é necessário que avaliem algumas variáveis, tais como: se o ambiente de trabalho é monótono ou possui conteúdo para que o funcionário se modifique em tempo e tempos, de acordo com suas novas demandas, porém devem ser evitadas descrições rígidas sobre possíveis perfis, e a flexibilidade se torna um momento empresarial – diferentes perfis para uma determinada vaga, que tenham a capacidade de exercer as mesmas tarefas e responsabilidades, evitando esnober um conjunto de competências pré-definidas que influencia na iniciativa de atividade de cada indivíduo – empresas que possuem a mesma identificação, não necessariamente possuem a mesma exigências, mas sim variam de acordo com cada caso e segmento – a escolha das competências a serem solicitadas, que agregue valor fundamental para a organização e se torne uma estratégia de diferenciação no desempenho (GRAMIGNA, 2002).

Diante destas organizações que exigem competências na hora da contratação, definimos no gráfico 8 quais são estas competências, a seguir:

Gráfico 8 - Competências Requeridas.



Fonte: Site ACIC (01/02 à 30/03/2016), dados consolidados pelo autor.

A competência que mais se destacou na pesquisa foi a comunicação verbal com 29% dos anúncios. A comunicação verbal é a capacidade de se expressar clara e objetiva, tal como saber ouvir, esta competência é melhor observada em feedbacks no qual observamos como determinada pessoa irá se comunicar, saber utilizar determinadas palavras facilitando a interação de ambas as partes (GRAMIGNA, 2002).

A comunicação verbal também tem como finalidade construir a imagem e identidade de uma organização, fazendo com que seja vista pelas pessoas do lado externo de uma forma positiva. Este sistema de comunicação é fundamental para desenvolver funções administrativas, relacionamento da organização com meio externo, ou seja, a junção dos recursos humanos, materiais e financeiros (RAMOS, 2014).

O relacionamento interpessoal demonstrou 27% dos anúncios, esta competência faz com que as demandas e situações gerem um desenvolvimento esperado para o grupo no qual está inserido, quando há falta desta competência se torna crítica, ocasionando relações sociais restritas e conflitivas, interferindo de maneira negativa sobre o grupo. Consideramos satisfatória quando atinge a expectativa depositada sobre o indivíduo, revertendo positivamente os problemas criados, criando relações prazerosas e produtivas (DEL PRETTE, 2001).

Naturalmente, tem se esperado que quanto mais elevado é o nível de conhecimento em relação as pessoas, se torna mais viável e produtiva a convivência organizacional. Porém, compreender cada indivíduo não se torna uma tarefa fácil, mais sim um desafio ainda maior, estas dificuldades se iniciam no momento em que a impossibilidade de avaliação do outro se baseia nas próprias percepções e juízo de valor. No mundo do trabalho, a competência interpessoal é tão importante quanto competências técnicas, o que acontece no relacionamento interpessoal é a forma de se relacionar entre duas ou mais pessoas, ou seja, a forma que cada um se porta diante de um desconhecido (PUCCI, 2000).

Desta forma, a capacidade de prever problemas futuros, encontrados em diversas situações, se torna uma das grandes qualidades requeridas pelas organizações a pró-atividade e o dinamismo somaram um percentual de 7% nos anúncios (GRAMIGNA, 2002). Ruzzarin (2010) nos acrescenta que o dinamismo e a pró-atividade visam desenvolver as tarefas com disposição e energia, de forma ágil, privando sempre pela eficiência e qualidade. Também soma-se a estas habilidades, a capacidade de vender ideias, promovendo discussão sobre determinados assuntos, encontramos a negociação com 5%, que visa conciliar interesses múltiplos para que ambas as partes tenham um resultado positivo (RUZZARIN, 2010). Estas habilidades aparecem em proporções adequadas, comparando-se aos cargos de liderança que aparecem na amostra pesquisada.

De forma a dar resultados positivos para as empresas, a liderança aparece em 4% dos anúncios, demonstrando a capacidade que cada indivíduo tem em cobrar resultados (RUZZARIN, 2010). Gramigna (2002) define liderança como uma função motivadora, formadora de parcerias e estimular o desenvolvimento das equipes.

As demais competências ainda estão em busca de algo essencial dentro das organizações, pois precisam de investimento para que sejam bem desenvolvidas, e que já possuem uma base interna nos processos organizacionais, com um percentual variando entre 3% a 1%, destacamos: Atenção, responsabilidade, motivação, concentração entre outras (GRAMIGNA, 2002).

Gramigna (2002, p. 54) ainda completa que “As competências mais valiosas são aquelas que abrem as portas para uma grande variedade de possíveis mercados”.

5 CONCLUSÃO

Com o avanço das tecnologias e organizações, o âmbito do trabalho se modifica, e é necessário desenvolver pessoas para que acompanhem estes processos inovatórios. Deste modo, a administração surge como ciência social fundamental para modificar este meio, e fornecer o auxílio necessário para que organizações e pessoas se desenvolvam e alcancem seus objetivos. Com estas necessidades surgiram os estudos em os Recursos Humanos, no qual capacitam-se pessoas a desenvolver suas competências, para serem aplicadas nas organizações.

Desta forma, o presente trabalho teve como objetivo geral analisar as competências requeridas pelo mercado de trabalho, focado para área da administração, tendo como base a pesquisa realizada no site da ACIC, na página de anúncios desta entidade.

Nas inúmeras áreas que o ser humano pode exercer, serão valorizadas aquelas que se destacam por possuir um domínio maior sobre as competências. Nos últimos tempos as exigências do mercado se direcionam para novas competências, novos indicadores de desempenho, no qual antes não era considerado como algo importante dentro de uma organização (GRAMIGNA, 2002).

Distinguir e aprender o que é uma competência, se torna o ponto principal para desenvolver o futuro das organizações, da sociedade e dos profissionais (RESENDE, 2003).

Analisando o primeiro objetivo específico, que foi caracterizar o mercado de trabalho em relação às vagas ofertadas para Administradores, foram analisados 1516 anúncios no qual 128 destina-se ao administrador, correspondendo a 8,4% das vagas avaliadas. Tal dado significa que neste período mercado de trabalho estava restrito para estes profissionais: 91,6% dos anúncios não se destinou a área de administração, concentrando-se prioritariamente à vagas de característica operacional e sem necessidade de formação específica.

O segundo objetivo específico visou conhecer o perfil profissional como requisito das vagas ofertadas, dentro dos segmentos: indústria, serviços e comércio. A maioria dos anúncios tinha como requisitos vivência na área, e boa parcela das empresas não disponibilizam informações necessárias no anúncio, o que dificultou a pesquisa neste aspecto.

- a) Apresentar a situação do mercado de trabalho e perfil profissional requerido para Administradores;
- b) Identificar os requisitos de contratação para vagas de Administradores através do resultado da pesquisa aplicada.

Dentro do terceiro objetivo específico, era proposto a apresentação e situação do mercado de trabalho e perfil profissional requerido para os administradores. Segundo a pesquisa realizada, o mercado de trabalho hoje, está em sua maioria, na busca de profissionais para os cargos de auxiliar administrativo e estágio, em decorrência disto, a principal habilidade requerida é a vivência na área. O segmento que mais apresentou índice de contratação foi o segmento do comércio.

Compreendendo melhor o mercado de trabalho com estes dados e informações, chegou-se ao quarto objetivo específico e o ponto principal da pesquisa: identificar os requisitos de contratação para vagas de administradores através do resultado da pesquisa aplicada. Avaliou-se o modo como às organizações divulgam seus requisitos e competências necessárias. Grande porcentual identificam em seus anúncios as competências para a maioria dos cargos encontrados na pesquisa, dando enfoque para comunicação verbal e relacionamento interpessoal. No tocante à comunicação verbal, entende-se como uma habilidade enriquecedora, pois através dela se constrói a identidade da organização, o que afeta diretamente no marketing da mesma, sendo considerada o principal meio para desenvolver pessoas e a facilitação de entendimento durante uma venda, tendo como capacidade também de entender cada necessidade do indivíduo. Para obter este ambiente de compreensão e entendimentos é necessário também desenvolver as habilidades de relacionamento interpessoal, propiciando e influenciando pessoas a reverter conflitos e ocasiões desagradáveis. Neste aspecto há a possibilidade de construção de um ambiente harmonioso e maior possibilidade do alcance dos objetivos propostos pelas organizações.

A busca por estes dados se encontrou alguns impasses como a supressão de dados: A grande maioria dos anúncios não descrevia de forma completa e clara as habilidades requeridas, dificultando até mesmo o entendimento por parte dos candidatos, não sendo possível identificar qual empresa estava solicitando a descrição vaga, nem mesmo o telefone para que possam ligar para tirar dúvidas.

Para que estes dados sejam encontrados de forma completa, seria interessante que a ACIC, configurasse alguns campos elencados como obrigatórios para identificação de dados, pois tal site é considerado como uma das principais fontes de divulgação de empregos, onde inclusive algumas das principais agencias de empregos da região divulgam suas vagas. É necessário que seja desenvolvido um padrão de anúncios para que as empresas que ali anunciem sejam percebidas como organizações que se preocupam com a adequada divulgação de suas vagas, e para que seja promovida uma imagem de organização e valorização das marcas relacionadas neste processo.

REFERENCIAS

ALBERTO, Maria Angélica. **A noção de empregabilidade: origens e Usos.** Pará: 2005.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência Social, CAGED. **Síntese do comportamento do mercado de trabalho formal.** 2016. Disponível em: <<http://acesso.mte.gov.br/data/files/FF80808153F2E33B0154303A55E46E64/BRASIL%20mar%C3%A7o%202016.pdf>> Acesso em: 03 mai. 2016.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo. v. 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

CARVALHO, Maria Cecília Maringoni. **Metodologia Científica: fundamentos e técnicas.** 22. ed. rev. e atual. Campinas, SP: Papyrus, 2010.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

COELHO, Marcio. **A essência da administração: conceitos introdutórios.** São Paulo: Saraiva, 2008.

DEL PRETTE, Almir. **Psicologia das relações interpessoais: vivencia para o trabalho em grupo.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração.** 3. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

_____. **A Administração na Próxima Sociedade.** Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. – São Paulo: Nobel, 2002.

_____. **Introdução à administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. **Administração em Tempos de Grandes Mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1995.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

FARACO, Adroaldo. **Administração de recurso humanos: completa e atualizada.** Criciúma: Ed. do autor, 2007.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de pessoal.** 1. ed.

FLEURY, A. & Fleury, M.T.L. **Estratégias empresarias e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.

GEBARA, Ademir. **O mercado de trabalho livre no Brasil.** São Paulo: Brasiliense, 1986.

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

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos.** São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

GRUPO KRISIS. **Manifesto contra o trabalho. Cadernos do Labur.** N°2, São Paulo: Junho de 1999.

IBC. Instituto Brasileiro de Coaching. **Pirâmide de Maslow e motivação profissional.** Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching-e-psicologia/piramide-de-maslow-e-motivacao-profissional-2/>>. Acesso em: 15 out. 2015.

KURZ, Robert. **A origem destrutiva do capitalismo: modernidade econômica encontra suas origens no armamentismo militar.** Folha de São Paulo. 30.3.1997, p.3 c.5.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução a Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Teoria Geral da Administração: uma síntese.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LERNER, Walter. **Competência é essencial na administração.** São Paulo: Global, 2002.

MARANGONI, Fabiola Maciel Sarubbi. **Os Profissionais de Administração: entre as competências desenvolvidas nos cursos de graduação e as competências requeridas pelo mundo do Trabalho.** São Paulo: 2014.

MASIERO, Gilmar. **Introdução à administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMINIANO, Antônio Carlos Amaru. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Fundamentos de Administração**: manual compacto para cursos de formação tecnológica e sequenciais. São Paulo: Atlas, 2004.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade, como ter trabalho e remuneração sempre**. São Paulo: Gente, 1995.

_____. **Empregabilidade, trabalhar por conta própria**. 5 ed. São Paulo: Gente, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Fundamentos da Administração**: conceitos e práticas essenciais. São Paulo: Atlas, 2009.

PATERSON, J. (2002). Tomorrow's job titles. *The Futurist*, 36(3), 9. Sarsur, A. M. (2001). **Repensando a "empregabilidade" e a "nova" gestão de recursos humanos**: KWASNICKA, Eunice Lacava [CD-ROM]. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 25. Rio de Janeiro: ANPAD.

PINTO, Mary Elizabeth Pereira. **Docência no nível superior**: uma exigência de formação permanentemente no contexto de mudanças contínuas. 2002. 126 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade de Santa Catarina, Tubarão.

PUCCI, Viviane Rodrigues. **Competências gerenciais**: significado e importância. 2000. 217 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Tubarão.

RESENDE, Enio J. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2003.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RUZZARIN, Ricardo. **Competências**: uma base para governança corporativa. Porto Alegre, RS: AGE, 2010.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Gestão empresarial**: o fator humano. 1. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXO (S)

ANEXO A – Demonstração das vagas ofertadas.

BUSCA DE VAGAS

ESTADO*: SANTA CATARINA

CIDADE*: CRICIÚMA

FAIXA SALARIAL: Selecione

ÁREA DE ATUAÇÃO: Selecione

TERMO LIVRE

Necessidades especiais

BUSCAR

43642-CRI / ESTÁGIO-TÉCNICO OU GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO 24/04 2015

CÓDIGO: 6420 NÚMERO DE VAGAS: 1 vaga ÁREA PROFISSIONAL: Administração

DESCRIÇÃO DA VAGA

Vaga de estágio para estudantes do curso Técnico ou Graduação em Administração.

- Fase: 1ª à 5ª
- Remuneração: R\$ 450,00 + Aux. Transporte
- Horário: 8h30 às 12h30
- Atividades:
 - Auxiliar em lançamentos financeiros nas planilhas de controle;
 - Auxiliar nos cadastros do sistema;
 - Auxiliar na emissão de notas fiscais;
 - Auxiliar em pagamentos financeiros on line.

Interessados devem cadastrar-se no site sgt.ielsc.org.br e candidatar-se a vaga. Não serão aceitos currículos enviados por e-mail e nem cadastrados no site da Acic.

Código da vaga: 43642

Mais informações: (48)30452126

EMPRESA ANUNCIANTE

Nome da Empresa: INSTITUTO EUVALDO LODI DE SANTA CATARINA

Telefone: (00) 0000-0000 (Falar com Rafaela Delfino)

BOLSAS DE ESTUDO 70% GRADUAÇÃO PÓS-GRADUAÇÃO ENSINO BÁSICO CURSOS TÉCNICOS

Inscrições Gratuitas

EDUCA-BRASIL educamaisbrasil.com.br

CURSOS E PALESTRAS [ver todos](#)

CURSO: ADMINISTRAÇÃO EFICIENTE DE ALMOXARIFADOS

Fonte: Banco de Talentos ACIC.

ANEXO B – Demonstração das vagas ofertadas.

BUSCA DE VAGAS

ESTADO*: SANTA CATARINA

CIDADE*: CRICIÚMA

FAIXA SALARIAL: Selecione

ÁREA DE ATUAÇÃO: Selecione

TERMO LIVRE

Necessidades especiais

BUSCAR

AUXILIAR ADMINISTRATIVO 09/01 2015

CÓDIGO: 4892 NÚMERO DE VAGAS: 1 vaga ÁREA PROFISSIONAL: Administração

DESCRIÇÃO DA VAGA

Atendimento ao público; Recebimento e envio de emails; Abertura e arte finalização de arte gráfica;

REQUISITOS: Conhecimento intermediário de informática (Word, Excel, Outlook), preferencialmente conhecimento em Corel Draw e/ou Illustrator;

OBSERVAÇÃO: em caso de não conhecimento de Corel e/ou Illustrator, admite-se o aprendizado necessário na empresa.

HORÁRIO: 8h às 12h e das 13:30 às 18h – Segunda à Sexta-feira

VAGA PREENCHIDA!

Faixa salarial: A combinar

Indique para um amigo(a)

trivago O Comparador de Preços de Hotéis

67% Britânico Gramado **65 R\$**

45% Laghetto Gramado Gramado

13:48 03/02/2016

Fonte: Banco de Talentos ACIC.

ANEXO C – Demonstração das vagas ofertadas.

The screenshot displays the ACIC website's job search interface. On the left, there is a search filter section titled 'BUSCA DE VAGAS' with dropdown menus for 'ESTADO*' (Santa Catarina), 'CIDADE*' (Criciúma), 'FAIXA SALARIAL', and 'ÁREA DE ATUAÇÃO'. Below these are fields for 'TERMO LIVRE' and a 'Necessidades especiais' checkbox. A green 'BUSCAR' button is at the bottom of the filter section. In the center, a job listing for 'GERENTE DE PRODUÇÃO' is shown, dated 19/01/2015. It includes a table with columns 'CÓDIGO' (5035), 'NÚMERO DE VAGAS' (1 vaga), and 'ÁREA PROFISSIONAL' (Engenharia e Construção). The 'DESCRIÇÃO DA VAGA' section describes the role as a production manager for a construction company, requiring approximately 500 employees, experience with Kaizen, and a degree in Engineering. It also lists 'Faixa salarial: A combinar' and 'Formação Exigida: Superior Completo'. Below the description are buttons for 'Enviar' (to share with a friend), 'ENVIAR CURRÍCULO', and social media sharing options (Curtir, Compartilhar, Twaeetar). At the bottom of the page, a Windows taskbar shows the system clock as 13:45 on 03/02/2016.

Fonte: Banco de Talentos ACIC.

ANEXO D – Demonstração das vagas ofertadas.

The screenshot displays the ACIC website's job search interface for a different position. On the left, the search filter section is identical to the previous screenshot. The central job listing is for 'ANALISTA DE PPCP', dated 05/03/2015. The table shows 'CÓDIGO' (5756), 'NÚMERO DE VAGAS' (1 vaga), and 'ÁREA PROFISSIONAL' (Industrial). The 'DESCRIÇÃO DA VAGA' section lists 'Requisitos indispensáveis' (superior course, production control experience) and 'Requisitos Desejáveis' (production/administration engineering degree, PPCP course, logistics course). It also states 'Experiência mínima de 6 meses na função.' and provides an email for candidates: 'contato@perfiltdois.com.br'. The 'Faixa salarial' is 'A combinar' and 'Formação Exigida' is 'Superior Completo'. Similar to the first screenshot, it includes 'Enviar' and 'ENVIAR CURRÍCULO' buttons. A 'trivago' advertisement is visible at the bottom left of the page. The Windows taskbar at the bottom shows the system clock as 14:11 on 03/02/2016.

Fonte: Banco de Talentos ACIC.

ANEXO E – Demonstração das vagas ofertadas.

The screenshot displays a web browser window with the URL www.acicri.com.br/bancodetalentos/vaga/executivo-de-vendas-9645. The page features a search filter on the left and a detailed job listing on the right.

BUSCA DE VAGAS

ESTADO* SANTA CATARINA

CIDADE* CRICIÚMA

FAIXA SALARIAL Seleção

ÁREA DE ATUAÇÃO Seleção

TERMO LIVRE

Necessidades especiais

BUSCAR

EXECUTIVO DE VENDAS 03/02 2016

CÓDIGO	NÚMERO DE VAGAS	ÁREA PROFISSIONAL
9645	1 vaga	Vendas

DESCRIÇÃO DA VAGA

Superior completo em exatas ou humanas.
Experiência com prospecção (abertura de novos clientes no ramo de T.I.)
Domínio do Pacote Office, Excel Intermediário;
Noções básicas de sistema ERP.
Disponibilidade para Viagens (Sul de SC).

Faixa salarial: A combinar

Indique para um amigo(a) [Enviar](#) **ENVIAR CURRÍCULO**

The browser's taskbar at the bottom shows the date and time as 17:01 on 25/02/2016.

Fonte: Banco de Talentos ACIC.